

التوجه الاستراتيجي ودوره في تحسين مستوى اداء العاملين : بحث ميداني لعدد من مكاتب
الخطوط الجوية في بغداد

**Strategic Orientation and role in improving the level of organizational
performance: field research for a number of airline offices in Iraq**

م.م. مروان عبدالرسول حمودي

marwanhmodi11@gmail.com

م.م. مؤمن أحمد حسين الهيتي

Momoalheety214@gmail.com

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار

تاريخ استلام البحث 2020/3/17 تاريخ قبول النشر 2020/5/3 تاريخ النشر 2022/8/1

المستخلص :

يهدف البحث الحالي الى قياس مستوى التوجه الاستراتيجي في عدد من مكاتب الخطوط الجوية العراقية ومن ثم معرفة دور التوجه الاستراتيجي في تحسين مستوى اداء هذه المكاتب، وقد تم اختيار (10) مكاتب كمجتمع للبحث الحالي، وان عينة البحث تمثلت ب (45) فرداً يعملون في هذه المكاتب، واستخدم الباحث في بحثه الاستبانة كاداه لجمع البيانات من المكاتب، واستخدم كذلك برنامج (SPSS) الاحصائي للتوصل الى النتائج، وتوصل الباحث الى مجموعة مهمة من الاستنتاجات كان اهمها، وجود علاقة تأثير معنوية بين كافة المتغيرات الرئيسية والفرعية وان هذه العلاقة معنوية عند (0.01)، وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والاداء التنظيمي مقدارها (0.67).

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، اداء العاملين ، الخطوط الجوية

Abstract

The current research aims to measure the level of strategic direction in a number of Iraqi Airways offices and then to know the role of strategic direction in improving the level of performance of these offices, (10) offices were chosen as a community for the current research, and that the research sample was represented by (45) individuals working in These offices, and the researcher used in his research the questionnaire as a tool to collect data from the offices, and also used the statistical program (SPSS) to reach the results, and the researcher reached an important set of conclusions, the most important of which was the existence of a significant influence relationship between all major and sub variables and that this relationship is significant when (0.01), as well as an ART relationship Significant moral framework between the strategic direction and organizational performance of (0.67).

Key words: *strategic Orientation, organizational performance, airline*

المقدمة :

يلاحظ في الونة الاخيرة اتجاه اغلب المنظمات سواء كانت عامة ام خاصة ، انتاجية ام خدمية ، في وضع اهداف بعيدة المدى والسعي الى تحقيقها ، نتجية الفشل الذي تعرضت له المنظمات التي لا تمتلك توجه استراتيجي في ادائها ، سواء كانت في اداء الافراد داخل المنظمة وكيفية انجاز الاعمال او في تلبية الحاجات المختلفة للاطراف المتعاملة معها ، حيث تسعى المنظمات جاهدا لدراسة الاحتياجات المختلفة للزبائن من خلال الفهم الجيد للسوق وعمل البحوث التسويقية المختلفة في محاولة لاشباع حاجات ورغبات واذواق الزبائن الحاليين وكسب الزبائن الجدد ومحافظة المنظمة على سمعتها في سوق التنافس ، صحيح ان بعض المنظمات نجحت في الاجل القصير ، بدون ممارسات فعالة للاستراتيجية ، لكن في الامد الطويل لايمكن ان تبقى وتستمر ، لان تطوير المنتجات باستمرار يعتبر من اهم الوسائل الاستراتيجية التي تساهم في نمو وبقاء وتوسع المنظمات ، وتزيد من قدرتها على تحقيق اهدافها.

ان التوجه الاستراتيجي يزيد من ادراك الادارة العليا في فهم غاياتها واهدافها وماهي النشاطات الخارجية التي يجب القيام بها ، ومن هم الاطراف المستفيدة من المنتجات والخدمات التي تقدمها ، كما تساعد ايضا في فهم بيئتها وهيكلها الداخلي ، وماهي الاجراءات والسياسات التي تتبع في انجاز اعمالها ، ومختلف الامكانيات البشرية والمادية التي ستحتاج اليها ، وكذلك المتطلبات الشمولية للتطوير .

الفصل الاول : منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث :

ان التوجه الاستراتيجي يعتمد على الثقافة والتنظيم والقدرات المعقدة التي يمكن تؤدي الى مزايا تنافسية اعلى وتختلف الاتجاهات في تنظير الطريقة التي تحقق من خلالها امتيازات ثابتة ، تنافسية ومضاهاة الموارد في بيئة الاعمال ، يمكن التوجه الاستراتيجي المدراء من اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن تخصيص الموارد وتطوير المنتجات وتوسع السوق ، اذ يجب على المنظمات ان تحدد الاستراتيجيات المختلفة للتوجهات والانشطة للتكيف مع المتغيرات المختلفة في الاعمال التجارية . ان المنظمات مازالت تستخدم مختلف التوجهات الاستراتيجية من اجل خلق قيمة للعملاء تميزها عن المنافسين ، ويختلف التوجه تبعاً للظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة ، ويلاحظ في السنوات الاخيرة بأن المنظمات التي تبحث عن البقاء والتميز لم تعد تستثمر من لمجرد الحصول على عوامل رخيصة للانتاج ولكن من اجل تأمين اداكها في المستقبل . ومن هنا تنفرع التساؤلات الرئيسية التالية :

- 1- ماذا نقصد بالتوجه الاستراتيجي ؟
- 2- هل هناك تأثير للتوجه الاستراتيجي على اداء العاملين ؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباط مابين التوجه الاستراتيجي واداء العاملين ؟

ثانيا : اهداف البحث

يسعى الباحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف اهمها:

- 1- التعرف على مفاهيم متعددة للتوجه الاستراتيجي .
- 2- التعرف على اهمية وانواع وابعاد التوجه الاستراتيجي .

3- توضيح مفاهيم متعددة للاداء واداء العاملين .

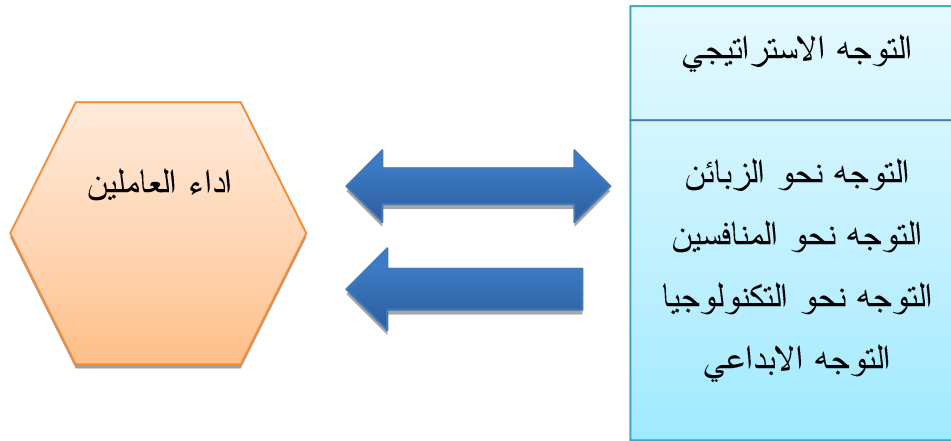
4- التطرق الى اهم العوامل المؤثرة على الاداء ، وكذلك عناصر وابعاد اداء العاملين .

ثالثا : اهمية البحث

في ظل التحديات والصراعات التي تواجهها المنظمات من اجل البقاء وفي ظل التغيرات التي حدثت مابعد الحرب العالمية الثانية حيث عرفت ظاهرة الانفتاح على العالم الخارجي ، وقد بدأت منظمات اجنبية تزاخم منظمات محلية وتستولي على انصبتها فيها ، ولم تجد المنظمات المحلية مخرجا لها من اجل البقاء الا البحث عن انصبه اخرى في اسواق خارجية . وفي اطار عولمة التبادلات ازدادت حدة المنافسة وانسافت المنظمات لممارسة انشطتها على صعيد عالمي ، وانتقلت وبسرعة من اقتصاد السوق الى اقتصاد المعرفة حيث يفرض هذ الاخير تقنيات مختلفة للفوز بالاسواق ، غير ان تقنية الاستراتيجية التي كانت تستعمل في ظل اقتصاد السوق الذي يهدف الى اداء متميز من اجل تحقيق التنافسية ، وان التوجه بالمستهلكين سيوفر للمنظمات امكانية الوصول الى مراكز القيادة وتحقيق اعلى المستويات في الاداء .

رابعا : المخطط الفرضي للبحث

يتكون البحث من متغيرين احدهما مستقل والمتمثل بالتوجه الاستراتيجي والآخر تابع والمتمثل باداء العاملين والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

خامسا : فرضيات البحث

يتكون البحث الحالي من فرضيتين رئيسيتين وكالاتي:

الفرضية الاولى : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي وتحسين اداء العاملين .

الفرضية الثانية : هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تحسين مستوى اداء العاملين .

سادساً : ادوات البحث

تم في البحث الحالي الاعتماد على مجموعة من الادوات ومنها:

أ- ادوات الجانب النظري: والمتمثلة بالمصادر المتوفرة في المكاتب (رسائل، كتب، اطاريح، مجلات) وكذلك الاعتماد على شبكة الانترنت للحصول على المصادر الخاصة بالبحث الحالي.

ب- ادوات الجانب العلمي: تم الاعتماد على استمارة الاستبانة وتم تصميمها على وفق مقياس ليكرت الخماسي وتم الاعتماد على مجموعة من المقاييس الخاصة ببعض الباحثين لصياغة الاسئلة الخاصة بالبحث.

سابعا : استبانة البحث

اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الخاصة بعينة البحث، اذ تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والذي يتكون من خمس درجات يبدأ بالرقم (5) اتفق تماماً وينتهي بالرقم (1) لا اتفق تماماً.

ثامنا : مجتمع البحث وعينته

تم تطبيق البحث في مجموعة من مكاتب الخطوط الجوية في بغداد وتعددها 10 مكاتب وان سبب اختيارها يرجع لأهمية هذه المكاتب بالنسبة لإنجاز الاعمال والمتمثلة بتسهيل المهمة على الزبائن لإعطائهم مواعيد محددة للسفر، وان اليه عمل هذه المكاتب تعتمد بالدرجة الاساس على المنافسة واستغلا الفرص وكذلك التعامل المباشر مع العديد من الزبائن، وتمثلت عينة البحث ب (45) شخصاً يعملون في هذه المكاتب.

تاسعا: مقاييس البحث

1. التوجه الاستراتيجي: تم الاعتماد على مقياس (Jassmy,Basim,2016).
2. اداء العاملين : تم الاعتماد على مقياس (Gavrea,Corina,2011).

الفصل الثاني: الاطار النظري للبحث

المبحث الاول : التوجه الاستراتيجي

اولا : مفهوم التوجه الاستراتيجي :

يمكن وصف التوجه او التركيز الاستراتيجي كسمات اساسية لاستراتيجيات المنظمة ، التي توجه عملية صنع القرار والانشطة داخل المنظمة نحو ادوار محددة ، وهو بمثابة السبيل للابتكار والتوجيه نحو صنع القرار ، وبالتالي تعزيز بيئة تقضي وضع وصياغة الاستراتيجيات الفعلية (Isoherranen , 2012 : 37) .

ويعرف التوجه على انه متغير متعدد الابعاد يعكس الغرض الاستراتيجي ، والسوق ، والمعرفة ، الهيكل والقوة الوظيفية التي تؤثر على توجهات الادارة . (Lynch , 2015 : 15)

ان التوجه الاستراتيجي للشركة يعكس الاتجاهات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة لانشاء السلوكيات السليمة لاداء مستمر متفوق للنشاط التجاري ، على وجه التحديد ، وعليه فان التوجه الاستراتيجي هو مجموعة الانشطة والسلوكيات التي يتم تنفيذها لتحقيق اهداف المنظمة (Levin , 2008 : 2) .

كما يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي على انه الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة في خلق السلوك السليم لتحقيق اعلى اداء ، ويعتبر السوق والابداع من اكثر التوجهات الاستراتيجية للمنظمة في سبيل تحقيق اعلى مستوى للاداء على المدى الطويل (Harasono , 2015 : 222) .

واخيرا فان التوجه الاستراتيجي هو اتجاه المنظمة لتنفيذ المؤشرات الاستراتيجية التي توجه أنشطة المنظمة الى السلوكيات المدمجة التي تحقق الدوام في الظروف المثلى ، ولهذا فان التوجه الاستراتيجي مهم في معرفة فرص وقدرات المنظمة لدعم بيئتها وتأمين ميزة تنافسية لنفسها . (Jassmy , Bahaya , 2016 : 201) .

ثانيا : اهمية التوجه الاستراتيجي

ان من اهم الفوائد التي تحققها المنظمات من خلال استخدامها للتوجه الاستراتيجي هو ان التوجه يمكنها من الحفاظ على موقعها في سوق التنافس بالاضافة الى ارباح دائمة على المدى الطويل ، ومن المؤكد ارتقاء المنظمات صاحبة التوجه الاستراتيجي التي يحقق لها العديد من المنافع والفوائد التي يمكن تلخيصها بالاتي :

(الدهدار ، 2006 ، 58) .

- 1- يكون لدى المدراء رؤية وتفكير استراتيجي بعيد الامد .
- 2- معالجة وحل المشاكل التي قد تواجه المنظمات .
- 3- يساعد جيدا في فهم التغيرات المحيطة بالمنظمة ومدى تأثيرها على اداء هذه المنظمة
- 4- يوضح مستقبل المنظمة وفي اي اتجاه سوف تتجه هذه المنظمة .
- 5- كما يساعد ايضا في توحيد جهود الادارات المختلفة داخل المنظمة نحو تحقيق اهداف او غايات محددة .

ثالثا : انواع التوجه الاستراتيجي

يعكس التوجه الاستراتيجي التي تنفذها المنظمة لتوجيهها الانشطة المناسبة لاداء متفوق ومستمر ، توجه استراتيجي قابل للتطبيق وتشمل توجه السوق ، التكنولوجي ، وتوجه البيع ، وكما يأتي : 12 : Hakala , 2010 (14 _) .

1- **توجه السوق** : يضع توجه السوق الاولوية بالدرجة الاساس للزبون ويشدد على اكتساب المنظمة بأكملها له والاستجابة لذكاء السوق من المشترين المستهدفين للمنظمة والمنافسين المحتملين من خلال تحديد اولويات العملاء ، والمنظمة التي تتجه نحو الاسواق تتميز بقدرتها واستخدامها لمعلومات هذه الاسواق لخلق وتقديم قيمة متفوقة للعملاء ، بل وحتى معرفة الاحتياجات الكامنة لهم ، وهذا هو الوضع الاكثر تقدما ، اذ انه في كثير من الاحيان وبسبب احتكاك الزائد للمنظمات بالاسواق يؤدي الى اكتشاف حلول جديدة لاحتياجات غير معلنة ، وعليه فان التركيز الاساسي لتوجه السوق هو خلق قيمة ممتازة للعملاء ، استنادا الى المعرفة المستمدة من تحليل العملاء والمنافسين .

2- **التوجه التكنولوجي** : يشير التوجه التكنولوجي الى ان المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات التي تتمتع بتفوق تكنولوجي ، وفقا لهذه الفلسفة تركز الشركات مواردنا للبحث والتطوير للحصول على تقنيات جديدة لاستخدامها في الانتاج ، وتسخير كافة القدرات للحصول على خلفية تكنولوجية يمكن استخدامها في تطوير منتجات حالية ، اذ ان على المنظمات بناء حلول تقنية جديدة وتقديم منتجات متقدمة للوفاء بها لاحتياجات العملاء ، وبالتالي تتمتع المنظمات الموجهة نحو التكنولوجيا بميزة تنافسية من حيث قيادة التكنولوجيا وتقديم منتجات متباينة والتي يمكن ان تؤدي الى الاداء المتفوق .

3- التوجه الريادي : هو التوجه الاستراتيجي الذي يلتقط بشكل محدد الجوانب التجارية لاستراتيجيات المنظمات الريادية تعبر عن الميول نحو اخذ المخاطر والابتكار والايجابية المركزية لتوجيه المشاريع . ان المنظمات الموجهة نحو الريادة قادرة على تعديل عملياتها بشكل افضل وخلق بيئات تنافسية ديناميكية ، بالإضافة الى استكشاف افكار جديدة ومبتكرة قد تؤدي الى تغيرات في السوق والقيام بذلك بشكل استباقي قبل المنافسة تحسبا لمستقبل الطلب .

رابعا : ابعاد التوجه الاستراتيجي : (20 _ 17 : 2014 , Kaptuya) .

1- التوجه نحو الزبائن : اذ يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوى التي من الممكن ان تؤثر في تلك الحاجات وكيفية الاستحواذ على الحصة السوقية الكبيرة، وبالتالي فإن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات وخدمات تتناسب مع العملاء من شأنه تحقيق اعلى ربح للمنظمة ، وكذلك تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمتها الى منتجات او خدمات بشكل افضل من المنافسين ومعرفة ردة فعله تجاه خدمات ما بعد البيع.

2- التوجه نحو المنافسين : يقصد به العمل على تقديم منتجات او خدمات تحظى برضى أكثر لدى العملاء قياسا او مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة ، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر ، ويعتمد التوجه نحو المنافسين على عدد من الاستراتيجيات من اهمها استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز والاختلاف.

3- التوجه نحو التكنولوجيا : وتشمل المعرفة الانسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والالكترونيات ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الاعمال للمنظمة ، ومع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الاخيرة لا يمكن ان نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على اداء المنظمات والمؤسسات.

4- التوجه الابداعي : يضم التوجه الابداعي الافكار الجديدة في مجال الادارة وتطوير المنتجات وقيادة فريق العمل وتطوير الخدمات للعملاء ، فالإبداع ما هو الا عملية لخلق او صناعة منتجات او خدمات جديدة.

المبحث الثاني : اداء العاملين

اولا : مفهوم اداء العاملين :

يمكن التطرق الى تعريف الاداء اولا بانه قدرة المنظمة على استغلال بيئتها في سبيل الوصول الى مواردها المحدودة واستغلالها . (Gavrea , 2011 : 287) .

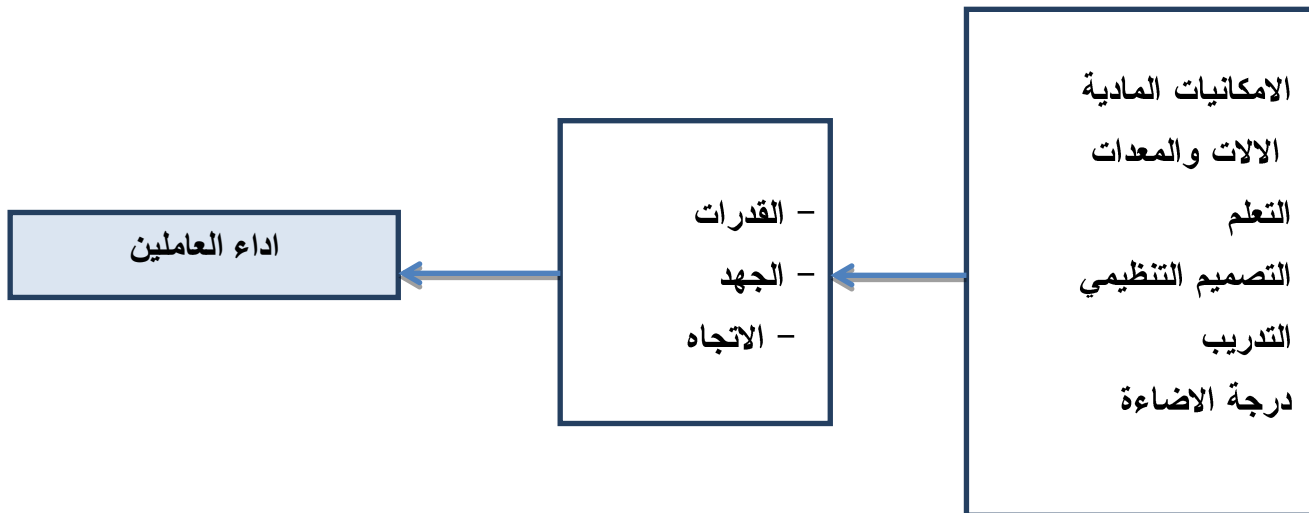
كما ان الاداء هي عملية مستمرة ومرنة تشمل المدراء والذين يديرون العمل كشركاء في اطار يحدد افضل طرق العمل معا لتحقيق النتائج المطلوبة ، وان معظم الباحثين يعبرون عن الاداء من خلال مدى النجاح الذي وصلت اليه المنظمة في تحقيق اهدافها . (Jabboruri , Zahari , 2014 : 131) .

اما الاداء التنظيمي فيمكن تعريفه على انه هدف للمنظمة تطمح في الوصول اليه ، كما اختلف الباحثون في النظر الى الاداء من مناهير وزوايا مختلفة ، فبعضهم ينظر اليه من خلال اداء الفرد والبعض يراه من خلال اداء فريق او مجموعة ، اما البعض الاخر فيراه اداء للمنظمة ككل (آمال واخرون ، 2014 : 37) .

ويمكن التعبير عن اداء العاملين على انه مفهوم موسع يتضمن عناصر داخلية وخارجية ، تعكس قوتها ، قوة المنظمة على تلبية احتياجات متعددة لاطرف عدة ترتبط بالمنظمة كالزبائن والعاملين والمساهمين (مبروك ، 2013 : 10) .

كما يمكن تعريف اداء العاملين بانه تعيين فعال للموارد البشرية والمادية مع وجود ادارة فعالة قادرة على التوزيع المناسب للمهام ورسم الخطط الاستراتيجية بشكل واضح وسليم للجميع داخل المنظمة (البغدادي ، 2007 : 160) .
ثانيا : العوامل البيئية المؤثرة على اداء العاملين :

لابد الاشارة الى بعض العوامل التي يجب اخذها بنظر الاعتبار من قبل المنظمات ، لما لها من تأثير فعال على الاداء لانها حقيقية ، واقعية وموجودة بالفعل ، ومن خلال الشكل التالي سنتطرق الى البعض منها :



شكل (2): العوامل المؤثرة في اداء العاملين

ثالثا : ابعاد اداء العاملين :

تهتم باداء الافراد العاملين في المنظمات من خلال قيامهم بالاعمال المناطة اليهم ، وبامكاننا ان نتطرق الى ثلاثة ابعاد ، وهي : (جلال الدين ، 2009 : 78) .

1- كمية الجهد المبذول : يمكن التعبير عنها من خلال الطاقة التي يمتلكها الفرد سواء كانت جسدية ام عقلية التي يبذلها خلال فترة زمنية محددة ، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الاداء او كميته في فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

2- الجهد المبذول : فهو يركز على بعض المستويات المنجزة بالاعمال ، قد لا ينظر كثيرا بسرعة الاداء او كميته ، بقدر ما يركز على نوعية وجودة الجهد المبذول ، كما يهتم بدرجة خلو الاداء من الاخطاء والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الاداء .

3- **نمط الاداء :** ونعني بها اسلوب او طريقة بذل الجهد في العمل ، وعلى اساس نمط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في اداء الانشطة او الاعمال الموكلة اليه اذا كان العمل جسمانيا بالاساس ، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او اتخاذ قرار لمشكلة معينة او الاسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة معينة.

الفصل الثالث : الجانب العملي للبحث

المبحث الاول: استعراض وتحليل اراء عينة البحث

سيتم عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص التوجه الاستراتيجي والاداء، وجرى حساب طول الفئة وفق المعادلة (اعلى قيمة - اقل قيمة/اعلى قيمة) أي (5-0.80=5/1) ثم يضاف طول الفئة (0.80) الى اقل قيمة او يطرح من اعلى قيمة وبذلك تصبح الفئات كالآتي:

جدول (1): فئات الوسط الحسابي

ت	الفئة	الوصف
1	1 - 1.80	ضعيف جداً
2	1.81 - 2.60	ضعيف
3	2.61 - 3.40	حول الوسط
4	3.41 - 4.20	عالي
5	4.21 - 5	عالي جداً

اولاً: استعراض وتحليل اراء عينة البحث حول متغير التوجه الاستراتيجي

1- التوجه نحو الزبائن

نلاحظ في الجدول رقم (2) الخاص ببعد التوجه نحو العملاء ان الوسط الحسابي للبعد قد بلغ (3.79) وهو وسط حسابي عالي بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على ان المكاتب عينة البحث تهتم وبشكل عالي بالتوجه نحو الزبائن والعمل على تلبية احتياجاتهم ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.20) وهذا يدل على الانسجام الغير جيد في اجابات عينة البحث حول فقرات التوجه نحو العملاء ومما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (0.05)، والجدول رقم (2) يعرض ذلك.

جدول رقم (2): اراء عينة البحث الخاصة بالتوجه نحو الزبائن N= 45

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يقوم المكتب بدراسة احتياجات الزبائن الحالية ويعمل على تلبيتها	4.26	0.06	0.01
2	يقوم المكتب بدراسة احتياجات الزبائن المستقبلية ويخطط	3.64	0.25	0.06

لتحقيقها			
3	يعمل المكتب على تعزيز الثقة بينه وبين الزبائن باستمرار	3.66	0.06
4	يوجد نظام واضح لتلقي شكاوي الزبائن لد المكاتب	3.78	0.28
5	يهتم المكتب بالحفاظ على سرية بيانات الزبائن	3.56	0.24
6	يقدم المكتب الخدمات بالشكل المطلوب ومن المرة الاولى	3.84	0.29
	المجموع	3.79	0.20

2- التوجه نحو المنافسين

نلاحظ في الجدول رقم (3) الخاص ببعد التوجه نحو المنافسين ان الوسط الحسابي للبعد قد بلغ (4.42) وهو وسط حسابي عالي بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على ان المكاتب عينة البحث تهتم وبشكل عالي بدراسة المنافسين ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.60) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث حول فقرات التوجه نحو المنافسين ومما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (0.13)، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3) اراء عينة البحث الخاصة بالتوجه نحو المنافسين N= 45

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يقوم المكتب بدراسة نقاط القوة والضعف عند المكاتب المنافسة	4.32	0.59	0.13
2	يقوم المكتب بدراسة استراتيجيات المعامل المنافسة	4.45	0.56	0.12
3	يقوم المكتب بتطوير وتمييز خدماته من خلال مقارنتها مع خدمات المعامل الأخرى	4.52	0.57	0.12
4	يتعاون المكتب مع المعامل المنافسة من اجل تقديم افضل الخدمات للزبائن	4.39	0.61	0.13
5	يقدم المكتب خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمعامل الأخرى	4.39	0.66	0.15
6	يقدم المكتب خدماته بشكل اسرع من المعامل المنافسة	4.41	0.60	0.13
	المجموع	4.42	0.60	0.13

3- التوجه نحو الابداع

نلاحظ في الجدول رقم (4) الخاص ببعد التوجه نحو الابداع ان الوسط الحسابي للبعد قد بلغ (4.19) وهو وسط حسابي عالي بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على ان المكاتب عينة البحث تهتم وبشكل عالي بمواصلة الابداع لمواكبة السوق ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.62) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث حول فقرات التوجه نحو الابداع ومما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (0.14)، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4): اراء عينة البحث الخاصة بالتوجه نحو الابداع N= 45

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يتبنى المكتب الافكار الابتكارية التي يقدمها العاملين من اجل تطوير العمل	4.26	0.51	0.11
2	يتمتع المكتب بمناخ تنظيمي يشجع فرص الابداع والابتكار	4.19	0.65	0.15
3	يتوفر لدى كادر المكتب القدرة على الابداع وتطوير العمل	4.16	0.73	0.17
4	يتميز المكتب بتقديم خدمات تحقق لها تميزا مستمرا	4.13	0.56	0.13
5	يتبنى المكتب الابتكار في ممارسات العمل	4.15	0.62	0.14
6	يخصص المكتب ميزانية لتشجيع الابداع والابتكار	4.25	0.64	0.15
	المجموع	4.19	0.62	0.14

4- التوجه نحو التكنولوجيا

نلاحظ في الجدول رقم (5) الخاص ببعد التوجه نحو التكنولوجيا ان الوسط الحسابي للبعد قد بلغ (4.21) وهو وسط حسابي عالي بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على ان المكاتب عينة البحث تهتم وبشكل عالي باستخدام التكنولوجيا والاجهزة الالكترونية للوصول الى احدث التقنيات ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.67) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث حول فقرات التوجه نحو التكنولوجيا ومما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (0.15)، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5): اراء عينة البحث الخاصة بالتوجه نحو التكنولوجيا N= 45

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يتوفر لدى المكتب نظام معلومات اداري يساعد على تنظيم العمل ودقته	4.23	0.49	0.11

2	يقوم المكتب بتحديث الاجهزة الالكترونية المستخدمة لتواكب احدث التقنيات العالمية	4.10	0.97	0.23
3	يتوفر لدى المكتب مواقع الكترونية تقدم الكثير من الخدمات للزبائن تغني عن الذهاب الى مركز الخدمة	4.29	0.52	0.12
4	يوظف المكتب التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة	4.23	0.71	0.16
5	يتوفر لدى كادر المكتب المهارات والخبرات الكافية	4.29	0.68	0.15
6	يوظف المكتب التكنولوجيا في استطلاع اراء الزبائن ومعرفة رضاهم	4.14	0.67	0.16
	المجموع	4.21	0.67	0.15

ثانيا: استعراض وتحليل اراء عينة البحث حول متغير اداء العاملين

جدول رقم (6): اراء عينة البحث حول اداء العاملين N=45

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يتم تعديل ثقافة المكتب بما يوافق ثقافة المجتمع	4.24	0.59	0.13
2	يقوم المكتب بتقييم هيكله التنظيمي باستمرار	4.08	0.75	0.18
3	يحدث المكتب تغيرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطور	4.04	0.73	0.18
4	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المكتب عند استحداث اقسام او وظائف فيها	4.00	0.40	0.10
5	يقوم المكتب بتغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	4.24	0.66	0.15
6	يوفر المكتب التسهيلات المادية والتكنولوجية للكادر الموجود فيها	3.96	0.88	0.22
7	يقوم المكتب بتغيير نوع الانشطة والمهام المناطة الى العاملين فيه	3.44	0.68	0.19
8	يعمل المكتب على تحديد طريقة اداء العمل	4.00	0.91	0.22
9	يفتح المكتب وسائل الاتصال الايجابية بين اداراتها المختلفة	3.60	0.78	0.05
10	الرضا الوظيفي لدى كادر المكتب في اداء المهام	3.68	0.85	0.23
	المجموع	4.25	0.72	0.16

تبين من خلال الجدول (6) ان الوسط الحسابي العام لمتغير الاداء التنظيمي قد بلغ (4.25) وهو وسط حسابي عالي اذا ما تم مقارنته بالوسط الحسابي المعياري وهذا يدل على ان المكاتب عينة البحث تهتم وبشكل عالي بتحقيق قيمة اعلى للاداء من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات الفاعلة لذلك، وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.16) وهذا يشير الى الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث حول فقرات الاداء التنظيمي، اكد ذلك معامل الاختلاف البالغ (16 %).

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

سنتناول في هذه الفقرة اختبار وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغير التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، ومتغير الاداء التنظيمي كمتغير معتمد وكالاتي:

اولاً: اختبار فرضية الارتباط بين متغيرات البحث

سيتم اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي واداء العاملين التي نصت عليها الفرضية الرئيسة الاولى وذلك عبر استخدام معامل الارتباط البسيط وكالاتي :

جدول (7) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير التابع	المتغير المستقل
اداء العاملين	0.67**
التوجه الاستراتيجي	

من خلال الجدول اعلاه تبين بان قيمة الارتباط بين متغيري التوجه الاستراتيجي واداء العاملين قد بلغت (0.67**) وهي قمة ارتباط متوسطة عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على اهمية التوجه الاستراتيجي لتقويم الاداء داخل المنظمة وبالتالي يؤكد صحة الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين التوجه الاستراتيجي واداء العاملين).

ثانياً: اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث

سيتم اختبار وتحليل علاقة التأثير بين التوجه الاستراتيجي واداء العاملين التي نصت عليها الفرضية الرئيسة الثانية عنها وكالاتي :

جدول (8) علاقات التأثير بين المتغيرات البحث الرئيسة (df =1,44)

المتغير التابع	اداء العاملين		
	R ²	B	F
التوجه الاستراتيجي	0.37	0.45	30.28**

من خلال الجدول اعلاه يتضح وجود علاقة تأثير معنوية بين كافة المتغيرات الرئيسية والفرعية وان هذه العلاقة معنوية عند (0.01) ويتضح ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (**30.28) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية ، اما عن قيمة (R^2) فد بلغت (0.37) وهذا يدل على ان ما نسبته (37%) من التغير الحاصل في اداء العاملين يمكن تفسيره بدلالة التوجه الاستراتيجي، وان القيمة المتبقية (63%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث الحالي، وان قيمة (B) بلغت (0.45) وهذا يدل على ان زيادة التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يقابله زيادة في متغير اداء العاملين بنسبة (45%)، وعليه تقبل الفرضية الثانية والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين التوجه الاستراتيجي واداء العاملين).

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

- 1- تبين ان هناك اهمية لموضوع التوجه الاستراتيجي والاداء التنظيمي من خلال مراجعة الادبيات النظرية لما تحتله من مكانه في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.
- 2- تبين من خلال البعد الخاص بالتوجه نحو العملاء، ان المكاتب عينة البحث تهتم وبشكل عالي بالتوجه نحو الزبائن والعمل على تلبية احتياجاتهم .
- 3- تبين من خلال البعد الخاص بالتوجه نحو المنافسين ان الوسط الحسابي للبعد قد بلغ (4.42) وهو وسط حسابي عالي بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على ان المكاتب عينة البحث تهتم وبشكل عالي بدراسة المنافسين ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.60) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث حول فقرات التوجه نحو المنافسين.
- 4- تبين من خلال البعد الخاص بالتوجه نحو الابداع ،ان المكاتب عينة البحث تهتم وبشكل عالي بمواصلة الابداع لمواكبة السوق ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.62) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث حول فقرات التوجه نحو الابداع.
- 5- تبين من خلال البعد الخاص بالتوجه نحو التكنولوجيا ،ان المكاتب عينة البحث تهتم وبشكل عالي بأستخدام التكنولوجيا والاجهزة الالكترونية للوصول الى احدث التقنيات .
- 6- ان الوسط الحسابي العام لمتغير اداء العاملين، ان المكاتب عينة البحث تهتم وبشكل متوسط بتحقيق قيمة اعلى للاداء من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات الفاعلة لذلك.
- 7- تبين بان قيمة الارتباط بين متغيري التوجه الاستراتيجي والاداء التنظيمي قد بلغت (**0.67) وهي قمة ارتباط متوسطة عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على اهمية التوجهات الاستراتيجية لتقويم الاداء داخل المنظمة وبالتالي يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين التوجه الاستراتيجي والاداء التنظيمي).
- 8- واخيرا يتضح من خلال التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير معنوية بين كافة المتغيرات الرئيسية والفرعية وان هذه العلاقة معنوية عند (0.01) ويتضح ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت

(30.28**) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية، وعليه تقبل الفرضية الثانية والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين التوجه الاستراتيجي والاداء التنظيمي).

المبحث الثاني : التوصيات

- 1- تبني فلسفة إدارية واساليب تنظيمية تدعم التوجه الاستراتيجي في المنظمات من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز سلوكيات الكادر.
- 2- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات من اجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي.
- 3- توفير دورات تدريبية وورش عمل تهدف الى تكريس ثقافة التوجه داخل المعامل بحيث تصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة الكلية والكادر.
- 4- توفير مناخ ملائم للأبداع والتفكير في المنظمات من خلال تحفيز الكادر على تقديم الافكار الابداعية والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية في العمل.
- 5- قيام المكاتب بتأهيل الكوادر البشرية للمهام الجديدة من خلال إلحاقهم بدورات تدريب متخصصة وتكثيف مشاركة هذه الكوادر في الاجتماعات والمؤتمرات.

المصادر

المصادر العربية :

- 1- الدهدار ، مروان حمودة ، 2006 ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية : دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة ، فلسطين
- 2- آمال ، حجاج واخرون ، 2014 ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي : دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ، الجزائر
- 3- مبروك ، طارق ، 2013 ، ادارة الموارد البشرية واثرها على الاداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني الخاص : مستشفى مسلم التخصصي أنموذجا ، فلسطين .
- 4- البغدادي ، عادل هادي ، 2007 ، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي : دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة ، العراق .
- 5- عكاشة ، اسعد احمد ، 2008 ، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين ، فلسطين .
- 6- جلال الدين ، بوعطيط ، 2009 ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي : دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، الجزائر .

المصادر الاجنبية :

- 1- Isoherranen , Ville , 2012 , **Strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus** , finland .
- 2- Jane , Lynch , 2015 , **Configuring the strategic orientation of manufacturing firms for economic sustainability** , England .
- 3- Levin , Michael A , 2008 , **Strategic orientation organizational structure and the management of market knowledge** , USA .
- 4- Harsono , Mugi , 2015 , **The relationship between strategy orientation and marketing performance : the role of organizational change capability** , Indonesia .
- 5- Jassmy , Basim Abbas and Bhaya , Zaki Muhammad , 2016 , **Strategy orientation and effects on organizational performance** , Romania .
- 6- Hakala , Henri , 2010 , **Configuring out strategy orientation** , Finland .
- 7- Kaptuya , Chebet Sharon , 2014 , **The role of strategy orientation as a source of competitive advantage at geothermal development company in kenya** , Kenya .
- 8- Gavrea , Corina , 2011 , **Determinants of organizational performance** , Romania .
- 9- Jabbouri , Nada Ismaeel and Zahari , Ibrahim , 2014 , **The role of core competencies on organizational performance** , Malaysia .