

# مجلة كلية التراث الجامعة

مجلة علمية محكمة  
متعددة التخصصات نصف سنوية  
العدد الأربعون

30 آب 2024  
ISSN 2074-5621



رئيس هيئة التحرير  
أ.د. جعفر جابر جواد

مدير التحرير

أ.م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم  
(ب 3059/4) والمؤرخ في (2014/ 4/7)



## دور الحوار الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي دراسة تحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ.د. أريج سعد خليل<sup>2</sup>

م.م. محمد يحيى جهاد<sup>1</sup>

<sup>1</sup>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز الوزارة

<sup>2</sup>الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الإدارية/ بغداد

### المستخلص

يهدف البحث الى بيان دور الحوار الاستراتيجي بإبعاده (المبادئ، العملية، الافراد) في تحسين الاداء المؤسسي بإبعاده التي تتمثل بـ(القيادة، العاملين، الاستراتيجية) إذ لوحظ وجود مشكلة في الدائرة الإدارية والمالية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تمثلت بضعف دور الحوار الاستراتيجي واستخدامه لتحسين الأداء المؤسسي ، إذ تم استهداف عينة بلغت (120) عاملاً في الدائرة المبحوثة وتم استخدام المنهج الوصفي في البحث وتحليل البيانات باعتماد البرنامج الاحصائي SPSS VERSION 26. وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل الحوار الاستراتيجي بإبعاده والمتغير المعتمد الاداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها:

أصبح تقييم الأداء المؤسسي سمة أساسية للمؤسسة في جميع التخصصات نتيجة للمقارنة، إيجابي كبير على دعم نظام المؤسسات التعليمية.

الكلمات الرئيسية: الحوار الاستراتيجي، الاداء المؤسسي، التعليم العالي

### Abstract:

The research aims to clarify the role of strategic dialogue through its dimensions (principles, process, individuals) in improving institutional performance through its dimensions, which are represented by (leadership, employees, strategy). It was noted that there was a problem in the administrative and financial department in the Ministry of Higher Education and Scientific Research, represented by the weakness of the role of strategic dialogue and its use to improve performance , a sample of (120) workers in the

department under study was targeted, and the descriptive approach was used in research and data analysis using the statistical program VERSION 26 SPSS. The research reached a set of results, most notably the existence of a direct correlation between the independent variable, strategic dialogue, and the dependent variable, institutional performance.

and the study reached a series of conclusions, the most important of which are:

Evaluating institutional performance has become an essential feature of the institution in all specializations as a result of comparison and has a positive impact in supporting the educational institution system.

Keywords: Strategic Dialogue, Institutional Performance ,Higher Education

## المقدمة

يعد الحوار الاستراتيجي أساس في تحقيق الاستقرار والتعاون بين العاملين وبينهم والادارة فهو عملية تهدف إلى تحسين العلاقات وبالتالي تحسين الخدمة وتهتم بتطبيق الابداع والابتكار وزيادة الكفاءة والفاعلية. كما يعد الأداء المؤسسي والعمل على تحسينه وتطويره هدف كل منظمة لذا فإن اعتماد المتغيرات تساعد على ذلك يعد ميزة للمنظمة. تمثلت هيكلية البحث بأربعة مباحث أهتم الأول بالمنهجية اما المبحث الثاني فقد اهتم بالإطار النظري لمتغيري البحث فيما تناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث وتضمن المبحث الرابع والأخير أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

## المبحث الأول منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته والمخطط الفرضي فضلاً عن منهج البحث وحدوده وتعريفاته ومجتمع البحث وعينته والأساليب المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات ونبذة مختصرة عن الدائرة المبحوثة.

## أولاً: مشكلة البحث

بسبب التغيرات التي طرأت على البيئة التعليمية في عصرنا هذا والمنافسة الموجودة بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

فإنه يتطلب من المنظمات البحث عن أساليب تساعد في تحقيق أهدافها وتحقيق التميز ومن خلال الدراسة الأولية اتضح وجود مشكلة تمثلت بضعف دور الحوار الاستراتيجي بإبعاده في تحقيق اهداف الدائرة من حيث تحسين الخدمة



المقدمة وزيادة الابداع وتحقيق الكفاءة والفاعلية وبالتالي تحسين الاداء المؤسسي فيها ومن خلال هذه المشكلة تنبثق مجموعة من التساؤلات:

1. ما مستوى الاهتمام بالحوار الاستراتيجي في الدائرة المبحوثة؟
2. ما مستوى الاهتمام بالإداء المؤسسي في الدائرة المبحوثة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين الحوار الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الدائرة المبحوثة؟
4. هل يؤثر الحوار الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي في الدائرة المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالآتي: -

1. يوفر إطاراً نظرياً من الأدبيات المتعلقة بالحوار الاستراتيجي بإبعاده والأداء المؤسسي بإبعاده.
2. يوجه اهتمام القيادات في الدائرة المعنية الى الاخذ بنظر الاعتبار الحوار الاستراتيجي بين العاملين والى تحسين الأداء فيها.
3. يرشد القيادات الادارية في الدائرة المبحوثة الى مصادر تحسين الاداء المؤسسي مما يتطلب العمل عليها وتحسينها.
4. يقدم توصيات للدائرة المبحوثة للعمل عليها من أجل تحسين أعمالها وتحقيق أهدافها بجودة عالية.

### ثالثاً: اهداف البحث

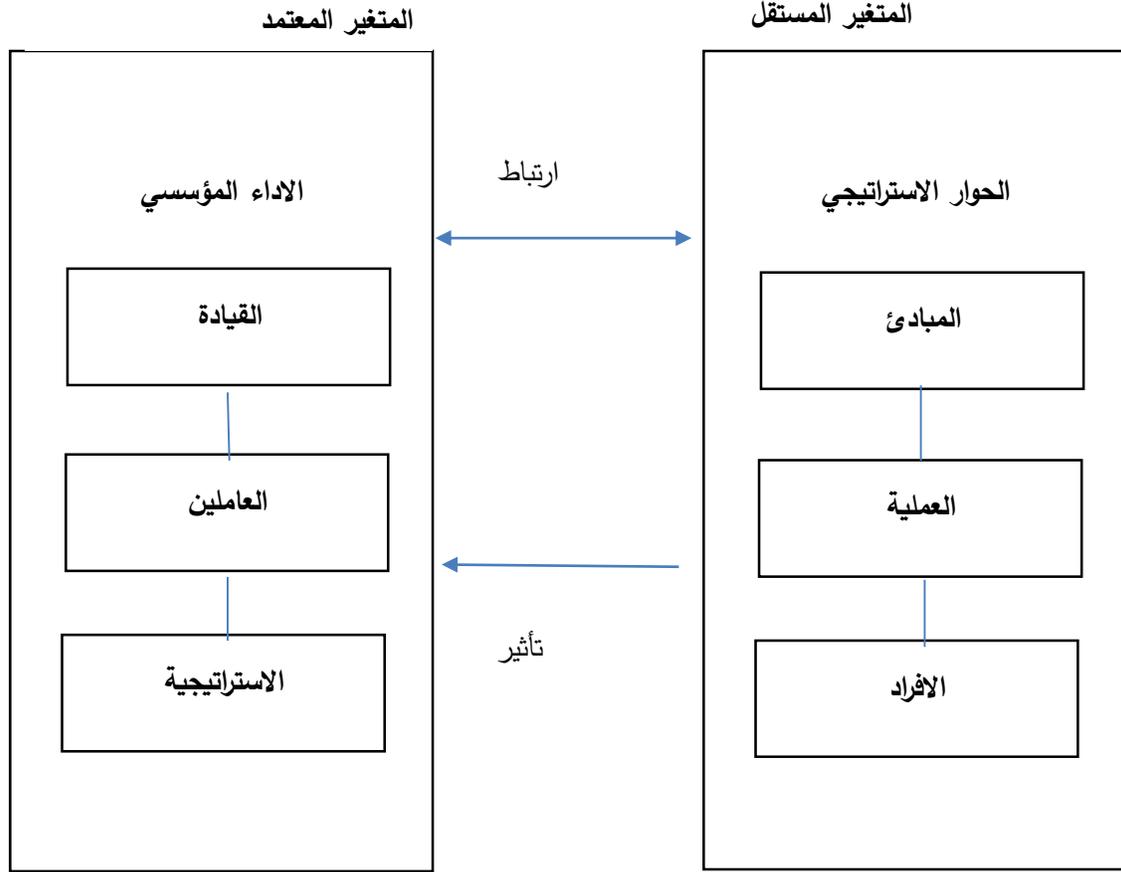
تتمثل أهداف البحث بالآتي: -

1. معرفة مستوى الاهتمام بالحوار الاستراتيجي في الدائرة المبحوثة.
2. معرفة مستوى الاهتمام بالإداء المؤسسي في الدائرة المبحوثة.
3. إيجاد العلاقة بين الحوار الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الدائرة المبحوثة.
4. بيان تأثير الحوار الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في الدائرة المبحوثة.

### رابعاً: فرضيات البحث

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوار الاستراتيجي بإبعاده والاداء المؤسسي في الدائرة المبحوثة.
- 2- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للحوار الاستراتيجي بإبعاده في الاداء المؤسسي في الدائرة المبحوثة.

خامساً: المخطط الفرضي البحث



شكل (1) المخطط الفرضي

المصدر: إعداد الباحثان

سادساً: منهج البحث  
اعتمد البحث المنهج الوصفي في تحليل إجابات أفراد العينة المبحوثة من خلال استطلاع آرائهم وتحليل اجاباتهم والملاحظة الميدانية والمقابلات الشخصية.

سابعاً: حدود البحث

تمثلت حدود البحث بالآتي: -





ج - الاستراتيجية: وضع خطة طويلة الأجل للمؤسسة، مدعومة بسياسات واضحة وضرورية، من خلال تطوير الخطط والأهداف والعمليات لتلبية الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية. (الياسري، كريم، 2022: 08).

#### تاسعاً: مجتمع البحث وعينته

تم اختيار مجتمع البحث وهو الدائرة الإدارية والمالية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لما له من دور مهم في إنجاح مهام الوزارة وتعد من الدوائر الأساسية في إدارة أمور كادرها وامور الجامعات التابعة الى الوزارة من الناحية الإدارية والمالية فضلاً عن أنها تعد من أوائل الدوائر التي تأسست في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إذ بلغ العدد الكلي للعاملين فيها (424) وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (120) شخصاً من العاملين في الدائرة والتي تمثل نسبت 28% منهم.

#### عاشراً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد في جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري على العديد من المصادر مثل الكتب والدوريات والرسائل فضلاً عما متوافر منها على شبكة الانترنت اما فيما يتعلق بالجانب العملي فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيري البحث وابعادهما والتي تضمنت البيانات الشخصية والوظيفية للكادر الإداري والتدريسي في الدائرة حسب (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من مقياس فيما يخص البعد الأول وهو الحوار الاستراتيجي بإبعاده التالية (المبادئ ، العملية ، الافراد) من مقياس (عباس ، 2021) والمتغير الثاني الأداء المؤسسي بإبعاده (القيادة ، العاملين ، الاستراتيجية ) والتي اعتمد فيها على مقياس (الياسري ، 2022) .

#### احد عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

تم استخدام مجموعة من المقاييس والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات الإحصائية وكما يأتي: -

1. الوسط الحسابي: يُعد الوسط الحسابي أحد أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخدامًا، ويُعرّف عمومًا بأنه مجموع القيم مقسومًا على عددها
2. الانحراف المعياري: مؤشر لدرجة التجانس أو التوافق من حيث قرب إجابات المستجيبين من المتوسط الحسابي

(جودة، 2008، 116).



3. الارتباط: هو مقياس إحصائي يمثل ويشير إلى مدى تقرب متغيرين أو أكثر أو ارتباطهما خطياً، ويشير الارتباط الإيجابي إلى مدى زيادة هذه المتغيرات أو نقصانها بالتوازي ، ويشير الارتباط السلبي إلى مدى زيادة أحد المتغيرات مع انخفاض الآخر (<https://www.sanadkk.com>)
4. الانحراف المتعدد: هذه طريقة إحصائية يمكن استخدامها لتحديد العلاقة بين المتغير التابع والعديد من المتغيرات المستقلة. يستخدم تحليل الانحدار المتعدد متغيرات مستقلة للتنبؤ بقيم المتغيرات التابعة ويهدف إلى إرجاع كل قيمة متوقعة تعكس مساهمتها في التوقعات الإجمالية. (<https://hbrarabic.com>)
- وكما تم أيضاً تطبيق الانحدار المتعدد (التأثير) ومعامل التحديد المصحح والاعتیادي والتي تم استخراجها من برنامج SPSS VERSION 26.

#### اثنا عشر: نبذة تعريفية عن الدائرة المبحوثة

هي دائرة تقوم بتنظيم الأمور المالية المحاسبية ومن ضمنها قسم رقابي أيضاً وغيرها وتعد مركز ثقل الوزارة بعد ان كانت مدمجة تحت اسم الدائرة الإدارية والقانونية، المالية كانت قسم تابع لها ونتيجة لكثرة المهام المناطة لهذا القسم تم فصلها عن الدائرة القانونية وأصبحت تسمى بالمسمى أعلاه.

يهدف عمل الدائرة الإدارية والمالية إلى تحقيق المهام التالية

1. الإشراف على الأعمال الإدارية والمالية في مراكز الوزارة وتشكيلاتها.
2. إعداد الموازنة السنوية التقديرية للوزارة.
3. إجراء عمليات الصرف وفقاً لاحتياجات مراكز الوزارة وفقاً للاعتمادات المالية المرصودة بموجب قانون الموازنة السنوية وفي نطاق الصلاحيات المخولة للمدير العام.
4. المصروفات من حساب صندوق التعليم العالي.
5. تنفيذ المناقشات بين أبواب الموازنة التشغيلية بالتنسيق مع وزارة المالية/مكتب الموازنة.
6. تنظيم العمل الإداري للإدارة وتوزيع المهام والمسؤوليات والموظفين على مختلف أقسام الإدارة وأقسامها بما يحقق أهداف الإدارة وسير العمل).
7. القيام بالمراسلات الإدارية مع الإدارات والأقسام المركزية والتنظيمية والهيئات الخارجية فيما يتعلق بالأمور المالية. (<https://www.moheer.gov.iq/ar/ministrySection/51>)

## المبحث الثاني:

### الجانب النظري

#### المحور الأول: الحوار الاستراتيجي Strategic Dialogue

##### أولاً: مفهوم الحوار الاستراتيجي

يعد مفهوم الحوار مفهوم تكاملي تتداخل فيه النظريات وتتشابك فيه النظريات، وتتعدد فيه النظريات وتتباين فيه الأهداف والغايات. فالحوار الاستراتيجي كمفهوم شامل هو سلوك تواصل يوظف التفاعل الإنساني القائم على المنطق، وينظم الأفكار بطريقة ثنائية أو جماعية، مما يؤدي إلى الاتفاق وتبادل المعرفة بين جميع الأطراف حتى يتم التوصل إلى سبب أو مبرر يستند إليه القرار (بارالله وآخرون، 2023: 77)

فيما عرفه (السعيد، 2017: 262) بأنه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب المعرفة الضمنية لدى الافراد وتحويلها الى معرفة لتعزيز عملية التعلم بخصوص طبيعة بيئة الاعمال لتحقيق التراكم المعرفي.

##### ثانياً: أهمية الحوار الاستراتيجي

أوضح كل من (Nekorane & Kusy, 2020:20) أهمية الحوار الاستراتيجي بالآتي:

1. تمكين المديرين في المنظمة من تقييم التفكير المؤسسي
  2. بحث ودراسة وتوضيح الأفكار الحالية وتوليد أفكار جديدة تؤدي إلى سلوكيات وعمليات تنظيمية جديدة.
  3. اعتماد استراتيجيات جديدة من خلال توسيع نطاق الوعي والتفكير الاستراتيجي، والتأكد من أن عمل المنظمة يتماشى مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
  4. وضع الحلول المناسبة لمواجهة القوى المجهولة في الساحة التنافسية.
  5. تحقيق البقاء والنمو.
- اما (عباس، 2020: 63) فقد بين أن أهمية الحوار الاستراتيجي تتمثل بالآتي: -
1. إدراك الأطراف المشاركة في جلسات الحوار أهمية التعلم الاستراتيجي الناتج عن التفاعل بين الإجراءات المقصودة والواقع لضمان تحقيق التوجه الاستراتيجي كما هو مخطط له.
  2. إمكانات الارتجال بشكل عال يعتمد على الرؤى الاستراتيجية المنبثقة من الحوار الاستراتيجي.
  3. إنها حاضنة ومصدر للأفكار الإبداعية والابتكارية والقدرات البديهية والذكاء العالي للمحاورين.
  4. الاستجابة السريعة للفرص ومواجهة التحديات والتكيف معها
- من خلال الآراء المعروضة، يتضح أهمية الحوار الاستراتيجي في تحقيق التوازن في علاقات العمل من خلال الأدوات التي تلعب دوراً مهماً في توليد أفكار جديدة وتقديم التوجيه وتوضيح أفكار الآخرين. يمكن أن توفر مراقبة



الدور الذي يلعبه الآخرون معلومات مفيدة حول جودة التفاعلات وتوضح مدى التقدم المحرز نحو تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### ثالثاً: متطلبات الحوار الاستراتيجي

لكي يكون الحوار الاستراتيجي ناجحاً ويحقق الهدف منه ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات والتي بينها (عباس، 2020: 65) بالآتي: -

1. القدرة على القراءة الواضحة من قبل المتحاورين والفهم والتواصل فيما بينهم.
2. توافر اللغة المناسبة التي تمكن المنظمة من معرفة نقاط قوتها وامكاناتها وقدراتها.
3. مراعاة مجموعة من الأمور مثل عنصر المشاركة والجهة المشاركة وسبب الحوار وأسباب الاستبعاد من الحوار، والعناصر النفسية للمتحاورين وقوة الحوار وانماط العلاقات السابقة التي لها دور في الحوار الاستراتيجي الحالي وتأثير ذلك على المتحاورين، فضلاً عن السيناريو غير معلن بعد الحوار.
4. تحديد الافراد المشاركين في الحوار ممن يمتلكون وجهات نظر متميزة لحل المشكلات في المنظمة وان يتم الحوار في بيئة تعزز التعاون الجماعي.

### رابعاً: ابعاد الحوار الاستراتيجي

اتفق الباحثون ان للحوار الاستراتيجي ثلاثة ابعاد أساسية وهي: -

1. المبادئ: هي مجموعة القيم والمعايير التي يتم اعتمادها في المنظمة عند القيام بالحوار الاستراتيجي لغرض تحقيق الهدف النهائي منه وهو تحسين العلاقات والتوصل الى اتفاقات مشتركة والاهتمام بالمصالح المشتركة والتعاون والعمل الجماعي (أبو رغيف، 2023: 55).
2. العملية: هي الأنشطة المهمة التي تدار من قبل مجموعة من الافراد وبإشراف الإدارة العليا لدعم المبادئ ونجاح الحوار الاستراتيجي في المنظمة وبالتالي يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية فيها (Roper,2019:25).
3. الافراد: هم مجموعة الأشخاص أو الفرق الحوارية التي تعمل معاً لتحقيق اهداف مشتركة والوصول الى إجماع حول وجهة نظر واحدة وتبنيها وتذليل الصعوبات واستعمال تقنيات الحوار والسماح باتخاذ الإجراءات والقرارات الاستراتيجية المهمة للمنظمة (Candenas,2019:8).

## المحور الثاني: الاداء المؤسسي (Institutional performance)

### أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الجوانب التي تتحرك في مجالات مختلفة فإداء أي منظمة يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها خارجي والبعض الآخر داخلي فقد أوضح (سليم، 2015: 49) إن الأداء المؤسسي سلوك عملي يؤدي الى بلوغ الأهداف وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وبين (جناية، 2016: 32) بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.

أما (صويص والفتح، 2021: 90) فأشاروا الى انه قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها المالية والتنظيمية والتكنولوجية والعمل على تحقيق التفاعل بين هذه الموارد والبيئة الخارجية بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### ثانياً: أهمية الاداء المؤسسي

تتجسد أهمية الاداء المؤسسي كما بينها (Capco,2020:10-11) بالآتي: -

1. يحافظ على إنتاجية الموارد البشرية في المنظمة ويحفزهم لتقديم أداء متميز.
2. يقدم فرصة للإدارة العليا بتقييم سلوكيات الموارد البشرية في المنظمة.
3. له دور مهم في تطوير العمل داخل المنظمة.

## المبحث الثالث

### الجانب العملي

يتناول هذا المبحث دراسة الجوانب التطبيقية والتي تشمل ثلاثة جوانب رئيسة هي: التحقق من صدق وثبات المقاييس، والتحقق من البيانات الإحصائية واختبار الفرضيات (الارتباطات والتأثيرات)، مع استخدام أساليب إحصائية مثل اختبارات التحليل واستخدام مقياس ليكرت الخماسي والوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط وتحليل بيانات متغيري البحث من حيث مستوى الأهمية ومعامل الاختلاف .

فضلاً عن تركيز هذا المبحث على تحديد واقع (الحوار الاستراتيجي ، الأداء المؤسسي) من خلال إجابات العينة المبحوثة والتي بلغت (120) مشاهدة لفقرات الاستبانة (51) فقرة مثلت ابعاد متغيري البحث ، تم حساب (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) ومقارنة النتائج مع الوسط الفرضي الذي يساوي (3) من خلال الاستبانة المتضمنة على مقياس ليكرت الخماسي فكان مجموع التدرجات (5) ، حيث أجريت الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي ، فإذا كان الوسط الحسابي الذي تم التوصل اليه أكبر من الوسط الفرضي دل ذلك على عظم الاهتمام بهذه الفقرة والبعد والمتغير المرتبط بها ، أما إذا كان اقل من الوسط الفرضي فيعد ذلك ضعف في الاهتمام .



وكما موضح في جدول (1) حيث يعتبر الوسط الحسابي (2.61-3.40) ذو مستوى معتدل.

جدول (1) يوضح الوسط الحسابي عند مقارنه بتدرجات مقياس ليكرت الخماسي

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
ضعيف جداً	ضعيف	معتدل	مرتفع	مرتفع جداً

أولاً: استجابات افراد العينة المبحوثة لمتغير الحوار الاستراتيجي وابعاده.

يتكون المتغير المستقل (الحوار الاستراتيجي) من ثلاثة ابعاد وهي (المبادئ) والتي تكونت من 13 فقرة و(العملية) متكونة من 12 فقرة و (الافراد) من 9 فقرات وبلغت حجم عينة كان (120) ونذكر بالتسلسل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد المتغير الأول وحسب الأكبر دعماً للمتغير المستقل والى الأقل دعماً، فضلاً على ان الوسط الحسابي للحوار الاستراتيجي كان مقداره (3.82) والانحراف المعياري بلغ (0.47).  
بلغ الوسط الحسابي (3.88) أي ذو مستوى مرتفع، وانحراف معياري (0.544) بالنسبة لبعد الأول وهو (المبادئ) إما الوسط الحسابي للبعد الثاني وهو (العملية) كان مقداره (3.83) وانحرافه المعياري كان (0.515) فضلاً عن البعد الثالث وهو (الافراد) بلغ الوسط الحسابي (3.76) والانحراف المعياري له كان (0.536) وكما موضح بنتائج الجدول (2)، مما يدل على وجود تقارب في إجابات العينة المبحوثة نوعاً ما.

جدول (2) عرض وتحليل بيانات المتغير الحوار الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدى إدارة المؤسسة أو الدائرة رؤية محددة تعتمدها في الحوار الاستراتيجي لتحقيق أهدافها.	3.94	0.631
2	يقوم الحوار في الدائرة على أساس سليم من الثقة بين المشاركين	3.78	0.852



0.895	3.83	3 قيادة الحوار داخل المؤسسة لإيجاد حلول مستدامة بحكمة ومرونة.	3
0.881	3.78	4 تتخلل مهارات الحوار في المؤسسة من خلال الأنشطة اليومية.	4
0.854	3.96	5 يكتسب المشاركون في الحوار كفاءات وخصائص جديدة من خلال عمليات منظمة وغير متوقعة خلال الحوار.	5
0.869	3.98	6 تُلزم الإدارة جميع المشاركين في الحوار بالاستماع والمشاركة من أجل تهيئة أجواء حوار بناءة.	6
0.882	3.83	7 تؤمن إدارة المنظمة بأن التوافق والاختلاف بين المشاركين أمر غاية الأهمية للجميع.	7
0.952	3.79	8 يعتبر الحوار في المؤسسات أمراً ضرورياً للتواصل المستمر والتعلم الجماعي.	8
0.768	4.38	9 يتمثل اهتمام الإدارة بالحوار في تحديد أسباب النزاع بين العاملين في الدائرة.	9
0.987	3.87	10 تشدد الإدارة على ضرورة تركيز وقت المحاور وطاقته على الغرض من الحوار وأهدافه.	10
0.913	3.85	11 تحدد إدارة الجامعة أهداف ومعايير الحوار، والتي يتم إبلاغ الجميع بها.	11



0.889	3.76	دعوة إلى الحوار في المؤسسة لضمان مسافة آمنة للجميع بين المتحاورين	12
0.913	3.8	كشف الحوار في الجامعات عن عدم المساواة في السلطة والسلطة للمناصب الجامعية العليا.	13
.544	3.885	<b>المبادئ</b>	
.913	3.8	تتم إدارة الحوار داخل المؤسسة من قبل شخص مسؤول ويتمتع بصلاحيات متنوعة	14
.913	3.87	يوفر الحوار معلومات معقولة وواضحة تتماشى مع العمليات المقترحة في المنظمة.	15
.913	4.06	يتم التحكم في عملية الحوار داخل المنظمة من قبل المحاور	16
.913	3.88	أهداف الحوار في المؤسسة واضحة ومرنة.	17
.913	3.7	تقوم الإدارة بإعداد حوار لمعالجة مشكلة واحدة ضمن إطار زمني محدد.	18
.913	3.76	يولد الحوار في المؤسسة مجموعة من الحلول والاتفاقيات التشغيلية	19



.913	3.68	تمنح القيادة الادارية لكل شخص الوقت الكافي للحوار ضمن الوقت المخصص للمشاركة.	20
.913	3.93	يوازن مدير الحوار بين المشاركين في الحوار من حيث المساحة المسموح بها لكل شخص ذات صلة بالحوار.	21
.913	3.68	تتم مراقبة جلسات الحوار المؤسسي عن كثب ومتابعتها من قبل الإدارة العليا.	22
.913	3.72	تبسيط محتوى الحوار وإجراءاته ليعكس فرص مجموعة واسعة من المشاركين في عملية الحوار.	23
.913	4.03	يحصل المحاورون في المؤسسة على فرصة لاكتشاف معرفة جماعية جديدة.	24
.89	3.79	يتم توثيق عملية الحوار رسمياً في المؤسسة.	25
.515	3.83	العملية	
.860	3.91	تتشكل المعرفة والإدراك من خلال الوضع الاجتماعي.	26
0.904	3.7	يتناول المشاركون في الحوار بموضوعية آراء الآخرين في المنظمة.	27
0.818	3.89	يكون المشاركون في الحوار في أفضل حالاتهم عندما يتشاركون في رؤية ومعرفة مشتركة فيما بينهم.	28
0.97	3.68	يقوم المشاركون في الحوار بتغيير الافتراضات العقلية للآخرين	29



1.021	3.63	يميل المشاركون في الحوار في بعض الأحيان إلى أن يكونوا فوضويين بعض الشيء، مما يؤدي إلى اتفاقات سريعة	30
0.822	3.78	يساعد المشاركون في الحوار بعضهم البعض على سماع وفهم أفكار بعضهم البعض بدقة.	31
0.786	3.73	يلتزم المشاركون بقضية الحوار ويتسمون بالجدية والشمولية.	32
0.825	3.78	يدعم المشاركون آراءهم بالحقائق العلمية والافتتاح بها	33
0.858	3.69	يمكن للمشاركين في الحوار التعبير عن مشاعرهم وعواطفهم الشخصية حول موضوع الحوار.	34
0.536	63.7	الأفراد	
.47	3.82	الحوار الاستراتيجي	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

ثانياً: استجابات العينة المبحوث لمتغير الأداء المؤسسي وابعاده يتكون المتغير المعتمد (الأداء المؤسسي) من ثلاثة ابعاد وهي (القيادة) والتي تكونت من 6 فقرات و(العاملين) متكونة من 5 فقرات و (الاستراتيجية) من 6 فقرات وبلغت حجم عينة كان (120) ونذكر بالتسلسل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد المتغير الأول وحسب الأكبر دعماً للمتغير المستقل والى الأقل دعماً، فضلاً على ان الوسط الحسابي للأداء المؤسسي كان مقداره (3.64) والانحراف المعياري بلغ (0.642) .  
بلغ الوسط الحسابي (3.68) أي ذو مستوى مرتفع، وانحراف معياري (0.671) بالنسبة لبعد الأول وهو (القيادة) إما الوسط الحسابي للبعد الثاني وهو (العاملين) كان مقداره (3.56) وانحرافه المعياري كان (0.788) فضلاً عن البعد الثالث وهو (الاستراتيجية) بلغ الوسط الحسابي (3.7) والانحراف المعياري له كان (0.642) وكما موضح بنتائج الجدول (3)، مما يدل على وجود تقارب في إجابات العينة المبحوثة نوعاً ما.

جدول (3) يوضح تحليل بيانات المتغير الاداء المؤسسي



ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
35	تتبنى المؤسسات نظام قيم يتماشى مع سلوكياتها لإدارة التميز في الأداء .	3.88	0.728
36	تقدم المنظمة خطة للتحسين المستمر وتتابع تنفيذها.	3.68	0.945
37	تدعم القيادة التنظيمية المنتسبين والمتعاونين وتحفزهم وتشجعهم على العمل وفقاً للقواعد التنظيمية بطريقة واضحة.	3.66	.884
38	هناك إيمان كبير بأن القيادة مبنية على التميز والنظام المشترك مع العملاء والشركات التابعة الذين هم شركاء ناجحون في تحقيق الأداء المؤسسي.	3.73	0.935
39	تحرص المؤسسات على فحص دورة القيادة لديها وقدرتها على تطوير رسالتها ورؤيتها وجودة عملها وقيمها لتحقيق التميز المؤسسي.	3.74	0.884
40	تتعامل قيادة المؤسسة مع جميع المنتسبين والإدارات والمديرين بنفس الطريقة وتحرص على بناء علاقات جيدة معهم.	3.45	1.02
	<b>القيادة</b>	3.68	1.67
41	تقدر المؤسسة موظفيها من خلال تعزيز ثقافة تدعم المصالح المشتركة للجميع وتسعى جاهدة لتحسين كفاءاتهم وقدراتهم.	3.68	1.038
42	ترتكز المؤسسة على القيام بعملية التواصل النشط مع جميع افراد المؤسسة وتعمل على دعائم العدل والمساواة بينهم	3.55	0.986
43	توفر الدائرة المعنية احتياجات موظفيها لتحقيق التميز والابتكار والانسجام من أجل تحقيق أداء متميز لا تشوبه شائبة.	3.43	1.059
44	تحفيز افراد العاملين في المؤسسة على الابداع والابتكار في جميع المستويات وجعله اسلوب عمل لدى الجميع	3.48	1.077



1.067	3.43	تحديد المهارات والكفاءات من خلال اعتماد التوصيف الوظيفي وعمليات التقييم العلمي في المؤسسة.	45
.788	3.56	العاملين	
.873	3.83	لدى المنظمة استراتيجية واضحة تهدف إلى استكشاف كيفية الانتقال إلى العمل لتحقيق التميز المؤسسي.	46
0.846	3.7	ترتكز استراتيجية المؤسسة على الفهم العميق لتحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية واستخدامها.	47
0.915	3.56	تحرص المؤسسة على بناء معايير الأداء بناءً على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وشركائها.	48
0.812	3.87	لدى الدائرة المعنية التدابير الإدارية والآليات القانونية والتنظيمية المعمول بها لضمان قيامها بالواجبات والمهام المطلوبة منها على أفضل وجه ممكن.	49
0.803	3.6	تتبنى استراتيجية واضحة تراعي أصحاب المصلحة واحتياجاتهم.	50
0.889	3.63	تمكّن سياسات المنظمة من تلبية الاحتياجات المستقبلية وتغطية الاحتياجات الحالية.	51
.68	3.7	الاستراتيجية	
.642	3.64	الاداء المؤسسي	

ثالثاً: الارتباط بين متغيري البحث وابعادهما:

يوضح الجدول (4) الارتباط بين متغيري البحث وابعادهما وكما يأتي: -

جدول (4) يوضح جميع الارتباطات بين الابعاد والمتغيرات

## Correlations

الأداء المؤسسي	الاستراتيجية	العاملين	القيادة	الحوار الاستراتيجي	الافراد	العملية	المبادئ		
.641**	.610**	.553**	.575**	.852**	.537**	.700**	1	Pearson Correlation	المبادئ
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	
120	120	120	120	120	120	120	120	N	
.700**	.658**	.566**	.681**	.920**	.727**	1	.700**	Pearson Correlation	العملية
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
120	120	120	120	120	120	120	120	N	
.631**	.579**	.519**	.617**	.860**	1	.727**	.537**	Pearson Correlation	الافراد
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
120	120	120	120	120	120	120	120	N	
.749**	.701**	.622**	.711**	1	.860**	.920**	.852**	Pearson Correlation	الحوار الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
120	120	120	120	120	120	120	120	N	
.911**	.714**	.760**	1	.711**	.617**	.681**	.575**	Pearson Correlation	القيادة
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
120	120	120	120	120	120	120	120	N	
.912**	.678**	1	.760**	.622**	.519**	.566**	.553**	Pearson Correlation	العاملين
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
120	120	120	120	120	120	120	120	N	



.879**	1	.678**	.714**	.701**	.579**	.658**	.610**	Pearson Correlation	الاستراتيجية
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
120	120	120	120	120	120	120	120	N	
1	.879**	.912**	.911**	.749**	.631**	.700**	.641**	Pearson Correlation	الاداء المؤسسي
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
120	120	120	120	120	120	120	120	N	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من النتائج الظاهرة في جدول (4) يلاحظ ما يأتي :-

- 1- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة مقدارها 0.641 بين محور المبادئ والمتغير المعتمد الاداء المؤسسي.
- 2- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة مقدارها 0.70 بين محور العملية والمتغير المعتمد الاداء المؤسسي.
- 3- هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة مقدارها 0.63 بين محور الافراد والمتغير المعتمد الاداء المؤسسي.
- 4- هناك علاقة ارتباط طردية قوية مقدارها 0.749 بين المتغير المستقل الحوار الاستراتيجي والمتغير المعتمد الاداء المؤسسي.

وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوار الاستراتيجي بإبعاده والأداء المؤسسي في الدائرة المبحوثة).  
رابعاً: بيان تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد

يوضح الجدول أدناه تأثير المتغير المستقل (الحوار الاستراتيجي) بإبعاده في المتغير المعتمد (الأداء المؤسسي) وكما يأتي:

#### جدول (5) الانحدار المتعدد (التأثير)

المقاييس	المعاملات	t	Sig.
----------	-----------	---	------



		Beta	الخطأ المعياري	B	
.000	10.328		.167	1.727	1 (الثبات)
.000	3.821	.387	.070	.269	القيادة
.439	.776	.075	.057	.044	العاملين
.000	4.172	.374	.061	.256	الاستراتيجية

أ. المتغير التابع: الحوار الاستراتيجي

### جدول (6) يوضح معامل التحديد المصحح والاعتيادي

#### ملخص نموذج

مقياس	R	R 2	R	نسبة الخطأ
1	.764 <sup>a</sup>	.584	.573	.30474

أ. التنبؤ (الثبات): الاستراتيجية، العاملين، القيادة

يتضح من الجدولين (5) و(6) لاستخراج الانحدار الخطي المتعدد، ان معامل التفسير المصحح ( $R^2$ ) التي تبلغ (0.584) عند مستوى الدلالة (0.000)، تشير الى ان المتغير المستقل (الحوار الاستراتيجي) بجميع ابعاده قد فسر (58.4%) من التغيرات التي تحدث على المتغير التابع الاداء المؤسسي، وما تبقى من نسبة (41.6%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج المبحوث، اذ ظهر وجود تأثير إيجابي طردي لمحور القيادة مقداره (0.269) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.821)، وكذلك وجود تأثير ضعيف غير معنوي لمحور العاملين على المتغير المعتمد يشكل (0.044) عند مستوى دلالة اكبر من 5% هي (0.439) وبقيمة (T) المحسوبة (0.776)، وايضاً وجود تأثير لمحور الاستراتيجية على المتغير المعتمد مقداره (0.256) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.172).

وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للحوار الاستراتيجي بإبعاده في الأداء المؤسسي)

### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة استنتاجات أهمها: -



1. توجد بعض الفوضوية عند إدارة الحوار بين المشاركين مما يؤدي الى حدوث اتفاقات سريعة قد تكون غير مدروسة في بعض الاحيان.
2. ضعف مشاركة الجميع في الحوار عندما يدار بسبب قلة الوقت المخصص لمشاركة الجميع وتقتصر الآراء على بعض المشاركين فقط.
3. تعتمد الدائرة خطة للتحسين المستمر الا انها تغفل أحيانا عن متابعتها ومعرفة مستوى التنفيذ.
4. هنالك بعض المحاباة من قبل الإدارة العليا في التعامل مع العاملين.
5. ضعف التواصل النشط بين الإدارة العليا والعاملين في بعض الأقسام.
6. ضعف المهارات والكفاءة من خلال اعتماد الوصف الوظيفي والتقييم السنوي للعاملين.
7. قلة الاستفادة من المعالجات السابقة للمواقف التي واجهتها الدائرة المبحوثة في حل الازمات والمواقف الحالية.
8. إغفال الإدارة العليا في اختيار فرق ولجان الحوار على أسس موضوعية .
9. ضعف التدابير الاستراتيجية التي تعتمدها الدائرة لتطوير الأداء المؤسسي والعمل على تميزه.

#### ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات تقدم التوصيات التالية: -

1. تهيئة المشاركين في الحوار لاستيعاب وفهم جميع العمليات المنظمة وغير المتوقعة أثناء الحوار الاستراتيجي من خلال التدريب على التطوير المهني وجلسات التوعية.
2. تنظيم ورش عمل لرفع مستوى المتحاورين في الدائرة المبحوثة والسماح لهم باكتشاف فرص جديدة للمعرفة الجماعية بما يعزز أواصر التواصل بينهم.
3. الاهتمام أكثر بالحوار الاستراتيجي في الدائرة المبحوثة لما له من تأثير على الأداء المؤسسي فيها.
4. زيادة مهارات الاداء في الدائرة من خلال ممارسات الحوار الإستراتيجي لمواجهة الأزمات.
5. تحسين العلاقة بين القيادات الإدارية والعاملين في الدائرة المبحوثة لإنجاح الحوار فيما بينهم.
6. تفعيل نظام التحفيز من قبل الإدارة العليا وزيادة قدرة المشاركين في الحوار الاستراتيجي على سماع وفهم أفكار بعضهم البعض بدقة، وبالتالي ضمان تكامل العمل ونجاحه.
7. عند اختيار فرق ولجان الحوار، ينبغي اعتماد معايير الجودة والكفاءة والفاعلية في اختيار فرق العمل وتنظيمها وفق معايير موضوعية، فضلاً عن منحها المسؤولية الكافية.



8. الالتزام بتطوير الأداء المؤسسي انطلاقاً من السعي لتحقيق التميز، وهو ما يتطلب تحديد التدابير الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق التميز.
9. توعية العاملين بأهمية الأداء المؤسسي وتقييم أدائهم وتحديد أفضل الطرق التي يمكنهم من خلالها المساهمة في تحسينه وتطويره.

#### المصادر العربية

1. أبو رغيف، هاشم، العاني، اريج (2023) الحوار الاستراتيجي ودوره في الحد من الصراع المنظمي: دراسة موازنة بين الجامعة المستنصرية وكلية التراث الجامعة، اطروحة الماجستير، ص. ص 1-130.
2. جناية، علاء الدين، (2016) " أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة – دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (5).
3. جودة، محفوظ (2008) " التحليل الإحصائي الاساسي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. جودة، محفوظ (2009) " التحليل الإحصائي الاساسي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. السعيد، يعرب عدنان (2017) " تحليل مضمون اللاتأكد (طبيعته وادارته) في إطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي (منظور نظري)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 23، العدد 99، بغداد، ص 262.
6. سليم، محمد السيد، (2015) " دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على القطاع المصرفي" رسالة ماجستير منشورة في كلية التجارة، الزقازيق، مصر.
7. صويص، محمد إبراهيم والقيح، إيهاب سمير، (2021) " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (41)، العدد (4)
8. عباس، زياد علي، (2020) دور الحوار الاستراتيجي في السلوك الريادي: الدور الوسيط لبوصلة الاستراتيجية الريادية – بحث تحليلي في وزارة الخارجية، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم الإدارة العامة قسم الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. محمد، عباس (2021) " دور الحوار الاستراتيجي في السلوك الريادي بتوسيط بوصلة الاستراتيجية الريادية: بحث تحليلي في وزارة الخارجية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، ص.ص. 305-1

10. يار الله، محمد، وآخرون (2023) قياس مستوى الحوار الاستراتيجي / بحث تحليلي في مستشارية الامن القومي / مركز النهريين للدراسات الاستراتيجية / مستشارية الامن القومي – العراق، مجلة ايفي للعلاقات العامة والاعلام، المجلد (3) العدد (5) .

11. الياسري ، مها، الملا ، عبد الرحمن ، (2017) دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الاداء المؤسسي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد (109) المجلد (24) ، ص ص. 70- 91 .

### المصادر الاجنبية

1. apco, Judy , 5 step to a performance Evaluation system aafp. Retrieved . C
2. ardenas, Jacqueline A. (2019), “Conversational Leadership Behaviors of Exemplary Unified School District”, Brandman University, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership. California C
3. ekoranec, W. & Kusy. M. (2005). “Engaging Executives in Strategic Conversations. More Than a Random Event”, OD Practitioner, Vol. 37, No. 4, pp20-25. N
4. oper, Larry D. (2019). “The Power of Dialogue and Conversation in Higher Education, New Directions for Student Leadership”. Wiley Periodicals, Inc. No. 163 pp 15-28. R

### الشبكات العنكبوتية.

1. <https://www.moheer.gov.iq/ar/ministrySection/51>

2. <https://hbrarabic.com>

3 . <https://www.sanadkk.com>