

## التوجه الاستراتيجي الاستباقي واثره على الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها

د. صباح حميد علي  
جامعة البترا - عمان - الأردن

د. ميثاق طاهر الربيعي  
جامعة الجنان - طرابلس - لبنان

### المستخلص

تهدف الدراسة الى التعرف على اثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء الاستراتيجي (التشغيلي - التنافسي) في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها . تكون مجتمع الدراسة من مركز وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها والبالغ عددها (8) شركات . أما وحدة المعاينة فقد شملت القيادات الإدارية العليا والبالغ عددهم ( 190 ) فرد .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اختبار أنموذج الدراسة ، كما تم استخدام الأستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ، وقد تكونت الأستبانة من (19) فقرة . تم اعتماد عدد من الأساليب الأحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط . توصلت الدراسة الى النتائج التالية : وجود أثر مباشر ذي دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء الاستراتيجي عند مستوى (  $a \leq 0.05$  ) .

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة النقل العراقية بتعزيز دورالفحص البيئي للبيئة الخارجية والداخلية وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية، وكذلك شدة المنافسة في بيئة عملها . السعي نحو خلق حالة الموائمة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية كونها الوسيلة الأساسية في الاختيار الأمثل للتوجه الاستراتيجي .

المصطلحات الأساسية : التوجه الاستراتيجي الاستباقي ، الأداء الاستراتيجي ، التشغيلي ، التنافسي.

### Abstract

The study aimed to investigate the impact of proactive strategic orientation on strategic performance in the ministry of Iraqi transportation and its affiliates. The study population consist of the ministry and its (8) firms. The unit of analysis includes all the top management level (190) member. A questionnaire used as major tool for data collection which consist of (19) item.

A number of statistical tools were used such as arithmetic mean, standard deviation, simple regression.

After the analysis of the collected data, the result showed that there was a significant direct impact of proactive strategic orientation on strategic performance at level (  $a \leq 0.05$  ).

The study recommended that the administration of the ministry of Iraqi transportation must promote the role of environmental scanning on an going basis to keep up with technological changes, as well as the competition intensity in the work environment.

Strive towards creating a state of harmonization between external and internal environment as primary means of choice for strategic orientation.

Keyword: **proactive strategic orientation, strategic performance.**



## المقدمة

يعد التوجه الاستراتيجي بمعطياته سمة من سمات العصر الحديث وأداة رئيسية يُمكن المنظمات بشكل عام الصناعية منها والخدمية على وجه الخصوص من رسم المسارات الصحيحة لتقدم حركتها العملية والتشغيلية ضمن البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها بغية تحقيق الاهداف المنشودة في البناء والتقدم. ولقد تبنت العديد من المنظمات في العالم مضامين التوجه الاستراتيجي كعملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجيات لمجمل أنشطتها بغية الإرتقاء بمستويات الأداء سواء على المستوى الداخلي للمنظمة بانظمتها الفرعية المختلفة أو على المستوى الخارجي ولأن التوجه الاستراتيجي يُعد مدخل تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها، والذي يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين الأداء على المدى البعيد ،اصبحت المنظمات الآن تهدف الى تحقيق مستويات عالية من ادائها الأستراتيجي في ميدان انشطتها بسبب ان تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد امراً اختيارياً بل شرطاً جوهرياً من اجل البقاء والأستمرار. ولهذا جاءت هذه الدراسة الحالية هادفة الى التعرف على اثر التوجه الاستراتيجي الأستباقي على أداء وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها .

## المحور الأول : منهجية الدراسة

### أولاً- مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة حادة التغير والتي تمثل احد التحديات المهمة للمنظمات ،إضافة الى المنافسة الشديدة بسبب تحديات العولمة والذي جعل المنظمات تركز وبشكل مستمر على متابعة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لضمان بقائها وأستمرارها، ولتحقيق ذلك تسعى المنظمات جاهدة لأختيار توجهات استراتيجية تحقق من خلالها أداء استراتيجي فاعل كي تستطيع ان تؤثر في البيئة وتخلق لها فرص تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية على المدى القريب والبعيد . من هنا جاءت هذه الدراسة للتحقق من أثر التوجه الأستباقي على الأداء الأستراتيجي (التشغيلي - الأستباقي) .

### تتمثل تساؤلات الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

- الى أي مدى يؤثر التوجه الأستراتيجي الأستباقي على الأداء الأستراتيجي ؟  
في ضوء هذا التساؤل تم بناء نموذج أفتراضي يعكس العلاقة والأثر لهذه المتغيرات المتمثلة بالتوجه الأستراتيجي والأداء الأستراتيجي .

### ثانياً- أهداف الدراسة

أن هذه الدراسة تهدف الى أختيار أنموذج مفاهيمي للعلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة من بيئة وزارة النقل العراقية وذلك من خلال تحديد أثر التوجه الأستراتيجي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها على أدائها الأستراتيجي .

### ثالثاً- أهمية الدراسة

تتعلق اهمية الدراسة من كونها:

- تركز على قطاع حيوي (النقل) الذي يعتبر الشريان الأساسي لعملية التنمية في أي بلد.
- توجيه انظار مراكز صناعة القرارات الاستراتيجية لمجابهة التحديات المحيطة بها، فضلاً عن الأسس العلمية التي ستوفرها لأدارة منظمات الخدمة في المجالين الاستراتيجي والتنظيمي .

#### رابعاً- حدود الدراسة

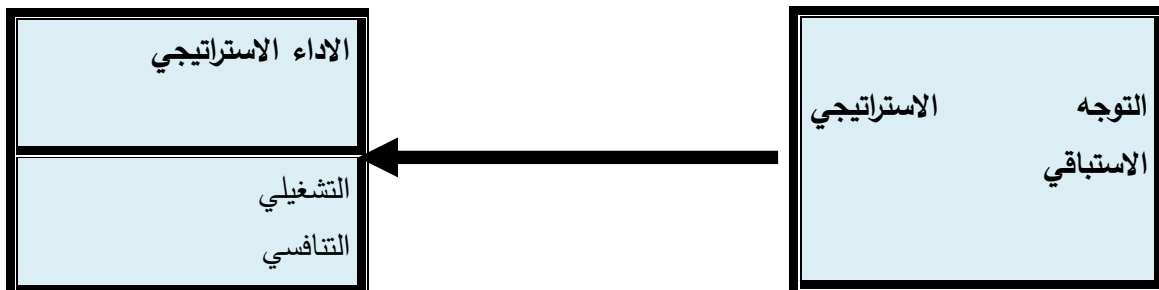
**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها ، وهي (شركة الخطوط الجوية العراقية ؛ والسكك الحديدية؛ ادارة النقل الخاص؛ والموانئ العراقية؛ والنقل البحري؛ وتنفيذ مشاريع النقل والمواصلات؛ والنقل البري؛ ونقل المسافرين والوفود).

**الحدود البشرية:** القيادات العاملة في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها (المدراء العامون في الوزارة، رؤساء مجالس الإدارة في الشركات، أعضاء مجلس الإدارة في الشركات، رؤساء الأقسام في الشركات).

**الحدود العلمية:** أعمدت الدراسة الحالية في تحديد بعد التوجه الاستراتيجي على ما أورده كلاً من (Venkatraman, 1989)؛ (Morgan, et..al, 2009). ومايتعلق بالأداء الاستراتيجي فقد تم الإعتماد على : (Wheelen & Hunger : 1999) (Hampel & Simouson, 1999) (Miller & Dess, 1996) (2008)

#### خامساً- أنموذج الدراسة

- 1- وجود متغير مستقل هو التوجه الاستراتيجي الاستباقي .
- 2- وجود متغير تابع هو الأداء الاستراتيجي والمقسم الى أداء تشغيلي وأداء تنافسي .



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

#### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة : لا يوجد أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها على أدائها الاستراتيجي عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### المحور الثاني : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

**أولاً - التوجه الاستراتيجي الإبتباقي: Proactiveness Strategic Orientation** وهي السلوك الفعال للمنظمة والمكوّن الرئيس للابتكار والتجدد. وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة.

**ثانياً- الاداء الاستراتيجي Strategic Performance** : النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها وهو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها الداخلية على تحقيق أهدافها، وإمكاناتها التنافسية المرتبطة بالبيئة الخارجية.

### المحور الثالث : الإطار النظري للدراسة

تشير اهتمامات الكتاب والباحثين إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي توجه إداري حديث في إدارة المنظمات المعاصرة بوصفها نظاماً متكاملاً وشاملاً، وطريقة في التفكير، وأسلوب للإدارة، ومنهجاً في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، هذا من جانب ، وتعد أيضاً وظيفة أساسية للمدير الاستراتيجي . وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية تمثل المنهج والعملية التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى والذي ينعكس في نجاح أدائها. ومن هذا المنطلق نجد أن هنالك علاقة بين ما تحققه المنظمة من أداء والتوجه الذي تعتمده في تحقيق الاداء. وغالباً ما يعتبر مفهوم التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز ( Sinkovics, 2004).

عرف التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation بأنه عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة (Higgins & Vinze,1993). وأيضاً عرف التوجه الاستراتيجي بأنه عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجازالأهداف الاستراتيجية،والسعي إلى تعظيم العناصرالإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة (القطامين، 1996: 67). وبين (Gatignon&Xuereb, 1997) أن التوجه الاستراتيجي كونه مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات اداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين. وحدد (Shunnaq& Reid, 2000: 21) التوجه الاستراتيجي بأنه يوفر وبدرجة مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها. وبين (Hitt, et..al, 2000) أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، حيث ان التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. ويؤكد (Wheelen& Hunger, 2011) بأن للتوجه الاستراتيجي حاجته الواسعة إلى المعلومات من داخل المنظمة وخارجها للسماح باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الاخرى، وتعتبر هذه المعلومات المصدر المهم لعملية التوجه الاستراتيجي وباتت تؤثر مباشرة على أداء المنظمات. وحدد (Morgan, et..al, 2009) أنواع التوجه الاستراتيجي، التي من الممكن لمنظمات الأعمال تبنيها، وهي:

1. التوجه الاستراتيجي العدائي Aggressiveness Strategic Orientation
2. التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis Strategic Orientation
3. التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness Strategic Orientation
4. التوجه الاستراتيجي المستقبلي Futurity Strategic Orientation
5. التوجه الاستراتيجي الإبتاعي Proactiveness Strategic Orientation
6. التوجه الاستراتيجي المخاطر Riskiness Strategic Orientation



أعتمدت الدراسة الحالية على التوجه الاستباقي كونه الأكثر قبولاً وتطبيقاً في قطاع النقل العراقي، وهو الأكثر إنسجاماً لتحديد المنظور المستقبلي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها .

#### أولاً- التوجه الاستراتيجي الإستباقي :

يشير مصطلح الاستباقية إلى العمل تحسباً لحدوث مشاكل مستقبلية أو احتياجات أو تغييرات معينة (Webster's Dictionary, 1991: 937).

وأشار (Frank, et..al, 2010: 176) أن الاستباقية تعكس جانباً من الموقف الاستراتيجي للمنظمة التي تشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن . ويرى ( Lee, et..al, 2001: 616) أن الاستباقية تشير إلى الميل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل .

ويشير (Morgan, et..al, 2009) إلى التوجه الاستباقي هو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد. ويرتبط التوجه الاستباقي بعلاقة إيجابية مع فعالية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي. فالمنظمة ذات التوجه الاستباقي، تسعى لأن تكون قائدة في صناعتها، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة، وتصنف المنظمة التي تتوفر لها سبل الأولوية والحماس نحو الميزة التنافسية، بأنها ذات توجه استباقي (Quince & Whittaker 2003: 6) . ويرى (Manu & Sriram, 1996) أن السلوك الاستباقي للمنظمات يُعد أحد المقومات الأساسية للإبداع. وقد وصف ( Slater & Narver, 1993) التوجه الاستباقي بأنه المبادرة التي تتبناها منظمات الأعمال وبشكل مستمر للبحث عن الفرص البيئية المتاحة والملائمة.

ويؤكد (Gatignon & Xuereb, 1997) أن التوجه الاستباقي يسخر عملية البحث لتطوير القدرات المنظمة. ويبين (Dickson, 1992) أن القيمة الحقيقية للتوجه الاستباقي تكمن في تبني ردة فعل تجاه تحركات المنافسين العاملين بنفس القطاع.

#### ثانياً- الأداء الاستراتيجي :

يرتبط الأداء بقوة المؤسسة ويأتي نتيجة التوجه الاستراتيجي الناجح وأكدت الابحاث ان التطوير واستخدام الاساليب الحديثة في التحليل الاستراتيجي يعزز القدرة الى التميز في الاداء مما يعكس ايجابا على المنظمة في تطوير خدماتها أو منتجاتها. حيث ان الاداء يترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها الى مجموعة من اجراءات الاداء والتي تمثل اطار عمل لتطبيق استراتيجيتها (إدريس والغالبي، 2009).

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد للأداء (Armstrong, 2006: 7). فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعه (Meyer, 2002: 19) . ويُعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. فالتطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة، وكذلك في باقي الدول الأخرى (Dewaal, 2001: 7)، والملاحظ أن هذا التطور إنصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق إعتبارات تأثرها بالمتطلبات والظروف الإجتماعية والإنسانية

(Friedlob, et..al, 2002: 4)، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكم المعرفة في هذا المجال بإطار فكرة تطوير أداء العمل، كونها تربط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (William,2002:460).

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات.

ويرى البعض (Hale,2004: 13) أن هذا الاختلاف يعود إلى تنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء. فأغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر (Ecclec, 1991: 131) عن الأداء بكونه إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins &Wiersema, 1995: 278) إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

وقد ظهرت عدة مقاييس لاجل التعرف على كيفية قياس أداء المنظمة وتختلف هذه المقاييس من هدف الى اخر ومن توجه استراتيجي الى اخر حيث توجد مقاييس توضح ما حدث وليس ما يحدث او ما سوف يحدث (خوين، 2006: 41)، ومقاييس الاداء هي تلك المعايير القابلة للقياس في اي من مجالات الاداء (درة، 2003: 15).

وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد على ما أورده (Wheelen & Hunger, 2008) ؛ (Miller & Dess, 1996: 12 ؛ Rose, 1999: 180 ؛ Hampel & Simouson, 1999: 58-79) والمتضمنة كلاً من الأداء التشغيلي والأداء التنافسي.

#### المحور الرابع : الدراسات السابقة

1- دراسة (الغالبى وإدريس 2011) والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن جميع قيم مكونات التوجه الاستراتيجي في المصارف التجارية العاملة في الأردن عينة الدراسة جاءت بدرجة شيوع مرتفعة. وأن هناك علاقة إرتباط دالة إحصائياً بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء المالي. وأن هناك علاقة إرتباط دالة إحصائياً بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء العملياتي.

2- دراسة (جندب 2013) والتي اختبرت أثر التوجهات الاستراتيجية الأبداعية والأستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه الإستراتيجي الإبداعي والإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية. أضافة الى وجود اثر للتوجه الإستراتيجي الإبداعي على الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعة .

3- دراسة (Morgan & Strong, 2003) لبيان العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات الصناعية . وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من التوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي ترتبط بعلاقة موجبة بأداء المنظمات عينة الدراسة.

4- دراسة (Marfuentes, et..al, 2006) هدفت إلى اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وأثرهما على الأداء . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الاستراتيجي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك أثر لهذه العلاقة على أداء الشركات المبحوثة.

5- دراسة (Choy & Mula 2008) هدفت إلى فحص المكونات المختلفة لأبعاد التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء المنظمة . وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين جميع أشكال التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمة.

6- دراسة (Grawe, et..al, 2009) هدفت إلى تحديد كيف أن التوجه الاستراتيجي للمنظمات يؤثر على إبداع الخدمة، وكيف ان النتيجة تؤثر على الأداء السوقي . وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة في المنظمات المبحوثة، إلا أن هناك عنصر واحد من عناصر التوجه الاستراتيجي لا يرتبط بإبداع الخدمة وهو التوجه بالتكاليف، بالإضافة إلى أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة يؤثر على الاداء التسويقي لهذه المنظمات.

7- دراسة (Avci, et..al, 2011) هدفت إلى فحص مستوى تبني التوجه الاستراتيجي لشركات السياحة التركية بالإضافة إلى أثر هذا التبني على أداء هذه الشركات المالي والتشغيلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني التوجه الاستراتيجي لشركات السياحة التركية يؤثر على مستوى أدائها المالي والتشغيلي.

8- دراسة (Altindag, et..al, 2011) هدفت إلى بيان أثر التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات العائلية التركية . وقد توصلت الدراسة أن هناك تأثير موجب للتوجه الاستراتيجي على الأداء النوعي والكمي لهذه الشركات.

9- دراسة (Laukkanen, et..al, 2013) هدفت إلى بيان دور التوجهات الاستراتيجية في نمو الأعمال، بالإضافة إلى معرفة كيف أن إختلاف التوجهات الاستراتيجية تؤثر على أداء الأعمال . توصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي والتوجه السوقي والتوجه بالعلامة تؤثر بشكل إيجابي على نمو الأعمال في الشركات المتوسطة والصغير الحجم ، كما أن التوجه بالتعلم يؤثر بشكل ضعيف في نمو الأعمال .

#### المحور الخامس : الطريقة والأجراءات

##### أولاً- مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

تكون مجتمع الدراسة من وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها والبالغ عددها (8) شركات، وهي (الشركة العامة للسكك الحديد العراقية؛ الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل والمواصلات؛ الخطوط الجوية العراقية؛ الشركة العامة لموانئ العراق؛ الشركة العامة للنقل البري؛ الشركة العامة للنقل البحري؛ الشركة العامة لإدارة النقل الخاص والشركة العامة لنقل المسافرين والوفود). أما عينة الدراسة فتكونت من القيادات الإدارية العليا ممثلة ب (المدراء العامون في مقر الوزارة، رؤوساء مجالس الإدارة في الشركات، أعضاء مجالس الإدارة في الشركات، رؤوساء الأقسام في الشركات) والبالغ عددهم (190) فرداً.

تم توزيع (190) إستبانة على أفراد عينة الدراسة، استرجع منها (173) بنسبة (91%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (8) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (165) استبانة بنسبة (95.37%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

### ثانياً- أدوات جمع المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما: المصادر الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

المصادر الأولية، تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم تطويرها كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها . تضمنت الاستبانة الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال متغيرات هي: (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة) لغرض وصف افراد وحدة المعاينة. أما الجزء الثاني فقد تضمن مقياس التوجه الاستراتيجي الاستباقي ب (5) فقرات لقياسه . أما الجزء الخاص بالأداء الاستراتيجي فقد تم قياسه عبر بعدين هما (الأداء التشغيلي ، والأداء التنافسي) ب (14) فقرة لكل واحدة (7) فقرات . وتراوح مدى الاستجابة من (1 . 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق كلياً	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

شكل رقم (2)

### ثالثاً- المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها تم اللجوء إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون . SPSS V.20 . وفي ضوء ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة
- الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:



### العلامة التصوي - العلامة الدنيا

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

أساليب الإحصاء الإستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression Analysis وذلك للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

### المحور السادس : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### أولاً- صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، تم إجراء إختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث أن أسلوب Cronbach Alpha يعتمد على مدى توافر الإتساق في أداء الأفراد من موقف أو فقرة إلى موقف أو فقرة أخرى وإلى لجميع فقرات الاستبانة، وهو يشير إلى قوة الإرتباط والتماسك بين فقرات المقياس. ومن الناحية التطبيقية يعد ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية. والجدول (1) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة المعتمدة.

الجدول (1) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ( $\alpha$ ) ألفا
1	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	5	0.803
2	الأداء الاستراتيجي	14	0.959
1- 2	الأداء التشغيلي	7	0.904
2- 2	الأداء التنافسي	7	0.854
	الإستبانة ككل	19	0.963

يوضح الجدول أن معامل ثبات الاستبانة بشكل شمولي (0.963). وتدّل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتّع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

#### ثانياً- وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضّح الجداول (2) ، (3) ، (4) ، (5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ، والجنس ، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

إذ يوضح الجدول (2) أن 6.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 30 سنة. وأن 17.6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 39 سنة، كما أظهرت النتائج أن 32.1% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 39 إلى أقل من 49 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من 49 سنة فأكثر ما مجمله 43.6%.

الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	من 25 - أقل من 30 سنة	11	6.7
	من 30 - أقل من 39 سنة	29	17.6
	من 39 - أقل من 49 سنة	53	32.1
	49 سنة فأكثر	72	43.6
المجموع		165	100

وما يتعلق بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (3) أن 67.9% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 32.1% هم من الإناث.

الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	112	67.9
	إناث	53	32.1
المجموع		165	100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي فقد اظهرت النتائج الموضحة بالجدول (4) أن 10.3% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة دبلوم المجتمع. وأن 75.8% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، كما أظهرت النتائج أن 11.5% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الماجستير، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم ما مجمله 2.4%.

الجدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الموئل العلمي	دبلوم مجتمع	17	10.3
	بكالوريوس	125	75.8
	ماجستير	19	11.5
	دكتوراه	4	2.4
المجموع		165	100



اما عدد سنوات الخبرة وكما هو موضح بالجدول (5) فقد تبين أن 7.9% ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 5 سنوات فأقل، وأن 18.8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 - 10 سنوات، وأن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 - 15 سنة ما مجمله 23%، وأخيراً، 50.3% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم عن 16 سنة.

الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	13	7.9
	6 - 10 سنوات	31	18.8
	11 - 15 سنة	38	23
	أكثر من 16 سنة	83	50.3
المجموع		165	100

المحور السابع : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً- وصف وتحليل التوجه الاستراتيجي الاستباقي

لوصف مستوى التوجه الاستراتيجي الاستباقي في وزارة النقل العراقية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (6).

يظهر الجدول (6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي الاستباقي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.175 - 3.739). بمتوسط مقداره (3.444) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة *إمتلاك شركتنا لكفاءات وقدرات عالية يعطيها قدرة اكبر على الابداع وتحقيق الميزة التنافسية* بمتوسط حسابي بلغ (3.739) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.444)، وإنحراف معياري بلغ (1.035)، فيما حصلت الفقرة *تعد شركتنا الاولى بطرح خدمات جديدة الى السوق* على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.175) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.444) وإنحراف معياري (1.035).

ويبين الجدول أيضاً التشتت العالي في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه الاستراتيجي الاستباقي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التوجه الاستراتيجي الاستباقي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة تبين عدم وجود إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التوجه الاستراتيجي الاستباقي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة كان متوسطاً.

جدول (6)



المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" ومستوى أهمية التوجه الاستراتيجي الاستباقي في وزارة النقل العراقية

ت	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تسعى شركتنا باستمرار نحو الفرص الجديدة المتصلة بعملياتها الحالية	3.515	1.045	43.194	0.000	2	متوسط
2	تعد شركتنا الاولى بطرح خدمات جديدة الى السوق	3.175	1.087	37.516	0.000	5	متوسط
3	تسعى شركتنا باستمرار بالبحث عن تقديم الخدمات الجديدة التي تقود الى تميزها	3.454	1.078	41.128	0.000	3	متوسط
4	إملاك شركتنا لكفاءات وقدرات عالية يعطيها قدرة اكبر على الابداع وتحقيق الميزة التنافسية	3.739	1.035	46.394	0.000	1	مرتفع
5	تهتم شركتنا بخطط ونوايا المنافسين الرئيسيين عند تحديد توجهها المستقبلي	3.339	1.021	42.008	0.000	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه الاستراتيجي الاستباقي	3.444	0.783	7.2934	0.000	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.974).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

#### ثانياً- وصف وتحليل الأداء الاستراتيجي

لوصف وتحليل الأداء الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (7).  
إذ يشير الجدول (7) إلى مستوى الأداء الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.576-3.773)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية فكان (3.674) وبمستوى أهمية مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاء الاداء التشغيلي والمكون من (7) فقرات بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.773) وانحراف معياري (0.541) وبمستوى مرتفع. فيما جاء الأداء التنافسي والمكون من (7) فقرات بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.576) وانحراف معياري (0.960) وحصل على مستوى متوسط.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" ومستوى الأداء الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية

ت	الأداء الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية النسبية	مستوى الأداء
1	الأداء التشغيلي	7	3.773	0.541	18.341	0.000	1	مرتفع
2	الأداء التنافسي	7	3.576	0.960	7.714	0.000	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء الاستراتيجي	14	3.674	0.645	13.429	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.974).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (7) التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأداء الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب نوعاً ما في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأداء الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع التوجهات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الأداء الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية المحددة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (7).

### (1) الأداء التشغيلي

لوصف مستوى الأداء التشغيلي في وزارة النقل العراقية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (8).

يظهر الجدول (8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء التشغيلي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.400 - 4.042). بمتوسط مقداره (3.773) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للأداء التشغيلي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعمل شركتنا على تحقيق رضا المتعاملين معها باستمرار" بمتوسط حسابي بلغ (4.042) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.773)، وإنحراف معياري بلغ (0.964)، فيما حصلت الفقرة "النفقات التشغيلية لشركتنا منخفضة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.400) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.773) وإنحراف معياري (1.086).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التشغيلي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأداء التشغيلي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة تبين عدم وجود إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للأداء التشغيلي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء التشغيلي في وزارة النقل العراقية كان مرتفعاً.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" ومستوى أهمية الأداء التشغيلي في وزارة النقل العراقية

ت	الأداء التشغيلي في وزارة النقل العراقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأداء
1	تعمل شركتنا على تحقيق رضا المتعاملين معها باستمرار	4.042	0.964	53.812	0.000	1	مرتفع
2	تهدف شركتنا الى تحسين انتاجية العمل	3.903	0.813	61.652	0.000	3	مرتفع
3	تسعى شركتنا الى تحقيق الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة لديها باستمرار	3.745	0.860	55.939	0.000	5	مرتفع
4	تلجأ شركتنا الى ادخال عاملها في دورات تطويرية بين فترة واخرى لتحسين ادائهم	3.945	0.759	66.761	0.000	2	مرتفع
5	تعمل شركتنا على زيادة المبالغ المخصصة لنشاط البحث والتطوير لدعم تطوير خدماتها باستمرار	3.569	0.970	47.250	0.000	6	متوسط
6	حالات ترك العمل في شركتنا قليلة	3.806	1.120	43.643	0.000	4	مرتفع
7	النفقات التشغيلية لشركتنا منخفضة	3.400	1.086	40.196	0.000	7	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء التشغيلي	3.773	0.541	18.341	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.974).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

## (2) الأداء التنافسي

لوصف مستوى الأداء التنافسي في وزارة النقل العراقية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (9).

يظهر الجدول (9) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء التنافسي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.357- 3.890). بمتوسط مقداره (3.576) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للاداء التنافسي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "إنتاجية العمل في شركتنا مرتفعة مقارنة بانتاجية المنافسين" بمتوسط حسابي بلغ (3.890) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.576)، وإنحراف معياري بلغ (0.676)، فيما حصلت الفقرة "كفاءة عمليات شركتنا مرتفعة مقارنة بكفاءة عمليات المنافسين" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.357) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.576) وإنحراف معياري (1.011).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنافسي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأداء التنافسي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة تبين عدم وجود إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للأداء التنافسي في وزارة النقل العراقية محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء التنافسي في وزارة النقل العراقية كان مرتفعاً.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" ومستوى أهمية الأداء التنافسي في وزارة النقل العراقية

ت	الأداء التنافسي في وزارة النقل العراقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأداء
1	تحسن الاداء التنافسي لشركتنا خلال السنوات الثلاث الاخيرة مقارنة باداء المنافسين	3.703	0.925	51.399	0.000	2	مرتفع
2	تنوعت خدمات شركتنا خلال السنوات الثلاث الاخيرة مقارنة باداء المنافسين	3.654	1.016	46.201	0.000	3	متوسط
3	إنتاجية العمل في شركتنا مرتفعة مقارنة بانتاجية المنافسين	3.890	0.676	10.688	0.000	1	مرتفع
4	تسعى شركتنا للدخول الى اسواق جديدة لتسويق خدماتها	3.557	0.850	53.713	0.000	4	متوسط
5	ابتكار اساليب جديدة في انجاز العمل من اولويات شركتنا	3.442	0.872	50.709	0.000	5	متوسط
6	كفاءة عمليات شركتنا مرتفعة مقارنة بكفاءة عمليات المنافسين	3.357	1.011	42.624	0.000	7	متوسط
7	تمكنت شركتنا من رفع مستوى التقنية المستخدمة في عملياتها لمقارنة بجهود المنافسين في هذا المجال	3.430	0.982	44.828	0.000	6	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء التنافسي	3.576	0.960	7.714	0.000	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.974).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

### المحور الثامن : تحليل واختبار فرضية الدراسة

تحليل واختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الإستباقي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها على أدائها الاستراتيجي عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي الإستباقي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها على أدائها الاستراتيجي، وكما هو موضح بالجدول (10).

جدول (10) نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها على أدائها الاستراتيجي

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار للتوجه الاستباقي	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	4.517	0.334	0.000	1	20.400	0.114	0.334	الأداء الاستراتيجي
				الانحدار				
				البواقي				
				المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (10) أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها على أدائها الاستراتيجي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها على أدائها الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.334) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.114)، أي أن ما قيمته (0.114) من التغيرات في الأداء الاستراتيجي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه الاستراتيجي الاستباقي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.334).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه الاستراتيجي الاستباقي يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الاستراتيجي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها بقيمة (0.334)، كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (20.400) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويؤكد معنوية تأثير قيمة  $F$  المحسوبة قيم  $T$  المحسوبة التي بينت معنوية درجة التأثير للتوجه الاستراتيجي الاستباقي وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها على أدائها الاستراتيجي عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## المحور التاسع : الأستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الأستنتاجات

1- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للتوجه الاستراتيجي الأستباقي في وزارة النقل العراقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذا مستوى أهمية كان متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.444) وبأنحراف معياري (0.783).

وهو ما يعكس أن وزارة النقل العراقية تتجه نحو الدفاع عن وضعها السوقي تجاه منافسيها العاملين بنفس القطاع والذين يسعون إلى تحقيق حصة سوقية أكبر .

2- كما اظهرت نتائج التحليل الوصفي للأداء الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان ذا مستوى أهمية مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداء الاستراتيجي بشكل عام (3.674) وبأنحراف معياري (0.645). إذ جاء الأداء التشغيلي بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (3.773) وإنحراف معياري بلغ (0.541)، وجاء في المرتبة الثانية الأداء التنافسي بمتوسط حسابي بلغ (3.576) وإنحراف معياري بلغ (0.960).

وهذا منطقي ، إذ أن الإهتمام بمضامين ومعايير الأداء التشغيلي وتعزيزها كالحصة السوقية وتدريب العاملين وتحسين فعالية العمليات الداخلية المرتبطة بعمل الوزارة من شأنه تعزيز مكانة الوزارة وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي تجاه المنافسين العاملين بنفس القطاع وهو ما يعكس جانب الأداء التنافسي للوزارة .

3- وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لإستباقي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها على أدائها الاستراتيجي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). إذ بلغ معامل التحديد (0.114) للتوجه الاستراتيجي الأستباقي، وهذا يؤشر مستوى التغير الحاصل في الاداء الاستراتيجي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها، كما بلغت قيمة درجة التأثير للتوجه الاستراتيجي الأستباقي (0.334) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يعكس مستوى الزيادة الحاصلة في مستوى الأداء الاستراتيجي لوزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها .

وهذا يدل على أن وزارة النقل العراقية تسعى إلى تعزيز مستوى أدائها الاستراتيجي من خلال العمل على تحليل مكونات بيئتها الداخلية والخارجية بشكل مبدئي، ومن ثم الدفاع عن حصتها السوقية من خلال إستغلال كافة إمكاناتها وقدراتها وصولاً لاستغلال الفرص التي تحقق لها مستويات عالية من الأداء .

### ثانياً- التوصيات

1- الإهتمام بالتوجه الاستراتيجي الأستباقي كونه توجهاً يؤكد على استغلال الفرص البيئية المتاحة امام وزارة النقل العراقية وذلك من خلال الإهتمام على سبيل المثال بالسياحة الدينية بالإضافة إلى السياحة الأثرية.

2- السعي نحو خلق حالة المواءمة بين متغيرات البيئة الخارجية والداخلية لدى وزارة النقل العراقية كونها الوسيلة الأساسية في الأختيار الأمثل للتوجه الأستراتيجي .

3- تفعيل أكثر للبحث والتطوير في وزارة النقل العراقية بما يساعد على تحويل الأفكار المبدعة في الأبحاث والدراسات من مجرد أفكار نظرية إلى جعلها نماذج أولية ذات صبغة عملية يمكن

تطويرها وتسويقها بصيغ معرفية ومعلومات مستهدفة داعمة لمستويات أداء الوزارة على المدى البعيد.

4- قيام الوزارة بأجراء بحوث السوق للتعرف على حاجات ورغبات فئات المتعاملين معها بهدف تلبية هذه الحاجات والرغبات ضمن اهداف الوزارة على ان يتم ذلك بشكل نصف سنوي بسبب التغيرات المستمرة في احتياجات المتعاملين.

5- ضرورة قيام وزارة النقل العراقية بتعزيز دور الفحص البيئي للبيئة الخارجية وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية وكذلك شدة المنافسة في بيئة عملها.

### المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "أساسيات الأداء ولطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
2. جندب، عبد الوهاب أحمد علي، (2013)، "أثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان: الأردن.
3. درة، عبد البادري إبراهيم، (2003)، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر.
4. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، (2011)، "تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العراق.
5. القطامين، أحمد، (2003)، "العلاقة بين سمعة المؤسسة المالية في الأسواق المالية وأدائها الاستراتيجي"، مجلة الإداري، العدد (89)، سلطنة عمان.

### المراجع الأجنبية

1. Altindag, Erkut; Zehir, Cemal&Acar, A. Zafer, (2011), "Strategic Orientation and their effects on firm Performance in Turkish family owned firms", *Eurasian Business Review*, Vol.1: 18-36.
2. Aragnn-Correa, Juan AL-Berto, (1998), "Strategic Proactivity and firm approach to the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5: 556-567.
3. Armstrong, Michael, (2006), "*Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*", 3<sup>rd</sup> ed., Kogan Page Limited,
4. Choy, Samuel S. M. &Mula, Joseph M, (2008), "The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organization", *In: ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century*, 2-5 Dec 2008, Auckland, New Zealand.
5. DeWaal, A. A., (2001), "*Power of performance management: how leading companies create sustained value*", John Wiley and Sons, Inc.
6. Frank, Hermann; Kessler, Alexander & Fink, Matthias, (2010), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study", *Schmalenbach Business Review*, Vol.62: 175-198.



7. Gatignon, X & Hubert J.M., (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, Vol.34, No.1: 77-79.
8. Grawe, Scott J; Chen, Haozhe and Daugherty, Patricia J., (2009), "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39 No. 4: 282-300.
9. Hampel, G., H., & Simonson, D., G., (1999), "**Bank Management: Text and Cases**", 5<sup>th</sup> Ed., John Wiley & Sons, INC, U.S.A.
10. Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and AncaBorza, (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3: 449-467.
11. Laukkanen, Tommi, Nagy, Gábor; Hirvonen, Saku; Reijonen, Helen & Pasanen, Mika, (2013), "The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland", *International Marketing Review*, Vol. 30, No. 6: 510-535.
12. Lee, Choonwoo; Kyungmook, Lee & Johannes M. Pennings, (2001), 'Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures', *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.6/7: 615-640.
13. Manu, F.A & Sriram V., (1996), "Innovation, marketing strategy, environment, and performance", *Journal of Business Research*, Vol.35: 79-91.
14. Marfuentes, Fuentes, F. Javier, Llorens Montes and Luis M Molina Ferna, (2006), "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies", *Total Quality Management*, Vol. 17 No. 3: 303-323.
15. Meyer, Marshall W., (2002), "**Rethinking Performance Management: Beyond the Balanced Scorecard**", Cambridge University Press, U.K.
16. Miller, A. Dess, G., (1996), "**Strategic Management**", USA, 2<sup>nd</sup> - Ed, McGraw-Hill.
17. Morgan R & Strong C, (2003), "Business performance and dimensions of strategic orientation", *Journal of Business Research*, Vol. 56, No.3: 163-176.
18. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.30: 909-920.
19. Robins, J & Wiersema, M, (1995), "A resource-based approach to the multi business firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol.16, No. 4: 278.
20. Sinkovics, Rudolf, R & Roath, Anthony S., (2004), "Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer - 3PL Relationships", *Journal of Business Logistics*, Vol.25, No.2: 43-64.
21. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1993), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1: 46-55.
22. Venkatraman, N. (1989), "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement", *Management Science*, Vol. 35 No. 8: 942-962.
23. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), "**Strategic Management and Business Policy**", 11<sup>th</sup> ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
24. Wit, B., & Meyer, R., (1998), "**Strategy: process, content, context**", Thompson Business Press.

## ملحق - مقياس الدراسة

المتغير	البعد	ت	الفقرة	أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
التوجه الاستراتيجي الاستراتيجي		1	تسعى الوزارة باستمرار نحو الفرص الجديدة المتصلة بعملياتها الحالية					
		2	الوزارة تعد الاولى بطرح خدمات جديدة إلى السوق					
		3	تسعى الوزارة باستمرار بالبحث عن تقديم الخدمات الجديدة التي تقود إلى تميزها					
		4	إملاك الوزارة لكفاءات وقدرات عالية يعطيها قدرة اكبر على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية					
		5	تهتم الوزارة بخطط ونوايا المنافسين الرئيسيين عند تحديد توجهها المستقبلي					
الأداء التشغيلي		6	تعمل الوزارة على تحقيق رضا المتعاملين معها باستمرار					
		7	تهدف الوزارة إلى تحسين إنتاجية العمل					
		8	تسعى الوزارة إلى تحقيق الإستخدام الكفاء للموارد المتاحة لديها باستمرار					
		9	تلجأ الوزارة إلى إدخال عاملها في دورات تطويرية بين فترة وأخرى لتحسين أدائهم					
		10	تعمل الوزارة على زيادة المبالغ المخصصة لنشاط البحث والتطوير لدعم تطوير خدماتها باستمرار					
		11	حالات ترك العمل في الوزارة قليلة					
		12	النفقات التشغيلية للوزارة منخفضة					
		13	تحسن الأداء التنافسي للوزارة خلال السنوات الثلاث الأخيرة مقارنة بأداء المنافسين					
		14	تنوعت خدمات الوزارة خلال السنوات الثلاث الأخيرة مقارنة مع خدمات المنافسين					
		15	إنتاجية العمل في الوزارة مرتفعة مقارنة بانتاجية بالمنافسين					
		16	تسعى الوزارة للدخول إلى أسواق جديدة لتسويق خدماتها					
		17	إبتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل من أولويات الوزارة					
الأداء التنافسي		18	كفاءة عمليات الوزارة مرتفعة مقارنة بكفاءة عمليات المنافسين					
		19	تمكنت الوزارة من رفع مستوى التقنية المستخدمة في عملياتها لمقارنة بجهود المنافسين في هذا المجال					