

## دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة المالية في العراق

نور شدهان عداي<sup>1</sup> ، أ.م.د. عبد الخالق دينار عبد الله<sup>2</sup> ، حسن هزبر علي<sup>3</sup>

### المستخلص

أن موضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي في وزارة المالية العراقية تستحق الدراسة تبعاً لأهميته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة بحيث تكون قادرة على الاستفادة من العنصر البشري بكل كفاءة وفعالية. أعتمد البحث على المنهج الاستنباطي لتحديد دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي لوزارة المالية العراقية، إذ أستعان البحث بالأسلوب الوصفي التحليلي لجميع المعلومات مع الأسلوب الكمي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وعلى أساس ذلك تم التوصل الى ضعف الادارة الإستراتيجية التي تسهم في تنمية وتطوير ستراتيدياتها في وزارة المالية مما انعكس على الاداء المؤسسي ، وعليه نرى ضرورة ادخال أساليب الادارة الإستراتيجية المتكاملة من أجل أن يقود الاخير في تطوير الاداء المؤسسي لوزارة المالية الخاصة بالخدمات والمنتجات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، التطوير، الاداء المؤسسي

### انتساب الباحثين

<sup>1</sup>، <sup>3</sup> الدائرة الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، بغداد، 10001

<sup>2</sup> كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، الخرطوم، 11111

<sup>1</sup> noorsh2@yahoo.com

<sup>2</sup> sahar4010@live.com

<sup>3</sup> hassanhazbar@gmail.com

### <sup>1</sup> المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تاريخ النشر: أيلول 2024

### Affiliation of Authors

<sup>1,3</sup> College of Administration and Economic, Baghdad, Iraq, Baghdad, 10001

<sup>2</sup> College of Studies College of Commerce, Sudan University of Science and Technology, Sudan , Khartoum, code of university 11111

<sup>1</sup> noorsh2@yahoo.com

<sup>2</sup> sahar4010@live.com

<sup>3</sup> hassanhazbar@gmail.com

### <sup>1</sup> Corresponding Author

### Paper Info.

Published: Sept. 2024

### The Role of Strategic Management in Developing Institutional Performance - an Applied Study on the Ministry of Finance in Iraq

Noor Shadahan Adday<sup>1</sup> , Abdool Kahak Abdooha<sup>2</sup> , Hassan Hazber Ali<sup>3</sup>

### Abstract

The topic of the role of strategic management in developing institutional performance in the Iraqi Ministry of Finance deserves study due to its importance in achieving the strategic objectives of the ministry so that it is able to benefit from the human element in all efficiency and effectiveness. The research relied on the deductive approach to determine the role of strategic management in developing the institutional performance of the Iraqi Ministry of Finance. The research used the descriptive analytical method for all information with the quantitative method using the statistical analysis program (SPSS). On the basis of this, it was concluded that the strategic management that contributes to the growth and development of the cadres working in the Ministry of Finance is weak, which was reflected in institutional performance. Accordingly, we see the necessity of introducing integrated strategic management methods in order for the latter to lead in developing the institutional performance of the Ministry of Finance regarding services and products.

**Keywords:** Strategic management, Development , Institutional performance

### المقدمة

يتطلب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية إستراتيجية عميقة في ظل التغييرات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية المتسارعة في حركتها والمبتكرة في إبعادها واتجاهاتها، أن الإدارة الإستراتيجية تُعرف على أنها فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي عناية واهتمام متزايد من قبل الباحثين في إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة ولا تزال هذه العناية متصلة ومتجددة لدعم وتطور الإمكانيات لتحسين ادائها في ظل بيئة العمل التنافسية، ولغرض إنجاز الأهداف فإن الأمر

تواجهه من تحديات مختلفة، ولغرض تنمية الموارد في وزارة المالية لابد من البحث في معايير الإدارة الاستراتيجية والكيفية التي سيتم تطبيقها لتنمية ما يمتلكه العاملين من خبرات ومعارف بهدف رفع كفاءاتهم ومهاراتهم وكيفية الاستفادة من طبيعة الدعم الذي تقدمه الوزارة لموظفيها بما يحسن من جودة ونوعية الخدمات المقدمة بشكل مستمر التي تؤدي الى تحسين ادائها بأقل كلفة وفضل منتج، مع مراعاة قلة العيوب وسرعة الاستجابة وتنفيذ المهام المطلوبة.

يثار هنا التساؤل الرئيس للدراسة ومفاده :-

- ماهو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء وزارة المالية في العراق ؟

#### فرضية البحث

للادارة الاستراتيجية دور ايجابي بارز في تطوير الاداء المؤسسي طالما ينبثق من تحديد رؤيتها ورسالتها واهدافها وبذلك تكمن الفرضية بما مدرج في الشكل (1).

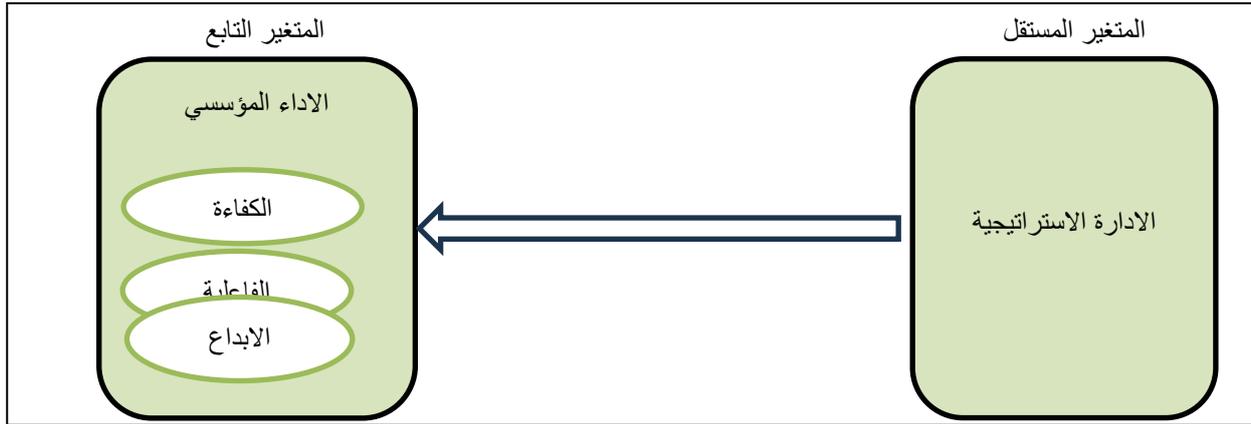
والمؤثرة من حيث رسالتها وغاياتها وأهدافها وأساليبها الإدارية وثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والإحاطة بجميع متغيراتها.

لذا تحاول وزارة المالية أن تسعين بأساليب الإدارة الحديثة في من خلال تبني الإدارة العليا اعداد ستراتيجيات متوافقة مع المنهاج الحكومي وخطط الدولة لكي تكون مسار عمل يحدد اهدافها مع تحديد المسؤوليات والية التنفيذ من اجل الوصول الى تحسين الاداء للوزارة بشكل اكثر كفاءة .

#### المبحث الأول : المنهجية العلمية للبحث

##### مشكلة الدراسة

ينطلق البحث من مشكلة تعبر عن واقع يتسم بامتلاك وزارة المالية العراقية موارد بشرية كبيرة تقوم في أداء المهام اليومية، في بيئة عمل تتسم بالتغيير السريع والتشابك والتعقيد في المتطلبات المتعددة داخلياً وخارجياً، فضلاً عما



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

- 2- مدى الاستفادة من استراتيجيات تنمية وتطوير الأداء المؤسسي في رفع كفاءات ومهارات الوزارة للوصول إلى التميز في أدائها.
- 3- وضع استنتاجات وتوصيات عملية من الجانب التطبيقي .

#### منهجية البحث

تم استخدام المنهج الاستنباطي مع الاستعانة بالأسلوب الوصفي التحليلي لجمع المعلومات والمصادر الخاصة بالجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث لكل من الإدارة الاستراتيجية والاداء المؤسسي ، فضلاً عن استخدام الاسلوب الكمي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة تبلغ (75) شخص من وزارة

#### أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة بدرجة ما من كونها محاولة لمعرفة أهم المعايير في الإدارة الإستراتيجية المسؤولة عن تنمية وتطوير الأداء المؤسسي في وزارة المالية العراقية، حيث أن دراسة مبادئ ومعايير الإدارة الإستراتيجية التي تشكل المتغير الأساسي في تحسين أداء الوزارة.

#### أهداف الدراسة

- 1- بيان دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي.

[2]. وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها " عملية إدارية سلوكية ، رسمية ، متعددة الأوجه تساعد على صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق التوازن في العلاقة بين المؤسسات والجهات والآخرى لتحقيق الأهداف المحددة على أساس تنفيذ الخطط التكتيكية والتشغيلية والبرامج [3].

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في كونها تساعد المؤسسة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة. كما انها تشجع الافراد على العمل بتفاعلية واشعارهم بالولاء بتشجيعهم في مشاركة اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأتهم لأي عمل يقومون به ، فضلاً عن تحسن مهم في الانتاجية والربحية مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية والمؤسسات ذات الانجاز العالي تتحه لكي تعمل تخطيط نظامي للتحضير من اجل مستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية [4].

## 2- مستويات الإدارة الاستراتيجية

تتكون إدارة الاستراتيجية من عدة مستويات تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، والمستويات الأساسية للإدارة الاستراتيجية تتمثل في الشكل (2)[5].

المالية، وتم استخراج النتائج والتوصل الى استنتاجات واقعية بعد استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) على عينة البحث .

## حدود البحث

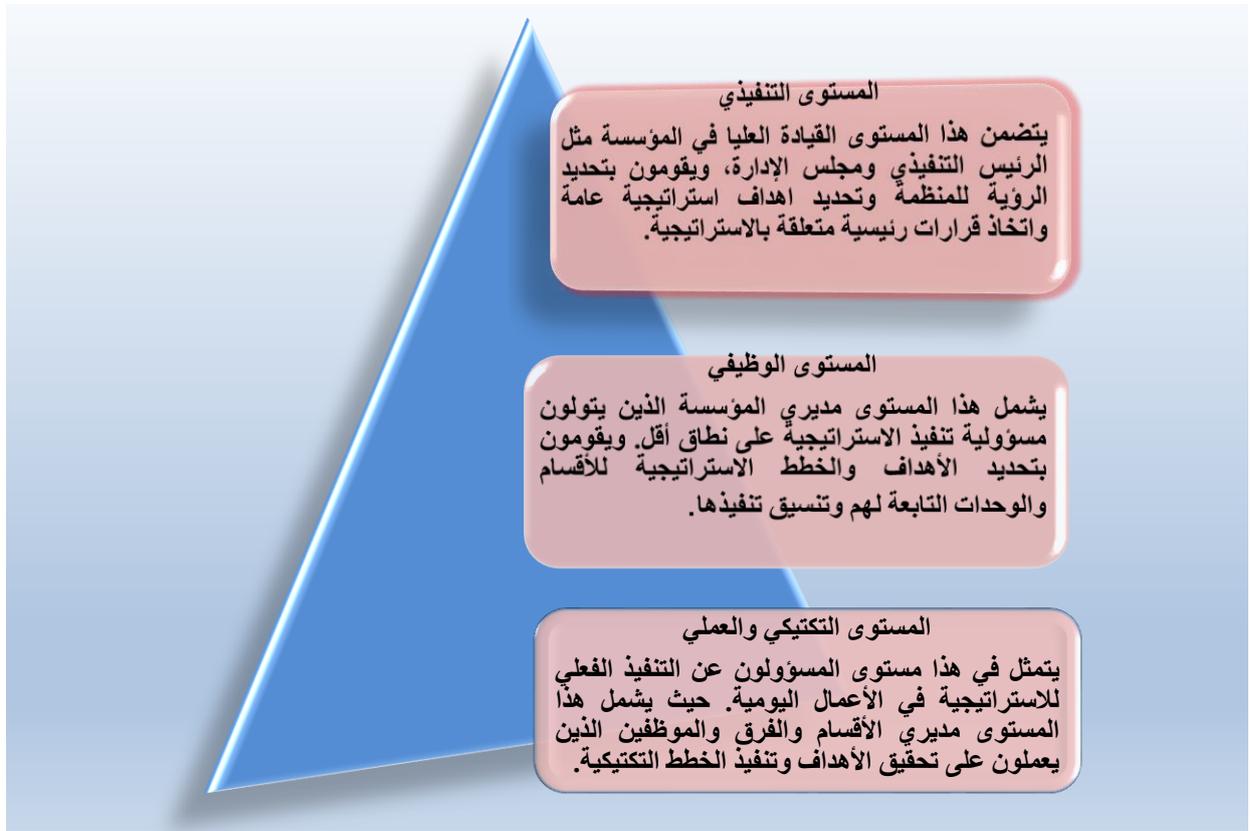
تتمثل الحدود المكانية بوزارة المالية العراقية ضمن ديوان الوزارة ، وتتمثل الحدود الزمانية بفترة كتابة البحث واجراء العمل الميداني خلال عام 2024.

## المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً : الإدارة الاستراتيجية ( المفهوم والمستويات والمراحل الاستراتيجية )

### 1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه وإغناء لأبعاده، والتخطيط عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية [1]. في العملية لتخطيط وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. وتركز الإدارة الاستراتيجية على تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتطوير الخطط والاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، وتنفيذها، ومراقبتها وتقييمها لضمان التحقيق المستمر للأهداف وتكيفها مع التغيرات في البيئة



الشكل (2) مستويات الإدارة الاستراتيجية

**3- مراحل الإدارة الاستراتيجية**

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل أساسية [6] وهي كالآتي:

أ- مرحلة التصميم : ويطلق عليها مرحلة تخطيط استراتيجي وتهتم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية و تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع اهداف طويلة الاجل واختيار الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية.

ب- مرحلة التطبيق: تهدف هذه المرحلة الى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الاهداف قصيرة الاجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الانفاق، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي واعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد الخصائص للقوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

ت- مرحلة التقييم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة تنبؤات التي تحتويها الخطط حيث يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة التصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المؤسسة الى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق اهدافها .

**ثانياً : مفهوم الأداء المؤسسي ( المفهوم والمستويات والأبعاد الاستراتيجية )**

**1- مفهوم الأداء المؤسسي**

الأداء هو مستوى إنجاز المهام والمسؤوليات الوظيفية المطلوبة من الفرد أو الوحدة التنظيمية. ويعرفه جاري ل. ديسلر في كتابه "إدارة الموارد البشرية" طبعته عام 2020 بأنه: "درجة تحقيق الأفراد أو الجماعات لمتطلبات العمل المتعلقة بكفاءة وفاعلية أداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منهم في إطار الوظائف المعينة

لهم" [7] بمعنى آخر، هو مقدار إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات الى التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومعرفة مدى نطاق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة ، وتحسين البيئة الاجتماعية للعمل اذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل فيها ، فضلاً عن تقييم الأداء يبين المطلوب من العاملين وفق معايير الأداء [8] .

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي من أهمها الآتي [9] :-

- مدى قدرة وكفاءة الموظف في انجاز الأعمال والمهام الموكلة.
- انعدام أو غياب الخطط الشمولية والتفصيلية.
- مستوى الفجوة بين الموظفين ومسئولهم.
- عدم الرضا عن الانجاز المتحقق .

**2- مستويات الأداء المؤسسي**

توجد للأداء مجموعة من المستويات يمكن من خلالها للمؤسسة التعرف عليها وتحديد مستوى أدائها، ويمكن إجمالها بالآتي [10]:-

- أ- الأداء الاستثنائي: التفوق في الأداء على المدى البعيد، والالتزام الواضح من قبل الأفراد والعقود المربحة ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- ب- الأداء البارز: الحصول على عقود عمل كبيرة وامتلاك إطرارات عمل ذات كفاءة، وامتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- ت- الأداء الجيد: تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات او الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.
- ث- الأداء الضعيف: يمثل الأداء دون المعتدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطرارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

**3- أبعاد الأداء المؤسسي**

ينطوي الاداء المؤسسي على ابعاد يمثل مخرجات ادائها، وتتمثل هذه الابعاد في الجدول (1) الآتي [11] :-

## الجدول (1) أبعاد الاداء المؤسسي

ت	البعد	العمل
أ	الكفاءة	إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة .
ب	الفاعلية	يعبر عنها بإنها تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية ، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية.
ج	الإبداع	أنه انتاج وتوليد وتطبيق للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات والسياسات والأدوات والأجهزة التي تكون جديدة على المؤسسة وبيئتها من خلال استخدام المعرفة الحالية في مجموعة تركيب معين لحل مشكلة لا يمكن حلها من قبل .

## المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

## أولاً : تحديد اليات الادارة الاستراتيجية في وزارة المالية

وضعت وزارة المالية متمثلة في الدائرة الاقتصادية وبإشراف مباشر من وزيرة المالية خطتها الاستراتيجية متوسطة المدى للمدة ( 2023-2026 ) في وقت قياسي لم يتجاوز اقصاه الشهر، وتعد هذه المرة الاولى التي تدخل فيها وزارة المالية أساليب الادارة الاستراتيجية وتضع خطة استراتيجية بالتواز مع استراتيجية الموازنة العامة الاتحادية على اعتبار أن اهداف الموازنة تعبر عن توجهات السياسة المالية خلال السنة .

وقد أنبقت الادارة الاستراتيجية بوضع مساراتها خطتها مستندة بذلك على خطط الهيئات والدوائر التابعة لهذه الوزارة وأن الاساس التي اعتمدهت هذه الوزارة هو الوصول الى ادارة وتنظيم الموارد المالية مع مراقبة سلامة التصرف بها ، من خلال الأستخدام الأمثل للسيولة النقدية المتاحة .

فكانت صياغة رؤية هذه الوزارة تعبر عن طموحاتها المستقبلية للمدى القادم فيما تحدد الرسالة مسؤوليتها التي تعبر عن ما تقوم به للمجتمع فكان صياغة بيان الرسالة يتمثل في ( انتهاج سياسة مالية كفاءة لثلاث سنوات تضمن الأستخدام الكامل لعناصر الانتاج وتحفز الوزارات والقطاعات الانتاجية والخدمية مما يرفع مستوى النمو ويحقق متطلبات التنمية المستدامة في ظل التحديات التي تواجهها )، فيما تتمثل الاهداف التي تتوافق مع المنهاج الحكومي للدولة وستراتيجية الموازنة العامة الاتحادية في خمس اهداف تعبر عن ما تنوي القيام به في الفترة المتوسطة المدى وانشقت منها غايات متعددة لمثل مسارات أو خطوات عمل هذه الوزارة حسب التوجهات التي وضعتها في البيان المالي وفق ما مرسوم من قبل الجهات المعنية والساندة ، وتتمثل هذه الاهداف في الآتي :-

الهدف الاول : اعداد موازنة عامة لثلاث سنوات شاملة للمتطلبات

الهدف الثاني :مراقبة تنفيذ بنود الموازنة العامة وفقاً للقانون .

الهدف الثالث : رسم سياسة الاصلاح لمفاصل القطاع المالي وفقاً لمبادئ الشفافية والحد من الفساد .

الهدف الرابع : تعديل التشريعات والقوانين النافذة .

الهدف الخامس : حوكمة الاجراءات المالية والتطوير المؤسسي .

أما مراحل تنفيذ هذه الاهداف فكل دائرة من دوائر هذه الوزارة يقع عليها جانب من مسؤولية التنفيذ وهي ملزمة وفق هيكلها الوظيفي باداء المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها بالتعاون مع الجهات الساندة والجهات الاخرى ذات الارتباط بتحقيق الهدف بما يخدم توجهات السياسة المالية لهذه الوزارة .

أما مرحلة الرقابة والتقييم فكان من مهمة الدائرة الاقتصادية كونها الجهة التي تقدم الخطط الاستراتيجية والاستشارات الاقتصادية والمالية التي تنبع من توجهات السياسة المالية تقوم الدائرة المذكورة آنفاً بمتابعة ما منجز بشكل دوري ويتم قياس الانحرافات في تنفيذ الخطة بشكل سنوي معززة بطلب أسباب التلكؤ في الانجاز عن ما هو مطلوب من الخطة .

وتعد هذه الخطة الاستراتيجية مسار عمل للوزارة كأول مرة لوزارة المالية تدخل أساليب الادارة الاستراتيجية في التصميم والتطبيق والتنفيذ بشكل يسهم في تطوير اداء هذه الوزارة نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية بشكل يحقق الاهداف المالية والاقتصادية والاجتماعية في البلد .

## ثانياً : قياس دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الاداء المؤسسي

## لوزارة المالية

تم إعداد الاستبانة وتم توزيعها على عينة من مختلف كوادر وزارة المالية العراقية، ووفق ذلك تم الحصول على (75) اجابة من قبل المستجيبين، تم منح اوزان من (3 الى 1) للدرجات

الوصفية وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (اتفق - محايد - لا اتفق) كما مبين في الجدول (2) الآتي :-

الجدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

لا اتفق	محايد	اتفق
1	2	3

الاناث (29%) وبنسبة من العدد الكلي (39%) مما يدل على استجابة الذكور لملي الاستبانة تفوق الاناث بحوالي النصف مما يعزز موقف الاستبانة من حيث عدم التوازن بين الجنسين في الاجابة .

أولاً : وصف وتشخيص عينة البحث

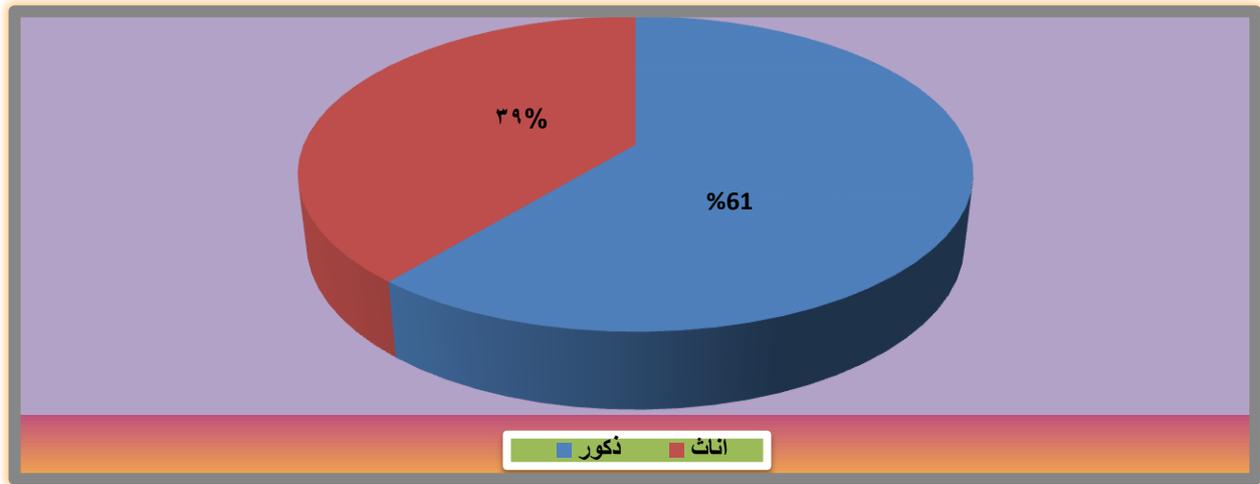
أ- توزيع الاستبانة حسب الجنس

يبين الجدول (3) والشكل (3) الملحق به به توزيع افراد العينة حسب الجنس، ونجد أن نسبة التكرار لعدد الذكور قد بلغت (46%) وبنسبة من العدد الكلي (61%) ، فيما بلغت نسبة التكرار لعدد

الجدول (3) توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار %	الوصف
61	46	ذكور
39	29	اناث
100	75	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان على ضوء المعلومات المستخرجة من استمارة الاستبيان .



الشكل (3) توزيع الاستبانة حسب الجنس

ب- توزيع الاستبانة حسب المؤهل العلمي

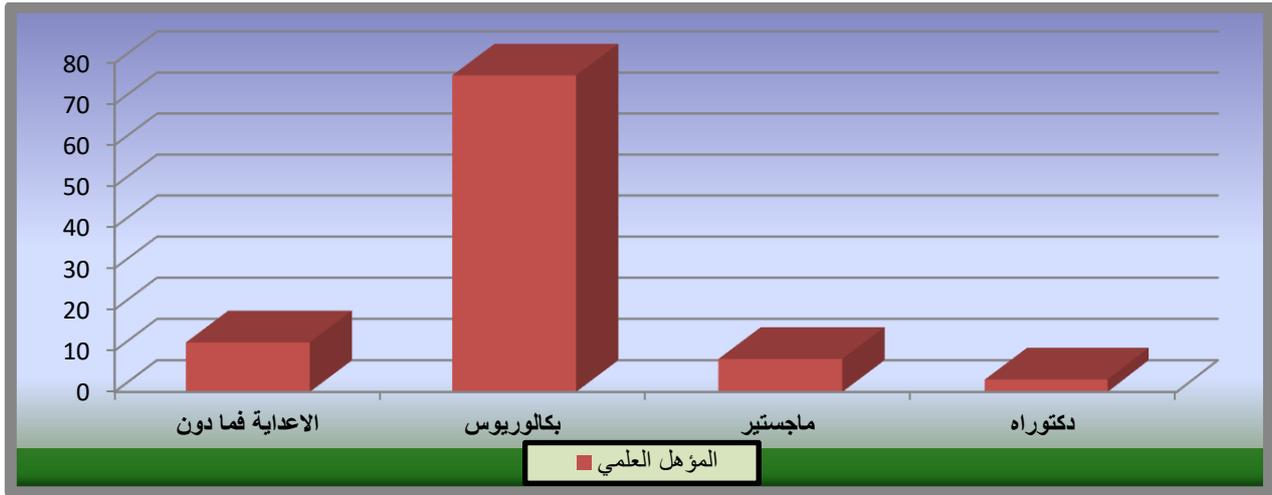
(77%)، وكانت اقل نسبة من نصيب حملة شهادة الدكتوراه البالغ تكرارها (2) بنسبة (3%) بما يدل على حيادية الاستبانة والاستعانة باصحاب الكفاءات والخبرة العلمية.

نلاحظ من الجدول (4) والشكل (4) الملحق به أن توزيع افراد البحث حسب المؤهل العلمي أن النسبة الاكبر كانت من نصيب حملة شهادة البكالوريوس البالغة تكرارها نسبة (58%) بنسبة

الجدول (4) توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار %	الوصف
12	9	الاعدائية فما دون
77	58	بكالوريوس
8	6	ماجستير
3	2	دكتوراه
100	75	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان على ضوء المعلومات المستخرجة من استمارة الاستبيان .



الشكل (4) المؤهل العلمي لاجابة المستجيبين للاستبيان

ثانياً : تحليل نتائج اجابات المستجيبين

المعياري لاجابات المستجيبين بأستخدام برنامج التحليل الاحصائي  
(SPSS) كالاتي :-

بعد أن تم تفريغ البيانات المستحصل عليها من استمارة الاستبيان  
في الجدول (5) تم أستخراج المتوسط الحسابي والانحراف

الجدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المستجيبين على اسئلة الاستبيان

ت	الفقرات	أتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
أولاً : الادارة الاستراتيجية									
1	تعطي وزارة المالية أهمية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية	13	13	20	20	42	42	0.8	1.6
2	تعطي وزارة المالية أهمية لصياغة استراتيجية للوزارة وفق الموارد المتاحة	21	21	16	16	38	38	0.9	1.8
3	تترك وزارة المالية أن تنفيذ الاستراتيجية الناجح قائم على صياغة جيدة	14	14	7	7	54	54	0.8	1.5

0.9	2.2	23	23	13	13	39	39	4	تسعى وزارة المالية الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية
0.9	1.6	51	51	3	3	21	21	5	وضعت وزارة المالية الية لتنفيذ استراتيجيتها
0.9	1.9	37	37	13	13	25	25	6	وضعت وزارة المالية الية للرقابة على تنفيذ الاستراتيجية
ثانياً : أبعاد الاداء المؤسسي									
0.8	1.6	49	49	8	8	18	18	1	تسعى الإدارة العليا بشكل دائم الى تبني التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة انجاز العمل بالوزارة بكفاءة أعلى
0.9	2.4	21	21	4	4	50	50	2	تعتبر مراجعة الأنشطة من أولويات الإدارة العليا بالوزارة لزيادة كفاءتها
0.9	2.1	17	17	11	11	47	47	3	هناك زيادة مستمرة في الانجازات المتوقعة بشكل يفوق الكلف المتحققة
0.7	1.6	43	43	21	21	11	11	4	تحرص الوزارة على تبسيط اجراءات العمل لغرض التقليل من الكلف مع المحافظة على جودة العمل
0.9	1.9	39	39	7	7	29	29	5	تتدخل الوزارة التحسين المستمر لأنظمتها الداخلية مع تحديث التقنيات
0.8	2.4	18	18	9	9	48	48	6	تمتلك الإدارة العليا ثقافة تنظيمية تساعد على الإبداع
0.1	1.9	المتوسط الموزون والانحراف المعياري الموزون							

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) .

جميعها منخفضة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي الموزون لفقرات الاستبانة (1.9) وبانحراف معياري (0.1) بدرجة منخفضة لكافة فقرات الاستبانة ، مما يدل أن الوزارة وأن كانت قد اعدت خطة استراتيجية من قبل الادارات العليا الا انها لم تعطي أهمية كبيرة لصياغة استراتيجيات تحدد من خلالها رؤيتها ورسالتها واهدافها الا بشكل محدود وأن كانت قد وضعت استراتيجية موحداً ، وذلك لطبيعة عملها المهم والمسؤوليات التي تقع على عاتقها التي تقع تحت ادارة السياسة المالية للدولة ، وأن محدودية المتابعة وتقييم ما منجز من انجاز يدل على الانحراف في تنفيذ الاستراتيجية مما يدل

عند تحليل الارقام في الجدول (4) وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وأن التحليل يعتمد على نتائج مستويات الإجابة لكل متغير التي هي محصورة بين ثلاث مستويات ( المرتفع ، المتوسط ، المنخفض ) بالاعتماد على الميزان التقديري المدرج في المرفق (1) الجدول (1)، ووفق ذلك نجد أن جميع الفقرات محصورة قيمة الانحراف المعياري بين (1.5-2.4) وبانحراف معياري محصور بين القيمة (0.7-0.9) بدرجات

- الرقابة والمتابعة الفاعلة للادارات العليا لفي جميع دوائر الوزارة المذكورة لخطتها مع تعميم الرؤية والرسالة لتكون مسار عمل يؤدي الى تصحيح عملها بشكل كامل .
- 4- الخروج من المهمات التقليدية للادارات العليا الى اتباع أساليب قيادية وموجهة قادرة على صياغة الاستراتيجيات باشارك جميع المستويات الادارية وتكون تلك الاستراتيجيات واضحة ومفهومة ومتضمنة للمنهاج الحكومي العام للدولة ككل .
- 5- تقييم الأداء بشكل دوري لكافة الاعمال والأنشطة، والتحقق من جوانب الخلل وتصحيحها في الوقت المناسب لتجنب تراكمها والاثار السلبية الناتجة عنها.
- 6- تقييم أنظمة العمل ضمن هيئات وادارات الوزارة لتجاوز الروتين والتعقيدات والتضارب في الصلاحيات والمهام مما يحسن جودة العمل ويضمن حسن الأداء.

#### المصادر

- [1] صقور والصرن، مجد ، سعد (2018)، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامع الافتراضية السورية، دمشق ، ص 1 .
- [2]Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017)، **Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization**، Cengage Learning, P.3.
- [3] Koval Oleksii (2020), **Strategic Management of Economic Security System of Business Entities : Theoretical Aspects** , Economic Sciences Series , No(1), p.42.
- [4] Fred r. David(2005), **strategic managment concept cases**, pearson education.
- [5] Hitt., & Hoskisson , 2020 : P.3
- [6] شيماء، شميمية (2022)، دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- [7] ديسلر ، جاري (2012) ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد العال وعبد المحسن جودة ، ط8 ، دار المريخ للنشر ، الرياض .

على ضعف تطبيق ابعاد الاداء المؤسسي للكفاءة والفاعلية والابداع وانعكاسه السلبي على ضعف ادائها المؤسسي في تقديم منتجات ذات قيمة متحققة للمنتفعين وخدمة متوافقة لجميع المجتمع .

وبذلك فإن الوزارة يجب أن تعطي أولوية لاساليب الادارة الحديثة القائمة على الفهم الصحيح لعملها من خلال اعداد وصياغة ستراتيجيات متوسطة المدى تعزز من رؤيتها ورسالتها في الجانب العملي من أجل تحقيق سياسة مالية تسهم في تعزيز إيرادات الموازنة العامة وخفض النفقات العامة فضلاً عن التأثير الايجابي على متغيرات الاقتصاد الكلي .

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً : الاستنتاجات

- 1- اثبتت نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المستجيبين ضعف الادارة الاستراتيجية في صياغة ومتابعة وتقييم خطتها مما انعكس بشكل سلبي تجاه الاداء المؤسسي لوزارة المالية .
- 2- محدودية الفهم الواضح لصياغة الاستراتيجية بحيث اغلب الادارات العليا لم تتطلع على الاستراتيجية وليس لها علم كامل بروية ورسالة واهداف هذه الوزارة مما ينعكس بالتأثير على ضعف الابداع المؤسسي للوزارة المذكورة آنفاً .
- 3- التلكؤ في تنفيذ اهداف وزارة المالية من قبل هيئات ودوائر وزارة المالية وذلك يعود حجم المسؤوليات الضخمة التي تتحملها هذه الوزارة في ادارة مالية الدولة بشكل فعال .
- 4- أنصراف غالبية الادارة العليا الى القيام باعمالها الروتينية ورتابة العمل وضعف المتابعة الجادة للمنجز من أهداف وأن العمل يسير بشكل متماسك بعيداً عن الرؤية العامة لهذه الوزارة .

##### ثانياً : التوصيات

- 1- يجب ان تأخذ الادارات العليا بأساليب الادارة الاستراتيجية من حيث اعداد وصياغة ستراتيجيات وخطط متوسطة المدى بشكل دوري لاومتواصل بما يخدم الاداء المؤسسي لوزارة المالية .
- 2- تعميم الاهداف الاستراتيجية لهذه الوزارة لكي تصيح لوائح تستخدمها هذه الوزارة في فهم المسؤوليات والمهام المناطة بها بشكل جدي بما يحقق تحسين الاداء بشكل فاعل ويخدم كافة شرائح المجتمع .
- 3- ضرورة أسراع الدائرة الاقتصادية الاقتصادية في الاشراف على متابعة الخطة بشكل كامل بشكل شهري ، مع تفعيل

[10] ابو سمرة، حازم خميس (2017)، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الأقصى بغزة، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ص37.

[11] زعبي، رحمة (2014) ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مجد خيصر - بسكرة ، الجزائر.

[8] ابو سمرة، حازم خميس (2018)، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الأقصى بغزة، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة ، ص48.

[9] ابوعلالة، عائشة (2021)، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي : دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، الجزائر، جامعة ادرار، مختبر التكامل الاقتصادي الجزائري ، المجلد السابع ، ص7 .

### الملحق (1)

#### الجدول (1) ميزان تقديري وفقاً لمقياس لكبيرت الخماسي

الدرجة	الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	المستور
1	لا أوافق	1.80-2.59	0.79	منخفض
2	محايد	2.60-3.39	0.79	متوسط
3	أوافق	3.40-4.19	0.79	مرتفع