

## دور الإدارة الريادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة بغداد

الباحثة: حنان أياد عبيد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

hananayad8282@gmail.com

أ.د. فضيلة سلمان داود  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

Drdrdr95@yahoo.com

### المستخلص:

يهدف البحث الى تسليط الضوء على دور الادارة الريادية في تحقيق جودة الاداء المؤسسي في امانة بغداد، وتم بناء مخطط فرضي يوضح علاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث، أذ ان ابعاد الإدارة الريادية كمتغير مستقل تتكون من ثلاثة ابعاد (التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو الموارد، التوجه نحو النمو)، في حين تتضمن جودة الاداء المؤسسي كمتغير تابع من بعدين هما (الاداء المالي، العمليات الداخلية)، وقد تفاعلت هذه المتغيرات لتشكل الاطار الذي يدور حوله البحث، اما عينة البحث تتكون من اصحاب المناصب الادارية المسؤولة حيث شملت على (المدراء العاميين، المعاونين، مدراء الاقسام والشعب) في مركز امانة بغداد مجتمع البحث، وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة اساسية في جمع البيانات والمعلومات، وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج اهمها أن للإدارة الريادية دورا واضحا ومؤثرا في ابعاد جودة الاداء المؤسسي ضمن تشكيلات امانة بغداد، ويظهر من خلال شكل علاقة الارتباط الواضحة التي تربط الادارة الريادية بأبعاد الاداء المؤسسي، قلة الملاكات ذات التخصص الهندسي والمالي مقارنة مع حجم الاعمال المكلفة بها نتيجة لوجود حالات التقاعد والوفاة والاجازات المقدمة من العاملين للوضع الصحي، مما ادى الى التأخر في انجاز الاعمال وعدم تقديمه بالمستوى المطلوب.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الريادية، جودة الاداء المؤسسي.

### “The role of entrepreneurial management in achieving quality institutional performance

### An applied study in the Municipality of Baghdad”

Prof. Dr. Fadhiela Salman Dawed  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

Researcher: Hanan Ayad Obeed  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

### Abstract:

The research aims to shed light on the role of the entrepreneurial administration in achieving the quality of institutional performance in the Municipality of Baghdad, where the researcher reached, through theoretical framing and related studies, to construct a hypothetical scheme that shows the correlation and influence of the research variables, as the dimensions of entrepreneurial management as an independent variable consist of three dimensions. (strategic orientation, orientation toward resources, orientation toward growth), while the quality of institutional performance as a dependent variable includes two dimensions (financial performance, internal

operations), and these variables interacted to form the framework around which the research revolves, while the research sample consists of office holders The responsible administration, which included (general managers, assistants, directors of departments and divisions) in the Baghdad Municipality Center, the research community. The questionnaire form was used as a basic tool in collecting data and information. The institutional structure within the formations of the Municipality of Baghdad, and it appears through the form of the clear correlation relationship that links the entrepreneurial administration to the dimensions of institutional performance, the lack of staff with engineering specialization and Financial compared to the volume of work entrusted to it as a result of retirement, death and vacations provided by workers for health status, which led to delays in completing the work and not providing it at the required level.

**Keywords:** entrepreneurial management, quality of institutional performance.

## المقدمة

تمثل الإدارة احدى المرتكزات الاساسية في الاداء المؤسسي، اذ ان الادارة قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والموارد البشرية الكفوة والتكنولوجيا الحديثة وغيرها من الموارد، الا انها لا تتمكن من استثمارها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، فبدون وجود ادارة ذات قدرات جوهرية وطاقات عالية قادرة على استثمار وتوجيه الموارد بالشكل الذي يتناسب مع عمل المؤسسة يؤدي الى عدم تحقيق جودة في العمل وبالتالي يؤثر بشكل سلبي على اهدافها، وبناءً على ما تقدم فقد تم تغطية موضوع البحث من خلال اربعة مباحث، حيث يشمل المبحث الاول (منهجية البحث) ن فيما يتضمن المبحث الثاني (الجانب النظري)، وخصص المبحث الثالث (الجانب التطبيقي)، اما المبحث الرابع فقد تناول (الاستنتاجات والتوصيات) وبالاعتماد على الجانب النظري والتطبيقي لموضوع البحث.

## المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

تتمثل منهجية البحث من خلال الاتي:

**اولاً. مشكلة البحث:** تسعى امانة بغداد الى تهيئة مستويات ادارة ريادية يشكلون بدائل للإدارة الحالية، لعدم وجود الاداء الجيد لدى قيادات امانة بغداد في تحديد التوجه الاستراتيجي، كذلك السعي في ادارة مواردها مما يجعلها غير قادرة على تحقيق اهدافها، وهذا نتيجة عدم وجود ادارة جريئة حكيمة قادرة على مواجهة المشاكل التي تعاني منها امانة بغداد والتي من اهمها البنى التحتية وسوء الخدمات التي تقدمها، سيما ان امانة بغداد ينبغي أن يكون لها دور فاعل في خدمة المجتمع، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الاتي: ما هو دور الادارة الريادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في امانة بغداد؟ عليه فقد اعتمدت معالجة المشكلة بالتساؤلات الاتية:

1. ما مدى توفر خصائص الادارة الريادية وجودة الأداء المؤسسي في امانة بغداد؟
2. ما هي علاقة الارتباط والتأثير للإدارة الريادية في جودة الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة؟

**ثانياً. اهمية البحث:** تتلخص اهمية البحث فيما يلي:

1. تتمثل اهمية البحث من خلال الجانب النظري والتطبيقي للبحث والذي يبين دور ومفهوم الادارة للمستويات العليا والوسطى في المؤسسات الحكومية في تحقيق جودة الاداء المؤسسي من خلال استخدام اسس ومفاهيم عملية وعلمية.

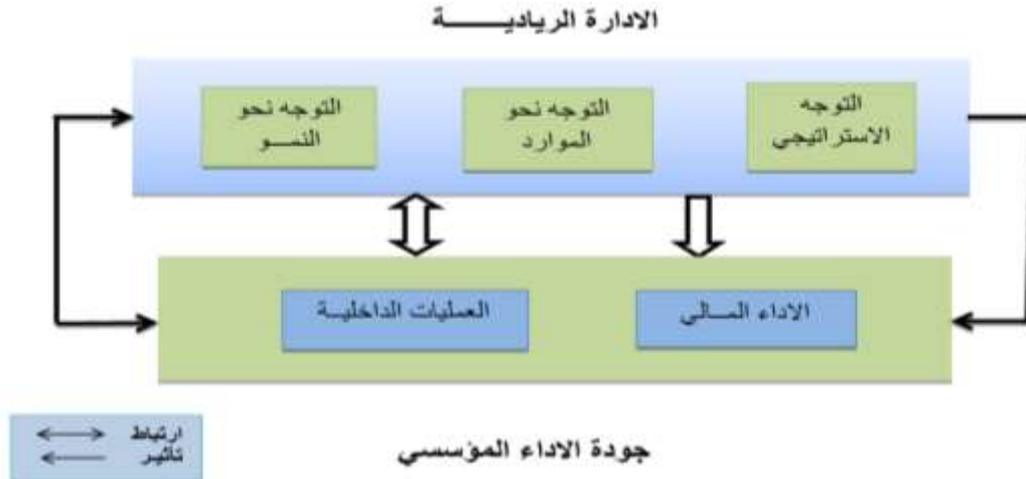
2. مدى أهمية البحث في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء دور الإدارة للمؤسسة المبحوثة وذلك بهدف معالجة مواطن الضعف والتركيز على مواطن القوة واستثمارها، والذي سوف ينعكس بصورة ايجابية على جودة أداء المؤسسة.

توجيه اهتمام الإدارة العليا في امانة بغداد الى أبعاد كل من الإدارة الريادية وجودة الاداء المؤسسي.  
**ثالثاً. هدف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

1. توضيح علاقة الارتباط والتأثير للإدارة الريادية في جودة الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة.
  2. تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي من شأنها ان تساعد امانة بغداد في كفاءة وتحسين الإدارة لتحقيق جودة الاداء المقدمة الى المستفيدين.
  3. تسليط الضوء على مدى مساهمة النتائج في تحقيق مستوى عالي من الجودة للمؤسسات الحكومية.
- رابعاً. افرض البحث:** يستند البحث الى الفرضية الاساسية في مدى مساهمة الإدارة الريادية في جودة الاداء المؤسسي وكالاتي:

1. لا يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإدارة الريادية وبعد الاداء المالي.
2. لا يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإدارة الريادية وبعد العمليات الداخلية.
3. لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للإدارة الريادية في بعد الاداء المالي.
4. لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للإدارة الريادية في بعد العمليات الداخلية.

**خامساً. المخطط الفرضي للبحث:** تم اعتماد الباحثان على متغيرين اساسيين هما: المتغير المستقل (الإدارة الريادية) والمتغير التابع (جودة الاداء المؤسسي) وان كل متغير يتضمن مجموعة من الابعاد، اذ يتكون المتغير المستقل من ثلاثة ابعاد، اما المتغير التابع فيتكون من بعدين، ونموذج المخطط الآتي يوضح مدى العلاقة بينهما:



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

سادساً. وسائل جمع البيانات والمعلومات: وتمثلت في جانبين هما:

1. **الجانب النظري:** إذ اعتمدت الباحثان على الكتب والدوريات والمقالات العربية والأجنبية وأطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن الإفادة من شبكة (Internet).

2. **الجانب العملي:** للحصول على البيانات والمعلومات في هذا الجانب فقد استخدمت الباحثان استمارة الاستبيان كأداة اساسية في جمع البيانات والمعلومات.

سابعاً. بناء مقياس البحث: اعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وبالرغم من ان هذه المقاييس هي عالمية معتمدة، الا ان ذلك لا يمنع من إعادة اختبارها وقياس مدى توافقها وملائمتها مع الدوائر الخدمية عينة البحث، وكما في الجدول (1).

الجدول (1): بناء مقياس البحث

المصدر	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Brown et al., 2001)	4	التوجه الاستراتيجي	الإدارة الريادية
(Kuhn et al., 2010)	4	التوجه بالموارد	
	3	التوجه نحو النمو	
(Kettunen, 2008)	4	الإداء المالي	جودة الإداء المؤسسي
	4	العمليات الداخلية	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### أولاً. الإدارة الريادية:

1. مفهوم الإدارة الريادية: يشير مفهوم الريادة الى مجموعة من المهارات الإبداعية والتنظيمية والتوجيهية والإدارية والرقابية وجميع النشاطات الهادفة إلى الاستثمار والتوسع في اسواق جديدة وهي بالتحديد مرتبطة بأوقات اللاتأكد والأزمات والتغيرات التي تحصل في البيئة (Ristic et al., 2017: 304)، وتتمثل الإدارة الريادية في كونها عملية بدأت بتقديم خدمات جديدة تولد خصائص ووظائف جديدة للمنظمة وتعزز بينتها الاجتماعية والإقليمية والاقتصادية (Alfaliha & Ragmouna, 2020: 1860).

وتبين الباحثان بان الإدارة الريادية تتمثل بمجموعة من الممارسات الإدارية التي يقوم بها الريادي سواء كان الريادي فرد او جماعة او منظمة، حيث تتمثل هذه الممارسات بكم من المدخلات التي تمر بعمليات مختلفة لمعالجتها واخراجها كمنتج نهائي يستفاد منه المجتمع.

2. أهمية الإدارة الريادية: تظهر أهمية الإدارة الريادية من حيث عملها على بناء ما يسمى بالمقدرات الريادية في مجال الريادة، والتي تعد مزيجاً من المهارات والخبرات والمواقف المختلفة لرواد الأعمال، وتمكين الافراد من العمل لحسابهم الخاص والاعتماد على الذات لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين في تحديد الفرص التجارية والتنموية (Chinomona & Maziriri, 2015: 842). وتظهر من خلال تكوين اقتصاد ريادي مبني على الابتكار والابداع والمعرفة وانشاء مشاريع جديدة واستثمار الفرص (Borges et al., 2018: 188).

تتجلى أهمية الإدارة الريادية من خلال المزايا التالية (Ahmetoglu et al., 2017: 28):

أ. يمكن للمنظمات الحصول على مقياس موجز لسهولة أو صعوبة التنقل للمراحل المختلفة لعملية الإدارة الريادية.

ب. يمكن للمنظمات استرجاع المعلومات حول سهولة أو صعوبة الانتقال بين مرحلتين متتاليتين من عملية الإدارة الريادية التي تعكس "كفاءة" عملية البدء، وهي ملائمة بشكل خاص في الانتقال من "التفكير في البدء بالأعمال" إلى اتخاذ خطوات لبدء عمل تجاري " أعلى.

3. ابعاد الادارة الريادية: ومن خلال مراجعة الادبيات السابقة جرى تحديد مجموعة من الأبعاد واهمها هي (التوجه الاستراتيجي، التوجه بالموارد، التوجه نحو النمو) والتي سوف يتم القاء نظرة عليها:

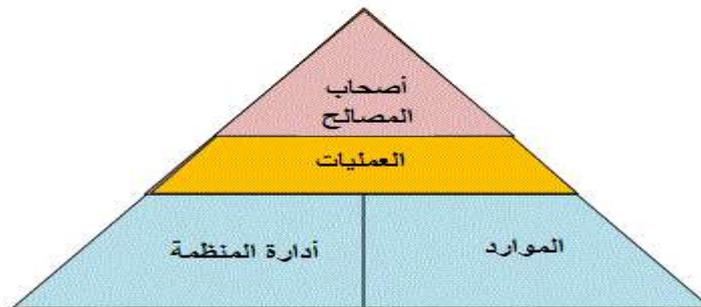
أ. **التوجه الاستراتيجي:** تتوفر في بيئة المنظمة على مختلف مستوياتها الكثير من المعلومات التي تتميز بسهولة الحصول عليها اكثر في اي وقت مضى حول رسم استراتيجية لصنع القرارات في المنظمات، لذا فإن هذه المعلومات ليست شيء جيد ومميز دائماً فقد تكون ضارة وغير مفيدة في تأثيرها بسلوكيات العاملين والمنافسين، لذا فإن التوجه الاستراتيجي يؤدي الى اكتشاف الفرص ومسح للبيئة من اجل التوسع في حصتها وترتيب اولوياتها وانشطتها الابتكارية والذي سيقود الى الازدهار والنمو والتطور وتحقيق الاهداف التنظيمية (Woolley, 2013: 114)، ويعبر كل من (براهالد وهامل، 2005) أن التوجه الاستراتيجي يشمل القصد الاستراتيجي فيما يتعلق بأهداف المنظمة، العمليات والأنظمة وثقافة المنظمة التي تسهل تحقيق النجاح (Chirani & Hasanzadeh, 2013: 67).

ب. **التوجه نحو الموارد:** تسعى المنظمات الريادية استغلال الفرص من خلال امتلاك الموارد، وهذه الموارد تكون متعددة فقد تكون موجهة نحو المعرفة (مثل التكنولوجيا والمعلومات) أو تكون ملكية (مثل الموارد البشرية والمالية والمهارات)، ويشير مصطلح الموارد البشرية (HR) يتمثل بإدارة الموظفين بشكل فردي او جماعي، وبطريقة تمكنهم من المساعدة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولا يمكن تحقيق ذلك الا اذا تم تعيين موظفين ذو كفاءة عالية وتدريبهم وتقييمهم ومنحهم الحوافز والمكافأة للوصول الى اقصى امكانياتهم وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة (Longenecker et al., 2017: 535).

ج. **التوجه نحو النمو:** ويمثل التوجه نحو النمو لريادة الاعمال أكثر ملائمة للاستفادة من الفرص في الاسواق العالمية سريعة التغير وعلى وجه الخصوص الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تتنافس في السوق بسرعة للاستفادة من فرص الربح الخاصة بها (Naldi et al., 2015: 6).

ثانياً. **جودة الاداء المؤسسي:**

1. **مفهوم جودة الاداء المؤسسي:** قدم (Kotler) مفهوماً للأداء المتميز من خلال طرحه نموذج خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، ويمكن توضيحه في شكل (2).



الشكل (2): أنموذج الأداء المتميز

Source Kotler, Philip, (2000), Marketing Management, Copyright by Prentice Hall Inc., New Jersey, America, P: 40.

اما جودة الاداء المؤسسي فهي تتمثل في مدى قدرة المؤسسات على تحقيق اهدافها، ولا تشمل الاهداف التي تركز على المكاسب المالية وانما تتضمن القضايا التشغيلية والسوقية والعملاء

والعمليات الداخلية والتعلم والنمو (2: 2018: Sfreddo et al.)، تعني عملية تحتاجها المنظمة من أجل تغيير وتطوير كل جانب من جوانب عملها لأجل الوصول الى الكمال "perfection" (Heizer et al., 2017: 220).

وعطفا على ما ورد يمكن للباحثة صياغة مفهوم اجرائي لجودة الاداء المؤسسي بانه يعد عاملاً اساسياً ومهماً سواء كان للمؤسسات الخدمية او الانتاجية، والتي يمكن للمؤسسات عن طريقها من مواجهة التهديدات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية، وتستطيع المنظمات من خلالها الارتقاء بمستوى الخدمة وتحسين جودة الاداء للأفراد والعمليات ن أجل الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وقت وكلفة.

**2. أهمية جودة الاداء المؤسسي:** تكمن أهمية جودة الاداء في مؤسسات الاعمال بكافة انواعها بالآتي (Al shumaily, 2017: 11):

- أ. دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة الى تحقيقه.
  - ب. يساعد في الترجمة العلمية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة ولكي يتحقق الاداء الفعال ينبغي ان يتصف الاداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات.
  - ج. يدعم الاداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة ويأتي في مقدمتها الاهتمام بتحقيق الأهداف.
  - د. الاسهام في القدرة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية.
- 3. ابعاد جودة الاداء المؤسسي:** لدى جودة الاداء المؤسسي عدد من الابعاد تحدد كيف يمكن قياس جودة الاداء وقد ركز البحث الحالي على عدد منها والتي تتمثل بما يلي:

**أ. البعد المالي:** يتمثل البعد المالي في إدارة الموارد المالية عامل مهم جدا لنجاح المؤسسة، لمعرفة كيفية جذب المال وكيفية استثماره جيدا قدر الإمكان لأنه يعد أمراً حيوياً، الا إن الخطأ الأكثر شيوعاً أن معظم المؤسسات تقوم بالتركيز على النتائج المالية كلياً أو جزئياً وتتجاهل وجهات النظر الأخرى (Tubis & Wojciechowska, 2017: 539).

**ب. بعد العمليات الداخلية:** يتضمن هذا البعد جميع الانشطة الداخلية التي تحقق من خلالها المنظمة حاجات ورغبات الزبون (سلعة، خدمة) وتكمن أهمية هذا البعد في نجاح المنظمة وتميزها عن غيرها في تحقيق حاجات الزبون، والسؤال هنا "بماذا يجب ان تتفوق المنظمة؟"، ومقاييس هذا البعد (فاعلية الجوانب الادارية، مراقبة الانتاجية، تقديم الخدمات، استخدام التكنولوجيا) فهو يمثل كل ما يخص البيئة الداخلية للمنظمة (Moghadam & Saghi, 2013: 378).

### **المبحث الثالث: الجانب التطبيقي**

**نبذة تعريفية عن امانة بغداد:** يعود تاريخ تأسيس امانة بغداد الى زمن الدولة العثمانية في عهد الوالي مدحت باشا عام (1868)، اذ كانت بمستوى البلدية، وقد جاءت تسمية امانة العاصمة وتسمية رئيسها ب "امين بغداد" بعد صدور قانون ادارة البلدية عام (1931)، وبموجبه تم الغاء قانون البلديات العثماني السابق وجميع الانظمة والتعليمات الصادرة بموجبه، لقد كان ارتباط العاصمة بوزارة الداخلية حتى قيام ثورة 14 تموز عام (1958)، وفي عام (1987) تم تغيير تسمية "امانة العاصمة" الى "امانة بغداد"، وكذلك تم الغاء محافظة بغداد وجعلها مدينة بغداد بعد ان تم تعديل ارتباط الوحدات الادارية التابعة لها ووضعت حدود جديدة لأمانة بغداد واعيد ارتباط الامانة بمجلس الوزراء وهو الحال القائم عليه حالياً، وتتمثل اهم واجباتها ومهامها بالآتي:

1. إصدار تراخيص الابنية ومراقبة انشائها ضمن حدود التصميم الاساسي للعاصمة بحسب القوانين والانظمة النافذة.
  2. ايصال الماء الصالح للشرب وتنفيذ شبكات المجاري الجيدة.
  3. تنظيم الاسواق وأماكن الباعة الجوالين والمظلات في ضوء القوانين والانظمة النافذة.
  4. دراسة حاجة عموم المناطق والتي تقع ضمن مسؤوليتها من (الخدمات التحتية كافة) ومتابعة تنفيذها مع الوزارات والدوائر والجهات المختصة لغرض تنفيذها بدقة عالية.
  5. العمل اعلى صيانة وادامة جسور عاصمة بغداد والتي تقع ضمن مسؤوليتها.
- وصف استجابات العينة لمتغيرات البحث:** يتم وصف إجابات متغيرات البحث وتفسيرها وفقاً للبيانات والمعلومات التي تم استحصالتها عن طريق الاستبانة، وذلك لمعرفة نتائج استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملات الاختلاف، الاهمية النسبية) التي اعتمدت في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها ومن خلال استخدام المقياس الخماسي، ولغرض إيجاد التحليل الإحصائي لطبيعة إجابات المبحوثين من عينة المديرين والتوصل إلى تحليل المتغيرات الرئيسية وأبعادها من وجهة نظر العينة المبحوثة تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية وكما مبين في أدناه:
- اولاً. وصف استجابات عينة البحث للمتغير المستقل (الإدارة الريادية):** تتكون (الإدارة الريادية) من (ثلاثة) متغيرات فرعية لكل متغير من هذه المتغيرات اسئلة فرعية تمت الاجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة للقيادات الادارية في ديوان امانة بغداد عينة البحث والتي شملت (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، مدير شعبة) وقد تضمنت هذه المتغيرات (التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو الموارد، التوجه نحو النمو) والجدول رقم (2) يحدد مستوى الاستجابة لعينة البحث على المتغيرات، ومن خلال الجدول ادناه حاز المتغير المستقل (الإدارة الريادية) على الوسط الحسابي (3.83) وهو ميل عال جداً لإفراد عينة البحث وبانحراف معياري بلغ (0.54) الذي يشير وجود تجانس وانسجام في اجابات افراد العينة، بينما بلغ معامل الاختلاف (14.10%) والاهمية النسبية (76.6%).

الجدول (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الادارة الريادية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير المستقل
76.6	14.10	0.54	3.83	الادارة الريادية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

1. **بعد التوجه الاستراتيجي:** تشير نتائج التحليل الاحصائي لبعده (التوجه الاستراتيجي) من المتغير المستقل (الإدارة الريادية) ان الوسط الحسابي لمجمل الفقرات (3.65) والذي يشير الى ميل عال جداً لإفراد عينة البحث حول فقرات البعد، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي بلغ قيمته (0.66)، وهو ما ينسجم مع معامل الاختلاف الذي بلغ (18.08%) وهو ما يتفق مع الاهمية النسبية التي بلغت (73%)، علما ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد اصغر من الوسط الحسابي لجميع الفقرات ماعدا (X1, X2)، وهذا يعني ان بعد التوجه الاستراتيجي متوفر لدى مجتمع البحث الا ان المصطلح غير معروف لكنه مطبق ضمناً، وكذلك يدل على ان ديوان امانة بغداد يسعى الى تطوير استراتيجيته وتحويلها الى نتائج ملموسة وتطوير اهدافها ورؤيتها ورسالتها،

وتسعى الى توظيف الموارد والذي ينعكس على صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقاً لتوجهات الرؤية والرسالة، وبناءً على نتائج الجدول (2) يمكن ان نوضح النقاط المهمة والمتعلقة بتحليل إجابات افراد العينة المبحوثة بالاتي:

أ. تشير نتائج الفقرة (X1) التي تتضمن (تعتمد امانة بغداد توجهات استراتيجية للحصول على فرص خارجية دائمة لكسب موارد أفضل) انها جاءت بالمرتبة الرابعة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.30) وهو ميل عال لإفراد عينة البحث، وكانت نتيجة الانحراف المعياري بمقدار (1.02) والذي يشير الى تشتت في آراء افراد العينة، وبلغ معامل الاختلاف (30.9) وهذا ما يتفق مع الاهمية النسبية التي بلغت (66%)، وهذا يدل بقلة السعي الجاد نحو التوجهات الاستراتيجية للتوجه نحو كسب موارد أفضل.

ب. تشير نتائج الفقرة (X2) والتي تتضمن (تنفذ استراتيجيات الامانة وفقاً لتوجهات الرؤية والرسالة المرسومة) وكانت بالمرتبة الثالثة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.31) وهو ميل عال لإفراد عينة البحث، وبانحراف معياري بلغ (0.91) والذي يشير الى وجود انسجام في اجابات افراد العينة، بينما بلغ معامل الاختلاف (27.5) والاهمية النسبية (66.2%).

ج. تمثل الفقرة (X3) ومضمونها (تسعى امانة بغداد الى الاستفادة من الموارد المتاحة وتوظيفها بالشكل المطلوب) انها قد حققت المرتبة الثانية إذ سجلت وسطا حسابيا بلغ (3.81) وهو ميل عال جداً لإفراد عينة البحث واكثر من الوسط الحسابي العام لبعده التوجه الاستراتيجي، والذي يوضح مدى سعي الادارة الى الاستفادة من الموارد المتاحة واستثمارها في ديوان امانة بغداد، وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري التي بلغت (0.91) والتي تدل على وجود تجانس في آراء عينة البحث وهو يتناسب مع معامل الاختلاف الذي بلغ (23.9) والاهمية النسبية قد قدرت (76.2%).

د. كانت الفقرة (X4) ومضمونها (الموارد المتاحة لأمانة بغداد تؤثر بشكل كبير على استراتيجيات أعمالها) وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الاولى إذ بلغ الوسط الحسابي (4.07) وهو ميل عال جداً لإفراد عينة البحث، إذ بلغ الانحراف المعياري (0.85) والذي يشير الى وجود انسجام في آراء عينة البحث، حيث جاء متفقاً مع معامل الاختلاف الذي بلغ (20.9) والاهمية النسبية التي بلغت (81.5%).

الجدول (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده (التوجه الاستراتيجي)

الرتبة	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	الفقرة
4	66	30.9	1.02	3.30	4.8	20.0	21.9	46.7	6.7	X1
3	66.2	27.5	0.91	3.31	3.8	14.3	33.3	43.8	4.8	X2
2	76.2	23.9	0.91	3.81	2.9	6.7	12.4	60.0	17.1	X3
1	81.5	20.9	0.85	4.07	1.0	4.8	12.4	49.5	32.4	X4
	73	18.08	0.66	3.65	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للتوجه الاستراتيجي					

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

2. بعد التوجه نحو الموارد: تشير نتائج التحليل الاحصائي لبعده (التوجه نحو الموارد) من المتغير المستقل (الإدارة الريادية) والذي بلغ الوسط الحسابي لمجمل الفقرات (3.44) والذي يشير الى ميل عال جداً لإفراد عينة البحث حول فقرات البعد، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي بلغ قيمته (0.64) والذي يدل على وجود انسجام لأفراد العينة، وهو ما ينسجم مع معامل الاختلاف الذي بلغ (18.60%) وهو ما يتفق مع الأهمية النسبية التي بلغت (68.8) وهي تمثل نسبة مرتفعة، علماً ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد اكبر من الوسط الحسابي لجميع الفقرات ماعدا (X5, X6, X7)، مما يعني ان بعد التوجه نحو الموارد متوفر لدى مجتمع البحث، وبناءً على نتائج الجدول (4) يمكن توضيح النقاط المهمة والمتعلقة بتحليل إجابات افراد العينة بالاتي:

أ. حصلت الفقرة (X5) ومضمونها (تحرص امانة بغداد على استخدام واستثمار الموارد بالمستوى المطلوب) حازت الفقرة على المرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (3.65) والذي يشير الى ميل عال جداً لإفراد عينة البحث، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي قدر بقيمة (0.88) وهذا يعني هناك انسجام في آراء عينة البحث، وسجلت معامل اختلاف (23.9%)، وكانت الأهمية النسبية (73.1%)، وهذا يعني وجود استثمار للموارد بشكل لا بأس به من قبل المستويات الادارية والسعي لتعزيز التنمية.

ب. جاءت الفقرة (X6) ومضمونها (تسعى امانة بغداد الى الاستخدام الامثل للموارد التي يتم اقتراضها أو استئجارها) اذ حازت على المرتبة الثالثة، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.60)، وهو ميل عال جداً لآراء عينة البحث، وبانحراف معياري بلغ (0.92)، والذي يشير الى وجود انسجام في اجابات افراد العينة، وقد بلغت معامل الاختلاف (25.4) والأهمية النسبية اذ كانت درجة الموافقة مرتفعة اذ بلغت (72%) وتشير هذه النتائج الى ان المنظمة المبحوثة مدى سعيها الى استثمار الموارد التي يتم اقتراضها أو تأجيرها.

ج. فسرت الفقرة (X7) ومضمونها (تعمل امانة بغداد على تقسيم المشاريع إلى عدة مراحل وتحديد الموارد المطلوبة لكل مرحلة بصورة منفردة قبل البدء بها)، حيث جاءت بالمرتبة الاولى، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.96) وهو ميل عال جداً لآراء عينة البحث، علماً ان الوسط الحسابي لهذه الفقرة اكبر من المجموع العام للبعد وبجميع الفقرات والبالغ (3.44)، وان الانحراف المعياري قد بلغ (0.88)، والذي يشير الى وجود انسجام في اجابات افراد العينة، بينما بلغ معامل الاختلاف (22.1)، وان الأهمية النسبية كانت (79.2%) وهي نسبة مرتفعة، وتشير هذه النتائج الى ان المنظمة المبحوثة تعمل على تقسيم المشاريع الى عدة مراحل لكي تتم السيطرة على عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة في كل مرحلة وبالتالي يسهل عملية تحديد الموارد في كل مرحلة وكيفية استثمارها.

د. جاءت الفقرة (X8) ومضمونها (لأجل تعظيم الارباح تستثمر الامانة بأقل قدر ممكن من الموارد بالرغم من ان هذه الاستراتيجية قد تزيد من مخاطر الفشل لديها) وكانت بالمرتبة الرابعة، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.02)، وهو ميل عال لآراء عينة البحث، وبانحراف معياري بلغ (0.93)، والذي يشير الى وجود انسجام في اجابات افراد العينة، وقد بلغت معامل الاختلاف (30.9) والأهمية النسبية لهذه الفقرة كانت (60.5%) وهي تمثل نسبة متوسطة لدرجة الموافقة.

الجدول (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعدها (التوجه نحو الموارد)

الرتبة	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا يتفق تماما	لا يتفق	محايد	يتفق	يتفق تماما	الفقرة		
2	73.1	23.9	0.88	3.65	1.9	9.5	21.0	56.2	11.4	X5	بعدها	
3	72	25.4	0.92	3.60	2.9	11.4	18.1	58.1	9.5	X6	نحو الموارد	
1	79.2	22.1	0.88	3.96	1.0	6.7	14.3	51.4	26.7	X7		
4	60.5	30.9	0.93	3.02	1.9	30.5	36.2	25.7	5.7	X8		
	68.8	18.60	0.64	3.44	معامل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعدها (التوجه نحو الموارد)							

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

3. **بعدها التوجه نحو النمو:** تشير نتائج التحليل الاحصائي لبعدها (التوجه نحو النمو) من المتغير المستقل (الإدارة الريادية) والذي بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3.54) والذي يشير الى ميل عال جداً لإفراد عينة البحث، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري التي بلغ (0.76) والذي يشير الى انسجام وتجانس في آراء عينة البحث، وهو ما ينسجم مع معامل الاختلاف الذي بلغ (21.47) ويتفق مع الاهمية النسبية التي بلغت (70.8%) اذن ان الوسط الحسابي العام اكثر من الوسط الحسابي لجميع الفقرات ما عدا الفقرة (X9)، وفيما يلي شرح مفصل للفقرات ويتضح من خلال الجدول (5):

أ. حصلت الفقرة (X9) ومضمونها (تسعى دوائر امانة بغداد الى تحقيق النمو كهدف اساسي في اعمالها) وقد حازت الفقرة على المرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.85) والذي يشير الى ميل عال جداً لإفراد عينة البحث وهو اكثر من الوسط الإجمالي للبعدها، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي قدر بقيمة (0.87) وهذا يعني هناك انسجام في آراء عينة البحث، وسجلت معامل اختلاف (22.7) وهو ما يتفق مع الاهمية النسبية المرتفعة والتي بلغت (76.9%)، وهذه النتائج تبين وجود سعي كبير من قبل المستويات الادارية في تحقيق النمو كهدف اساسي في انشطتها.

ب. توضح نتائج الفقرة (X10) التي تتضمن (تعلم امانة بغداد الى تحقيق النمو الثابت والمؤكد كأفضل طريقة للتوسع في مشاريعها بأكبر حجم وبأسرع وقت ممكنين) كانت في المرتبة الثالثة وذات وسط حسابي بلغ (3.32) اي انها حققت ميل عال لإفراد عينة البحث، وهذا ما اشارت له في الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.87) وهذا يدل على وجود انسجام وتوافق في آراء عينة البحث وقد بلغ معامل الاختلاف (26.2) وكانت الاهمية النسبية (66.5%)، وتشير هذه النتائج الى ان المنظمة المبحوثة تهتم بتحقيق النمو المؤكد كأفضل طريقة للتوسع في المشاريع.

ج. تمثل الفقرة (X11) ومضمونها (تعتمد امانة بغداد أليات متجددة ومتطورة لتعزيز النمو والتوسع في خدماتها) وقد حققت ميل عال جداً لإفراد عينة البحث، إذ سجلت وسط حسابي يقدر بـ (3.45) التي جاءت بالمرتبة الثانية، هذا ما اشار له قيمة الانحراف المعياري الذي يقدر بـ (0.92) وهذا ينسجم مع اجابات العينة المبحوثة في حين كان معامل الاختلاف يقدر بـ (26.6) والاهمية النسبية البالغة (68.6) وهذه النتائج تشير الى ان المنظمة المبحوثة الى السعي في استخدام اليات متجددة للنمو والتوسع في جودة خدماتها.

الجدول (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده (التوجه نحو النمو)

الرتبة	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا انفق تماما	لا انفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الفقرة	بعده	
1	76.9	22.7	0.87	3.85	1.0	7.6	18.1	52.4	21.0	X9	التوجه نحو النمو	
3	66.5	26.2	0.87	3.32	1.9	14.3	40.0	37.1	6.7	X10		
2	68.9	26.6	0.92	3.45	1.9	16.2	24.8	49.5	7.6	X11		
	70.8	21.47	0.76	3.54	معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعده التوجه نحو النمو							

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).  
 ثانياً. وصف استجابات عينة البحث للمتغير التابع (جودة الاداء المؤسسي): يتكون المتغير التابع (جودة الاداء المؤسسي) من متغيرين فرعيين لكل متغير من هذه المتغيرات اسئلة فرعية تمت الاجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة للقيادات الادارية في ديوان امانة بغداد عينة البحث والتي شملت (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، مدير شعبة) وقد تضمنت هذه المتغيرات (الاداء المالي، العمليات الداخلية) والجدول رقم (6) يحدد مستوى الاستجابة لعينة البحث على المتغيرات، ومن خلال الجدول ادناه حاز المتغير التابع (جودة الاداء المؤسسي) على الوسط الحسابي (3.51) اكبر من الوسط الافتراضي وقدره (2.6) وهو ميل معتدل لإفراد عينة البحث وبانحراف معياري بلغ (0.54) الذي يشير وجود تجانس وانسجام في اجابات افراد عينة البحث وبانحراف معياري (15.4%) والاهمية النسبية (70.2%) وتشير النتائج الى وجود اهتمام بمتغير جودة الاداء لدى العينة المبحوثة في امانة بغداد والى الدور الفاعل في تحقيق الكفاءة والفاعلية.

الجدول (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير جودة الاداء

المؤسسي

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير التابع
70.2	15.4	0.54	3.51	جودة الاداء المؤسسي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

ويمكن توضيح هذه الابعاد وكما يلي:

1. بعد الاداء المالي: اظهر الجدول (7) نتائج التحليل الاحصائي لبعده (الاداء المالي) من المتغير التابع (جودة الاداء المؤسسي) والذي بلغ الوسط الحسابي الإجمالي له (3.83) والذي يشير الى ميل عال جدا لإفراد عينة البحث وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري والذي بلغت قيمته (0.54) والذي يشير الى انسجام في آراء عينة البحث وهو ما ينسجم مع معامل الاختلاف الذي بلغ (14.1) وما يتفق مع الاهمية النسبية المرتفعة الدرجة التي بلغت (76.6%)، اذ ان الوسط الحسابي الإجمالي اكبر من الوسط الحسابي لجميع الفقرات ماعدا (X13، X14)، لذا على امانة بغداد السعي لتحقيق الاداء المالي بشكل كامل من خلال توسيع معرفتها في الاستثمار والسعي لتحقيق اقصى فائدة ربحية ممكنة، وتسعى لتوفير السيولة النقدية في الامدين القريب والبعيد، والتالي توضيح لفقرات بعد (الاداء المالي) وكما يلي:

أ. وجاءت الفقرة (X12) والتي تتضمن (وجود نمو في الإيرادات المتحققة من نشاطات واعمال امانة بغداد)، انها سجلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.90) وهو ميل عال جدا لإفراد عينة البحث، وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري الذي قدر ب (0.73) وهو يدل على وجود تجانس في آراء العينة المبحوثة، وقد بلغ معامل الاختلاف (18.7) والاهمية النسبية ب (78%).

ب. فسرت الفقرة (X13) ومضمونها (تجري مراجعة ومتابعة حسابات المشاريع والانشطة والاعمال في امانة بغداد بشكل دوري وفي توقيتاتها المحددة) وكانت بالمرتبة الثالثة، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.60) وهو ميل عال جدا لآراء عينة البحث، وبانحراف معياري بلغ (0.86)، والذي يشير الى وجود تجانس في اجابات افراد العينة المبحوثة، وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (23.9). والاهمية النسبية كانت مرتفعة بمقدار (70%).

ج. حصلت الفقرة (X14) ومضمونها (تفتقر امانة بغداد الى وجود دعم مالي لإقامة المشاريع ولتصميم البرامج والتقنيات وبما يمكنها من زيادة فرص النجاح في اعمالها) كانت بالمرتبة الرابعة، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (1.44) وهو ميل ضعيف لآراء عينة البحث، وبانحراف معياري بلغ (0.85) والذي يشير الى وجود تجانس وتوافق في اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغ معامل الاختلاف (59%) والاهمية النسبية قدرت بدرجة ضعيفة جدا حيث بلغت (29%) وتشير نتائج عينة البحث وباتفاق الى قلة التخصيصات المالية التي ترصد على أنشطة ومشاريع امانة بغداد وعدم تناسبها وان وجددت وحددت التخصيصات فلا يتم التمويل لها بالكامل على الرغم من وجود تزايد في الكثافة السكانية وزيادة التجاوزات والتي تسبب في استنزاف البنى التحتية من ماء واكساء وصرف صحي ونظافة والتي تنعكس بشكل سلبي على جودة الاداء المؤسسي وتقديم الخدمات الخاصة.

د. تمثل الفقرة (X15) ومضمونها (يعد مؤشر السيولة من المؤشرات المالية المهمة التي تسعى الامانة لتحقيقه) حققت المرتبة الاولى إذ سجلت وسط حسابي (4.17) وهو ميل عال جداً لإفراد عينة البحث، وهذا ما اكدته قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.70) وهو منسجم مع آراء عينة البحث، كما بلغ معامل الاختلاف (16.8) وكانت الاهمية النسبية ذات درجة مرتفعة حيث بلغت (83.4%)، وتظهر هذه النتائج مدى اهتمام الادارات في امانة بغداد وسعيها الى تحقيق السيولة النقدية حيث تستفاد منها في تمشية امور ومعاملات الأنشطة الاساسية لحين توفر التعزيز من قبل الجهات المختصة.

الجدول (7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء (الاداء المالي)

الفرقة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الرتبة
X12	16.2	62.9	15.2	5.7		3.90	0.73	18.7	78	2
X13	9.5	53.3	25.7	9.5	1.9	3.60	0.86	23.9	70	3
X14	11.4	54.3	24.8	7.6	1.9	1.44	0.85	59	29	4
X15	31.4	57.1	8.6	2.9		4.17	0.70	16.8	83.4	1
معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعء الاداء المالي										
76.6 14.1 0.54 3.83										

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

2. **بعد العمليات الداخلية:** اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعدها (العمليات الداخلية) من المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي) لعينة المستويات الادارية ان الوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ (3.60) وهو ذات ميل عال جداً لإفراد عينة البحث وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.76) ومعامل اختلاف الذي بلغ (21) كما سجلت الاهمية النسبية بـ (72%)، اذ ان الوسط الحسابي العام اكبر من الوسط الحسابي لجميع الفقرات ماعدا الفقرات (X18, X19)، مما يعني ان هذا البعد غير متوفر بشكل كامل لدى جميع مجتمع عينة البحث، وان على الامانة ان تسعى الى تحليل اداء الانشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة المتمثلة بعمليات الانتاج والخدمات والانشطة المتعلقة بها، وتحديد تأثيرها على المجتمع وتحقيق الاهداف، والجدول (7) يوضح فقرات بعد (العمليات الداخلية) وكالاتي:

أ. حصلت الفقرة (X16) التي تتضمن (تجري في الامانة عمليات تطوير مستمرة في العمليات والانشطة داخل وخارج امانة بغداد) المرتبة الثالثة، اذ ان الوسط الحسابي قد بلغ (3.35) وهو ميل عال لإفراد عينة البحث، وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري الذي بلغ قيمته (0.94) وهي حققت انسجام وتجانس في آراء عينة البحث، في حين بلغت معامل الاختلاف (28.1) وكانت الاهمية النسبية بنسبة (67.0%)، فقد كان توجه اجابات عينة البحث الى أن المنظمة المبحوثة تسعى الى تطوير وتحسين اداء العمليات الداخلية والخارجية الخاصة بها.

ب. تبين الفقرة (X17) ومضمونها (تعتمد الامانة مقاييس متعددة لنتائج العمليات الداخلية من اجل تحسين الانظمة القائمة على الاداء) انها حققت المرتبة الرابعة اذ سجل الوسط الحسابي (3.26) وهو ميل عال لإفراد عينة البحث، وقد سجل الانحراف المعياري (0.92) الذي ينسجم مع آراء عينة البحث، كما بلغ معامل الاختلاف (28.2) وبلغت الاهمية النسبية (65.3%).

ج. جاءت الفقرة (X18) ومضمونها (يجري ادخال تعديلات على الانشطة والاعمال الخاصة بالامانة في حالة حدوث تغييرات ملموسة في السياسات الحكومية) حازت الفقرة المرتبة الثانية ان الوسط الحسابي ذات ميل عال جداً لإفراد عينة البحث اذ تشير قيمته بـ (3.83)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.88) والذي يشير الى وجود انسجام في اجابة عينة البحث وجاءت الآراء متفقة مع معامل الاختلاف الذي بلغ (23) والاهمية النسبية كانت ذات درجة مرتفعة حيث بلغت (76.5%).

د. كانت الفقرة (X19) ومضمونها (تقدم دوائر امانة بغداد التقارير الفصلية والنصف سنوية والسنوية عن انشطتها واعمالها في الوقت المحدد). انها ذات وسط حسابي يقدر بقيمة (3.96) هو ميل عال جداً لإفراد عينة البحث، وحققت الفقرة المرتبة الاولى، وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري التي بلغت (0.96) مما يدل الى وجود تجانس في آراء عينة البحث وهذا ما يتفق مع معامل الاختلاف الذي بلغ (24.2) والاهمية النسبية المرتفعة التي حققت (79.2%)، وهذا مباشرة نتائج العينة من ان الامانة تحرص على تقديم التقارير والتي لها فائدة كبيرة من حيث تحديد نقاط القوة ومعالجة الضعف واقتناص الفرص وتجنب التهديدات اتجاهاها.

الجدول (8): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعدها (العمليات الداخلية)

الرتبة	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا انقل تماما	لا انقل	محايد	انقل	انقل تماما	الفقرة	بعد العمليات الداخلية
3	67.0	28.1	0.94	3.35	2.9	15.2	34.3	39.0	8.6	X16	
4	65.3	28.2	0.92	3.26	2.9	19.0	31.4	41.9	4.8	X17	
2	76.5	23	0.88	3.83	2.9	5.7	14.3	60.0	17.1	X18	
1	79.2	24.3	0.96	3.96	1.9	8.6	10.5	49.5	29.5	X19	
	72	21	0.76	3.60							معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعدها العمليات الداخلية

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

ثالثاً. اختبار فرضيات الارتباط والتأثير لعينة البحث: يهدف المبحث الى اختبار فرضيات الارتباط والتأثير الرئيسية والفرعية والتي كانت اساس انطلاق هذا البحث، وذلك من خلال ايجاد علاقات الارتباط والتأثير وبين المتغيرات الحالية للبحث، وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS V.24).

1. الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الادارة الريادية وجودة الأداء المؤسسي"

تظهر نتائج تحليل الجدول (9) الى وجود علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية بين الادارة الريادية وجودة الأداء المؤسسي في المنظمة عينة البحث على المستوى الكلي، وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (\*\*0.706) عند مستوى دلالة معنوية (0.000)، وهذه النتيجة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة الريادية وجودة الأداء المؤسسي).

الجدول (9): نتائج قيم معامل ارتباط بين القيادة الريادية وجودة الأداء المؤسسي

المتغير	المؤشر	جودة الأداء المؤسسي
الادارة الريادية	معامل الارتباط Pearson	0.706**
	مستوى معنوية Sig	0.000
	مستوى دلالة عند مستوى معنوية (0.01)	معنوي

\*\* تشير عند مستوى المعنوية (0.01).

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

اما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى، فكانت النتائج

كالآتي:

أ. اختبار علاقات الارتباط بين الادارة الريادية وبعدها الاداء المالي: يوضح نتائج تحليل الجدول (10) معامل الارتباط بين الادارة الريادية وبعدها الاداء المالي، اذ بلغ معامل الارتباط (\*\*0.990) عند مستوى معنوية (0.000) وهو قيمه موجبة قوية معنوية، وتشير هذه الدرجة الى وجود ارتباط قوي فكل زيادة في الادارة الريادية يقابلها نفس مستوى الزيادة في بعدها الاداء المالي والعكس صحيح لكونها علاقة طردية، وهذا دليل على قبول الفرضية الفرعية البديلة (توجد علاقة ارتباط معنوية

ذات دلالة معنوية بين الإدارة الريادية وبعد الاداء المالي) والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (10): معامل الارتباط بين الإدارة الريادية وبعد الاداء المالي

المتغير	المؤشر	الاداء المالي
الإدارة	معامل الارتباط Pearson	0.990**
الريادية	مستوى معنوية Sig	0.000
مستوى دلالة عند مستوى معنوية (0.01)		معنوي

\*\* تشير عند مستوى المعنوية (0.01).

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

ب. اختبار علاقات الارتباط بين الإدارة الريادية وبعد العمليات الداخلية: يتضح من تحليل الجدول

(11) معامل الارتباط بين الإدارة الريادية وبعد العمليات الداخلية اذ بلغ معامل الارتباط (\*\*0.639) عند مستوى معنوية (0.000) وهو قيمة موجبة قوية معنوية، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين فكل زيادة في الإدارة الريادية يقابلها نفس مستوى الزيادة في بعد العمليات الداخلية والعكس صحيح لكونها علاقة طردية، وهذا دليل على قبول الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين الإدارة الريادية وبعد العمليات الداخلية) والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى، لذلك ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (11): معامل الارتباط بين الإدارة الريادية وبعد العمليات الداخلية

المتغير	المؤشر	العمليات الداخلية
الإدارة الريادية	معامل الارتباط Pearson	0.639**
	مستوى معنوية Sig	0.000
مستوى دلالة عند مستوى معنوية (0.01)		معنوي

\*\* تشير عند مستوى المعنوية (0.01).

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

2. الفرضية الرئيسة الثانية: "لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للإدارة الريادية في جودة الأداء المؤسسي"

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان قيمة معامل التفسير ( $R^2 = 0.499$ ) اي ان الإدارة الريادية تمثل ما قيمته (50%) من المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي) اما النسبة المتبقية (50%) فتعود الى عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج البحث، لذا وجدت النتائج ان هناك تأثير معنوي للإدارة الريادية في جودة الأداء المؤسسي وهذا ما تؤكدته نتائج قيمة ( $F=102.560$ ) المحسوبة اما القيمة الثابتة ( $a=0.822$ ) والتي تشير عندما تكون الإدارة الريادية صفر فأن جودة الأداء المؤسسي لن تقل عن هذه القيمة، اما قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0.703$ ) فأنه يشير عند اضافة قيمة واحدة للمتغير المستقل سوف يزداد قيمة المتغير التابع بنفس القيمة، اما اختبار (t) الذي يشير الى اهمية المتغيرات في أنموذج البحث عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة الريادية في جودة الأداء المؤسسي) كما في الجدول (12).

الجدول (12): تأثير الإدارة الريادية في جودة الأداء المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة T	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F	المعنوية
جودة الأداء المؤسسي	الإدارة	A	3.061	0.003	102.560	0.499
	الريادية	B	10.127	0.000		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

اما بالنسبة للفرضيات الفرعية فقد اظهرت النتائج ما يأتي:

أ. **فرضية التأثير الأولى:** (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإدارة الريادية في بعد الاداء المالي) تبين النتائج ان قيمة معامل التفسير بلغت ( $R^2=0.860$ )، هذا يعني تسهم الإدارة الريادية في تفسير (86%) في بعد الاداء المالي، والنسبة المتبقية (14%) يمثل عوامل اخرى لم يدخل في نموذج البحث، لذا وجدت النتائج ان هناك تأثير معنوي للإدارة الريادية في بعد الاداء المالي وهذا ما تؤكدته نتائج قيمة ( $F=445.67$ ) المحسوبة، اما القيمة الثابتة ( $a=0.000$ ) والتي تشير عندما تكون الإدارة الريادية صفر فإن الاداء المالي لن تقل عن هذه القيمة، اما قيمة معامل الانحدار ( $\beta=1.000$ ) وهذا يشير عند اضافة قيمة واحدة للمتغير المستقل سوف يزداد قيمة المتغير التابع (الاداء المالي) بنفس المقدار، كانت قيمة، ( $t$ )، المحسوبة، (2.445) وهي، اكبر من قيمة، ( $t$ )، الجدولية، (2.364)، الذي يشير الى اهمية المتغيرات في نموذج البحث عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية الاولى البديلة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للإدارة الريادية في بعد الاداء المالي) كما في الجدول (13):

الجدول (13): تأثير الإدارة الريادية في بعد الاداء المالي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة T	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F	المعنوية
الأداء المالي	الإدارة	A	4.667	0.000	445.67	0.860
	الريادية	B	2.445	0.000		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، (V.24)

ب. **فرضية التأثير الثانية:** (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإدارة الريادية في بعد العمليات الداخلية) توضح نتائج التحليل في الجدول (14) ان معامل التفسير حقق ( $R^2=.408$ ) اي ان الإدارة الريادية يفسر (41%) في بعد العمليات الداخلية، والنسبة المتبقية (59%) يمثل عوامل اخرى لم تدخل انموذج البحث، لذا تظهر النتائج ان هناك تأثير معنوي للإدارة الريادية في بعد العمليات الداخلية وهذا ما تؤكدته نتائج قيمة ( $F=70.899$ ) المحسوبة، اما القيمة الثابتة ( $a=.156$ ) والتي تشير عندما تكون الإدارة الريادية صفر فإن العمليات الداخلية لن تقل عن هذه القيمة، اما قيمة معامل الانحدار ( $\beta=.900$ ) حيث تشير عند اضافة قيمة واحدة للمتغير المستقل سوف يزداد قيمة المتغير التابع بنفس القيمة، فيما، كانت، قيمة، ( $t$ )، المحسوبة، (8.420) وهي اكبر، من، قيمة، ( $t$ )، الجدولية، (2.364) والذي يشير الى اهمية المتغيرات في نموذج البحث عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية الفرعية الثانية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الريادية في العمليات الداخلية).

الجدول (14): تأثير الادارة الريادية في بعد العمليات الداخلية

المتغير المتابع	المعنوية	قيمة F	قيمة R <sup>2</sup>	المعنوية	قيمة T	معاملات الانحدار	المتغير المستقل
العمليات الداخلية	0.000	70.899	0.408	0.707	0.377	A	الادارة
				0.000	8.420	B	الريادية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V.24).

### المبحث الرابع: (الاستنتاجات والتوصيات)

#### اولاً. الاستنتاجات:

1. حققت اغلب فقرات ابعاد الادارة الريادية (التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو الموارد، التوجه نحو النمو) ميل عال جداً بالنسبة الى امانة بغداد كذلك ان الاهمية لكل بعد كانت عالية مما يدل على اهتمام الادارات العليا بأهمية هذه الابعاد للمتغير المستقل في الاداء المؤسسي لها.
2. احرزت اغلب فقرات ابعاد جودة الاداء المؤسسي (الاداء المالي، العمليات الداخلية) على اهمية عالية بالنسبة الى امانة بغداد حيث حققت ميل عال جداً لأفراد العينة المبحوثة، وهذا يدل على اهتمام الادارة العليا بأهمية هذه الابعاد في مجال اعمالها.
3. أظهرت النتائج أن للإدارة الريادية دوراً واضحاً ومؤثراً في ابعاد جودة الاداء المؤسسي ضمن تشكيلات امانة بغداد، وهذا الدور يظهر من خلال شكل علاقة الارتباط الواضحة والكبيرة التي تربط الادارة الريادية بأبعاد الاداء المؤسسي.
4. عدم وجود استجابة لبعض الشكاوى بسبب وجود عوامل خارجة عن ارادتها وسيطرتها، منها وجود توسع في المناطق العشوائية خارج حدود التخطيط المركزي والذي ادى الى التجاوز على شبكات الماء والمجاري والاكساء وخدمات اخرى، كذلك وجود تعارض مع مشاريع تقوم بها وزارات اخرى، إضافة الى وجود تداخل بين المشاريع المنفذة منذ مدة طويلة مع المشاريع الحالية والتي ادى الى توقف العمل لحين حسمها وغيرها من العوامل التي ادت الى تدني في مستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع وانعكاسها على مستوى النمو والتوسع.

#### ثانياً. التوصيات:

1. على الادارة العليا ان تسعى الى توظيف الموارد بشكل ايجابي بحيث ينعكس على صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لأمانة بغداد، واعتماد الطرق الحديثة المناسبة لإدارة المشاريع لضمان سرعة الاستجابة والمرونة للتعاطي مع التهديدات التي تواجه الامانة وتبني آلية لتطوير الخدمات والمشاريع التي تعود لأمانة بغداد بأرباح عالية من خلال استعمال دراسات السوق وممسوحات الزبائن واختيار أفضل العروض للنهوض بالواقع الاقتصادي لتحسين الخدمات.
2. العمل على زيادة الإيرادات من خلال فتح مشاريع والعمل على استثمارها أفضل استثمار والذي ينعكس في زيادة الإيرادات والسيولة المالية.
3. اعداد جيل من المدراء مع وضع منهجية مدروسة لاختيارهم وتطويرهم وتدريبهم وشرح عمليات التغيير ومسوغاته للمعنيين جميعاً، مع قياس مدى التغيير ومراجعتهم مع ضمان مشاركة ودعم الموارد البشرية وتمكينها من الادارة الفاعلة للتغيير، وادارة النتائج والمخاطر المترتبة على التغيير.

4. السعي الى سن قوانين تحد من زيادة العشوائية والتجاوزات للحد من الاضرار في الخدمات العامة والسعي الى حل جميع التعارضات التي ادت الى تدني في مستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع والتي تسبب كذلك الى وجود هدر في المال العام.

**المصادر:**

1. Ahmetoglu, Gorkan & Tomas Chamorro-Premuzic & Klinger, Bailey & Tessa Karcisky, (2017), The Wiley Handbook of Entrepreneurship, Edition first published, Chennai, India.
2. Alfaliha, Abdulaziz Abdulmohsen & Ragmouna, Wided Mohamed, (2020), the role of entrepreneurial orientation in the development of an integrative process towards entrepreneurship performance in entrepreneurial university: A case study of Qassim university, Management Science Letters (10), p-p: (1857-1872).
3. Al shumaily, Aisha Yousef, (2017), Performance Improvement Program, Fagr for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.
4. Borges, Candido, Danilo, Bezerra, Eder Danilo, Silva, Clessia, Andreassi, Tales, (2018), Entrepreneurship in Brazil, J. Entrepreneurship and Small Business, Vol (34), No (2), p-p (183-203).
5. Brown, Terrence E., & Davidsson, Per & Wiklund, Johan, (2001), AN Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship AS Opportunity-Based Firm Behavior, Strategic Management Journal, Wiley & Sons, Ltd,p-p (953-968).
6. Chirani, Ebrahim & Rogayeh, Hasanzadeh, (2013), the aspects of organizational enterepreneurship in conmpetition environment, Journal of Business and Management Review Vol. (2), No. (11) p., (65-70).
7. Heizer, Jay & Render, Barry & Munson, Chuck, (2017), Operations Management, 12<sup>th</sup> Edition, Prentice Hell New Jersey, USA.
8. Kettunen, Juha, (2008), A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance", Quality Assurance in Education, Vol. (16), No. (4), p-p (322-332), Emerald Group Publishing Limited.
9. Kotler, Philip, (2000), Marketing Management, Copyright by Prentice Hall Inc., New Jersey, America.
10. Kuhn, Birte & Sassmannshausen, Sean Patrick & Zollin, Roxanne, (2010), Entrepreneurial Management, as a Strategic Choice in Firm Behavior Linking it with Performance, Paper to be presented at the HTSF Conference in Twente, The Netherlands, p-p (1-37).
11. Longenecker, Justin G. & Petty, J. William & Palich, Leslie E. & Frank Hoy, (2017), Small Business Management: Launching& Growing Entrepreneurial Ventures, Cengage Learning, Boston, MA, USA.
12. Moghamadam, Kristal and Saghi, Schroeder, (2013), the effect of quality management on mass customization capability, International Journal of Operations & Production Management, vol (30), No (9), p-p (900-922).

13. Naldi, Lucia & Achtenhagen, Leona & Davidsson, per, (2015), International Corporate Entrepreneurship among SMEs: A Test of Stevenson's Notion of Entrepreneurial Management, *Journal of Small Business Management*, p-p (1-29).
14. Ristic, Zorm: Domnjanovic, Aleksandar, Danilovic Nedjo, (2017), Social Entrepreneurship in Serbia-The Entrepreneurial Leading to social changes, international scientific conference on Economic and social development, 304-313, Belgrade, Serbia.
15. Sfredo, Leonardo Stertz & Vieira, Guilherme Bergmann Borges & Gabriel Vidor & Santos, Carlos Honorato Schuch, (2018), ISO 9001 based quality management systems and organisational performance: a systematic literature review, *Total Quality Management & Business Excellence*, ISSN: 1478-3363 (Print) 1478-3371 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/ctqm20>.
16. Tubis, A., & Werbińska-Wojciechowska, S., (2017), Balanced Scorecard use in Passenger Transport Companies Performing at Polish Market, *Procedia Engineering*, 187, 538-547.
17. Woolley, Anita Williams & Bear julia.B & Chang jin Wook, (2013), The Effect OF Team strategic Orientation on Team process organizational Behavior And Human Decision Processes, (122).