

عنوان المشروع التميز المؤسسي

مشروع تخرج 1

اسم الطالب: سند ناصر

إشراف د. منى
مصطفى العشري

الملخص

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر صياغة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الشركات التعدينية والاستخراجية بالأردن بالتركيز على شركتي الفوسفات المساهمة العامة المحدودة، والبوتاس العربية المساهمة العامة. وتمثلت مشكلة الدراسة في: ما هو أثر صياغة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الشركات التعدينية والاستخراجية بالأردن؟ إذ اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان بالتطبيق على المستويات الإدارية العليا والوسطى من رئيس قسم فأعلى في الشركات موضوع التحليل، حيث تم اختيار (200) موظف عشوائياً خلال عام (2021)، موزعة بنسبة 52.5% و 47.5% لكل من شركة البوتاس العربية وشركة الفوسفات الأردنية على التوالي. وتم استرداد (186) استبانة. وقد اعتمدت الدراسة علىبرمجية تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ إضافة إلى العديد من الأساليب الإحصائية الملائمة. وقد خلصت الدراسة لوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي، وكذلك لكل من تحديد التوجه الاستراتيجي والتحليل البيئي في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي، مع وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية لبُعد الخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز الإنتاجي. وقد أوصت الدراسة بأهمية قيام الشركات التعدينية والاستخراجية بعملية صياغة استراتيجيات دقيقة لما لذلك من أثر مهم في تحقيق التميز المؤسسي في تلك الشركات.

الكلمات الدالة: صياغة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، الشركات التعدينية والاستخراجية، شركة مناجم الفوسفات الأردنية،

شركة البوتاس العربية المساهمة العامة.

1

مجلة جامعة البلقاء للتربية والعلوم الإنسانية العلوم الإنسانية

Strategy Formulation and Impact on Achieving Institutional Excellence **(Field study in mining and extractive companies in Jordan)**

Abstract

This Study aims at identifying the impact of strategy formulation on achieving institutional excellence in mining and extractive companies in Jordan focusing on Phosphate Public Shareholding Company and The Arab Potash Company. The research question is: What is the impact of strategy formulation on achieving institutional excellence in mining and extractive companies in Jordan? The study relied on questionnaire tool applied to the higher administrative levels from the head of a department or higher in the two companies, where (200) employees were randomly selected during the year (2021), distributed by 52.5% and 47.5% for each of the Arab Potash Company and the Jordan Phosphate Company, respectively. (186) questionnaires were retrieved. The study used the Statistical Packages Analysis for Social Sciences (SPSS) software.

The study concluded that there is a positive, statistically significant effect of determining the strategic direction and the strategic choice in achieving leadership excellence, with a negative statistically significant impact of the dimension of the strategic choice in achieving productive excellence. The study recommended the importance of the process of formulating accurate strategies because of this important impact in achieving institutional excellence in these companies.

Key Words: Strategy Formulation, Institutional Excellence, mining and extractive companies, the Phosphate Public Shareholding Company, The Arab Potash Company

مقدمة

تواجه كافة الشركات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، تحديات عديدة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة، وما صاحب ذلك من تزايد في حدة المنافسة. وأمام تلك التحديات أضحت النهج التقليدي في الإدارة غير قادرًا على تعزيز قدرة الشركات على المنافسة، الأمر الذي يحتم على الأخيرة استخدام أساليب إدارية حديثة لتحسين وتطوير أدائها وصولاً للتميز المؤسسي، الذي أصبح ضرورة من ضرورات بقاء الشركات واستمراريتها.

لذلك أخذت الشركات في التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية وصياغة استراتيجيات تمكنها من تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها، كون الإدارة الاستراتيجية هي الأداة التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والتحليل البيئي، وتحديد الموقف الاستراتيجي، بالإضافة إلى تطوير البدائل الاستراتيجية ثم تحديد الخيار الاستراتيجي. وتظهر أهمية صياغة الاستراتيجية في مساعدة المنظمة في تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى لتحقيقها.

في ظل التغيرات المتلاحقة والسريعة التي تواجهها الشركات الصناعية في الأردن بشكل عام والشركات التعدينية والاستخراجية بشكل خاص، فإن دور صياغة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي أضحت ذا أهمية كبرى في تحسين أداء تلك الشركات، وبما يساعدها على تحقيق أهدافها. بالإضافة إلى مساعدة صناع القرار من أجل تطوير الأداء المؤسسي الشامل للشركات التعدينية والاستخراجية وفقاً لمعايير التميز المؤسسي، وبالتالي تعزيز تنافسيتها، ومن هنا جاءت الدراسة الراهنة كخطوة لمعرفة تأثير صياغة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن.

أولاً: مشكلة الدراسة

لم يعد التميز المؤسسي أحد الخيارات المطروحة أمام الشركات الصناعية فحسب، بل أصبح ضرورة حتمية فرضتها التغيرات المتسارعة الداخلية والخارجية التي تشهدها تلك الشركات الصناعية ومنها الشركات التعدينية والاستخراجية، المتمثلة في زيادة حدة المنافسة، إضافة إلى تزايد التحديات النابعة من البيئة الداخلية والخارجية. وفي ظل

التغيرات السوقية اليومية التي يصعب التنبؤ باتجاهاتها لم تعد هذه الشركات مطالبة بتحقيق الأداء المطلوب فحسب، إنما أصبحت كذلك مطالبة بالتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار.

وبذلك تمثل التساؤل الرئيس للدراسة في: ما هو أثر صياغة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في

الشركات التعدينية والاستخراجية بالأردن؟

ثانياً: أهمية الدراسة

على المستوى التطبيقي، يُعد القطاع التعديني والاستخراجي بالأردن أحد أكبر القطاعات الاقتصادية بالبلاد، ويشكل الفوسفات والبوتاس أبرز الموارد الطبيعية في البلاد، ويبلغ مجموع رأس المال المستثمر في هذا القطاع ما يقارب من (504.6) مليون دينار أردني حتى عام 2019، كما بلغ إجمالي عدد العاملين فيه (8972) موظفاً في العام ذاته. كما بلغ حجم صادرات هذا القطاع نحو (1234.7) مليون دينار أردني عام 2019، بحيث يستحوذ القطاع التعديني والاستخراجي ما نسبته (20.1%) من إجمالي حجم صادرات المملكة الأردنية الهاشمية لعام 2019. وتعد كل من المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة ومصر والهند أبرز الدول المستوردة للمنتجات التعدينية والاستخراجية الأردنية.

ومحلياً، يُسهم هذا القطاع في الإيفاء بمتطلبات السوق المحلي من تلك المواد. ويتميز هذا القطاع باستخدامه للأساليب العلمية الحديثة ذات العلاقة باستخراج وتعدين الموارد الطبيعية وتحويلها لمنتجات أولية أو وسيطة أو نهائية لغايات استخدامها محلياً أو تصديرها خارجياً. مع تطلعات بمزيد من التطوير لهذا القطاع لزيادة قيمته المضافة للاقتصاد الأردني وتلبية الطلب على المستويين المحلي والإقليمي والانتقال للمستوى العالمي.

أمّا من الناحية العلمية، فتمثلت أهمية الدراسة في إثراء المعرفة النظرية والتراث العلمي الإداري بإطار نظري تناول

العلاقة التأثيرية لصياغة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن.

ثالثاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة صياغة الاستراتيجية في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المديرين في الإدارتين العليا والوسطى.
- 2- التعرف على مستوى تحقق التميز المؤسسي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المديرين في الإدارتين العليا والوسطى.
- 3- التعرف على أثر صياغة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المديرين في الإدارتين العليا والوسطى.
- 4- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للمديرين في الإدارتين العليا والوسطى من أجل تحسين وتطوير الأداء للوصول إلى التميز المؤسسي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن.

رابعاً: فرضيات الدراسة

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التميز القيادي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن موضع التحليل.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق تميز الموارد البشرية في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن موضع التحليل.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق تميز الهيكل التنظيمي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن موضع التحليل.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التميز المعرفي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن موضع التحليل.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التميز الإنتاجي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن موضع التحليل.

خامسًا: حدود الدراسة

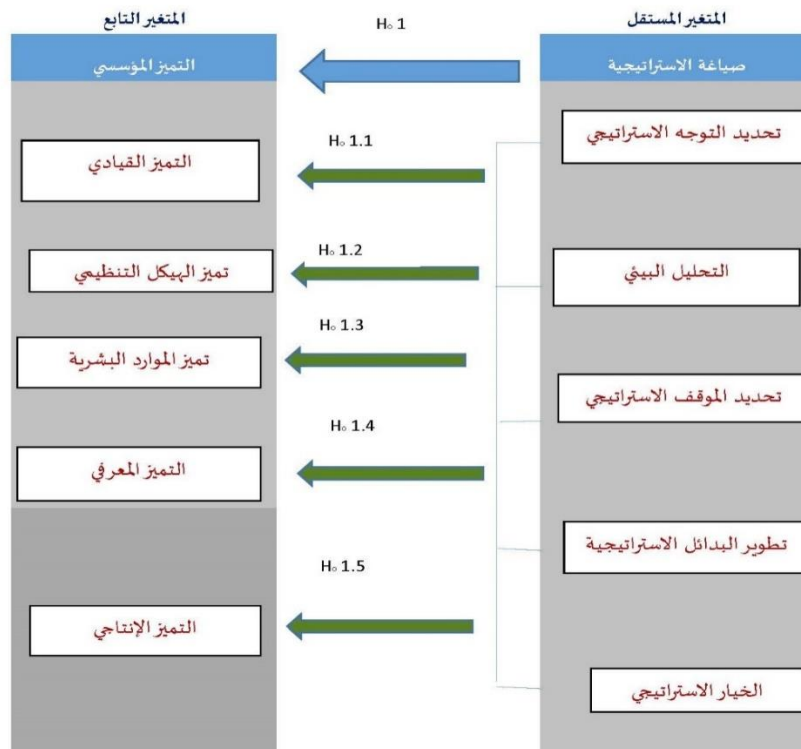
الحدود البشرية: تشمل المديرين العاملين في الشركات التعدينية والاستخراجية بالأردن وهي: شركة الفوسفات المساهمة العامة المحدودة، وشركة البوتاس العربية المساهمة العامة وتحديداً المدراء ومساعدتهم ورؤساء الأقسام.

الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في شركة الفوسفات المساهمة العامة المحدودة، وشركة البوتاس العربية المساهمة العامة.

الحدود الزمانية: تتمثل الفترة الزمنية للدراسة في عام 2020.

الحدود الموضوعية: تتمثل الجوانب التي تناقشها الدراسة في صياغة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

سادسًا: أنموذج ومتغيرات الدراسة



فيما يتعلق المتغير المستقل (صياغة الاستراتيجية) حدد الباحث خمس مراحل لصياغة الاستراتيجية هي: تحديد التوجه الاستراتيجي، والتحليل البيئي، وتحديد الموقف الاستراتيجي، وتطوير البدائل الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي. وفيما يخص المتغير التابع (التميز المؤسسي) حدد الباحث خمسة أبعاد للتميز المؤسسي هي: التميز على مستوى القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، والتميز المعرفي، والتميز الإنتاجي.

سابعًا: الدراسات السابقة

(1) الدراسات التي تناولت صياغة الاستراتيجية:

ناقشت عدد من الدراسات صياغة الاستراتيجية كمتغير مستقل أو متغير تابع، من بينها دراسة (محمد، 2021) التي هدفت إلى اختبار تأثير تحليل البيئة الداخلية والخارجية على صياغة استراتيجية فعالة في منظمات التمويل متناهي الصغر، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحليل نقاط القوة والضعف في صياغة استراتيجية فعالة في هذا النوع من المنظمات إلا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية فيما يخص الفرص والتهديدات عند صياغة الاستراتيجية.

ويمكن الإشارة إلى دراسة (Chan and Aladag, Altin, Köseoglu, 2020) التي هدفت إلى التعرف على الطريقة التي يصف بها مديرو الفنادق الاستراتيجية وتحدي عوامل النجاح الرئيسية لصياغتها وتنفيذها، وقد خلصت الدراسة إلى أن مديري الفنادق يعطون الأولوية لتحليل المنافسين وظروف البيئة الخارجية مقارنة بالعوامل الداخلية كالعامل الجماعي وتأثيره على صياغة الاستراتيجية. وقد حددت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تمر بمراحل متعددة يمكن إجمالها في مرحلتين هي صياغة الاستراتيجية وتقييمها. وحددت الدراسة أهمية صياغة الاستراتيجية في تحديد المشكلات الرئيسية التي تواجهها المنظمة، وإيجاد بدائل وحلول، واختيار استراتيجية ملائمة.

ودراسة (Kim, 2020) التي ناقشت دور صياغة الاستراتيجية على اتخاذ أفضل الخيارات الاستراتيجية وذلك كنموذج تحليل يستهدف توفير إطار عمل استراتيجي رياضي لإيجاد أفضل لحظة لتغيير الاستراتيجية. وذلك بهدف مساعدة متخذي القرار على معرفة التوقيت المناسب كميًا لتغيير الاستراتيجيات الراهنة.

وكذلك دراسة (راضي وقاسم، 2020) التي هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي والذي حددته الدراسة بالتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي في التأثير على البراعة التنظيمية ببعديها (الإبداع الاستكشافي، والإبداع الاستثماري) بالتطبيق على بعض المصارف الخاصة في محافظات الوسط والجنوب بالعراق. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في المصارف التي طبقت بها. وقد أوصت الدراسة بأهمية وجود قسم للتسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف، مع أهمية الاستفادة من الدراسات الأكاديمية والأساتذة الأكاديميين والنتائج التي يتم التوصل إليها في معالجة المشكلات التي تعاني منها المصارف العراقية، وكذلك أهمية إجراء عملية التوازن بين التوجه نحو السوق والتوجه الريادي والتوجه نحو التكنولوجيا بحيث لا يتم التركيز على بعد دون آخر.

ودراسة (Appiah and Okafor،Bowen, 2020) التي تؤكد على أهمية مراعاة كل من المسؤولية الاجتماعية للشركات وكذلك وسائل التواصل الاجتماعي، حيث تناقش الورقة أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات كمكلمة في بناء عملية صياغة الاستراتيجية وكذلك دور وسائل التواصل الاجتماعي كأداة تواصل شاملة تعزز تقنيات الاتصال المزدوجة. لتخلص إلى أن صياغة الاستراتيجية في ظل بيئة أعمال غير مؤكدة ومتقلبة يتطلب شراكة متكاملة بين المنظمات وأصحاب المصلحة حيث تساعد المسؤولية الاجتماعية للشركات في بناء العلاقات وتعزيز الثقة.

(2) الدراسات التي ناقشت التميز المؤسسي:

خلال السنوات الأخيرة حظي مفهوم التميز المؤسسي بنقاش أكاديمي واسع نظرياً وتطبيقياً، وسنعرض لنماذج من تلك الدراسات لأهمية المفهوم كمتغير تابع للدراسة الراهنة.

من الدراسات الحديثة التي يمكن الإشارة إليها (Al-Subaie, 2022) التي هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لتقييم جهود التميز المؤسسي في الجامعات السعودية استناداً لنموذج التميز الأوروبي، حيث اشتمل النموذج المقترح على خمسة مجالات هي: القيادة الجامعية، وسياسات الجامعة واستراتيجياتها، وإدارة الموارد البشرية بالجامعة، والشراكات الجامعية وإدارة الموارد، وإدارة عمليات الجامعة، والخدمات والمنتجات.

وكذلك دراسة (El-Gharbawy and Ghanem، Ragab،Elsakaan, 2021) التي هدفت إلى استكشاف دور الأداء التنظيمي كمتغير وسيط بين الحمض النووي للمنظمة والتميز المؤسسي بالتطبيق على شركات البترول بمحافظة

الإسكندرية المصرية، حيث خصلت الدراسة إلى وجود تأثير للحمض النووي للمنظمة على التميز المؤسسي في الشركات موضع الدراسة، لتوصي الدراسة بأهمية تشجيع المنظمات على تحقيق التميز من خلال غرس معايير التميز في الإجراءات الإدارية اليومية، مع أهمية اهتمام المنظمات بمكونات الحمض النووي التنظيمي وتشمل حق اتخاذ القرار، والمعلومات، والهيكل. لدورها في تشكيل ثقافة المنظمة. وقد حددت الدراسة أبعاد التميز المؤسسي في: التميز الثقافي للمنظمة، وتميز المرؤوسين، وتميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، والتميز في استراتيجية المنظمة.

بالإضافة إلى دراسة (Beil-Hildebrand, 2021) التي هدفت إلى استكشاف ووصف آليات تغيير ثقافة المنظمة بشكل جوهري وكيف يمكن أن يسهم ذلك في تحقيق التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على مستشفى عام خلال الفترة من 1996/ 1997 وحتى عام 2014/ 2015. لتوصي الدراسة بأهمية إيجاد إداريين داخل المستشفيات العامة يمكنهم إدارة التغيير لضمان الاستقلالية المهنية للأطباء وأطقم التمريض، مع الحرص إيجاد ثقافة مؤسسية صحية.

وكذلك دراسة (آل براهيم، 2020) التي ناقشت متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض في ضوء جائزة التعليم للتميز وذلك من وجهة نظر المشرفات التربويات. وقد خلصت الدراسة إلى أنه من جهة نظر المشرفات التربويات فإن هناك موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التميز من حيث القيادة والتخطيط والتطوير المستمر. وجاء ترتيب متوسطات المجالات على النحو التالي: معايير التنظيم الإداري، معايير التخطيط والتطوير المستمر، معايير القيادة، معايير مجال الإبداع والابتكار. كما خلصت الدراسة إلى أنه من وجهة نظر المشرفات التربويات فإن هناك موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التميز من حيث إدارة الأداء وجاء ترتيب المعايير، ومجال إدارة عمليات التعليم والتعلم، ومجال المستفيدين،

كما يمكن الإشارة إلى دراسة (Aljamal, 2021) التي هدفت إلى فهم دور الإدارة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وقد حددت الدراسة أبعاد التميز المؤسسي في: التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة، والتميز البشري. وأظهرت النتائج أن درجة التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة في النتيجة الإجمالية وفي جميع المجالات. كانت أعلى مجالات التميز المؤسسي هي التميز الريادي، والتميز في تقديم الخدمات، وأخيراً التميز البشري.

الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

أولاً: مفاهيم الدراسة

(1) صياغة الاستراتيجية:

تُعد صياغة الاستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي العملية التي يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق أهداف وغايات محددة، إضافة لكونها الوسيلة التي تتمكن بموجبها المنظمة من التوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ومصطلح "الاستراتيجية" Strategy هو مصطلح يوناني، إذ تعني في اللغة الإغريقية علم الجنرال وفن قيادة الحرب، فقد كانت تُطلق على أسلوب التحرك العسكري المخطط لإدارة الحروب. وقد تم استخدام المفهوم خلال الحرب العالمية الثانية، وكانت البداية عسكرية إشارة إلى قيادة القوات المسلحة ووضع استراتيجيات عسكرية للمعارك مع الخصوم وغير ذلك، إلا أنه مع نهاية الحرب العالمية الثانية أصبح المفهوم يُستخدم في علم الإدارة (Raposo and Mainardes, 2014) وتُعد الاستراتيجية الإطار العام الذي يمكن للمنظمة من خلاله اتخاذ القرارات، لدورها في تحديد غايات وأهداف المنظمة وخططها، وكذلك أولويات تخصيص الموارد (الدجني، 2011). كما أن للاستراتيجية دوراً مهماً في تحديد قدرة المنظمة على التعامل مع الفرص والتهديدات القادمة من البيئة الخارجية. فلا يمكن لأي منظمة أن تستغنى بأي حال عن وجود استراتيجية عامة تبنى عليها كافة الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

كما تُعد صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation المرحلة الرئيسة والمحورية في عملية التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning. ويُعنى التخطيط الاستراتيجي بالأهداف المستقبلية من خلال وضع بدائل للمفاضلة بينهما بما يدعم اتخاذ القرار كغاية رئيسة للتخطيط الاستراتيجي.

وتتمثل أهمية صياغة الاستراتيجية كعملية في تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة، بما يساعد على بلوغ المنظمة لأهدافها المستقبلية، إضافة إلى أهمية تلك المرحلة في تحقيق المنظمة لأداء متميز، مع تعزيز قدرتها على المنافسة خاصة في ظل التغيرات المتلاحقة التي تشهدها البيئة المحيطة، مع تعزيز قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات العميل الخارجي، وإيجاد منتجات جديدة للمنافسة. مع زيادة الوعي لدى كافة العاملين بوضع المنظمة والمنافسة التي

تواجهها وتنسيق الجهود بشأن كيفية مواجهتها. هذا ويتم عند صياغة الاستراتيجية استخدام العديد من الأدوات الكمية بهدف توفير فهم دقيق للبيئة الداخلية والخارجية (الملكي، الفقيه، والشوافي، 2019).

ويُعرف الباحث صياغة الاستراتيجية بأنها: عملية وضع وتحديد غايات الشركات التعدينية والاستخراجية بالأردن- مجال الدراسة -وأهدافها الاستراتيجية في ضوء الممارسات التي تتبعها الإدارة العليا عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي للشركة، التي تتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة)، التحليل البيئي، تحديد الموقف الاستراتيجي، تطوير البدائل الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي.

وبموجب هذا التعريف تتمثل مراحل صياغة الاستراتيجية: تحديد التوجه الاستراتيجي، والتحليل البيئي، وتحديد الموقف الاستراتيجي، وتطوير البدائل الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي.

(2) التميز المؤسسي:

فرضت التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال على المنظمات ضرورة تطوير أدوات ومناهج جديدة من أجل التكيف مع تلك التطورات، بحيث تعزز تلك المناهج الجديدة من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في المدى الطويل، ويُمثل التميز المؤسسي أحد المناهج التي تساعد على تحقيق هذا الهدف لما له من قدرة على ضمان أن كافة الأنظمة داخل المنظمة متوافقة وتعمل بشكل متناغم معاً (Vykydal & Waloszek،Nenadál, 2018).

ويُعد التميز المؤسسي (Institutional Excellence) أحد الموضوعات المهمة في علم الإدارة، إذ أصبح توجهها رئيساً لكافة المنظمات في الوقت الراهن أياً كانت طبيعة عملها بما يعزز من قدرتها على مواجهة المنافسة المتزايدة. فالتميز يُعدّ هدفاً تسعى كافة المنظمات إلى تحقيقه، فالغاية النهائية لأي منظمة هو تحقيق التميز.

وبذلك لم يعد سعي الشركات والمنظمات لتحقيق التميز خياراً قد تلجأ أو لا تلجأ إليه، فتزايد حدة المنافسة في عصر العولمة جعل المنظمات في بحث مستمر عن عوامل وأدوات لتحقيق التميز بأبعاده ومستوياته المختلفة. مع الإشارة إلى أنّ سعي الشركات لتحقيق التميز ليس بالضرورة سهلاً، وهو ما ينتج عن أنّ البيئة المحيطة أصبحت أكثر تعقيداً وغموضاً وهو ما يفرض ضغوطاً متزايدة في تحديد جوانب ومجالات التميز (خضير، 2017). حتى تتمكن المنظمات من الاستمرار في مواجهة التحديات المتزايدة.

وفي ضوء أهمية التميز المؤسسي للمنظمات فقد أصبحت هناك حالة من التنافس للحصول على جوائز في مجال التميز المؤسسي، فهناك العديد من الجوائز العربية والدولية للتميز المؤسسي والتي يضع كل منها تعريفه للمنظمة المتميزة. ومن بينها المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) وجائزة ديمينج (Deming) اليابانية لإدارة التميز المؤسسي، وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية (MBNQA)، وعربيًا يمكن الإشارة إلى جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز المؤسسي بالأردن، وجائزة الملك عبد العزيز للجودة في القطاع التعليمي، وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز.

تؤدي جوائز التميز المؤسسي دورًا مهمًا في مساعدة المنظمات على قياس درجة نجاح ومسار المنظمة لدور تلك النماذج في تقييم الأداء المؤسسي وتعزيزه والمتابعة والتقييم المستمر.

ويعرف الباحث التميز المؤسسي بأنه: الارتقاء بأداء الشركات التعدينية والاستخراجية من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإلتقان والتفرد، للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة، من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية، من خلال مجموعة الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة في أدائها مما ينعكس على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.

ويحدد نموذج الدراسة أبعاداً خمسة للتميز المؤسسي: التميز على مستوى القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، والتميز المعرفي والتميز الإنتاجي.

وبذلك يتضح أنه من الناحية النظرية توجد صلة بني متغيري الدراسة؛ إذ توجد علاقة وثيقة بين التميز المؤسسي وصياغة الاستراتيجية، فالهدف الرئيس من صياغة الاستراتيجية وعملية التخطيط الاستراتيجي بشكل أوسع هو تحقيق المنظمة للتميز المؤسسي. فعند صياغة استراتيجية الشركة فمن المهم أن تكون رؤية ورسالة الشركة تضمن تحقيق التميز المؤسسي، كما يلعب التميز المؤسسي دورًا مهمًا في اكتشاف الفرص المتاحة أمام الشركة بما يمكنها من استغلالها والبناء عليها.

منهجية البحث العلمي

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية الملائمة لبيانات الدراسة اعتماداً على برمجة تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ حيث عمدت بداية إلى استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)، واختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتحقق من ملائمة أداة الدراسة، واختبار التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة لوصف التباين في فقرات المجال البحثي، واختبارات التداخل الخطي والارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة المستقلة للتحقق من ملائمة نموذج الدراسة عن طريق ضمان عدم وجود مشاكل الارتباط العالي (Multicollinearity)، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality)، وأخيراً اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) والانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لاختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائجها.

وقد عمدت الدراسة إلى استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة مستهدفة من مجتمع الدراسة ممن يعملون ضمن المستويات الإدارية الوسطى والعليا في ضوء ما يتوافر لديهم من خبرة ودراية تلائم أهداف الدراسة. كما لجأت الدراسة إلى التحقق من ملائمة فقرات الدراسة واتساقها لمجالاتها البحثية بصورة إحصائية من خلال استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) تقدير الثبات من خلال الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الذي صممت من أجله، حيث يجب أن تزيد معاملات الثبات وفقاً لمعاملات كرونباخ ألفا عن (70%) لضمان ثبات فقرات المجال البحثي وتمثيلها لمجالها (Greene, Bryman & Cramer, 2002; 2003)، ويبين الجدول رقم (1) أن كافة فقرات المتغيرات سواءً المستقلة أو التابعة حققت معدلات ثبات أعلى من (70%). بحيث يمكن الاعتماد على الأداة والنتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (1) معدلات الثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)
المتغيرات المستقلة - صياغة الاستراتيجية		
البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي	14	0.868
البعد الثاني: التحليل البيئي	4	0.780
البعد الثالث: تحديد الموقف الاستراتيجي	4	0.737
البعد الرابع: تطوير البدائل الاستراتيجية	4	0.810
البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي	4	0.740

المتغيرات التابعة - التميز المؤسسي		
البعد الاول: التميز القيادي	4	0.758
البعد الثاني: تميز الهيكل	5	0.772
البعد الثالث: تميز الموارد البشرية	4	0.775
البعد الرابع: التميز المعرفي	5	0.721
البعد الخامس: التميز الانتاجي	6	0.800
كافة فقرات الاستبيان	54	0.871

وقد تضمنت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية (54) فقرة لقياس متغيراتها وفقاً لمجالاتها المعرفية ذات العلاقة، حيث تم قياس المتغيرات المستقلة (تحديد التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، تحديد الموقف الاستراتيجي، تطوير البدائل الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي) ذات العلاقة بصياغة الاستراتيجية من خلال (30) فقرة موزعة ضمن مجالاتها المعرفية، وتم قياس المتغيرات التابعة (التميز القيادي، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، التميز المعرفي، والتميز الإنتاجي) ذات العلاقة بتحقيق التميز المؤسسي من خلال (24) فقرة موزعة أيضاً ضمن مجالاتها المعرفية. وللتعرف على مدى موافقة المبحوثين عينة الدراسة على فقرات قياس المتغيرات، فقد اعتمدت الدراسة على استخدام معاملات الإحصاء الوصفي المتمثلة بمعاملات الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والرتبة اعتماداً على درجة الوسط الحسابي، حيث تتمركز معاملات الوسط الحسابي وفقاً للمقياس المعتمد في الدراسة الحالية بين حدي (1/ موافق بدرجة قليلة جداً إلى 5/ موافق بدرجة كبيرة جداً)

طبيعة العينة وحجمها

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، وشركة البوتاس العربية المساهمة العامة؛ إذ يبلغ عدد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (من مستوى رئيس قسم (إدارة وسطى) فأعلى (إدارة عليا)) حتى نهاية عام 2021 في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة حوالي (153) موظفاً، و (169) موظفاً في شركة البوتاس العربية المساهمة العامة. وعمدت الدراسة إلى استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة مستهدفة من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار (200) موظف عشوائياً خلال عام (2021)، موزعة بنسبة 52.5% و 47.5% لكل من شركة البوتاس العربية وشركة الفوسفات الأردنية على التوالي. وتم استرداد (186) استبانة بنسبة (93%)، في حين تم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل نظراً

لعدم إجابة المبحوثين على كافة تساؤلات الاستبانة، ويبين الجدول رقم (2) تفاصيل عدد مفردات العينة وحجم المسترد من الاستبانات الموزعة بالطريقة اليدوية وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (2): حجم العينة وعدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل

حجم العينة	العدد	النسبة المئوية %	عدد الاستبانات المستردة	النسبة المئوية %	عدد الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية %
شركة مناجم الفوسفات	95 موظفاً	47.5%	92	96.8%	91	95.7%
شركة البوناس	105 موظفاً	52.5%	94	89.5%	90	85.7%
الإجمالي	200 موظفاً	100%	186	93%	181	90.5%

وصف العينة

تضمنت أداة الدراسة خمسة تساؤلات ديموغرافية، وهي: النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، والموقع الوظيفي الحالي، وعدد سنوات العمل في الشركة، ويبين الجدول رقم (3) نتائج معاملات الإحصاء الوصفي لهذه الفقرات اعتماداً على معاملات التكرار والتكرار النسبي.

جدول (3): الإحصاء الوصفي للبيانات الديموغرافية

البيان	التكرار	التكرار النسبي %	التكرار التراكمي %
1. النوع الاجتماعي	ذكر	80.7	80.7
	أنثى	35	100.0
2. العمر	أقل من 30 سنة	15	8.3
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	44	24.3
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	80	44.2
	من 50 سنة فأكثر	42	23.2
	ديبلوم فأقل	11	6.1
3. المستوى التعليمي	بكالوريوس	111	61.3
	ماجستير	52	28.7
	دكتوراه	7	3.9
	مدير عام /نائب مدير عام	6	3.3
4. الموقع الوظيفي الحالي	مدير إدارة	25	13.8
	مدير دائرة	12	6.6
	نائب/ مساعد مدير دائرة	22	12.2
	رئيس قسم	116	64.1
	أقل من خمس سنوات	6	3.3
5. عدد سنوات العمل بالشركة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	13	7.2
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	36	19.9

76.8	46.4	84	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
100.0	23.2	42	20 سنة فأكثر

وتُشير النتائج إلى أنّ ما نسبته (80.7%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (19.3%)؛ الأمر الذي يُعزى إلى حقيقة أنّ طبيعة الأعمال التعدينية والاستخراجية قد تتطلب بعض الجهود الملائمة لفئة الذكور بشكل أكبر. كما أنّ ما نسبته (76.8%) قد كانوا من الأفراد الذين تقل أعمارهم عن (50) عاماً، في حين إنّ الأفراد الذين ازدادت أعمارهم عن (50) عاماً بلغت نسبتهم (23.2%) من إجمالي أفراد العينة.

وبالنظر إلى المستوى التعليمي، فقد لوحظ أنّ الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من حملة الدرجات العلمية العالية، حيث شكل من يحملون درجة البكالوريوس ما نسبته (61.3%) من مجمل أفراد العينة، يلي ذلك حملة درجة الماجستير بنسبه (28.7%)، مما يشير إلى قدرة أفراد عينة الدراسة على الإجابة على فقرات الاستبانة بصورة علمية.

وفيما يتعلق بالموقع الوظيفي الحالي، فكانت النسبة الأكبر من المبحوثين في وظيفة رئيس قسم بنسبة (64.1%) تلتها وظيفة مدير إدارة بنسبة 13.8%. أمّا بالنسبة لعدد سنوات العمل في الشركة مثلت النسبة الأكبر (76.8%) ممن قضوا في الشركة ما بين 15 - 20 سنة فأكثر، والنسبة التالية في الترتيب كانت من نصيب من قضوا 20 عاماً فأكثر مما يدل على توافر الخبرة بطبيعة الشركة والتطورات والتحديات التي تواجهها لدى المبحوثين.

ثانياً: نتائج التحليل

1- التحليل الوصفي الإحصائي للمتغير المستقبل: صياغة الاستراتيجية:

أ. تحديد التوجه الاستراتيجي

يُقصد بتحديد التوجه الاستراتيجي، تحديد الرؤية والسالة والأهداف الاستراتيجية للشركة، حيث تم صياغة (14) فقرة لقياس هذه المجالات للوصول إلى مدى دراية المبحوثين بالتوجه العام للشركة. ويبين الجدول رقم (4) نتائج الاختبارات الإحصائية الوصفية لهذه الفقرات. إذ تُشير النتائج إلى أنّ أعلى معامل وسط حسابي بين فقرات قياس الرؤية بلغ (4.022) بانحراف معياري (0.641)، وذلك للفقرة "تمتلك الشركة رؤية قابلة للتحقيق"، في حين بلغ أدنى معامل وسط حسابي (3.724) بانحراف معياري (0.684) وذلك للفقرة "يوجد اتفاق على رؤية الشركة من قبل العاملين بها"، مما يؤكد أنّ غالبية إجابات المبحوثين قد تركزت حول موافق بدرجة كبيرة على فقرات قياس مجال الرؤية. كما بلغ أعلى معامل

وسط حسابي بين فقرات قياس مجال الرسالة (3.950) بانحراف معياري (0.838) وذلك للفقرة "يشارك في صياغة الرسالة جميع المستويات الإدارية في الشركة"، ويلي ذلك الفقرة التي تنص على "تتطابق رسالة الشركة مع الرؤية" وبمعامل وسط حسابي (3.884) بانحراف معياري (0.677)، في حين بلغ أدنى معامل وسط حسابي (3.707) وبانحراف معياري (0.766)، وذلك للفقرة "تتسم صياغة رسالة الشركة بعبارات واضحة"، مما يُشير أيضاً إلى أنّ غالبية إجابات المبحوثين قد تركزت حول موافق بدرجة كبيرة على الأسئلة المتعلقة بقياس الوعي برسالة الشركة.

جدول (4): الإحصاء الوصفي لُبعد تحديد التوجه الاستراتيجي

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
أولاً: الرؤية			
الثانية	0.378	3.829	تمتلك الشركة رؤيا واضحة حول ما تريد الوصول اليه مستقبلاً.
الرابعة	0.684	3.724	يوجد اتفاق على رؤية الشركة من قبل العاملين بها.
الثالثة	0.686	3.785	تفصح الشركة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.
الأولى	0.641	4.022	تمتلك الشركة رؤية قابلة للتحقيق.
ثانياً: الرسالة			
الثانية	0.677	3.884	تتطابق رسالة الشركة مع الرؤية.
الخامسة	0.766	3.707	تتسم صياغة رسالة الشركة بعبارات واضحة.
الأولى	0.838	3.950	يشارك في صياغة الرسالة جميع المستويات الإدارية في الشركة.
الثالثة	0.662	3.851	توضح الشركة الخدمات التي تقدمها في بيان رسالتها.
الرابعة	0.743	3.796	يوجد توافق بين رسالة الشركة والاستراتيجيات التي تسعى لتنفيذها.
ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية			
الأولى	0.766	4.044	تمثل أهداف الشركة الاستراتيجية التطلعات التي تسعى لتحقيقها.
الرابعة	0.538	3.790	تتسم الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها بالواقعية.
الثانية	0.606	3.873	تتسم الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها بالمرونة من حيث التكيف مع المستجدات في البيئة الخارجية.
الخامسة	0.845	3.569	يوجد تنسيق في الشركة بين الأهداف طويلة الامد والأهداف على مستوى الوحدات الإدارية.
الثالثة	0.654	3.818	تشق الأهداف الاستراتيجية من رسالة الشركة.
0.417		3.831	كافة الفقرات (14 فقرة)

كما يظهر الجدول أيضاً أنّ أعلى معامل وسط حسابي بين فقرات قياس الأهداف الاستراتيجية بلغ (4.044) بانحراف معياري (0.766) وذلك للفقرة "تمثل أهداف الشركة الاستراتيجية التطلعات التي تسعى لتحقيقها"، ويلي ذلك معامل الوسط الحسابي (3.873) بانحراف معياري (0.606) وذلك للفقرة "تتسم الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها بالمرونة من حيث التكيف مع المستجدات في البيئة الخارجية"، في حين بلغ أدنى معامل وسط حسابي (3.569) بانحراف

معياري (0.845) وذلك للفقرة "يوجد تنسيق في الشركة بين الأهداف طويلة الأمد والأهداف على مستوى الوحدات الإدارية". بحيث يمكن ملاحظة تمركز إجابات المبحوثين على فقرات مجال الأهداف الاستراتيجية حول موافق بدرجة كبيرة. ختاماً، ومع إمعان النظر في معامل الوسط الحسابي العام لكافة فقرات قياس بُعد التوجه الاستراتيجي الذي بلغ (3.831) بانحراف معياري (0.417) يتضح أن إجابات المبحوثين - بشكل عام - كانت أقرب إلى موافق بدرجة كبيرة، كما تظهر معاملات الانحراف المعياري عدم وجود اختلافات جوهرية كبيرة بين إجابات المبحوثين على فقرات هذا البُعد.

ب. التحليل البيئي

يبين الجدول رقم (5) نتائج الاختبارات الإحصائية الوصفية لفقرات قياس بُعد التحليل البيئي؛ حيث تُظهر النتائج أن أعلى معامل وسط حسابي بلغ (4.039) بانحراف معياري (0.476) وذلك للفقرة "تستخدم الشركة الأساليب العلمية لتحليل البيئة الداخلية"، يلي ذلك الفقرة التي تنص على "تقوم الشركة باستمرار بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف" بمعامل وسط حسابي (3.807) وبانحراف معياري (0.651). في حين، بلغ أدنى معامل وسط حسابي (3.635) وبانحراف معياري (0.803) للفقرة "تحاول الشركة الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية". وبذلك، يشير معامل الوسط الحسابي العام لكافة فقرات قياس بُعد التحليل البيئي إلى أن غالبية إجابات المبحوثين عينة الدراسة قد تمركزت حول الموافق بدرجة كبيرة، إذ بلغ معامل الوسط الحسابي العام (3.820) بانحراف معياري (0.477).

جدول (5): الإحصاء الوصفي لبُعد التحليل البيئي

الترتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الأولى	0.476	4.039	تستخدم الشركة الأساليب العلمية لتحليل البيئة الداخلية.
الثانية	0.651	3.807	تقوم الشركة باستمرار بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.
الثالثة	0.465	3.801	تقوم الشركة باستمرار بتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
الرابعة	0.803	3.635	تحاول الشركة الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
0.477			كافة الفقرات (4 فقرات)
3.820			

ج. تحديد الموقف الاستراتيجي

تم وضع أربع فقرات لقياس بُعد تحديد الموقف الاستراتيجي من أبعاد صياغة الاستراتيجية، ويبين الجدول رقم (6) نتائج معاملات الإحصاء الوصفي من خلال معاملات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة لهذه الفقرات. وتشير النتائج إلى أن أعلى معامل وسط حسابي (4.149) بانحراف معياري (0.662) كان للفقرة " لدى الشركة الخبرة في

التعامل مع التهديدات وتقليل آثارها"، في حين كان أدنى معامل وسط حسابي (3.729) بانحراف معياري (0.822) وذلك للفقرة "تملك الشركة القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة". كما أشار معامل الوسط الحسابي العام إلى أنَّ غالبية إجابات المبحوثين قد كانت حول الموافق بدرجة كبيرة على كافة فقرات البُعد، إذُ بلغ (4.011) بانحراف معياري (0.531)، كما يمكن ملاحظة أنه لا يوجد انحرافات جوهرية بين إجابات المبحوثين ذات العلاقة بفقرات هذا البُعد.

جدول (6): الإحصاء الوصفي لبُعد الموقف الاستراتيجي

الترتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الثالثة	0.645	4.028	تمتلك الشركة القدرة على تقييم الوضع الاستراتيجي الداخلي والخارجي.
الثانية	0.697	4.138	تمتلك الشركة مزايا تنافسية تمكنها من الحصول على حصة سوقية مناسبة.
الرابعة	0.822	3.729	تمتلك الشركة القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.
الأولى	0.662	4.149	لدى الشركة الخبرة في التعامل مع التهديدات وتقليل آثارها.
0.531		4.011	كافة الفقرات (4 فقرات)

د. تطوير البدائل الاستراتيجية

تضمنت الاستبانة أربع فقرات ترتبط بقياس بُعد تطوير البدائل الاستراتيجية، ويظهر الجدول رقم (7) نتائج معاملات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة لإجابات المبحوثين لهذا البعد؛ حيث تشير النتائج إلى أنَّ أعلى معامل وسط حسابي بلغ (4.072) بانحراف معياري (0.641) وذلك للفقرة " لدى الشركة آليات عملية لتطوير بدائل استراتيجية في حال تغير ظروف البيئة الداخلية والخارجية"، وبلغ أدنى معامل وسط حسابي (3.713) بانحراف معياري (0.892) وذلك للفقرة " تتضمن استراتيجية الشركة مجموعة من البدائل المناسبة". كما بلغ معامل الوسط الحسابي العام (3.884) بانحراف معياري (0.595) مما يُشير إلى أنَّ غالبية إجابات المبحوثين قد كانت أقرب إلى الموافق بدرجة كبيرة على كافة فقرات المجال البحثي، كما أنه لا يوجد فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين على فقرات قياس المجال البحثي أيضاً.

جدول (7): الإحصاء الوصفي لبُعد تطوير البدائل الاستراتيجية

الترتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الرابعة	0.892	3.713	تتضمن استراتيجية الشركة مجموعة من البدائل المناسبة.
الثالثة	0.747	3.746	يشارك المدبرون ورؤساء الأقسام في تحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية.
الثانية	0.679	4.006	يتم تطوير البدائل الاستراتيجية للشركة في ضوء البيانات الخاصة بالبيئة

المحيط.			
لدى الشركة آليات عملية لتطوير بدائل استراتيجية في حال تغير ظروف البيئة الداخلية والخارجية.	4.072	0.641	الأولى
كافة الفقرات (4 فقرات)	3.884	0.595	

هـ. الخيار الاستراتيجي

وفيما يتعلق بالبعد الأخير والمتعلق بالخيار الاستراتيجي، فقد بينت نتائج الإحصاء الوصفي كما يتضح من جدول رقم (8) أن غالبية إجابات الباحثين قد تركزت حول الموافق بدرجة كبيرة على كافة الفقرات، إذ بلغ معامل الوسط الحسابي العام (3.776) بانحراف معياري (0.448)، ويشير معامل الانحراف المعياري لكافة الفقرات على عدم وجود انحرافات جوهرية بين إجابات الباحثين عينة الدراسة على هذه الفقرات. وكان أعلى معامل وسط حسابي بلغ (3.845) بانحراف معياري (0.378) للفقرة "تقوم الشركة بإشراك المديرين في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية"، في حين كان أدنى معامل وسط حسابي والذي بلغ (3.702) بانحراف معياري (0.737) وذلك للفقرة "يتم اختيار البديل الاستراتيجي للشركة في ضوء مقارنة موضوعية بين المزايا والعيوب للبدائل المطروحة".

جدول (8): الإحصاء الوصفي لبُعد الخيار الاستراتيجي

الترتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الأولى	0.378	3.845	تقوم الشركة بإشراك المديرين في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية.
الثالثة	0.728	3.757	تقوم الشركة باختيار البديل الاستراتيجي الذي يتلاءم مع ظروف بيئتها الداخلية.
الثانية	0.465	3.801	تقوم الشركة باختيار البديل الاستراتيجي الذي يتلاءم مع ظروف بيئتها الخارجية.
الرابعة	0.737	3.702	يتم اختيار البديل الاستراتيجي للشركة في ضوء مقارنة موضوعية بين المزايا والعيوب للبدائل المطروحة.
	0.448	3.776	كافة الفقرات (4 فقرات)

2- التميز المؤسسي

جاءت نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد التميز المؤسسي الخمسة وفقاً لنموذج الدراسة على النحو التالي:

أ. التميز القيادي

صاغ الباحث أربع فقرات لقياس التميز القيادي، ويظهر الجدول رقم (9) نتائج معاملات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة لكل فقرة، حيث تُشير النتائج إلى أنَّ كلاً من الفقرة التي تنص على: "تحرص الإدارة العليا في

الشركة على المشاركة الفاعلة للعاملين في حل المشكلات بطريقة علمية" والفقرة التي تنص على: "تتبنى الإدارة العليا بالشركة نهج التخطيط الاستراتيجي في التعرف على الاحتياجات المستقبلية للشركة"، بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.823) وبانحراف معياري (0.383: 0.598 على التوالي)، في حين بلغ أدنى معامل وسط حسابي (3.685) بانحراف معياري (0.749) للفقرة " تتبنى الإدارة العليا حلولاً ابتكارية لمواجهة المواقف المتغيرة التي تواجه الشركة". كما بلغ معامل الوسط الحسابي العام لكافة الفقرات (3.775) بانحراف معياري (0.466) وبذلك يتضح أن غالبية إجابات المبحوثين قد تركزت حول الموافق بدرجة كبيرة، كما لا يوجد انحرافات جوهرية بين الإجابات فيما بينهم.

جدول (9): الإحصاء الوصفي لُبعد التميز القيادي

الترتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الثالثة	0.659	3.768	تقوم الإدارة العليا بالشركة بترسيخ ثقافة التميز .
الأولى	0.383	3.823	تحرص الإدارة العليا في الشركة على المشاركة الفاعلة للعاملين في حل المشكلات بطريقة علمية.
الرابعة	0.749	3.685	تتبنى الإدارة العليا حلولاً ابتكارية لمواجهة المواقف المتغيرة التي تواجه الشركة.
الثانية	0.598	3.823	تتبنى الإدارة العليا بالشركة نهج التخطيط الاستراتيجي في التعرف على الاحتياجات المستقبلية للشركة.
0.466			كافة الفقرات (4 فقرات)
3.775			

ب. تميز الهيكل التنظيمي

يعكس معامل الوسط الحسابي العام الذي يظهره الجدول رقم (10) ذو العلاقة بنتائج الإحصاء الوصفي لفقرات قياس تميز الهيكل التنظيمي أن كافة إجابات المبحوثين كانت حول الموافق بدرجة كبيرة، إذ بلغ (3.851) بانحراف معياري (0.538). كما بينت النتائج أيضاً أن أعلى معامل وسط حسابي بلغ (3.956) بانحراف معياري (0.690) وذلك للفقرة " تقوم الإدارة العليا بمختلف مستوياتها بتفويض الصلاحيات". يلي ذلك معامل الوسط الحسابي (3.901) بانحراف معياري (0.810) وذلك للفقرة "تحاول الإدارة العليا تبسيط إجراءات العمل بين أقسام ووحدات الشركة باستمرار". في حين بلغ أدنى معامل وسط حسابي (3.751) بانحراف معياري (0.795) وذلك للفقرة "تحرص الإدارة العليا على مراجعة العلاقات التنظيمية بين الأقسام والوحدات الإدارية في الشركة باستمرار".

جدول (10): الإحصاء الوصفي لُبُعد تميز الهيكل التنظيمي

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الأولى	0.690	3.956	تقوم الإدارة العليا بمختلف مستوياتها بتفويض الصلاحيات.
الثانية	0.810	3.901	تحاول الإدارة العليا تبسيط إجراءات العمل بين أقسام ووحدات الشركة باستمرار.
الرابعة	0.597	3.807	تشجع الإدارة العليا سرعة تبادل المعلومات بين الأقسام الإدارية في الشركة.
الخامسة	0.795	3.751	تحرص الإدارة العليا على مراجعة العلاقات التنظيمية بين الأقسام والوحدات الإدارية في الشركة باستمرار.
الثالثة	0.804	3.840	تحرص الإدارة العليا بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم المنتج في الشركة.
0.538		<u>3.851</u>	كافة الفقرات (4 فقرات)

ج. تميز الموارد البشرية

تم صياغة أربع فقرات لقياس بُعد تميز الموارد البشرية ضمن أبعاد التميز المؤسسي، إذ أشارت نتائج الإحصاء الوصفي التي يبينها الجدول رقم (11) أنَّ أعلى معامل وسط حسابي بلغ (3.939) بانحراف معياري (0.634) كان للفقرة "تركز الشركة على تقديم حوافز لمواردها البشرية المتميزة"، في حين كان أدنى وسط حسابي (3.569) بانحراف معياري (0.804) للفقرة "تهتم الشركة بتقييم أداء مواردها البشرية للوقوف على نقاط القوة والضعف لها". كما يظهر معامل الوسط الحسابي العام لكافة فقرات المجال البحثي أنَّ إجابات المبحوثين تركزت حول الموافق بدرجة كبيرة، إذ بلغ (3.750)، ويُظهر معامل الانحراف المعياري العام والذي بلغ (0.528) عدم وجود اختلافات جوهرية بين إجابات المبحوثين.

جدول (11): الإحصاء الوصفي لُبُعد تميز الموارد البشرية

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الثانية	0.646	3.779	تعمل الشركة على استقطاب وتعيين الموارد البشرية المؤهلة.
الرابعة	0.804	3.569	تهتم الشركة بتقييم أداء مواردها البشرية للوقوف على نقاط القوة والضعف لها.
الثالثة	0.637	3.713	تهتم الشركة بتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية لديها.
الأولى	0.634	3.939	تركز الشركة على تقديم حوافز لمواردها البشرية المتميزة.
0.528		<u>3.750</u>	كافة الفقرات (4 فقرات)

د. التميز المعرفي

يُظهر الجدول رقم (12) أنَّ أعلى معامل وسط حسابي بين فقرات قياس بُعد التميز المعرفي بلغ (3.994) بانحراف معياري (0.553) وكان للفقرة "تعتبر الشركة العاملين فيها والمستفيدين من خدماتها أحد مصادر المعرفة"، يلي ذلك معامل الوسط الحسابي (3.983) بانحراف معياري (0.562) للفقرة "تدقق المعلومات والمعارف يتم وفقاً لمسار واضح ومعروف لكافة العاملين داخل الشركة". في حين، بلغ أدنى معامل وسط حسابي (3.602) بانحراف معياري (0.801) وذلك للفقرة "تهتم الشركة بنشر المعرفة المكتسبة بين العاملين والاستفادة منها"، كما أن معامل الوسط الحسابي العام بلغ (3.856) بانحراف معياري (0.432)، ممّا يشير إلى أنَّ غالبية إجابات المبحوثين على فقرات المجال البحثي تركزت حول الموافق بدرجة كبيرة، وأنّه لا يوجد اختلافات جوهرية بين إجابات المبحوثين فيما بينهم.

جدول (12): الإحصاء الوصفي لبُعد التميز المعرفي

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الثالثة	0.570	3.950	تملك الشركة الأدوات والأساليب التي تمكنها من اكتساب المعرفة وتوثيقها.
الخامسة	0.801	3.602	تهتم الشركة بنشر المعرفة المكتسبة بين العاملين والاستفادة منها.
الرابعة	0.623	3.751	تملك الشركة قواعد بيانات تمكنها من تخزين وإعادة استرجاع المعرفة.
الأولى	0.553	3.994	تعتبر الشركة العاملين فيها والمستفيدين من خدماتها أحد مصادر المعرفة.
الثانية	0.562	3.983	تدقق المعلومات والمعارف يتم وفقاً لمسار واضح ومعروف لكافة العاملين داخل الشركة.
	0.432	3.856	كافة الفقرات (4 فقرات)

هـ. التميز الإنتاجي

يعد بُعد التميز الإنتاجي البعد الخامس ضمن أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنموذج الدراسة، حيث تم صياغة ست فقرات لقياسه، ويشير الجدول رقم (13) أنَّ أعلى معامل وسط حسابي بين هذه الفقرات كان (3.851) ذا العلاقة بالفقرات التالية: " تهتم الشركة باستطلاع آراء العملاء عن مستوى جودة منتجاتها؛ تتسم منتجات الشركة بدرجة عالية من الجودة والتميز؛ تحقق منتجات الشركة درجة عالية من إشباع حاجات العملاء بما تتسم به من مواصفات متميزة" بمعامل انحراف معياري (0.357) لكلٍ منها. في حين، بلغ أدنى معامل وسط حسابي (3.702) وذلك لكلٍ من الفقرة التي تنص على "تطبق الشركة الطرق والأساليب الخاصة بالرقابة على الجودة على خدماتها ومنتجاتها" والفقرة التي تنص على "تستطيع

الشركة تحقيق السرعة في تلبية حاجات العملاء " وبمعامل انحراف معياري (0.714) لكل منها. كما بلغ الوسط الحسابي العام (3.793) بانحراف معياري (0.384)، وبذلك يمكن ملاحظة أن غالبية إجابات المبحوثين كانت حول الموافق بدرجة كبيرة على كافة فقرات المجال البحثي، كما أنه لا يوجد انحرافات جوهرية بين إجابات المبحوثين.

جدول (13): الإحصاء الوصفي لُبعد التميز الإنتاجي

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الثانية	0.357	3.851	تتسم منتجات الشركة بدرجة عالية من الجودة والتميز .
الخامسة	0.714	3.702	تطبق الشركة الطرق والأساليب الخاصة بالرقابة على الجودة على خدماتها ومنتجاتها.
الثالثة	0.357	3.851	تحقق منتجات الشركة درجة عالية من إشباع حاجات العملاء بما تتسم به من مواصفات متميزة.
السادسة	0.714	3.702	تستطيع الشركة تحقيق السرعة في تلبية حاجات العملاء.
الرابعة	0.600	3.801	هناك تنوع مناسب في منتجات الشركة بما يحقق رضا كافة فئات العملاء .
الأولى	0.357	3.851	تهتم الشركة باستطلاع آراء العملاء عن مستوى جودة منتجاتها.
	<u>0.384</u>	<u>3.793</u>	كافة الفقرات (4 فقرات)

الخاتمة

1-نتائج الدراسة

بالإشارة إلى نتائج الاختبارات الإحصائية الملائمة ذات العلاقة باختبار فرضيات الدراسة، يمكن صياغة أهم الاستنتاجات التالية، كما يلي:

أولاً: إنّ لتحديد التوجه الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي من ضمن أبعاد صياغة الاستراتيجية أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق التميز القيادي، كما أن لمتغير التحليل البيئي أثراً سلبياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق التميز القيادي. في حين لم يكن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تحديد الموقف الاستراتيجي وتطوير البدائل الاستراتيجية في تحقيق التميز القيادي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن.

ثانياً - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكلّ من تحديد التوجه الاستراتيجي والتحليل البيئي من أبعاد صياغة الاستراتيجية في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي، في حين إنّ لُبُعد الخيار الاستراتيجي أثراً سلبياً ذا دلالة إحصائية. بينما لم يكن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لكلّ من تحديد الموقف الاستراتيجي وتطوير البدائل الاستراتيجية في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن.

ثالثاً - إنّ لُبُعد تحديد التوجه الاستراتيجي أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق تميز الموارد البشرية، في حين لم يكن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى لصياغة الاستراتيجية في تحقيق تميز الموارد البشرية في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن.

رابعاً - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد صياغة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، تحديد الموقف الاستراتيجي، تطوير البدائل الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي) في تحقيق التميز المعرفي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن.

خامساً - يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لُبُعد الخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز الإنتاجي، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكلّ من تحديد التوجه الاستراتيجي والتحليل البيئي وتحديد الموقف الاستراتيجي، وتطوير البدائل الاستراتيجية في تحقيق التميز الإنتاجي في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن.

2- التوصيات

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن أن توصي الدراسة بما يلي:

-أهمية قيام الشركات التعدينية والاستخراجية بعملية صياغة استراتيجيات دقيقة لما لذلك من أثر مهم فيما يخص تحقيق التميز المؤسسي في تلك الشركات. مع الاهتمام بوضع خطط تنفيذية Action Plan للخطط الاستراتيجية مع أهمية تطوير آليات ملائمة للمتابعة والتقييم.

- من المهم للشركات التعدينية والاستخراجية التركيز على التميز المعرفي وربط خطط الشركات بهذا العنصر، من خلال العمل على تقديم وتبني المناهج والمعارف الجديدة في عمل الشركات وأن يتضمن ذلك في الخطط الاستراتيجية لتلك الشركات.

- كذلك من المهم تبني مناهج وأفكار جديدة في الإنتاج وربط ذلك بالمراحل المختلفة لصياغة الاستراتيجية وبما يسهم في زيادة رضا العملاء وزيادة قدرة الشركات على المنافسة.
- ضرورة اهتمام الشركات التعدينية والاستخراجية بتطوير مناهج التدريب للعاملين بها بما يتلاءم مع التحديات المتزايدة في البيئة الداخلية والخارجية وبما يعظم من منافسة تلك الشركات.
- من المهم لتلك الشركات تدشين وطرح مبادرات اجتماعية للتفاعل مع البيئة المحيطة وبما يعزز من المسؤولية المجتمعية للشركات.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- الدجني، إياد علي (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2011.
- المليكي، محمد عبد الجليل، الفقيه، منال أحمد، والشوافي، أفراح علي، (2019). آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الجامعات العربية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(25).
- خضير، أحمد محروس (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 1(1).
- راضي، جواد محسن، وقاسم، زهراء نعيم، (2020). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 9(35).
- محمد، ولاء جابر السيد، (2021). دور التحليل الاستراتيجي "SWOT" في صياغة استراتيجية فعالة لمؤسسات التمويل متناهي الصغر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (1).

المراجع الأجنبية:

- Aljamal, Sameer S. (2018). The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron. **Journal of Accounting and Applied Business Research**, 1(1).
- Al-Subaie, Obaid bin Abdullah, (2022). A Proposed Model to Evaluate the Efforts of Institutional Excellence in Saudi Universities in Light of the Constituents of the

European Model of Quality and Excellence, **Journal of Entrepreneurship Education**, 25(1).

- Beil-Hildebrand, Margitta B. (2021). Institutional excellence reloaded: a 17-years, two-phase in-depth study of corporate culture change in the health care sector, **Journal of Health Organization and Management**, 35(9).
- Bowen, Gordon, Appiah, Dominic and Dominic, and Okafor Sebastian, (2020), The Influence of Corporate Social Responsibility (CSR) and Social Media on the Strategy Formulation Process, **Sustainability**, 12(6057).
- Bryman, A., & Cramer, D. (2002). **Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows**: A guide for social scientists. Routledge.
- Elsakaan, Rania Abd-Elazeem Mohamed, Ragab, Ayman Ahmed, El-Gharbawy, Alaa and Ghanem, Abdel-Nasser, (2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable, **Open Access Library Journal**, 8(e7691).
- Ferreira, João J. M., Raposo, Mario and Mainardes, Emerson Wagner, (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? **E a M: Economie a Management**, 17(1)
- Greene, W. H. (2003). Econometric analysis. Pearson Education India.
- Kim, Song-Kyoo (Amang), (2020). Advanced Mathematical Business Strategy Formulation Design, **Mathematics**, 8 (1642).
- Köseoglu, Mehmet Ali, Altin, Mehmet, Chan, Eric and Aladag, Omer Faruk, (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry, **International Journal of Hospitality Management**, 89 (102574).
- Nenadál, Jaroslav, Vykydal, David & Waloszek, David (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations, **Quality Innovation Prosperity**, 22(2).