

نموذج المشروع النهائي 2

أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية
على شركة المياه الوطنية وفق رؤية المملكة 2030

أسم الطالب / فهد حكمي
الرقم الجامعي/ 221001486

مشروع تخرج- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

الشكر والتقدير

الاهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

3..... الشكر والتقدير

4	الإهداء.....
5	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. الدراسة الميدانية
11	1.9. مخطط المشروع
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
13	2.1. المقدمة:
13	2.2. المتغير المستقل
13	2.3. المتغير التابع
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14	2.5. الخاتمة
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
17	3.3. تصميم البحث.....
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
18	3.5. طريقة جمع البيانات
18	3.6. أنواع البيانات
18	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
19	3.8. الخاتمة
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
21	4.1. المقدمة.....

21	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
21	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
22	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
22	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج...
22	4.6.الخاتمة
23	5.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
24	5.1.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
24	5.2.توصيات الدراسة:
24	5.3.الخاتمة:
25	قائمة المراجع
26	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد العالم في العقدين الأخيرين تحولات جذرية في بيئات الأعمال، مدفوعة بالتطورات التكنولوجية المتسارعة، والعولمة، وتزايد التنافسية، ما دفع المنظمات نحو إعادة صياغة توجهاتها الاستراتيجية بما يتلاءم مع التغيرات المحيطة ويضمن لها البقاء والاستمرارية. ففي ظل هذه البيئة الديناميكية، بات التوجه الاستراتيجي يمثل حجر الأساس الذي تستند إليه المؤسسات الحديثة لبناء خططها وتحقيق أهدافها على المدى البعيد، معتمدة على استشراف المستقبل وتبني الخيارات الأكثر ملاءمة لطبيعة السوق والمجتمع والموارد المتاحة. (Habib et al., 2021)

ويُعرف التوجه الاستراتيجي بأنه الإطار العام الذي يُرشد المنظمة في قراراتها وتوجهاتها بعيدة المدى، بما يحقق التكيف مع المتغيرات، ويعزز من قدراتها التنافسية، ويسهم في تحقيق رسالتها ورؤيتها. وقد تنوعت أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأدبيات، فشملت التوجه الاستباقي، والدفاعي، والتحليلي، وكل بُعد منها يعكس فلسفة معينة في التعامل مع الفرص والمخاطر في بيئة الأعمال. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن تبني توجه استراتيجي واضح ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والإداري بمختلف أبعاده (Marei et al., 2024).

وفي سياق التوجه نحو تعزيز كفاءة الأداء داخل المنظمات، يعتبر الأداء الإداري أحد الركائز الأساسية في ضمان جودة تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التشغيلية والتنظيمية، ويشمل الأداء الإداري عدة مكونات مثل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، واتخاذ القرار، والرقابة، وهي الوظائف التي يتعين على المديرين ممارستها بكفاءة لضمان استدامة الأداء وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة (إبراهيم والبخاري، 2024).

و برزت علاقة تكاملية بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري، إذ أن وضوح التوجه الاستراتيجي يسهم في توجيه الجهود الإدارية نحو تحقيق نتائج ملموسة، ويعمل على تناعم الأدوار وتوحيد الرؤية بين

العاملين، وقد أظهرت دراسة الطاهر (2024) أهمية التوجه الاستراتيجي في تعزيز عمليات التجديد الإداري داخل المنظمات، من خلال تحفيز الابتكار، وتبني أساليب عمل مرنة، والارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية.

وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في سياق المملكة العربية السعودية، في ظل رؤية 2030 التي تستهدف التحول نحو نماذج إدارية مرنة، ومؤسسات حكومية أكثر كفاءة واستجابة. وتُعد شركة المياه الوطنية واحدة من أهم الجهات الخدمية التي تواجه تحديات متزايدة على مستوى تقديم الخدمات وجودة الأداء، مما يستدعي منها تبني توجهات استراتيجية واضحة تعزز من أدائها الإداري وتواكب مستهدفات الرؤية. ويُلاحظ أن التحولات التي تمر بها الشركة، سواء في مجالات الخصخصة، أو التحول الرقمي، أو الشراكات مع القطاع الخاص، تستوجب نظامًا إداريًا متكاملًا يرتكز على قرارات استراتيجية مدروسة (الناصر، 2024).

إن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري لم تعد مجرد إطار نظري، بل أصبحت موضع اختبار عملي من قبل العديد من الدراسات في البيئات المحلية والدولية، فقد أشارت دراسة Goldman et al. (2021) إلى أن المؤسسات التي تتبنى توجهات استراتيجية قائمة على التحليل والتوقع، كانت أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات السوق، وتحقيق نتائج إدارية فعالة مقارنة بالمؤسسات ذات التوجهات التقليدية. بناءً على ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى تأثير التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحسين الأداء الإداري داخل شركة المياه الوطنية، لما لهذا القطاع من أهمية بالغة في تحقيق الاستدامة البيئية والخدمية، وما لهذه العلاقة من أثر مباشر على نجاح البرامج التنموية الكبرى في المملكة، وتمثل هذه الدراسة محاولة لفهم الأبعاد التطبيقية للتوجهات الاستراتيجية، وتحليل مدى انعكاسها على الممارسات الإدارية الفعلية في بيئة تنظيمية حيوية ومعقدة.

مشكلة الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبح لزامًا على المؤسسات أن تتبنى توجهًا استراتيجيًا واضحًا ومرنًا لمواكبة التغيرات وتحقيق مستويات أداء إداري تتسم بالكفاءة والفعالية. وتُعد شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من الكيانات الحيوية التي ترتبط بشكل مباشر بتحقيق

مستهدفات رؤية 2030، لا سيما في ما يتعلق بتحسين جودة الخدمات العامة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. ومع ذلك، فإن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء هذه المؤسسات لم تتل حظاً كافياً من البحث والتقصي في الأدبيات، خاصة في سياق البيئة السعودية، وهو ما يثير الحاجة إلى تناول هذه العلاقة بالدراسة والتحليل.

1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي في سياقات متعددة، إلا أن هناك فجوة واضحة في الأدبيات فيما يتعلق بتفسير الآلية التي يؤثر بها التوجه الاستراتيجي، بأبعاده المختلفة، على الأداء الإداري في مؤسسات القطاع الخدمي، فقد ركزت معظم البحوث السابقة على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والابتكار أو الأداء المالي، بينما لم تُمنح العلاقة مع الأداء الإداري التحليلي ما تستحقه من اهتمام (الطاهر، 2024؛ Marei et al., 2024)، كما أن هناك تفاوتاً في تحديد الأبعاد الدقيقة للتوجه الاستراتيجي، مما أفرز حالة من عدم الاتساق النظري في تفسير هذه العلاقة، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة أكثر تكاملاً تدمج بين الأبعاد المفاهيمية والتطبيقية.

1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

وعلى الصعيد العملي، تُظهر تقارير الأداء في عدد من المؤسسات الخدمية في المملكة، ومنها شركة المياه الوطنية، وجود تفاوت في فعالية الأداء الإداري، وخصوصاً في مجالات التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والمتابعة، ما يشير إلى احتمال ضعف توظيف التوجهات الاستراتيجية في دعم الممارسات الإدارية الفعلية، كما أن غالبية الدراسات التطبيقية التي تناولت الأداء الإداري ركزت على قطاعات التعليم أو الصناعة، في حين لم يُسلط الضوء بالشكل الكافي على قطاع المياه والخدمات العامة، بالرغم من أهميته الاستراتيجية وحجم الإنفاق الحكومي الموجه إليه (الناصر، 2024؛ Goldman et al., 2021). وهذا يخلق حاجة ماسة لفهم كيف يمكن للتوجه الاستراتيجي أن يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري في هذا القطاع الحيوي، ضمن السياق السعودي الحديث.

السؤال الرئيسي للدراسة

ما أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من تداخلها مع أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، وهو التوجه الاستراتيجي، وما يرتبط به من قدرة على توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر والتنافسية المتصاعدة، وأن دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري تُعد من الموضوعات التي لم تحظَ بعد بما يكفي من الاهتمام في الأدبيات، خاصةً في السياقات العربية.

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول موضوع التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء الإداري، خاصة في بيئة المنظمات الخدمية.
- تسد فجوة نظرية تتعلق بنقص الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري بشكل مباشر ومتكامل في السياق السعودي.
- تقدم نموذجاً مفاهيمياً جديداً يربط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (مثل الاستباقي، الدفاعي، التحليلي) وعناصر الأداء الإداري.
- تمكن الباحثين من إجراء دراسات مقارنة مستقبلية بين قطاعات أو دول مختلفة حول أثر التوجهات الاستراتيجية على كفاءة الإدارة.
- تعزز الفهم النظري لكيفية تفعيل التوجه الاستراتيجي داخل المنظمات العامة في ظل التحولات الوطنية الكبرى مثل رؤية 2030.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تساعد متخذي القرار في شركة المياه الوطنية على إدراك أثر التوجه الاستراتيجي على فعالية الأداء الإداري.
- توفر توصيات عملية لتحسين مستوى التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة داخل المؤسسات الخدمية.

- تسهم في دعم جهود التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 عبر تحسين الكفاءة الإدارية.
- تمكن الإدارات العليا من تبني توجهات استراتيجية مناسبة لطبيعة التحديات التي تواجه القطاع الخدمي.
- تعزز ثقافة الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، ما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أسئلة الدراسة

ما أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، متابعة الأداء) على تحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030؟
وتتفرع عدة أسئلة فرعية :

- إلى أي مدى يسهم وضوح الرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء الإداري داخل شركة المياه الوطنية؟
- ما أثر تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة على فعالية الإدارة في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- كيف يؤثر تخصيص الموارد البشرية والمادية على كفاءة الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- ما دور المتابعة والتقييم الاستراتيجي في تعزيز جودة الإدارة في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- هل يتوافق التوجه الاستراتيجي لشركة المياه الوطنية مع متطلبات وأهداف رؤية المملكة 2030 في جانب تحسين الأداء الإداري؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، متابعة الأداء) على تحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية، وذلك في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال بيئة تطبيق واقعية تعكس التحديات والفرص داخل قطاع المياه والخدمات العامة.

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

التعرف على مدى وضوح الرؤية الاستراتيجية داخل شركة المياه الوطنية، وانعكاس ذلك على كفاءة الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030.

قياس تأثير تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة على فعالية تنفيذ العمليات الإدارية في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030.

دراسة دور تخصيص الموارد البشرية والمادية في دعم تحقيق الأداء الإداري المتميز في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030.

تحليل أثر آليات المتابعة والتقييم الاستراتيجي على تحسين مستويات الإدارة في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030.

استكشاف مدى توافق التوجه الاستراتيجي في شركة المياه الوطنية مع مستهدفات التحول المؤسسي لرؤية المملكة 2030.

فرضيات الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، متابعة الأداء) وتحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص الموارد وتحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم الاستراتيجي وتحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية.

نموذج الدراسة

يهدف نموذج الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، وتحسين الأداء الإداري كمتغير تابع، حيث يتكون التوجه الاستراتيجي من أربعة أبعاد رئيسية، هي:

- وضوح الرؤية
- تحديد الأهداف الاستراتيجية

- تخصيص الموارد

- متابعة الأداء

المتغير التابع : تحسين الأداء الإداري داخل شركة المياه الوطنية، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030

منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدامه لتوصيف واقع التوجه الاستراتيجي وأبعاده داخل شركة المياه الوطنية، وتحليل أثرها على تحسين الأداء الإداري في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

سوف يتم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة إلكترونية تتضمن مجموعة من الفقرات المقيسة التي تمثل أبعاد التوجه الاستراتيجي (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، متابعة الأداء) وأبعاد الأداء الإداري، مع التركيز على المؤشرات التي تعكس الجودة والكفاءة والفاعلية في العمليات الإدارية.

سيتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية ممثلة من موظفي شركة المياه الوطنية في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية لضمان تمثيل كافة الفئات والآراء، وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية معتمدة لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

بعد جمع البيانات، سيتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، مثل التحليل الوصفي لبيان خصائص العينة، وتحليل الارتباط والانحدار لدراسة علاقات التأثير بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري، مع اختبار الفرضيات الموضوعية.

كما ستتم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لفهم السياق النظري للدراسة، وربط النتائج التي سيتم التوصل إليها مع الدراسات العلمية السابقة، مما يعزز من موثوقية واستنتاجات الدراسة.

سيساعد هذا المنهج في تقديم توصيات عملية تستند إلى أدلة واضحة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل شركة المياه الوطنية، بما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 وتعزيز الكفاءة الإدارية والتميز في تقديم الخدمات.

الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة حول شركة المياه الوطنية، التي تعد من المؤسسات الحكومية الرائدة في المملكة العربية السعودية، والمكلفة بإدارة قطاع المياه والصرف الصحي، وتقديم خدماتها بكفاءة عالية لجميع مناطق المملكة. يقع المقر الرئيسي لشركة المياه الوطنية في مدينة الرياض، والتي تمثل مركز القيادة والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، إضافة إلى مجموعة من الفروع والمكاتب الإقليمية المنتشرة في مختلف المناطق والمحافظات مثل جدة، الدمام، المدينة المنورة، وأبها.

يتميز مقر الشركة وبيئات عملها بتنوع إداري وتنظيمي كبير، حيث تضم إدارات متعددة مثل إدارة التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة التشغيل والصيانة، وإدارة المشاريع، إلى جانب الوحدات الفنية والتقنية المختلفة. هذا التنوع يوفر بيئة غنية لدراسة كيفية تطبيق التوجهات الاستراتيجية في ممارسات الإدارة اليومية، ويعكس واقع الأداء الإداري عبر مستويات وظيفية وإدارية مختلفة.

تتسم بيئة العمل داخل شركة المياه الوطنية بوجود بنية تنظيمية متطورة تعتمد على أحدث نظم الإدارة والتقنيات الحديثة، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما يشهد مكان العمل تطبيقاً مستمراً لسياسات التطوير المؤسسي، وإجراءات تقييم الأداء التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء الإداري.

المكان ذاته يعد مركزاً مهماً لتنسيق المشاريع الاستراتيجية والمبادرات التي تسعى إلى تحديث قطاع المياه، مثل مشاريع التحول الرقمي، تحسين إدارة الموارد، والتوسع في الخدمات المائية المستدامة. لذا، فإن موقع الدراسة داخل الشركة يوفر فرصة مثالية لفهم العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتأثيرات العملية على الأداء الإداري، مع القدرة على استكشاف التحديات والفرص التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها الوطنية.

باختصار، تمثل شركة المياه الوطنية بيئة تطبيقية نموذجية تسمح بدراسة معمقة لآليات التوجه الاستراتيجي وأبعاده، وتأثيرها على تحسين الأداء الإداري ضمن مؤسسة حكومية ذات أهمية استراتيجية عالية، مما يجعل نتائج الدراسة ذات قيمة تطبيقية وعلمية كبيرة.

مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

1.1 خلفية الدراسة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

1.4 نموذج الدراسة

1.5 منهجية الدراسة

1.6 الدراسة الميدانية

1.7 مخطط المشروع المقترح

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 مفهوم التوجه الاستراتيجي وأبعاده

2.2 مفهوم الأداء الإداري ومؤشراته

2.3 علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء الإداري

2.4 رؤية المملكة 2030 وأثرها على القطاع الحكومي

2.5 الدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 تصميم الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أدوات جمع البيانات (الاستبانة، المقابلات، إلخ)

3.4 طرق جمع البيانات

3.5 أساليب تحليل البيانات

3.6 إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

4.1 وصف بيانات العينة

4.2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

4.3 اختبار الفرضيات

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات الرئيسية

5.2 التوصيات العملية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة:

تُعد الإطار النظري والدراسات السابقة ركيزتين أساسيتين لأي دراسة علمية رصينة، حيث يسهمان في بناء خلفية معرفية متماسكة تسند المشكلة البحثية، وتوضح المفاهيم الرئيسة، والعلاقات المتوقعة بين المتغيرات. ويضطلع هذا الفصل بدور محوري في تأصيل المفاهيم النظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتوضيح الأطر المرجعية والنماذج التي اعتمدتها الأدبيات السابقة لتفسير العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء الإداري، وهو ما يتيح وضع أسس علمية لفهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في سياق شركة المياه الوطنية، وفي ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنظيمية في المملكة، وما يفرضه ذلك من ضغوط تنافسية ومتغيرات تكنولوجية وتشريعية متسارعة، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني توجهات استراتيجية واضحة تضمن تحقيق الأداء الإداري بكفاءة وفعالية. ومن هنا تتبع أهمية هذا الفصل في تقديم معالجة علمية موسعة لمفهوم التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء الإداري، من خلال استعراض المفاهيم، والأبعاد، والنماذج النظرية، وأهم الاتجاهات الفكرية التي تناولت العلاقة بينهما.

ويتوزع هذا الفصل على ثلاثة مباحث رئيسة: يتناول الأول مفهوم التوجه الاستراتيجي وأبعاده النظرية، ويُعنى الثاني بتحليل مفهوم تحسين الأداء الإداري ومقوماته، أما الثالث فيركّز على العلاقة التفاعلية بين المتغيرين في ضوء الأدبيات، مع الاستناد إلى دراسات سابقة عربية وأجنبية حديثة تمثل مرجعية علمية لبناء الفرضيات وتصميم النموذج المفاهيمي للدراسة.

1.2. المتغير المستقل

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال على المستويين الإقليمي والدولي، برزت الحاجة الملحة إلى تبني منظمات الأعمال، لا سيما في القطاع الخدمي، لتوجهات استراتيجية واضحة تُسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُعد التوجه الاستراتيجي أحد المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها النجاح المؤسسي، كونه يمثل الإطار المرجعي الذي يُوجّه سلوك المنظمة وقراراتها طويلة المدى. وفي السياق السعودي، يكتسب التوجه الاستراتيجي أهمية متزايدة في ظل رؤية المملكة 2030، التي وضعت أساساً استراتيجياً لتحول شامل في القطاعين العام والخاص، بما في ذلك شركة المياه الوطنية، التي تسعى إلى تطوير بنيتها المؤسسية وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإدارية والاستدامة التشغيلية.

مفهوم التوجه الاستراتيجي

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم التوجه الاستراتيجي، إذ انطلق كل منهم من زاوية معينة تعكس منظوراً وظيفياً أو سلوكياً أو تنظيمياً. فقد عرّف الطاهر (2024) التوجه الاستراتيجي بأنه "الإطار العام الذي يحدد مواقف المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية، ويوجه قراراتها نحو تحقيق ميزة تنافسية واستدامة في الأداء"، مشيراً إلى أن هذا التوجه يعكس وعي المنظمة بمحيطها واستعدادها للتكيف والتطور. بينما ركز الجعافرة (2023) على الجانب الإجرائي، حيث اعتبره "المنهج الذي تسلكه المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها طويلة المدى ضمن سياقات السوق والمنافسة والتكنولوجيا"، مؤكداً على دور التوجه في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

من ناحية أخرى، تناول Bahmani Rad (2024) المفهوم من منظور تكاملي، معرّفاً التوجه الاستراتيجي بأنه "تحديد الاتجاهات الكبرى للمنظمة بناءً على رؤيتها المستقبلية، وتوظيف الإمكانيات

والموارد بطريقة متكاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية"، في حين أشار Ashal et al. (2019) إلى أن التوجه الاستراتيجي "يُجسد توجهات المنظمة نحو الاستجابة الفعالة للتحديات المستقبلية عبر تعزيز الابتكار والتعلم التنظيمي، بما يضمن أداءً مستدامًا".

أما Liu et al. (2021) فقد قدّموا تعريفًا يربط بين التوجه الاستراتيجي والقدرات التسويقية، معتبرين أنه "المنظومة التي توجه القرارات المرتبطة بالسوق، وريادة الأعمال، والتعلم التنظيمي، بما يخلق قدرة ديناميكية على التكيف مع التغيرات وتحقيق الأداء المؤسسي المأمول".

وانطلاقًا من مجمل هذه الرؤى، يرى الباحث أن التوجه الاستراتيجي يمثل الإطار العام الذي يحدد مسار المنظمة فكريًا وعمليًا، من خلال رؤية واضحة، وأهداف استراتيجية محكمة، وتوظيف منظم للموارد، وآليات متابعة دقيقة، بما يُسهم في تعزيز فاعلية الأداء الإداري واستدامته. وهو بذلك لا يقتصر على كونه توجهًا نظريًا، بل يشكل ثقافة تنظيمية تنعكس على جميع المستويات الإدارية وتُترجم إلى قرارات قابلة للتنفيذ، خاصة في بيئة ديناميكية كالتى تعمل فيها شركة المياه الوطنية في ظل رؤية المملكة 2030.

أهمية التوجه الاستراتيجي

تتبع أهمية التوجه الاستراتيجي من كونه يشكل البوصلة التي تُوجّه حركة المنظمة على المدى البعيد، وتساعد في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، من خلال تمكينها من اتخاذ قرارات مدروسة تتسق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الكبرى. ولا تقتصر أهمية التوجه الاستراتيجي على صعيد التخطيط، بل تمتد لتشمل إعادة صياغة السلوك التنظيمي، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق التميز التنافسي في بيئات تتسم بعدم اليقين والتعقيد. وفي هذا السياق، يكتسب التوجه الاستراتيجي أهمية خاصة لدى المؤسسات الحكومية

والخدمية، ومنها شركة المياه الوطنية، باعتبارها مطالبة بالارتقاء بمستوى أدائها في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ويشير الفرجاني وخلف الله (2022) إلى أن أهمية التوجه الاستراتيجي تتجلى في ثلاثة محاور رئيسية: تحقيق التماسك المؤسسي الداخلي من خلال صياغة رؤية موحدة توجه الجهود والموارد نحو أهداف مشتركة.

تعزيز المرونة التنظيمية في التعامل مع المتغيرات البيئية، من خلال الرصد المستمر للمخاطر والفرص. تحفيز ثقافة المبادرة والابتكار بين العاملين، من خلال إشراكهم في تنفيذ الرؤية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما يرى Bahmani Rad (2024) أن التوجه الاستراتيجي يُعد عاملاً حاسماً في بناء القدرة المؤسسية على التكيف والنمو، حيث يُمكن المنظمات من:

توجيه الموارد المحدودة بكفاءة نحو الأولويات الاستراتيجية.

تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والتطلعات طويلة المدى.

تعظيم الفاعلية الإدارية من خلال ربط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف الاستراتيجية العليا.

ومن جهته، يؤكد Ashal et al. (2019) على أن التوجه الاستراتيجي يُعد محركاً رئيساً للابتكار المؤسسي والتعلم التنظيمي، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء الإداري والقدرة على المنافسة في بيئة العمل الحديثة.

ويخلص الباحث إلى أن أهمية التوجه الاستراتيجي تكمن في كونه الركيزة التي تنطلق منها المؤسسة في بناء رؤيتها المستقبلية، وصياغة أهدافها، وتوجيه مواردها البشرية والمادية نحو تحقيق نتائج ملموسة

ومستدامة .كما يُسهم في إرساء ثقافة تنظيمية قائمة على التقييم المستمر والتطوير المتواصل، وهو ما يُعد جوهرًا في نجاح أي مؤسسة تطمح إلى التميز في أدائها الإداري، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع المياه في المملكة العربية السعودية.

أهداف التوجه الاستراتيجي

ينطلق التوجه الاستراتيجي من قناعة راسخة بأن النجاح المؤسسي لا يتحقق بالقرارات اللحظية أو الاستجابات العشوائية، بل من خلال أهداف استراتيجية واضحة ومترابطة توجه مسار المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها بعيدة المدى. وتُعد الأهداف الاستراتيجية جوهر هذا التوجه، إذ تُجسد الترجمة العملية للرؤية وتُشكل الإطار الذي تُبنى عليه الخطط والسياسات، وتُقاس بناءً عليه نتائج الأداء. وتختلف هذه الأهداف في طبيعتها ومستواها حسب خصوصية المؤسسة والسياق البيئي الذي تعمل فيه، إلا أنها تشترك في كونها محركًا للتغيير، وأداةً للتمييز، وضمانًا للاستدامة.

ويشير الطاهر (2024) إلى أن أهداف التوجه الاستراتيجي تركز على:

تعزيز التوجيه العام للمؤسسة من خلال وضع معالم واضحة للمستقبل، تُحدد من خلالها الوجهة الكبرى التي تتشدها.

تحسين فاعلية اتخاذ القرار، إذ تعمل الأهداف الاستراتيجية كمرجع لتقييم البدائل، وتحديد المسارات الأنسب.

تحقيق التكامل التنظيمي، بحيث تتسجم كافة وحدات وأقسام المؤسسة تحت مظلة أهداف مشتركة، ما يُقلل من الهدر ويرفع من الكفاءة التشغيلية.

كما يرى Marei et al. (2024) أن من أهم أهداف التوجه الاستراتيجي:

دفع عجلة الابتكار وتبني التحول المؤسسي بما يتناسب مع تطلعات الأسواق والبيئات المتغيرة.

التركيز على تحقيق القيمة المضافة للمستفيدين من خلال تحسين جودة الخدمات وتلبية توقعات أصحاب العلاقة.

تفعيل نظم الرقابة والتقييم لضمان انحياز الأداء المؤسسي نحو الأهداف المرسومة باستمرار.

أما (Liu et al. (2021، فقد أكدوا أن التوجه الاستراتيجي يسعى إلى بناء قدرة تنظيمية مرنة قادرة على:

التكيف السريع مع التحديات البيئية،

تطوير آليات تخصيص الموارد بطريقة ديناميكية،

وصياغة سياسات استباقية تضمن استمرارية التفوق في الأداء.

ويرى الباحث أن التوجه الاستراتيجي يهدف بصورة جوهرية إلى خلق ثقافة تنظيمية مؤمنة بالرؤية المستقبلية وقادرة على تحويلها إلى واقع عملي من خلال سياسات مدروسة، وخطط منسجمة، وآليات متابعة فعالة. كما أنه يهدف إلى توحيد الجهود التنظيمية حول أولويات استراتيجية واضحة، وتحقيق استثمار أمثل للموارد في ضوء فرص وتحديات البيئة الخارجية، بما يعزز الأداء الإداري ويرتقي بجودة مخرجات المؤسسة، وهو ما يتماشى مع التطلعات التنموية لرؤية المملكة 2030.

أبعاد التوجه الاستراتيجي

تتجسد فعالية التوجه الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأبعاد التي تُشكل محاوره الأساسية، والتي تُمكن المؤسسات من تحويل رؤاها وطموحاتها إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ، وتعكس هذه الأبعاد مدى نضج الفكر الاستراتيجي داخل المؤسسة، ومستوى قدرتها على التنسيق بين عناصر الرؤية، والأهداف،

والموارد، وآليات المتابعة. وفي إطار هذه الدراسة، تم تحديد أربعة أبعاد رئيسية للتوجه الاستراتيجي، وهي: وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، متابعة الأداء. وفيما يلي تناول تفصيلي لهذه الأبعاد، بدءًا ببعد وضوح الرؤية.

أولاً: وضوح الرؤية

يُعد وضوح الرؤية حجر الزاوية في التوجه الاستراتيجي، إذ تمثل الرؤية التوجه المستقبلي العام للمؤسسة، وتُعبّر عن الطموحات طويلة الأمد التي تسعى إلى تحقيقها. فالرؤية لا تُصاغ لمجرد الإعلان، بل تؤدي وظيفة استراتيجية مهمة تتمثل في توجيه كافة أنشطة المؤسسة وتوحيد جهود العاملين نحو غاية مشتركة. يشير الزيود والطراونة (2023) إلى أن الرؤية الواضحة تُمثل الإطار الذهني الذي يُلهم العاملين ويُحفّزهم نحو الإبداع، كما أنها تُسهم في تعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي، وتُساعد في توجيه السلوك التنظيمي ضمن حدود مرسومة بدقة. بينما يؤكد Sheikh Idris (2022) أن الرؤية الفعالة يجب أن تتسم بالوضوح، والطموح، والواقعية، وقابلة للترجمة إلى أهداف مرحلية قابلة للقياس.

ومن منظور استراتيجي، فإن وضوح الرؤية يُسهم في:

- توجيه القرارات الاستراتيجية بما يتماشى مع الطموحات الكبرى للمؤسسة.
- توفير مرجعية مشتركة تُمكن الإدارة والعاملين من الحكم على مدى التقدم والنجاح.
- إيجاد حالة من الانسجام الداخلي بين مختلف الوحدات الإدارية، إذ تُشكّل الرؤية محوراً جامعاً تستند إليه الاستراتيجيات الوظيفية.

ويرى (Goldman et al. (2021) أن المؤسسات التي تفتقر إلى رؤية واضحة تواجه صعوبات في بناء استراتيجيات فعّالة، وتعاني من التشتت في تخصيص الموارد وعدم استقرار التوجهات الإدارية، ما يؤدي إلى تدني الأداء العام.

ثانيًا: تحديد الأهداف الاستراتيجية

يُعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية من أهم ركائز التوجه الاستراتيجي، حيث يُمثل الأداة التنفيذية التي تُترجم الرؤية العامة للمؤسسة إلى خطوات عملية محددة. فبينما تُعبّر الرؤية عن "ما تأمل المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل"، تأتي الأهداف الاستراتيجية لتُجيب عن سؤال "كيف يمكن تحقيق ذلك؟" من خلال تحديد مسارات العمل الأساسية، والمخرجات المتوقعة، والمؤشرات الكمية التي تقيس التقدم نحو الإنجاز.

يُشير الطاهر (2024) إلى أن الأهداف الاستراتيجية تُعد بمثابة خارطة طريق تقود المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها، وتسهم في توجيه السياسات والقرارات، وتوفير إطار مرجعي لتقييم الأداء. ويرى أن من خصائص الأهداف الاستراتيجية الفعّالة: أن تكون واضحة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، مرتبطة بالرؤية، ومحددة زمنيًا، وهي الخصائص المعروفة عالميًا بمعايير SMART.

وفي السياق ذاته، يؤكد (Habib et al. (2021) أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يساعد المؤسسات على:

- ترتيب أولويات العمل وتوزيع الموارد وفقًا لأهمية كل هدف.
- قياس الأداء المؤسسي بموضوعية من خلال مؤشرات قياس الأداء KPIs.
- خلق التزام تنظيمي جماعي، إذ تتيح الأهداف لكل وحدة إدارية معرفة ما يُنتظر منها ضمن

الإطار العام.

• أما (Ashal et al. (2019 فيعتبرون أن صياغة الأهداف الاستراتيجية هي المحطة الحاسمة

بين التخطيط والتنفيذ، وهي التي تُحدد مدى قدرة المؤسسة على التحرك الفعّال ضمن بيئة متغيرة،

كما أنها تُمكن الإدارة من التنبؤ بالتحديات والاستعداد لها ضمن أطر واضحة.

وفي السياق السعودي، يشدد الهاجري (2024) على أن ربط الأهداف الاستراتيجية بالمبادرات الوطنية

(مثل رؤية المملكة 2030) يُعزز من فعالية الإدارة العامة ويُسهم في توجيه الجهود نحو مخرجات تنموية

ملموسة، ويُحقق التكامل بين أهداف المؤسسة وأولويات الدولة.

ثالثاً: تخصيص الموارد

يُعد تخصيص الموارد من الأبعاد الحيوية في التوجه الاستراتيجي، إذ لا يمكن تنفيذ أي خطة استراتيجية

أو تحقيق أي هدف دون تأمين الموارد اللازمة لها، سواء كانت موارد مالية، بشرية، تكنولوجية، أو

معرفية. ويُشير تخصيص الموارد إلى عملية توزيع الإمكانيات المتاحة في المؤسسة بما يخدم تحقيق

الأهداف الاستراتيجية بأعلى كفاءة ممكنة، مع مراعاة التوازن بين محدودية الموارد وتعدد الاحتياجات.

يؤكد (Marei et al. (2024 أن الإدارة الاستراتيجية الفاعلة لا تكتفي بصياغة الأهداف، بل تُولي

اهتمامًا بالغًا بكيفية تعبئة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، إذ أن سوء توزيع الموارد قد

يؤدي إلى ضعف الإنجاز، أو فشل بعض المبادرات حتى وإن كانت مصممة جيداً. ويُضيف الباحثون أن

تخصيص الموارد يُعد انعكاساً مباشراً لأولويات الإدارة وتوجهاتها الاستراتيجية، ويُعبر عن مدى التزامها

بتنفيذ ما تم التخطيط له.

كما يرى (Liu et al. (2021 أن من أهم ممارسات تخصيص الموارد الناجحة:

- الربط المباشر بين الموارد والمبادرات الاستراتيجية، بحيث لا يتم الإنفاق إلا بما يخدم غايات المؤسسة الكبرى.

- تبني نهج مرن وديناميكي يسمح بإعادة توزيع الموارد بسرعة في حال تغيّر الظروف أو ظهور أولويات جديدة.

- إدماج أدوات تحليلية (مثل تحليل التكلفة/العائد، تحليل المحفظة الاستثمارية) لتوجيه القرارات الخاصة بتخصيص الموارد.

ومن جهته، يشير عقلاّن والشرفي (2024) إلى أن المؤسسات الخدمية، مثل شركة المياه الوطنية، تواجه تحديات خاصة في تخصيص الموارد بسبب اتساع نطاق الخدمات، وتعدد الأطراف المعنية، وضغوط الالتزام بمعايير الجودة والاستدامة. وبالتالي، فإن التوجه الاستراتيجي الرشيد يتطلب تصميم نماذج مرنة لتوزيع الموارد تُراعي العدالة والكفاءة والارتباط المباشر بالأهداف المرحلية والمستقبلية.

رابعًا: متابعة الأداء

تُعَدّ متابعة الأداء أحد الركائز الجوهرية في تطبيق التوجه الاستراتيجي، إذ تمثلّ الأداة التي من خلالها تتم مراقبة تنفيذ الخطط، قياس التقدّم نحو تحقيق الأهداف، وتقييم فعالية الاستراتيجيات المعتمدة. وبدون نظام فعّال للمتابعة والتقييم، تبقى الاستراتيجية مجرد تصور نظري غير قابل للقياس أو التعديل المستمر. ويُشير Habib et al. (2021) إلى أن متابعة الأداء تُمكن الإدارة من التعرف على الانحرافات في التنفيذ، سواء كانت على مستوى الموارد، أو النتائج، أو الالتزام بالجدول الزمني، مما يُساهم في اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب. كما يُعدّ نظام المتابعة الفعّال أداة لتحفيز الموظفين من خلال توفير تغذية راجعة مستمرة تعزز من شعورهم بالإنجاز والانتماء للمؤسسة.

أما (Ashal et al. (2019 فيؤكدون أن متابعة الأداء لا تقتصر على قياس المؤشرات الكمية فقط، بل يجب أن تشمل أيضًا مؤشرات نوعية، مثل رضا العملاء، فعالية الاتصال المؤسسي، وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية. ويؤكد الباحثون على أهمية موازنة مؤشرات الأداء مع أهداف التوجه الاستراتيجي، بحيث لا تنفصل آليات التقييم عن الرؤية الكلية للمؤسسة.

وفي السياق ذاته، يوضح الطاهر (2024) أن متابعة الأداء في المؤسسات العامة — كحال شركة المياه الوطنية — تكتسب بُعدًا خاصًا، حيث ترتبط بمساءلة مجتمعية واسعة، وتُعدّ مرآة لمدى التزام المؤسسة بأولويات رؤية المملكة 2030. وبالتالي، فإن تصميم نظام متابعة متكامل يراعي الشفافية، ودقة البيانات، وسهولة الوصول إلى التقارير، يُعدّ عنصرًا أساسيًا في نجاح التوجه الاستراتيجي.

الدراسات السابقة

دراسة (الطاهر، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على الزبائن، التوجه نحو المنافس، والتوجه نحو التكنولوجيا) على التجديد الاستراتيجي في منظمة الأصول الذكية العاملة في قطاع الاستثمار العقاري في العراق (بغداد). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (80) متخصصًا وخبيرًا في مجال التسويق العقاري، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العمدية القصدية، وبلغت نسبة الاستجابة 95%. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي، وذلك بالاعتماد على تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و Smart PLS. وأوصت الدراسة الباحثين والمهتمين في القطاع العقاري بإجراء المزيد من الدراسات لتطوير ممارسات التجديد الاستراتيجي وتعزيز التوجهات الاستراتيجية في مؤسسات الاستثمار العقاري.

دراسة (الجعافرة، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الدفاعي، التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المخاطرة) على الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) في شركات الاتصالات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (274) موظفًا من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في ثلاث شركات اتصالات أردنية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج أن درجة توفر التوجه الاستراتيجي كانت متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الاتصالات الأردنية بدراسة العوامل المؤثرة على توجهات العاملين الاستراتيجية، بما يشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية، نظراً لأثرها المباشر في تعزيز الميزة التنافسية.

دراسة (الفرجاني ووخلف الله، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، بهدف تحليل العلاقة بين المتغيرين وفهم أبعادها في السياق التطبيقي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، حيث تبين أن الشركة تُولي اهتمامًا لرؤيتها الاستراتيجية، إلا أن هناك جوانب ضعف في قواعد بيانات التوجه الاستراتيجي، والتدريب الرسمي، وتفعيل فرق العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور القيادة الداعمة للتوجه الاستراتيجي، وتعيين قيادات تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، بما يساهم في خلق بيئة تنظيمية مناسبة تدعم التوجهات الاستراتيجية وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (الطيب، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي بأنواعه (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية في مصنع سعيد للمواد الغذائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغيرات. وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط طردي قوي بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية. وأشارت النتائج إلى أن المصنع يُولي اهتمامًا كبيرًا بتلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والتفاعل مع استفساراتهم. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام باحتياجات العملاء من خلال إنشاء منصات إلكترونية تفاعلية، واعتماد آليات متقدمة لدراسة السوق والمنافسين بهدف تحسين الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتدريب العاملين عليها لتحقيق التميز والريادة في السوق.

دراسة (شيخ إدريس، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الإبداعي، والاستباقي) على تطوير المنتجات بالتطبيق على شركة بريمر للمنتجات الغذائية، وذلك من خلال تحليل اتجاهات آراء العاملين في الإدارات العليا والوسطى حول طبيعة العلاقة بين التوجهين الاستراتيجيين وتطوير المنتجات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (30) موظفًا يمثلون 25% من مجتمع الدراسة البالغ (110) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الإبداعي وتطوير المنتجات (معامل ارتباط = 0.66، وقيمة احتمالية = 0.000)، وكذلك بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي وتطوير المنتجات (معامل ارتباط = 0.68، وقيمة احتمالية =

0.000). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة العمل الإبداعية من خلال تحفيز الموظفين ذوي الأفكار المبتكرة وتوظيفها في تطوير المنتجات، بالإضافة إلى الاهتمام بمراقبة المنافسين وصياغة استراتيجيات استباقية لمواجهة التحديات السوقية وتحقيق التميز التنافسي.

1.4. المتغير التابع

تحسين الأداء الإداري

تسعى المؤسسات المعاصرة، وخاصة في القطاع الحكومي، إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية في أدائها الإداري، بما يعزز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة ويحقق رضا المستفيدين. وفي ظل التحولات التي تقودها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بات تحسين الأداء الإداري خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه للمؤسسات الوطنية، ومنها شركة المياه الوطنية، التي تتعامل مع خدمات جوهرية تؤثر بشكل مباشر في جودة الحياة.

ويُعد الأداء الإداري انعكاسًا مباشرًا لكفاءة التنظيم، وقدرته على استغلال الموارد المتاحة، وتنسيق الجهود بين الوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن هنا، فإن تحسين الأداء لا يعني فقط رفع مستوى الإنجاز الكمي، بل يتطلب أيضًا إحداث تحوّل نوعي في أساليب القيادة، الثقافة التنظيمية، نظم المتابعة، ومهارات الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء الإداري

يُشير مفهوم "تحسين الأداء الإداري" إلى العملية المستمرة التي تهدف إلى رفع جودة وكفاءة العمليات الإدارية، تعزيز الإنتاجية، وتقليل الهدر في الموارد، مع ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ويشمل ذلك مراجعة الهياكل التنظيمية، تبني أساليب إدارية حديثة، وتطوير القدرات البشرية، إلى جانب تفعيل آليات التحفيز والرقابة والمتابعة المستمرة.

وقد تنوعت تعريفات الباحثين لمفهوم تحسين الأداء الإداري، ويمكن عرضها وفق الآتي:

يرى الناصر (2024) أن تحسين الأداء الإداري هو "مجموعة من الجهود المنظمة التي تهدف إلى تعزيز فعالية الإدارة في اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام، وتحقيق التنسيق بين الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف".

ويعرّف إبراهيم والبخاري (2024) المفهوم بأنه "السعي المنهجي لتطوير النظم الإدارية من خلال تبني مبادئ الجودة الشاملة، والتخطيط المستقبلي، وبناء فرق العمل، بما يساهم في تحقيق التحسين المستمر للنتائج المؤسسية".

في حين يوضح سالم وآخرون (2023) أن تحسين الأداء الإداري يتضمن "إعادة تصميم الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، مع التركيز على رفع كفاءة العنصر البشري، وتبني استراتيجيات الإدارة الذاتية والتمكين".

كما يرى الشاعر وآخرون (2023) أن "تحسين الأداء هو عملية ديناميكية تتطلب التفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وإحداث نقلة نوعية في ثقافة العمل والحوكمة الرشيدة، بما يضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين".

و يرى الباحث أن تحسين الأداء الإداري ليس مجرد مبادرة إدارية وقتية، بل هو نهج استراتيجي شامل يقوم على مراجعة مستمرة للأداء، وإعادة ابتكار العمليات، وتحفيز العاملين، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى واستجابة أسرع للمتغيرات. وفي سياق الدراسة الحالية، فإن تحسين الأداء الإداري في شركة المياه

الوطنية يجب أن يُنظر إليه ضمن إطار تكاملي يرتبط بتوجهها الاستراتيجي، وقدرتها على المواءمة بين
الإمكانات المتاحة ومتطلبات الرؤية الوطنية الطموحة.

ثانيًا: أهمية تحسين الأداء الإداري

تُعدّ مسألة تحسين الأداء الإداري من القضايا المحورية التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية
المعاصرة، لا سيما في ظل التحديات المتنامية التي تواجه المنظمات في البيئات الديناميكية. فالمؤسسات
التي تسعى لتحقيق الريادة والتميز المؤسسي تجد في تحسين أدائها الإداري ركيزة أساسية لضمان استدامة
مواردها، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويشير الناصر (2024) إلى أن أهمية تحسين الأداء الإداري تتبع من دوره في:

1. رفع مستوى كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر، ما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية المؤسسية.
2. تعزيز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على بيانات دقيقة وتحليل موضوعي، ما
يسهم في تقليل فرص الخطأ وتحسين النتائج.
3. تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات التشغيلية، بما يضمن توافقًا داخليًا يسهل
تنفيذ الخطط بكفاءة.

ويرى إبراهيم والبخاري (2024) أن تحسين الأداء الإداري يمثل أداة حيوية لتحويل الأهداف النظرية إلى
نتائج ملموسة من خلال:

1. تعزيز بيئة العمل المحفزة، وتطوير مهارات وقدرات العاملين بشكل مستمر.
2. تحقيق الجودة الشاملة في العمليات والخدمات، استنادًا إلى تبني استراتيجيات مثل الكايزن
والتحسين المستمر.

3. تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات المحيطة من خلال بناء هياكل مرنة وأساليب قيادة مبتكرة.

أما الشاعر وآخرون (2023) فقد أكدوا أن تحسين الأداء الإداري يسهم في تحقيق أهداف التحول الرقمي وتعزيز فعالية إدارة الموارد، مما يجعله عنصراً رئيساً في تنفيذ مبادرات التحول الوطني.

رأي الباحث

في ضوء ما سبق، يرى الباحث أن أهمية تحسين الأداء الإداري لا تنحصر في رفع مؤشرات الإنجاز فقط، بل تتجاوز ذلك لتشمل تحقيق الكفاءة التنظيمية الشاملة، والارتقاء بجودة الخدمات العامة، وتعزيز الثقة المؤسسية لدى الأطراف ذات العلاقة. وترداد هذه الأهمية في سياق الدراسة الحالية، بالنظر إلى الدور الحيوي الذي تؤديه شركة المياه الوطنية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث يتطلب النجاح في هذا السياق تحسين الأداء الإداري على نحو يعزز الاستدامة التشغيلية والتميز المؤسسي.

ثالثاً: أهداف تحسين الأداء الإداري

يهدف تحسين الأداء الإداري إلى إحداث نقلة نوعية في كفاءة وفعالية المنظمات، من خلال تطوير النظم والإجراءات، ورفع جاهزية الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي. وتتمحور هذه الأهداف حول تمكين المؤسسة من تحقيق نتائج مستدامة تتماشى مع استراتيجياتها الكبرى، وتسهم في تعزيز موقعها التنافسي.

ويشير حميدة (2023) إلى أن من أبرز أهداف تحسين الأداء الإداري ما يلي:

1. زيادة فاعلية التخطيط الإداري من خلال تطوير السياسات والبرامج المؤسسية بما يحقق الأهداف المرسومة.

2. رفع كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد عبر تحسين بيئة العمل وتوفير الحوافز المناسبة وتنمية المهارات الإدارية.

3. تعزيز نظم الرقابة والمتابعة لضمان الالتزام بمعايير الجودة وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's.

ويرى عقلان والشرفي (2024) أن من بين الأهداف الجوهرية لتحسين الأداء الإداري أيضًا:

1. تحقيق التميز التشغيلي عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات.
2. تحفيز الابتكار الإداري من خلال تشجيع ثقافة التحسين المستمر وتبني أساليب عمل مرنة تتكيف مع المتغيرات.
3. تمكين القيادات الإدارية من امتلاك رؤية مستقبلية وقدرات تنفيذية تتماشى مع متطلبات التحول المؤسسي.

كما يؤكد سالم وآخرون (2023) أن من أهداف تحسين الأداء الإداري في القطاع العام تحديدًا: رفع كفاءة الخدمات العامة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز المساءلة والشفافية في العمل المؤسسي.

انطلاقًا من الأدبيات السابقة، يرى الباحث أن تحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية يتطلب تحقيق مجموعة مترابطة من الأهداف، تبدأ من تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الكوادر البشرية، وتمتد إلى تحقيق التناغم بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، وتعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار والاستجابة لمتطلبات التحول الوطني. كما يُعد تحسين الأداء الإداري مدخلًا أساسيًا لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، خاصة تلك المرتبطة بالكفاءة الحكومية والاستدامة وجودة الحياة.

الدراسات السابقة

دراسة (حميدة، 2023)

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء الإداري، مع التركيز على دور هذا النظام في تحسين كفاءة الأداء داخل البنوك، والتعرف على المقومات الأساسية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب الاستنباط والاستقراء لتحليل العلاقة بين المحاسبة ومراكز المسؤولية في السياق الإداري. وتكمن أهمية الدراسة في إبراز إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في البيئة المصرفية ودورها في تحسين تقييم الأداء الإداري. وقد اختبرت الدراسة فرضيات متعددة، أبرزها وجود علاقة طردية بين نظام المحاسبة ومراكز المسؤولية وتقييم الأداء. وتوصلت النتائج إلى أن تقسيم البنك إلى مراكز مسؤولية أسهم في تحسين عملية قياس وتقييم الأداء، وأن تحميل كل مركز لمسؤولياته ساعد في ضبط الأداء الإداري بشكل فعال. وأوصت الدراسة بضرورة ربط مراكز المسؤولية بالهيكل الإداري للمؤسسة، لما له من دور في تسهيل الرقابة وضبط الأداء وتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى.

دراسة (القضاه، 2022)

هدفت الدراسة إلى بحث أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز) على أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وذلك من وجهة نظر الإداريين والعاملين، نظراً لحداثة الموضوع وأهميته في تعزيز إنتاجية العمل. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعاملات التحديد. وقد وزعت (200) استبانة، استُرد منها (171) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (85.5%)، وتضمنت (30) عبارة تقيس أبعاد التمكين. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للتمكين الإداري بجميع أبعاده على أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد لمتغير تفويض السلطة (0.388)، وللاستقلالية (0.591)، وللتحفيز (0.70) وهو الأعلى تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل التمكين الإداري من خلال منح العاملين المزيد من الصلاحيات، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصصاتهم، وزيادة الاهتمام بتحفيزهم وتلبية احتياجاتهم، لما لذلك من أثر مباشر في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة المؤسسية.

دراسة (عقلان والشرقي، 2024)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور برامج التدريب في تميز الأداء الإداري داخل مؤسسة اليتيم التنموية، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذها، وتقييمها) وأبعاد الأداء الإداري المتميز (الثقافة المؤسسية والقيادة، بناء قيمة مستدامة، إشراك المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من المناهج الملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على مجتمع الدراسة المكون من (55) موظفًا في المؤسسة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التدريب وتميز الأداء الإداري، غير أن مستوى تطبيق برامج التدريب داخل المؤسسة لا يزال في الحدود المتوسطة، وكذلك مستوى تميز الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور التدريب بأبعاده المختلفة، والاهتمام المنهجي بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييمها، بما يسهم في رفع مستوى تميز الأداء الإداري إلى المستوى المنشود داخل المؤسسة.

1.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تمثل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء الإداري محورًا حيويًا في أدبيات الإدارة المعاصرة، حيث تؤكد معظم الدراسات أن المنظمات التي تتبنى توجهًا استراتيجيًا واضحًا تكون أكثر قدرة على تحسين ممارساتها الإدارية، ورفع كفاءتها التشغيلية، وتحقيق أهدافها بكفاءة. وينبع هذا الارتباط من أن التوجه الاستراتيجي يُعد بمثابة بوصلة توجه الموارد والقرارات الإدارية نحو تحقيق رؤية واضحة وأهداف طموحة، في حين يُعد تحسين الأداء الإداري هو الأداة التنفيذية لترجمة هذا التوجه إلى نتائج ملموسة.

أولاً: الأساس النظري للعلاقة بين المتغيرين

يشير العديد من الباحثين إلى أن التوجه الاستراتيجي يساهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة للتميز الإداري، من خلال تعزيز وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف بدقة، وتخصيص الموارد بكفاءة، ومتابعة الأداء بشكل منظم. وبحسب الطاهر (2024) ، فإن المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي القوي تُظهر مرونة أعلى في التكيف مع التغيرات، وتتسم أنظمتها الإدارية بالكفاءة والابتكار، ما يؤدي إلى تحسين شامل في الأداء الإداري.

كما يوضح Habib et al. (2021) أن التوجهات الاستراتيجية مثل التوجه نحو السوق أو التوجه نحو الابتكار تمثل دافعًا مباشرًا لتحسين نظم الإدارة من حيث الجودة والسرعة والدقة، وذلك نتيجة لتحول التفكير الإداري من العمل الروتيني إلى التفكير الاستراتيجي المرتكز على النتائج.

ثانيًا: نتائج الدراسات السابقة حول العلاقة

أظهرت نتائج دراسة Bahmani Rad (2024) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي (بأبعاده: السوق، والابتكار، والتعلم) وبين الأداء التنظيمي، موضحة أن هذه العلاقة تُعزز

من خلال وسيط الابتكار الإداري. كما أكدت دراسة الفرجاني وخلف الله (2022) في السياق العربي أن الشركات التي تبنت استراتيجيات واضحة ومرنة أحرزت نتائج أفضل في تحسين الأداء الإداري، بما في ذلك رفع كفاءة الإجراءات وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

وفي السياق نفسه، توصلت دراسة Marei et al. (2024) إلى أن للتوجه الاستراتيجي أثرًا مباشرًا على الأداء التشغيلي للمؤسسات، وأن هذا الأثر يتعزز من خلال ممارسات الاستدامة التشغيلية، مما يعكس أهمية التوافق بين التوجه الاستراتيجي والآليات الإدارية لتحقيق نتائج ملموسة.

ثالثاً: تفسير العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء الإداري

تُفسر العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء الإداري على ضوء عدة نماذج ونظريات إدارية حديثة، ومنها:

- نظرية الموارد (Resource-Based View): ترى أن التوجه الاستراتيجي يُمكن الإدارة من استثمار الموارد النادرة والمميزة بفعالية، وبالتالي رفع مستوى الأداء الإداري.
- نظرية الأنظمة المفتوحة (Open Systems Theory): تؤكد أن المؤسسات التي تستجيب للبيئة الخارجية من خلال تبني توجهات استراتيجية مرنة تكون أكثر قدرة على تطوير نظمها الإدارية وتحسين أدائها.
- مدخل الإدارة بالأهداف (Management by Objectives): يوضح أن وضوح الأهداف الاستراتيجية يُعد شرطاً ضرورياً لتحسين الأداء الإداري، إذ تُوجّه الجهود نحو تحقيق نتائج قابلة للقياس.

رابعاً: دور رؤية المملكة 2030 في تعزيز العلاقة بين المتغيرين

في السياق السعودي، شكّلت رؤية المملكة 2030 إطارًا مرجعيًا يُحفّز المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية على تبني توجهات استراتيجية واضحة ومتربطة مع سياسات تحسين الأداء الإداري. وقد ألزم هذا التوجه المؤسسات مثل شركة المياه الوطنية بوضع خطط استراتيجية تركز على الكفاءة التشغيلية، التحول الرقمي، واستدامة الخدمات، مما عزز الحاجة إلى إدارة إدارية فاعلة وقادرة على التجاوب مع هذا التوجه.

ويشير الهاجري (2024) إلى أن الإدارة الإلكترونية، كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في ضوء الرؤية، أسهمت بشكل مباشر في تحسين الإجراءات الإدارية وتقليص الفاقد التشغيلي ورفع معدلات رضا المستفيدين، وهو ما يؤكد التكامل بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء الإداري.

يرى الباحث أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء الإداري هي علاقة تكاملية وتبادلية، حيث يُشكل التوجه الاستراتيجي القوة الدافعة التي تُحدد ملامح الأداء المستهدف، في حين يُمثل تحسين الأداء الإداري الوسيلة العملية لتحقيق هذا التوجه. ويُتوقع أن تسهم الأبعاد الأربعة للتوجه الاستراتيجي (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، متابعة الأداء) في تحقيق نتائج إدارية ملموسة ورفع فعالية وكفاءة الشركة، لا سيما في ظل التزامات شركة المياه الوطنية بالتحول الاستراتيجي الرقمي وتحسين مستوى الخدمة وفق معايير الرؤية الوطنية.

الدراسات السابقة

دراسة (Bahmanirad, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، التوجه نحو التعلم) على الأداء المؤسسي، مع دراسة الدور الوسيط للقدرات التسويقية في تفسير العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء نموذج

هيكلي يربط بين المتغيرات الثلاثة: التوجه الاستراتيجي، القدرات التسويقية، والأداء المؤسسي. ولم يُذكر حجم العينة في الملخص، لكن الدراسة ناقشت الآليات المباشرة وغير المباشرة لتأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. وتوصلت النتائج إلى أن التأثير المباشر لكل من التوجه نحو السوق والتوجه الريادي على الأداء المؤسسي كان أقل من التأثير غير المباشر عبر القدرات التسويقية، في حين أن التوجه نحو التعلم لم يكن له تأثير مباشر على الأداء، بل كان تأثيره غير مباشر فقط. وأظهرت الدراسة أن القدرات التسويقية تمثل عاملاً محورياً في تعزيز العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بأهمية تطوير القدرات التسويقية داخل المؤسسات باعتبارها قناة استراتيجية لتحويل التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي.

دراسة (Ashal et al., 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي) على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، مع اختبار الدور الوسيط لثقافة التعلم باستخدام أبعاد استبيان المنظمة المتعلمة (DLOQ) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير نموذج بحثي يدمج بين أبعاد التوجه الاستراتيجي، وثقافة التعلم، والأداء المؤسسي. وقد تكونت العينة من (321) موظفاً إدارياً وغير إداري تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتقترض الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي للتوجهات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى اختبار ما إذا كانت ثقافة التعلم – والتي تشمل: تشجيع الحوار والاستقصاء، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين الأفراد لتحقيق رؤية جماعية، ربط المنظمة ببيئتها، والقيادة الاستراتيجية – تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وما إذا كانت تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي. ومن المتوقع أن تؤكد النتائج أهمية التوجه الاستراتيجي ودور ثقافة التعلم في تعزيز الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية.

وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز ثقافة التعلم داخل بيئة العمل، وتبني توجهات استراتيجية واضحة لتحسين مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التنافسية المستدامة.

دراسة (Liu et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (برامج واستراتيجيات الإدارة، التوجهات الثقافية، تشكيل السلوك التنظيمي) على الأداء المؤسسي في إحدى شركات النقل البري، مع دراسة الدور الوسيط للابتكار في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من (291) موظفًا ومديرًا من أصل مجتمع إحصائي بلغ (1200) موظف، وقد تم استرداد (285) استبانة صالحة للتحليل. وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي، كما أن له تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على الابتكار، والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي. كما أثبتت النتائج أن الابتكار يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسات باعتباره محركًا رئيسيًا للابتكار وتحسين الأداء، والانتقال من التوجهات البرمجية إلى التوجهات الثقافية التي تدعم السلوك الابتكاري وتحقيق التميز المؤسسي.

1.6. الخاتمة

يُعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، حيث يُمثل البوصلة التي توجه أنشطة المنظمة ومواردها نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى ضمن بيئة ديناميكية ومعقدة. وقد تناول هذا الفصل مفهوم التوجه الاستراتيجي من خلال تحليل أبعاده الأساسية، المتمثلة في وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتخصيص الموارد، ومتابعة الأداء، والتي تشكل في مجموعها الإطار الحاكم لأي ممارسات إدارية فاعلة. كما استعرض الفصل أهمية التوجه الاستراتيجي في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف، والاستباق، واتخاذ القرارات المبنية على رؤية مستقبلية.

من جهة أخرى، ناقش الفصل مفهوم **تحسين الأداء الإداري** باعتباره الهدف الأساسي لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، حيث يتطلب ذلك وجود بيئة تنظيمية داعمة، وبنية إدارية مرنة، ونظم متابعة وتقييم قادرة على رصد جوانب القصور ومعالجتها بطرق مبتكرة.

وقد بين المبحث الثالث العلاقة التكاملية بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء الإداري، مستنداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي أكدت أن نجاح التوجهات الاستراتيجية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الممارسات الإدارية، وأن المنظمات التي تستثمر في بناء توجه استراتيجي واضح هي الأكثر قدرة على تطوير أدائها الإداري بشكل مستدام. كما أُشير إلى الدور المحوري الذي تؤديه **رؤية المملكة العربية السعودية 2030** في دفع المؤسسات الوطنية، ومنها شركة المياه الوطنية، نحو تبني ممارسات استراتيجية وإدارية قائمة على الابتكار والتحول الرقمي.

وبذلك، يمهّد هذا الفصل الأساس النظري والمنطقي لاختبار فرضيات الدراسة ميدانياً، من خلال قياس أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على جوانب تحسين الأداء الإداري، بما يسهم في تقديم توصيات علمية وتطبيقية تسهم في دعم المسيرة التطويرية للمؤسسات السعودية في ضوء مستهدفات الرؤية الوطنية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يوضح المنهجية العلمية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، من خلال تحديد نوع المنهج المستخدم، وأسلوب جمع البيانات، وأداة الدراسة، والمجتمع والعينة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات. تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، متابعة الأداء) على تحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030، وذلك بغرض التعرف على مدى مساهمة الممارسات الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمؤسسة.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

1. التوجه الاستراتيجي:

يقصد به مجموعة الممارسات والسياسات التي تتبناها الشركة لتحديد اتجاهها المستقبلي وضمان توافق عملياتها مع أهداف رؤية المملكة 2030. ويُقاس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي:

- **وضوح الرؤية:** درجة إدراك العاملين للرؤية المستقبلية للشركة ومدى انسجامها مع الأهداف الوطنية.
- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** مدى وضوح وتحديد الأهداف بعيدة المدى التي تسعى الشركة لتحقيقها.
- **تخصيص الموارد:** الكفاءة في توزيع الموارد البشرية والمالية والتقنية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية.
- **متابعة الأداء:** وجود آليات فعالة لمراقبة تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم التقدم المحقق نحو الأهداف.

2. الأداء الإداري:

يُقصد به مستوى الكفاءة والفعالية الذي يتم من خلاله تنفيذ الأنشطة الإدارية المختلفة داخل الشركة، ويُقاس بمدى قدرة الإدارة على التخطيط والتنظيم والرقابة وتحقيق النتائج وفق مؤشرات الأداء المحددة في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030.

3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)

يستند تصميم البحث إلى **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يجمع بين الوصف الكمي والتحليل الإحصائي لفهم العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي بأبعاده الأربعة) والمتغير التابع (الأداء الإداري).

مكونات التصميم البحثي:

1. **المدخل الفلسفي:** منظور واقعي (Positivist) يقوم على اختبار فرضيات محددة باستخدام بيانات كمية.
2. **المنهج البحثي:** وصفي تحليلي يعتمد على استبانة لجمع البيانات من العاملين في شركة المياه الوطنية.
3. **الأسلوب الزمني:** مقطعي (Cross-sectional) إذ يتم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة.
4. **أداة الدراسة:** استبانة مغلقة الأسئلة تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة ومواءمتها لسياق الشركة.
5. **المجتمع والعينة:** يتكون المجتمع من العاملين الإداريين في شركة المياه الوطنية، وتُختار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف الإدارات.
6. **التحليل الإحصائي:** يعتمد على برنامج **SPSS** لإجراء التحليلات التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية، معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

الملاحق

السادة المشاركون المحترمون،

تحية طيبة وبعد،

أجري هذا البحث بعنوان:

"أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، متابعة

الأداء) على تحسين الأداء الإداري في شركة المياه الوطنية في ضوء رؤية المملكة 2030"،

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات التوجه الاستراتيجي في شركة المياه

الوطنية، وأثرها في تحسين الأداء الإداري بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

يرجى منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية، حيث لا توجد إجابة صحيحة

أو خاطئة، بل المطلوب هو التعبير عن رأيكم الشخصي وفقاً لما هو مطبق فعلياً في بيئة عملكم.

تُعامل جميع البيانات بسرية تامة، وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط دون أي استخدام آخر.

شاكرين لكم تعاونكم وجهودكم الكريمة في دعم البحث العلمي.

مع خالص التقدير،

البيانات الديموغرافية

م	البيان	الخيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	الفئة العمرية	☐ أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 ☐ فأكثر
3	المؤهل العلمي	☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4	عدد سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10
5	القسم / الإدارة	☐ الموارد البشرية ☐ المالية ☐ التشغيل ☐ التخطيط ☐ أخرى : _____

محاوّر الدراسة

المحوّر الأول: وضوح الرؤية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تمتلك الشركة رؤية واضحة ومعلنة لجميع العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتماشى رؤية الشركة مع أهداف رؤية المملكة 2030.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم توضيح الرؤية بشكل دوري في الاجتماعات والتقارير.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يشارك الموظفون في فهم وتفسير رؤية الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحوّر الثاني: تحديد الأهداف الاستراتيجية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	يتم تحديد أهداف استراتيجية واضحة لكل إدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	ترتبط الأهداف بخطط تنفيذية قابلة للقياس.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُراجع الأهداف بانتظام لضمان مواكبتها للمتغيرات.	☐	☐	☐	☐	☐

4	يتم إشراك العاملين في صياغة الأهداف.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

المحور الثالث: تخصيص الموارد

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	يتم تخصيص الموارد وفقاً لأولويات الأهداف.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُدار الموارد المالية بكفاءة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تقييم كفاءة استخدام الموارد بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: متابعة الأداء

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	توجد آليات لقياس مؤشرات الأداء الإداري بدقة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحليل نتائج المتابعة لاتخاذ قرارات تطويرية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تقارير الأداء تُعد بموضوعية وشفافية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تُكافأ الإدارات ذات الأداء المتميز بوضوح وعدالة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: الأداء الإداري (المتغير التابع)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تُدار العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم إنجاز الأعمال الإدارية في المواعيد المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تتسم القرارات الإدارية بالموضوعية وسرعة التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تتوفر بيئة عمل تحفز على التعاون والإبداع الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تُراعى الجودة في تنفيذ الإجراءات الإدارية المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تُوظف التقنية الحديثة في دعم العمليات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تُستخدم أساليب تقييم الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تُساهم الإدارة في تحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تسود ثقافة المساءلة والانضباط الإداري في بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يتحسن مستوى رضا العاملين نتيجة لفاعلية الأداء الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐

قائمة المراجع:

- إبراهيم، إبراهيم مختار أحمد، و البخاري، إبراهيم محمد بشير. (2024). استراتيجيات تحسين الأداء الإداري "الوظيفي": دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم "ثانوية الأمل الثانوية - غدامس ليبيا". المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع5 ، 131 - 138.
- أبو شهيو، منيرة علي عبيد، صبح، محمود محمد عبدالهادي، و مسعود، أحمد سعد أحمد. (2023). تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء الإداري للشركات النفطية في ليبيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3 ، 659 - 684.
- الجعافرة، عامر زعل. (2023). أثر التوجيه الاستراتيجي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع60 ، 371 - 393.
- الحباشنة، حلا أسامة يوسف، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الحسن، قاسم حسن، و صقور، مجد ونوس. (2022). تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج44، ع27 ، 115 - 161.
- حميدة، عماد الدين عثمان. (2023). أثر تطبيق محاسبة المسؤولية في الأداء الإداري. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع15 ، 21 - 42.

- الزيود، أحمد مخلص سليمان، و الطراونة، خلف إبراهيم خليف. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي على الابتكار: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية / سحاب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- سالم، سامي إبراهيم، فراج، سلوى السعيد، و الشطوري، أحمد عبدالرحمن. (2023). تطوير الأداء الإداري بالوحدات المحلية في ضوء الإدارة الذاتية. مجلة كلية التربية، مج11، ع36 ، 214 - 266.
- الشاعر، أيمن علي عبدالحميد، محمد، عبده إبراهيم عبده، بدر، حميدو محمد عبدالصادق، و وهذان، رضا ربيع علي علي. (2023). التحول الرقمي كمدخل لتطوير الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية. مجلة بحوث التربية الرياضية، مج75، ع149 ، 249 - 280.
- شيخ إدريس، إشراقه عبدالله محمد. (2022). أثر التوجه الإستراتيجي على تطوير المنتجات: دراسة تطبيقية على شركة بريمر للمنتجات الغذائية الخرطوم 2022. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع16 ، 128 - 146.
- الطاهر، محمد حسن صاحب. (2024). التوجه الاستراتيجي ودوره في تعزيز التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي منظمة الأصول الذكية. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج18، ع35 ، 195 - 219.
- الطاهر، محمد حسن صاحب. (2024). التوجه الاستراتيجي ودوره في تعزيز التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي منظمة الأصول الذكية. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج18، ع35 ، 195 - 219.

- الطيب، عبدالله عبدالخالق. (2022). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مصنع سعيد للمواد الغذائية الخرطوم-السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع16 ، 1 - 39.
- عامر، أماني محمد، النعاس، نعيمة حسين صالح، و محمود، محمود عبدالرحمن كامل. (2023). دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي: دراسة ميدانية على المصارف الليبية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س43، ع1 ، 363 - 389.
- العتيري، الصغير أحمد. (2023). الإدارة الإبداعية ودورها في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي. المجلة الليبية لعلوم التعليم، ع11 ، 186 - 196.
- عقلان، حمود عبدالله صالح، و الشرفي، عمار شوعي حسن. (2024). دور التدريب في تميز الأداء الإداري: دراسة حالة مؤسسة اليتيم للتنمية. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع53 ، 357 - 395.
- الفرجاني، عبدالفتاح محمد علي، و خلف الله، بهاء الدين عبد ربه محمد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع5 ، 992 - 1030.
- القضاة، إيناس هانى. (2022). أثر التمكين الإداري علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع8 ، 32 - 47.
- المواضي، سامي أحمد فارس، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج37، ع4 ، 209 - 246.

■ الناصر، محمد صالح. (2024). دور الابتكار في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، 74 ، 622 - 631.

■ الهاجري، مشعل راضي راشد الفهيد. (2024). دور الإدارة الإلكترونية في تطور الأداء الإداري بدولة قطر. مجلة الباحث للدراسات والأبحاث القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع72 ، 196 - 205.

- Ashal, N. M., Obeidat, B. Y., & Alhmoud, H. (2019). Theoretical Study on the Impact of Strategic Orientation on Organizational Performance: Examining the Mediating Role of Learning Culture in Jordanian Telecommunication Companies. 8(1), 24–40. <https://doi.org/10.25255/JSS.2019.8.1.24.40>
- Bahmani Rad, M. H. (2024). The impact of business strategic orientation on organizational performance with the mediating role of innovation. Technology in Entrepreneurship and Strategic Management, 3(1), 298–314. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.1.19>
- Goldman, S. P., van Herk, H., Verhagen, T., & Weltevreden, J. W. (2021). Strategic orientations and digital marketing tactics in cross-border e-commerce: Comparing developed and emerging markets. International small business journal, 39(4), 350–371.
- Habib, M. A., Bao, Y., Nabi, N., Dulal, M., Asha, A. A., & Islam, M. (2021). Impact of strategic orientations on the implementation of green supply chain management practices and sustainable firm performance. Sustainability, 13(1), 340.

- Hristov, I., Chirico, A., & Ranalli, F. (2022). Corporate strategies oriented towards sustainable governance: Advantages, managerial practices and main challenges. *Journal of Management and Governance*, 26(1), 75–97
- Jalili, S., Amerzadeh, M., Moosavi, S., Keshavarz, A., Zaboli, R., Tabatabaee, S. S., & Kalhor, R. (2024). Relationship between strategic orientation and performance: the mediating role of green supply chain management for better performance. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 17(2), 186–195.
- Liu, Q. H., Zhao, X., & Wang, H. P. (2021). How does strategic orientation impact corporate performance: The path mechanism concerning marketing capability (pp. 799–804). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003144977-124>
- Marei, A., Ashal, N., Abou–Moghli, A., Daoud, L., & Lutfi, A. (2024). The effect of strategic orientation on operational performance: the mediating role of operational sustainability. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(1), 346–355.
- Purnomo, S., Purwandari, S., & Sentosa, I. (2022). Sustainability MSMEs performance and income distribution: Role of intellectual capital and strategic orientations.