

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة إلى

العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية

إعداد/

مشعل بن عبدالمحسن النفيعي

242001928

إشراف/

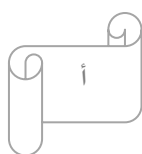
أ.د / الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1446

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هَذَا

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في
بلوغي التعليم العالي

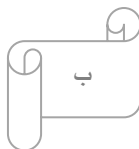
{والدي الحبيب}، أطال الله في عمره.

إلى من وضعني على طريق الحياة، وجعلني رابط الجأش وراعتني حتى صرت
كبيراً

{أمي الغالية}، طيب الله ثراها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب. إلى جميع
أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم هذا البحث.





نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

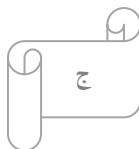
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

والأستاذ الدكتور / فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



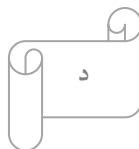
المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المراقبة والتقييم الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي) على جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة محكمة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (300) مفردة من العاملين في البنوك التجارية، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المصرفية، مما يشير إلى أن 84% من التغيرات في جودة الخدمات تعود إلى ممارسات الإدارة الاستراتيجية، كما بينت النتائج أن التحليل الاستراتيجي والمراقبة والتقييم الاستراتيجي لهما التأثير الأكبر على جودة الخدمات، يلهما التنفيذ الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.

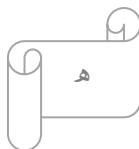
أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، تطوير أنظمة الرقابة والتقييم، والاستفادة من التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المصرفية لضمان تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، جودة الخدمات المصرفية، البنوك التجارية.

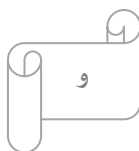


قائمة المحتويات

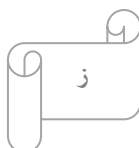
أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	1.1 مشكلة البحث
3.....	2.1 أهمية البحث
3.....	1.2.1 الأهمية العلمية:
4.....	2.2.1 الأهمية العملية:
5.....	3.1 أهداف البحث:
5.....	4.1 تساؤلات البحث
6.....	5.1 فرضيات البحث
6.....	6.1 الدراسات السابقة
6.....	1.6.1 الدراسات العربية:
13.....	2.6.1 الدراسات الأجنبية:



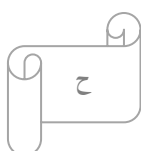
17.....	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
19.....	8.1 منهج البحث:.....
20.....	9.1 مصادر البيانات:.....
20.....	10.1 أدوات الدراسة:.....
21.....	11.1 الأساليب الإحصائية المتبعة.....
22.....	12.1 نموذج الدراسة.....
22.....	13.1 حدود البحث.....
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
23.....	المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية.....
23.....	1.1.2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
24.....	2.1.2 أهمية الإدارة الإستراتيجية.....
26.....	3.1.2 أبعاد الإدارة الإستراتيجية.....
48.....	المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمات.....
48.....	1.2.2 تمهيد.....
48.....	2.2.2 خصائص الخدمة.....
49.....	3.2.2 تعريف الجودة.....
49.....	4.2.2 أهمية الجودة.....
50.....	5.2.2 تعريف جودة الخدمة.....
51.....	6.2.2 أهمية جودة الخدمة.....
51.....	7.2.2 مستويات جودة الخدمة.....



52.....	8.2.2 أهداف تحسين جودة الخدمة.....
52.....	9.2.2 خطوات تحقيق جودة الخدمة.....
53.....	10.2.2 طرق قياس جودة الخدمات.....
55.....	11.2.2 أبعاد جودة الخدمة.....
57.....	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية.....
57.....	مقدمة.....
57.....	1.3 منهجية الدراسة.....
57.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
57.....	3.3 مصادر البيانات:.....
58.....	4.3 أداة الدراسة.....
59.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
64.....	6.3 ثبات أداة الدراسة:.....
65.....	7.3 الأساليب الإحصائية المتبعة.....
66.....	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي.....
66.....	مقدمة.....
66.....	1.4 خصائص عينة الدراسة.....
66.....	جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس.....
70.....	2.4 نتائج تحليل متغيرات الدراسة.....
70.....	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية..... ٢
76.....	المحور الثاني: جودة الخدمات المقدمة..... ٢



78.....	3.4 اختبار فروض الدراسة.....
82.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
82.....	مقدمة.....
82.....	1.5 استنتاجات الدراسة.....
84.....	2.5 التوصيات.....
86.....	Abstract.....
87.....	المراجع.....
87.....	أولاً: المراجع العربية.....
92.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
94.....	الملاحق.....
95.....	استمارة استبيان.....



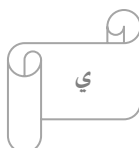
قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
59	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	1.
59	جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الاول	2.
63	جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	3.
64	الجدول (4): معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	4.
66	جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس	5.
67	جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر	6.
6768	جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	7.
69	جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي	8.
70	جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة	9.
71	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات التخطيط الاستراتيجي	10.
73	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات التنفيذ الاستراتيجي	11.

74	جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات المراقبة والتقييم الاستراتيجي	12.
76	جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات التحليل الاستراتيجية	13.
78	جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات جودة الخدمات المقدمة	14.
79	جدول (15) تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المراقبة والتقييم الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجية)، في تحقيق جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء	15.
79	جدول (16) تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء	16.
80	جدول (17) تأثير التنفيذ الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء	17.
81	جدول (18) تأثير المراقبة والتقييم الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء	18.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
26	الشكل رقم (1) نموذج الإدارة الاستراتيجية	1.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

في عالم الأعمال المعاصر، أصبح الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة إلى العملاء عنصراً محورياً لنجاح المؤسسات، لا سيما في قطاع البنوك التجارية، فمع التطور السريع في التكنولوجيا وتزايد التنافس بين البنوك، أصبح العملاء أكثر تطلّعاً إلى الحصول على خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم، هذا الاهتمام المتزايد بجودة الخدمات يرتبط بشكل مباشر بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها وتلبية متطلبات العملاء من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات فعّالة وشاملة، حيث تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً حاسماً في توجيه جهود المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، ما يسهم في تعزيز رضا العملاء وولائهم، وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسة ككل.

وفي سياق ما سبق إن البنوك التجارية، باعتبارها مؤسسات تقدم خدمات مالية متنوعة، تعتمد على جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها لضمان استمرارها ونموها في السوق، ولذلك، نجد أن هذه البنوك تعتمد استراتيجيات محددة تهدف إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة، مثل تبني التقنيات الحديثة، وتطوير كوادرها البشرية، وتحسين العمليات الداخلية، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية في هذا السياق أداة هامة تُمكن البنوك من استغلال مواردها المتاحة بأفضل طريقة، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات (الشيرازي، 2020).

وتتضمن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في البنوك التجارية مراحل متعددة، تبدأ من تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية، ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تصميم الخطط التنفيذية المناسبة وتقييم نتائج الأداء، هذا النهج يتيح للبنوك القدرة على تحديد وتقييم متطلبات العملاء بشكل مستمر، وبالتالي تصميم خدمات مبتكرة تلبي توقعاتهم، كما يساعد في خلق نوع من التوازن بين الجودة والتكلفة، مما يجعل الخدمات المقدمة أكثر تنافسية في السوق ويعزز من رضا العملاء على المدى الطويل.

وبالإضافة إلى ذلك، تعتبر جودة الخدمات عاملاً حاسماً يؤثر في سمعة البنوك التجارية، حيث إن تقديم خدمات عالية الجودة يساهم في بناء صورة إيجابية ويعزز الثقة بين البنك والعملاء، وبالعكس، فإن ضعف جودة الخدمات قد يؤدي إلى تراجع ثقة العملاء وانخفاض ولائهم، مما ينعكس سلباً على حصة البنك السوقية. ومن هنا، تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات، حيث تتيح للبنوك القدرة على تكييف سياساتها واستراتيجياتها مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل والمنافسة.

علاوة على ذلك يمكن القول إن ممارسة الإدارة الاستراتيجية تمثل أحد الركائز الأساسية في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية، فهي تساهم في توجيه الجهود نحو تقديم خدمات تتوافق مع متطلبات العملاء وتحقق التميز التنافسي، ومن خلال هذه الدراسة، سيتم التركيز على استكشاف العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وجودة الخدمات في البنوك التجارية. وذلك لفهم مدى تأثير هذه الممارسات على رضا العملاء وتحقيق أهداف البنوك الاستراتيجية.

1.1 مشكلة البحث

تتمثل المشكلة البحثية لهذا البحث في فهم العلاقة المعقدة بين استراتيجيات الإدارة المتبعة في البنوك التجارية وبين مستوى جودة الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء، في ظل التنافس الشديد في القطاع المصرفي، باتت جودة الخدمة عنصراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية وضمان ولاء العملاء، الذين أصبحوا يتوقعون مستويات عالية من الخدمة تناسب مع ما يدفعونه من رسوم وتكاليف، ومع ذلك، تواجه البنوك تحديات كبيرة في تحقيق هذا المستوى من الجودة، ما يستدعي دراسة دقيقة للأساليب الاستراتيجية المتبعة وكيفية تأثيرها على جودة الخدمات المصرفية.

من ناحية أخرى، تسعى الإدارة الاستراتيجية في البنوك إلى تحقيق أهداف متعددة مثل النمو المستدام وزيادة العائدات وتقليل المخاطر، ولكن تحقيق هذه الأهداف قد يتطلب توازناً دقيقاً بين الكفاءة والجودة، ومن هنا، تظهر المشكلة عندما تؤثر السياسات والإجراءات الاستراتيجية بشكل غير مباشر على جودة الخدمات التي يتلقاها العملاء، حيث قد تؤدي بعض الاستراتيجيات إلى التركيز على خفض التكاليف

أو زيادة الأرباح على حساب تحسين تجربة العميل، وهذا بدوره قد يؤثر سلبًا على رضا العملاء ويؤدي إلى تراجع ولائهم، مما يعكس فشلًا في تلبية توقعات العملاء الذين يبحثون عن الجودة العالية في كل تفاعل مع البنك.

في هذا السياق، يمكن أيضًا أن تكون بعض التحديات ناتجة عن محدودية الموارد البشرية أو المادية المتاحة، إذ قد تضعف قدرة البنوك على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالشكل الذي يحقق جودة الخدمة المرجوة. فإذا كانت الإدارة الاستراتيجية لا تتضمن خططًا مدروسة لتطوير الموارد البشرية وتدريبها أو استثمار التقنيات الحديثة، فإن ذلك قد ينعكس على كفاءة وجودة الأداء العام للبنك، كما أن التغيرات المستمرة في التكنولوجيا المصرفية، مثل التحول نحو الخدمات الرقمية وتبني الذكاء الاصطناعي، تتطلب تكييفًا سريعًا واستراتيجيات مرنة، حيث إن العملاء يتوقعون خدمات حديثة وسريعة وذات كفاءة عالية.

بالإضافة إلى ذلك، تُعد التحديات التي تواجهها البنوك في البيئة الخارجية من العوامل المؤثرة على هذه العلاقة، حيث تشمل عوامل كالتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والتشريعية، وحتى الاجتماعية، التي قد تفرض على البنوك التكيف مع استراتيجيات جديدة قد تؤثر على جودة الخدمات.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك

التجارية؟

2.1 أهمية البحث

1.2.1 الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في تعزيز الفهم الأكاديمي حول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وجودة الخدمات، من خلال تسليط الضوء على كيفية تأثير الممارسات الاستراتيجية على معايير الجودة في البنوك التجارية، يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية حول الأساليب الإدارية التي تضمن

تحقيق رضا العملاء واستدامة المؤسسات المصرفية، كما تعد هذه الدراسة مصدرًا مهمًا للمزيد من الأبحاث حول كيفية تطبيق استراتيجيات فعالة تحقق التوازن بين الأهداف المالية وتحسين تجربة العملاء، كما تسهم الدراسة في تطوير الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسات المصرفية، مما يسهم في بناء إطار علمي يمكن أن يستفيد منه الباحثون والأكاديميون لدراسة مواضيع مشابهة.

تفتح هذه الدراسة أيضًا أفقًا جديدًا لفهم كيفية تأثير السياسات الإدارية المختلفة، مثل تخفيض التكاليف أو التوسع الاستراتيجي، على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، من خلال تحليل البيانات وجمع المعلومات حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية في البنوك، يمكن توضيح كيف تؤثر قرارات الإدارة على الأداء الكلي للمؤسسة، وبالتالي تقديم رؤى حول كيفية استخدام هذه الاستراتيجيات لتحسين الخدمات وضمان رضا العملاء، كما تتيح الدراسة فهمًا أعمق للتحديات التي تواجه البنوك في تحقيق هذا التوازن، مما يدعم تطوير النظريات والنماذج الأكاديمية التي تعالج هذا النوع من التحديات.

2.2.1 الأهمية العملية:

أما من الناحية العملية، فالأهمية تكمن في مساعدة البنوك التجارية على تحسين جودة خدماتها من خلال الاستفادة من نتائج البحث وتوصياته، إذ إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال يسهم في تحديد الخطط والإجراءات التي تضمن تحقيق أهداف البنك، مثل رفع مستوى رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية، كما تقدم الدراسة أيضًا توصيات عملية لكيفية تطوير استراتيجيات مرنة تتلاءم مع التغيرات المستمرة في البيئة المصرفية، مثل التوجه نحو الرقمنة وتبني التكنولوجيا المالية، مما يعزز من كفاءة العمليات ويزيد من تنافسية البنك في السوق.

كما تسهم الدراسة في مساعدة المؤسسات المصرفية على التركيز على التدريب وتطوير الكفاءات البشرية، إذ يعتبر العنصر البشري جزءًا رئيسيًا في تقديم خدمات عالية الجودة، وبفضل التركيز على الإدارة الاستراتيجية، يمكن للبنوك تحسين مستوى كفاءة موظفيها من خلال التدريب المستمر وتحفيزهم على تقديم أداء مميز يلبي توقعات العملاء، كما يتيح هذا البحث للمؤسسات فهم أهمية الابتكار في الخدمات

المصرفية وتبني أساليب جديدة في تقديم الخدمات، مثل الخدمات المصرفية الإلكترونية، التي تساهم في تحسين تجربة العملاء.

إلى جانب ذلك، فإن هذه الدراسة تقدم أداة عملية لمساعدة متخذي القرار في البنوك على تحسين استراتيجياتهم وتوجيهها بما يخدم تحسين جودة الخدمة، مما يساهم في زيادة ولاء العملاء ويعزز ثقتهم بالمؤسسة المصرفية، من خلال التركيز على جودة الخدمة كهدف استراتيجي، يمكن للمؤسسات المصرفية تحسين صورتها العامة في السوق وزيادة مستوى تنافسيتها، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

3.1 أهداف البحث:

إن الهدف الرئيس والمحموري لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء بالتطبيق على البنوك التجارية، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- (1) بيان أثر ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية.
- (2) بيان أثر التنفيذ الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية.
- (3) بيان أثر المراقبة والتقييم الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية.
- (4) بيان أثر التحليل الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية.

4.1 تساؤلات البحث

ما هو أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية؟

- ما أثر التنفيذ الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية؟
- ما أثر المراقبة والتقييم الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية؟
- ما أثر التحليل الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية؟

5.1 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) لتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المراقبة والتقييم الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجية)، في تحقيق جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء على البنوك التجارية، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \geq 0.005$) للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \geq 0.005$) للتنفيذ الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \geq 0.005$) للمراقبة والتقييم الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \geq 0.005$) للتحليل الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية.

6.1 الدراسات السابقة

1.6.1 الدراسات العربية:

➤ دراسة القحطاني (2023)

هدفت إلى استعراض مفهوم إدارة المخاطر والمبادئ الأساسية التي تحكم هذه الإدارة في المؤسسات، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم شامل حول كيفية تقييم المخاطر والتعامل معها، لضمان

استدامة ونجاح المؤسسات على المدى الطويل، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، استراتيجيات التعامل مع المخاطر، ومتابعة وتقييم الإجراءات المتخذة، هذه الأبعاد تساعد في تشكيل نظام متكامل لإدارة المخاطر يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والمتغيرات المختلفة، أما المتغير التابع هو الأداء المؤسسي، والذي يتضمن مؤشرات مثل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تحسين العمليات الداخلية، وتقليل الخسائر المالية والبشرية الناتجة عن المخاطر المحتملة. يركز الأداء المؤسسي على مدى فعالية وكفاءة إدارة المخاطر في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة، ومنهجية البحث اعتمدت على الدراسة الوصفية التحليلية، حيث تم جمع البيانات من مصادر متعددة مثل الدراسات السابقة، والتقارير المؤسسية، والمقابلات مع خبراء في مجال إدارة المخاطر. كما تم استخدام التحليل الكيفي للبيانات لفهم تأثير إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر فعالة تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر المحتملة، كما بينت الدراسة أن هناك حاجة ماسة لتدريب الموظفين على مفهوم إدارة المخاطر وأدواتها لضمان تطبيق فعال وشامل لهذه الإدارة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر في المؤسسات من خلال برامج تدريبية وتثقيفية، كما دعت إلى تطوير نظم وآليات متكاملة لإدارة المخاطر تكون مبنية على أفضل الممارسات العالمية، أكدت الدراسة على أهمية تبني نهج شامل لإدارة المخاطر يشمل جميع المستويات الإدارية لضمان استدامة النجاح المؤسسي، بالإضافة إلى ذلك، أوصت بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر في المؤسسات تكون مسؤولة عن تنفيذ ومتابعة استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية.

➤ دراسة اللوزي (2020)

هدفت إلى تحليل مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في المؤسسات المختلفة، تم التركيز على فهم الأدوات والممارسات التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث المتغير المستقل هو الإدارة الاستراتيجية بأبعادها، والتي تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة

الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات، ومتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي، تهدف هذه الأبعاد إلى تحسين التخطيط والتنسيق والتنفيذ الاستراتيجي داخل المؤسسة، أما المتغير التابع هو الأداء المؤسسي، والذي يتضمن مؤشرات مثل تحقيق الأهداف التنظيمية، تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا العملاء. يتم قياس الأداء المؤسسي من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين العمليات والنتائج المؤسسية، ومنهجية البحث اعتمدت على تحليل وصفي للمفاهيم والنماذج والممارسات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية، تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، بالإضافة إلى دراسة حالات عملية من مؤسسات مختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تعتبر أداة حيوية في تحسين الأداء المؤسسي، بينت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى نهجًا استراتيجيًا شاملاً تكون قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات التنافسية بشكل أفضل، كما أوضحت الدراسة أن استخدام الأدوات الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لإدارة استراتيجية فعالة تشمل جميع مستويات الإدارة وتكامل بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، كما دعت إلى تعزيز الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال التدريب والتثقيف المستمر، أكدت الدراسة على أهمية استخدام أدوات ونماذج تحليلية متقدمة لمتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

➤ دراسة دياب (2023)

هدفت إلى استعراض مفهوم إدارة المعرفة وخصائصها ومتطلباتها في المؤسسات الحديثة، وتهدف الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تطبيق إدارة المعرفة لتعزيز الابتكار والكفاءة داخل المؤسسات، حيث المتغير المستقل هو إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة، التي تشمل جمع المعرفة، تنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، تعنى هذه الأبعاد بتحسين طرق الحصول على المعرفة واستخدامها بشكل فعال لتعزيز القدرات المؤسسية، أما المتغير التابع هو الأداء المؤسسي، والذي يقاس من خلال معايير مثل الابتكار، الكفاءة التشغيلية، وجودة المنتجات أو الخدمات، يتم تحليل تأثير إدارة المعرفة على تحقيق هذه

المعايير والنتائج المؤسسية، ومنهجية البحث اعتمدت على دراسة وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، بالإضافة إلى استخدام منهجية دراسة الحالة لتحليل تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات مختارة.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تعد عنصرًا حيويًا في تعزيز الابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بفعالية تكون قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الابتكار والجودة في منتجاتها وخدماتها، كما بينت الدراسة أن هناك حاجة ماسة إلى تطوير البنية التحتية اللازمة لدعم عمليات إدارة المعرفة وتوفير التدريب المستمر للموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات من خلال تبني استراتيجيات واضحة وشاملة، دعت إلى تطوير نظم تكنولوجية متقدمة لدعم عمليات جمع وتنظيم ومشاركة المعرفة، كما أكدت على أهمية بناء ثقافة مؤسسية تشجع على التعاون ومشاركة المعرفة بين الموظفين. وأشارت إلى ضرورة توفير الموارد والتدريب اللازمين لضمان تطبيق فعال ومستدام لإدارة المعرفة.

➤ دراسة الدوسري (2024)

هدفت إلى استكشاف مفهوم القيادة الاستراتيجية الإدارية وكيفية تطبيقها في المؤسسات لتحقيق أهدافها، ركزت الدراسة على تحديد دور القادة في توجيه المؤسسات نحو تحقيق النجاح والاستدامة في بيئات الأعمال المتغيرة، حيث المتغير المستقل هو القيادة الاستراتيجية الإدارية، التي تشمل أبعادها وضع الرؤية المستقبلية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ القرارات الحاسمة، وتطوير المهارات القيادية، تعمل هذه الأبعاد على توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها من خلال استراتيجيات محكمة ومبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، أما المتغير التابع هو الأداء المؤسسي، الذي يقاس من خلال مجموعة من المؤشرات مثل تحقيق الأهداف، تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا الموظفين والعملاء، يركز الأداء المؤسسي على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وقدرتها على التكيف مع التحديات البيئية، حيث منهجية البحث اعتمدت على دراسة وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات

السابقة، المقابلات مع قادة المؤسسات، وتحليل الحالات العملية لبعض المؤسسات الناجحة في تطبيق القيادة الاستراتيجية الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية الإدارية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي، أظهرت النتائج أن القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة، ويضعون أهدافًا استراتيجية، ويتخذون قرارات حاسمة، ويطورون مهاراتهم القيادية، يساهمون بشكل كبير في تحقيق نجاح المؤسسة. كما بينت الدراسة أن هناك ارتباطًا قويًا بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا الموظفين والعملاء، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القادة في المؤسسات من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، دعت إلى تبني نهج شامل ومتكامل للقيادة الاستراتيجية يشمل جميع مستويات الإدارة. أكدت على أهمية وضع رؤية مستقبلية واضحة وتحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتحقق. كما أوصت بضرورة توفير بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق الأداء المؤسسي الأمثل.

➤ دراسة عزازي (2020)

هدفت إلى تحليل عملية صياغة الإدارة الاستراتيجية وتفعيلها في الإدارات الضريبية، ركزت الدراسة على تقديم إطار عمل يساهم في تحسين كفاءة وفعالية هذه الإدارات من خلال تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية، حيث المتغير المستقل هو الإدارة الاستراتيجية، التي تشمل أبعادها تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضع الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجيات، ومتابعة وتقييم الأداء، تهدف هذه الأبعاد إلى تحقيق تكامل بين مختلف مكونات الإدارة الضريبية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، أما المتغير التابع هو كفاءة وفعالية الأداء الإداري في الإدارات الضريبية، الذي يتم قياسه من خلال تحسين إجراءات العمل، زيادة الإيرادات الضريبية، وتحسين رضا المواطنين والمكلفين. يركز الأداء الإداري على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين العمليات والخدمات المقدمة، حيث منهجية البحث اعتمدت على دراسة وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات،

الاستبيانات، والمقابلات مع المسؤولين في الإدارات الضريبية، كما تم تحليل بيانات أداء الإدارات الضريبية لتحديد مدى تأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على كفاءتها وفعاليتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الإدارات الضريبية يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الإداري، أظهرت النتائج أن الإدارات التي تتبنى ممارسات الإدارة الاستراتيجية تحقق نتائج أفضل في تحسين إجراءات العمل، زيادة الإيرادات الضريبية، وتحسين رضا المواطنين والمكلفين، كما بينت الدراسة أن هناك حاجة إلى تطوير نظم متابعة وتقييم أداء أكثر دقة وشمولية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارات الضريبية لممارسات الإدارة الاستراتيجية بشكل شامل ومنظم، دعت إلى توفير التدريب اللازم للمسؤولين والموظفين على أدوات ومهارات الإدارة الاستراتيجية. كما أوصت بتطوير نظم معلومات متكاملة لدعم عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأهداف الاستراتيجية، أكدت الدراسة على أهمية تبني نهج تفاعلي وشامل يشمل جميع مستويات الإدارة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

➤ دراسة الجنابي (2020)

هدفت إلى استكشاف تأثير الإدارة الاستراتيجية المبنية على أخلاقيات المهنة والمنظمة في تحسين الأداء المؤسسي، وركزت الدراسة على كيفية دمج الأخلاقيات في استراتيجيات الإدارة لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات، حيث المتغير المستقل هو الإدارة الاستراتيجية المبنية على أخلاقيات المهنة والمنظمة، والتي تشمل أبعادها الالتزام بالقيم الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، الشفافية، والعدالة، تسعى هذه الأبعاد إلى تعزيز السلوكيات الأخلاقية في جميع مستويات الإدارة وتحقيق التوافق بين الأهداف المؤسسية والأخلاقية، أما المتغير التابع هو الأداء المؤسسي، الذي يتم قياسه من خلال معايير مثل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا الموظفين والعملاء، يركز الأداء المؤسسي على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من خلال تبني ممارسات إدارية أخلاقية، ومنهجية البحث اعتمدت على دراسة وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، الاستبيانات، والمقابلات مع مديري المؤسسات، تم تحليل البيانات

باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية المبنية على الأخلاقيات والأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية المبنية على أخلاقيات المهنة والمنظمة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات أخلاقية في إدارتها تحقق نتائج أفضل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا الموظفين والعملاء، كما بينت الدراسة أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني الأخلاقيات في الإدارة وزيادة الثقة بين الموظفين والإدارة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الأخلاقيات في الإدارة الاستراتيجية من خلال برامج تدريبية وتطويرية للمديرين والموظفين، دعت إلى تبني سياسات واضحة للالتزام بالقيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في جميع مستويات الإدارة. أكدت على أهمية تعزيز الشفافية والعدالة في جميع العمليات الإدارية لضمان تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. كما أوصت بتطوير نظم تقييم ومتابعة أداء تعتمد على معايير أخلاقية لقياس مدى تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

➤ دراسة السدمي (2020)

هدفت إلى تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تشكيل مستقبل منظمات الأعمال، مع التركيز على كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ على نجاح المؤسسات واستدامتها في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث المتغير المستقل هو الإدارة الاستراتيجية، التي تشمل أبعادها تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتقييم ومتابعة الأداء، تسعى هذه الأبعاد إلى تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة من خلال تخطيط وتنفيذ استراتيجيات محكمة ومبنية على تحليل دقيق للبيئة المحيطة، أما المتغير التابع هو نجاح واستدامة منظمات الأعمال، الذي يقاس من خلال مؤشرات مثل تحقيق النمو المستدام، تحسين القدرة التنافسية، وزيادة رضا العملاء، يركز نجاح واستدامة منظمات الأعمال على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، منهجية البحث اعتمدت على دراسة وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات، الاستبيانات، والمقابلات مع المديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال، تم تحليل البيانات

باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ونجاح واستدامة منظمات الأعمال.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تشكيل مستقبل منظمات الأعمال، أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الإدارة الاستراتيجية تحقق نجاحاً أكبر في تحقيق النمو المستدام، تحسين القدرة التنافسية، وزيادة رضا العملاء، كما بينت الدراسة أن هناك حاجة ملحة لتطوير مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى المديرين لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى المديرين من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، دعت إلى تبني نهج شامل ومتكامل للإدارة الاستراتيجية يشمل جميع مستويات الإدارة، أكدت على أهمية وضع رؤية مستقبلية واضحة وتحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتحقيق، كما أوصت بضرورة تطوير نظم تقييم ومتابعة أداء تعتمد على معايير استراتيجية لقياس مدى تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، أكدت على أهمية تعزيز الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

2.6.1 الدراسات الأجنبية:

➤ دراسة Barinov & Busalov (2024)

هدفت إلى تحليل وتحديد الأساليب والاستراتيجيات الفعالة في مجال الإدارة الاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء المؤسسات، وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار عمل شامل يمكن استخدامه من قبل المديرين والقادة في المؤسسات لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية بفعالية وكفاءة، حيث المتغير المستقل هو "الإدارة الاستراتيجية" بأبعادها المختلفة مثل التخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي، وتطوير الاستراتيجيات، وتنفيذ الاستراتيجيات، والتقييم والرقابة الاستراتيجية، حيث تركز هذه الأبعاد على كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المؤسسية، أما التابع هو "أداء المؤسسات" والذي يتضمن مؤشرات مثل النمو المالي، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية، والابتكار، والقدرة على التكيف مع

التغيرات البيئية، حيث منهجية البحث المستخدمة في الدراسة اعتمدت على منهجية تحليلية وصفية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مديري المؤسسات وخبراء الإدارة الاستراتيجية، كما تم استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات واستخلاص النتائج،

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تبني المؤسسات للإدارة الاستراتيجية وتحسين أدائها، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستخدم أساليب الإدارة الاستراتيجية تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق نمو مالي مستدام، وزيادة رضا العملاء، كما أكدت الدراسة على أهمية التقييم المستمر للأداء الاستراتيجي واستخدام المعلومات المجمعة من التحليل البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات المديرين والقادة في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال التدريب المستمر وتطوير المهارات، كما أكدت على أهمية استخدام تقنيات التحليل البيئي لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات، وأوصت أيضًا بتبني منهجيات مرنة في التخطيط الاستراتيجي لتتيح للمؤسسات التكيف السريع مع التغيرات البيئية، وضرورة تقييم الأداء بانتظام واستخدام النتائج لتحسين العمليات الاستراتيجية، كما أوصت الدراسة بزيادة التركيز على الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق التميز التنافسي، وتنمية ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير،

➤ دراسة Dess & Others (2020)

تركزت الدراسة على استكشاف أبعاد إدارة الاستراتيجية من خلال تحليل نصوصي ودراسات حالات، هدفت الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات والمنهجيات الفعالة التي يمكن للمؤسسات اعتمادها لتعزيز ممارساتها في الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء العام، المتغير المستقل في هذه الدراسة هو "إدارة الاستراتيجية" والذي يشمل أبعادًا مثل التخطيط الاستراتيجي، ومسح البيئة، وتشكيل الاستراتيجيات، وتنفيذها، وتقييمها ومراقبتها الاستراتيجية. تركز هذه الأبعاد على كيفية قيام المؤسسات بتحليل بيئاتها الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها، والمتغير التابع هو "أداء المؤسسة" الذي يشمل مؤشرات مثل النمو المالي، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية، والابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، منهجية البحث التي اعتمدتها الدراسة

تجمع بين النهج النوعي والكمي، تم جمع البيانات من خلال استعراض شامل للمراجع الأدبية، ودراسات حالات، واستبيانات للمدراء والقادة الاستراتيجيين. تم استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات واستخلاص استنتاجات معنوية.

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين اعتماد ممارسات إدارة الاستراتيجية الفعالة وتحسين أداء المؤسسات، كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تنفذ ممارسات إدارة الاستراتيجية بفعالية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق نمو مالي مستدام، وتعزيز رضا العملاء، وتعزيز ثقافة الابتكار، استناداً إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز قدرات الإدارة والقيادة في مجال إدارة الاستراتيجية من خلال التدريب المستمر وتطوير المهارات، كما تؤكد على أهمية استخدام تقنيات مسح البيئة لتحديد الفرص والتهديدات، وتدعو إلى اعتماد منهجيات التخطيط الاستراتيجي المرنة التي تسمح للمؤسسات بالتكيف السريع مع التحولات البيئية، وضرورة تقييم الأداء بانتظام واستخدام النتائج لتحسين العمليات الاستراتيجية.

➤ دراسة (Meyer& Xin (2018

هدفت إلى تحليل كيفية إدارة المواهب في شركات الاقتصادات الناشئة متعددة الجنسيات من خلال دمج إدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، يركز المتغير المستقل في الدراسة على إستراتيجيات إدارة المواهب، والتي تشمل تطوير القدرات، وإدارة الأداء، وتحفيز الموظفين، بينما المتغير التابع هو أداء المؤسسة، والذي يشمل مؤشرات مثل الابتكار، والإنتاجية، والرضا الوظيفي، حيث منهجية البحث شملت استعراضاً شاملاً للمراجع الأدبية ذات الصلة ودراسة حالات من شركات متعددة الجنسيات في الاقتصادات الناشئة، تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع المدراء العليا والموظفين، وتحليل البيانات باستخدام أساليب نوعية وكمية لاستخلاص النتائج.

توصلت الدراسة إلى أن تكامل إدارة المواهب مع إدارة الاستراتيجية يساهم في تعزيز أداء المؤسسة بشكل فعال، حيث يزيد من قدرة الشركات على تحقيق الابتكار وزيادة الإنتاجية، كما أشارت النتائج إلى أن تحسين استراتيجيات إدارة المواهب يمكن أن يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام بالمؤسسة،

استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لممارسات إدارة المواهب المتكاملة، وتعزيز القدرات القيادية لتحقيق أداء أعلى وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

➤ دراسة Evans (2015)

هدفت إلى تحليل استراتيجيات إدارة السياحة والضيافة والفعاليات، مع التركيز على تطبيقاتها العملية في هذه الصناعات، المتغير المستقل في الدراسة هو استراتيجيات إدارة السياحة والضيافة، بما في ذلك التسويق السياحي، وتطوير المنتجات السياحية، وإدارة العمليات، بينما المتغير التابع هو الأداء الاقتصادي للشركات في هذه القطاعات، والذي يمكن أن يشمل العوائد المالية، والمكانة في السوق، ومدى رضا العملاء، حيث منهجية البحث شملت دراسة تحليلية للأدب الأكاديمي المتعلق بإدارة السياحة والضيافة، بالإضافة إلى دراسة حالات عملية ومقابلات مع خبراء في الصناعة، تم جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص الأنماط والاتجاهات المهمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة السياحة والضيافة الفعالة تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي للشركات في هذه القطاعات، من خلال تعزيز التسويق وتحسين جودة الخدمات، كما تشير الدراسة إلى أهمية التكامل بين مختلف أبعاد إدارة السياحة والضيافة لتحقيق نتائج إيجابية، استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة عمل الشركات في هذه الصناعات على تحسين استراتيجياتها التشغيلية والتسويقية، والاستثمار في تطوير المنتجات وتحسين جودة الخدمات لزيادة الرضا لدى العملاء وتحقيق النمو المستدام.

➤ دراسة Barinov & Busalov (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، حيث كان المتغير المستقل هو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تمثلت في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإدارة نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، والتأهيل والتطوير الوظيفي، بينما كان المتغير التابع هو تحقيق الميزة التنافسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة موزعة على عينة من العاملين في المنظمات قيد الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية والتأهيل والتطوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والعمل على تطويرها باستمرار، وذلك من خلال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين نظم المعلومات الخاصة بها والاهتمام بالتأهيل والتطوير الوظيفي للعاملين، حيث أن ذلك سيساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من النظريات التي تساهم في بناء الإطار النظري وتحليل تأثير الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء في البنوك التجارية، وتمثل إحدى النظريات الرئيسة التي اعتمدت عليها الدراسة في:

1- النظرية المعرفية:

تركز النظرية المعرفية على كيفية اكتساب المعرفة والمعلومات وتنظيمها واستخدامها في سياق الإدارة الاستراتيجية. وفي هذه الدراسة، تبرز أهمية هذه النظرية في توضيح كيف يمكن للبنوك التجارية تنظيم المعرفة الإدارية والفنية المتعلقة بتحسين جودة الخدمات المصرفية وتطبيقها بطريقة فعالة. اعتمد الباحث في الدراسة على فهم مشكلات جودة الخدمات المقدمة ومحاولة الوصول إلى حلول بناءً على افتراض مجموعة من الفرضيات التي تسعى للتحقق منها من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام الاستبيانات، كذلك، تم استخدام الدراسات السابقة والمراجع الأخرى كجزء من منهجية البحث للحصول على معلومات قابلة للتطبيق في سياق البنوك التجارية.

يساعد استخدام النظرية المعرفية في هذه الدراسة الباحث على تحليل الكيفية التي يكتسب بها موظفو البنوك المعارف والمهارات اللازمة لتحسين جودة الخدمات، سواء من خلال التدريب أو الخبرات العملية. كما تتيح هذه النظرية للباحث فهم آليات تنظيم وتخزين المعلومات الفنية والإدارية المتعلقة بجودة الخدمة، بما في ذلك السياسات والإجراءات التي تُستخدم لتحقيق رضا العملاء.

علاوةً على ذلك، تتيح النظرية المعرفية للباحث تحديد كيفية استخدام هذه المعلومات والمعرفة في اتخاذ القرارات الصحيحة لتعزيز الخدمة المقدمة، بما في ذلك التحديد الدقيق لمعايير الجودة التي يحتاج إليها العملاء في تعاملاتهم المصرفية. يساهم هذا في الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس مستوى التطبيق الفعلي للإدارة الاستراتيجية في البنوك، كما يدعم تقديم توصيات مستندة إلى بيانات علمية لصناع القرار داخل المؤسسات المصرفية لتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق التنافسية، وبناء علاقات مستدامة مع العملاء.

2. النظرية البنائية:

تعتمد النظرية البنائية على مبدأ أن المعرفة تتشكل وتبنى من خلال تفاعل الفرد مع المعلومات والمعرفة السابقة والخبرات المتراكمة، وفي هذه الدراسة يتم تفعيل هذا المبدأ عبر جمع المعلومات والمعرفة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات العلمية المتعلقة بتأثير الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المصرفية. يقوم الباحث باستخدام مجموعة متنوعة من المراجع، مثل الكتب العلمية والأبحاث السابقة، إلى جانب المقالات العلمية الحديثة والدوريات المحكمة. ويعتمد الباحث على ما توفره هذه المراجع من رؤى وأفكار لفهم أعمق للموضوع، حيث يقوم بتحليل هذه المعلومات وصياغتها بطريقة تدعم أهداف البحث وتوصل إلى استنتاجات وتوصيات تساهم في تعزيز جودة الخدمات المصرفية.

من خلال النظرية البنائية، يستفيد الباحث من معرفة مكتسبة سابقاً ويعمل على تطويرها من خلال إضافة رؤى وتفسيرات جديدة تتناسب مع بيئة البنوك التجارية. فالباحث، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، لا يكتفي بإعادة سرد ما ورد فيها، بل يسعى إلى إعادة تفسير المعلومات بطرق تخدم إشكالية بحثه وتدعم توجهاته، يساعد هذا النهج على بناء رؤية متكاملة ومركزة على أساس علمي لبحث

كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة الخدمات، وهو ما يتيح للباحث تقديم قيمة مضافة للمعرفة في هذا المجال.

8.1 منهج البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث لوصف وتحليل تأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء في البنوك التجارية. يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى تقديم وصف شامل لمدى تأثير الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، عبر تحليل المعلومات والبيانات التي سيتم جمعها من عينة البحث، والتي تشمل مديري الفروع ومسؤولي الإدارات المعنية في البنوك التجارية. سيتم جمع البيانات باستخدام استبيانات موجهة تتضمن مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والتي تشمل: التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المراقبة، والتقييم الاستراتيجي. وسيسهم هذا الاستبيان في قياس مدى تطبيق هذه الجوانب وأثرها المباشر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

وبالإضافة إلى ذلك، سيتم تحليل البيانات الكمية التي سيتم جمعها من الاستبيانات باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، وذلك بهدف تحديد العلاقات والأنماط بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية ومستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية. ويهدف هذا التحليل إلى توفير فهم كمي دقيق حول كيفية مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق رضا العملاء من خلال تحسين الخدمة المقدمة.

علاوة على ذلك، سيتم اعتماد المنهج النوعي للاستفادة من تجارب وخبرات المديرين وفرق الإدارة في البنوك التجارية، حيث سيتم إجراء مقابلات فردية معمقة لاستكشاف تصوراتهم حول فعالية الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات. ستمكننا هذه المقابلات من الحصول على بيانات نوعية تفصيلية حول آراء وتجارب المشاركين المتعلقة بأهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وستتم معالجة هذه البيانات باستخدام تحليل المحتوى لاستخراج الموضوعات الرئيسية وتقديم فهم أعمق لتجارب المشاركين وتصوّراتهم.

كما سيتم تطبيق دراسة حالة مفصلة على عدد من البنوك التجارية الرائدة لتحليل كيفية تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات. سيتم في هذه الدراسة مراجعة الوثائق والتقارير الرسمية ذات الصلة، ودراسة الخطط والاستراتيجيات التي اتبعتها الإدارة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. تهدف دراسة الحالة إلى تقديم رؤى عملية حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تؤدي إلى نتائج ملموسة فيما يخص جودة الخدمة.

9.1 مصادر البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

✓ المصادر الثانوية:

وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت الإنشائية إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.

✓ المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

10.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

11.1 الأساليب الإحصائية المتبعة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

→ الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كمقياس للترعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

→ الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis Test): تم استخدامه لاختبار مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي.

12.1 نموذج الدراسة

والذي يتضمن تحليل العلاقة بين أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة

إلى العملاء بالتطبيق على البنوك التجارية، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: تأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المراقبة والتقييم الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجية).
- المتغير التابع: تحقيق جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء.

13.1 حدود البحث

- الحدود الزمانية: يدور نطاق الدراسة خلال الفترة من 2023-2025 .
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على البنوك التجارية.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل مدى تأثير ممارسة الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

1.1.2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مصفوفة من القرارات والتدابير الإدارية التي تساهم في تحديد الأداء على الأمد البعيد للمنظمة. وتضم المسح البيئي بشقيه الخارجي والداخلي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم (Wheleen et al, 2018).

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها فن وعلم يختص بصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات والوظائف المتعددة التي تعزز إمكانية المنظمة من احراز أهدافها. وليتم ذلك يجب التركيز على التكامل بين جميع وظائف الإدارة من أجل تحقيق النجاح التنظيمي، أي أنها مسؤولة عن ربط انجاز المهام بالأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة (David, 2017).

كما عرفها Ike (2017) بأنها نهج لتحديد ووصف الإستراتيجيات التي يمكن للمديرين تنفيذها لتحقيق أداء أفضل وميزة تنافسية لمنظماتهم. وأنها أسلوب يحدد به الإستراتيجيون الأهداف المرغوبة والمضي قدماً في تحقيقها، من خلال اتخاذ قرارات تنفيذية للإتجاه المستقبلي للمنظمة.

وتعرف كذلك بأنها نافذة مستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة، عبوراً بالمنافسة وإرضاء الزبائن، ووصولاً لتحسين الأداء، وذلك من خلال مهام متعددة للمديرين والمتمثلة في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها استراتيجياً (Phina, 2020).

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها نطاق شامل ومتكامل يعني بتفسير كافة الأنشطة والعمليات التي تعمل بها المنظمة، عن طريق تتبع سلسلة ممنهجة من الخطوات، للكشف عن الارتباط

التأثيري للمنظمة مع بيئتها ، وانعكاسات ذلك على تحسين مركزها في بيئة العمل، وتحسين الأداء الإستراتيجي لها (الشديفات ، 2020)

اما من وجهة نظر كل من عثمان وسلطان (2021) فإن الإدارة الإستراتيجية تعتبر سر نجاح أي منظمة وتساهم في بناء قاعدة رئيسية لتطوير وتحسين الأداء، من خلال منظومة تكاملية من العمليات التي تتعلق بتحليل الإستراتيجيات المنبثقة من رؤية المنظمة ورسالتها ووصولاً إلى أهدافها الإستراتيجية وميزتها التنافسية.

وعلى نفس المنحنى عرفها العديلي (2018) بأنها عملية تلخص براعة المنظمة في كيفية استغلال وتوليد الفرص للمستقبل، والتخطيط لتحسين وجهاتها في الوقت الحالي، ورصف طريقها نحو المستقبل، وذلك من خلال اتباع مراحلها المتمثلة بدراسة الواقع وصياغة الإستراتيجية والتنفيذ والتقييم لها.

وعرفت كذلك على أنها مجموعة قرارات وإجراءات تؤدي إلى صياغة وتنفيذ وتقييم الخطط الإستراتيجية، من أجل تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.

وعلى الرغم من تعدد الآراء لمفهوم الإدارة الإستراتيجية إلا أن جميعها اعتبرت الإدارة الإستراتيجية بوصلة تمكن المنظمات من تحديد وجهتها المستقبلية، بالإضافة إلى أن جميعها اتفقت بأن للإدارة الإستراتيجية محاور وأدوار موحدة تتمثل في عمليات الصياغة الإستراتيجية، وتنفيذها، ورقابتها ومراجعتها استراتيجياً، من أجل إحداث تناسق موقفي بين موارد المنظمة وأنشطتها الداخلية والبيئة العاملة فيها، سعياً بذلك إلى تحقيق الأهداف المستقبلية بكفاءة (عثمان و سلطان ، 2019)

وبحسب ما تم ذكره استطاعت الباحثة تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية تحديد الأهداف المنظمة على المدى الطويل، وايضا تحديد الاجراءات اللازمة للتمكن من تحقيقها، والوصول بذلك إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة مواردها المتاحة بكفاءة.

2.1.2 أهمية الإدارة الإستراتيجية

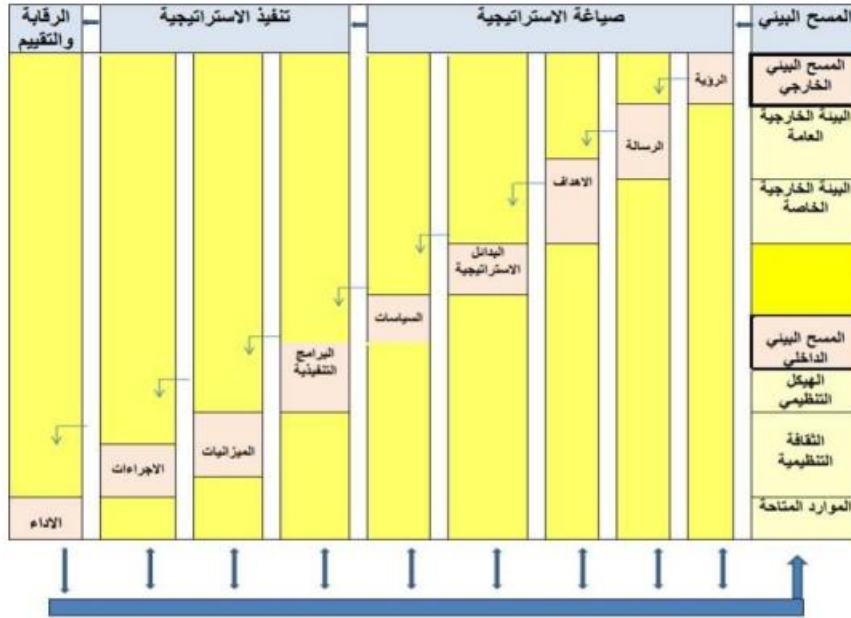
بالنظر الى التحديات والتهديدات التي تشهدها منظمات الأعمال، أصبح تطبيق الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وليست كمالية يمكن الاستمرارية بدونها، وعلى الرغم من صعوبة تبنيها واعتمادها على توفر حجم كبير من الموارد إلا أنها لها منافع تفوق ذلك، حيث تجلت أهمية الإدارة الإستراتيجية في الآتي:

1. وضوح رؤية منظمات الأعمال وقدرتها على استقرار الحاضر واستحضار الغد لتتمكن من صياغة استراتيجيتها التي تسعى لإنجازها، وبحصافة خالية من الارتجالية والعشوائية والتدابير العرضية (المحمدي، 2019).
2. تعزيز قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية وكيفية التكيف معها على الأجل البعيد، وذلك من خلال التفاعل مع ما يستجد من ظروف، واستغلال كل ما يتاح من فرص محيطة، بالإضافة إلى تخفيف آثار المخاطر الناتجة عن التغير البيئي (المحمدي، 2019).
3. الحد من مقاومة التغيير عن طريق التشاركية من كل العاملين في جميع المستويات الإدارية في إعداد الخطط الإستراتيجية والتي تتطلب الإدراك والاقتناع والالتزام بتنفيذها، الأمر الذي من شأنه أن يساعد في مؤازرة التغيير الناتج عن تبني إستراتيجية جديدة (العنزي، 2019).
4. تعزيز قدرة المنظمة على استغلال الامكانيات والموارد والتي تعتبر بمثابة ضمان للمستقبل وللاستمرارية، لأنها منهجية تسير بخطوات متتابعة لتحديد المهام والاساليب والأدوات الرئيسية للربط بين الحاضر وما تتطلع له المنظمة في المستقبل (الجنابي ، 2017).
5. المساعدة في حل المشكلات بطرق منهجية ومنظمة، بسبب خراط العاملين من مستويات مختلفة في عمليات التخطيط، ليتم نقل المعارف سريعا إلى مختلف مستويات المنظمة ورفع كفاءاتهم التنبؤية، حتى تستطيع سد ثغرات التعثر المتوقعة (الدوري ، 2020).
6. مواكبة غالبية التطورات التي تحيط في بيئات الأعمال والتي تهدف إلى تطوير المنظمة وتطوير خدماتها ومنتجاتها واطاحة الفرص أمامها للفوز بسجال المنافسة وتدعيم مركزها مع المنظمات المحلية والدولية التي في نفس مجال العمل (الشميلي ، 2017).

3.1.2 أبعاد الإدارة الإستراتيجية

تبدأ أبعاد الإدارة الإستراتيجية وأدوارها بالمسح البيئي وتنتهي بالرقابة والتقييم، وفق وحسب ما

هو موضح بالشكل الاتي (Wheelen et al., 2018)



الشكل رقم (1) نموذج الإدارة الاستراتيجية

البعد الأول: المسح البيئي (Environmental Scanning)

يسبق مرحلة صياغة الإستراتيجية الفهم الدقيق والواضح للسياقات البيئية التي تتنافس فيها منظمات الأعمال حيث يكاد يكون مستحيلا على المنظمة أن تصمم إستراتيجية دون الفهم العميق للبيئة التي تعمل بها وبمجرد قيام الإدارة بتحديد جوانب البيئة التي قد تؤثر على الأعمال، تصبح المنظمة في وضع يسمح لها بتحديد مزاياها التنافسية، وتعرف عملية المسح البيئي بأنها أداة شاملة تتضمن مراقبة وتقييم ونشر كافة المعلومات ذات العلاقة البيئية بالتنظيمي للإستراتيجية (Andersen & Sax., 2019)

كما يعرف المسح البيئي بأنه آلية تعتمد عليها المنظمات لتشخيص الظروف التي تؤثر بها من الداخل، وتحديد نقاط القوة وايضا نقاط الضعف المحتملة، وكذلك فهم العوامل البيئية المتعددة ذات التأثير عليها من الخارج، ومساعدتها بالإلمام بالفرص المتوفرة التي يمكن استغلالها والتهديدات التي من

الممكن أن تواجهها، الأمر الذي يدفعها إلى اتباع الأسلوب الأنسب للاستجابة للتغيرات المتوقعة والاستثمار بها في توجيه المنظمة لأعلى مستويات الأداء (المحمدي، 2019).

كما عرفه الياس (2022) بأنه مصفوفة من الأساليب التي تتبعها الإدارة العليا في منظمات الأعمال، لمعرفة مدى التغير البيئي الخارجي، والذي بدوره يؤثر على فعالية المنظمة الداخلية في تحديد ميزاتها التنافسية وجدارتها في السيطرة على البيئة التنظيمية الداخلية، وكذلك في استغلال امكانياتها سواء المادية كانت أو البشرية، من أجل بناء الأهداف والإستراتيجيات أو تعديلها ضمن المستجدات البيئية.

وفي نفس السياق اعتبره الجنابي (2017) بأنه رؤية شاملة للمستقبل ولتقييم البيئتين الداخلية منها والخارجية، من اجل قياس كافة التغيرات البيئية المحتمل حدوثها، وكيفية تأثيرها على المنظمة وعلى نشاطاتها وفعاليتها بالمستقبل، وكذلك لتقييم موقفها الإستراتيجي، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف. أما في هذه الدراسة فقد قامت الباحثة بتعريف مفهوم المسح البيئي بأنه الأساليب التي تستخدمها الجامعات الأردنية الخاصة لجمع معلومات عن بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، واستغلال الفرص الممكنة والتهديدات التي من الممكن ان تعيق عملها في بيئتها الخارجية.

أنواع المسح البيئي

أولاً: المسح البيئي الخارجي للمنظمة External Environmental Scanning

ويقصد بالبيئة الخارجية أنها مجموعة من العوامل والعناصر التي تحيط بالمنظمة والخارجة عن سيطرتها، والتي لها التأثير المباشر وغير المباشر عليها وعلى قراراتها الإستراتيجية المحمدي (2019)، وهذا يتطلب من القادة الإستراتيجيين أن يكونوا على دراية كافية بها نظراً لما تولده البيئة المحيطة من تغيرات دائمة ذات تأثير متبادل، ويهدف هذا الاطار من المسح البيئي إلى تعيين كافة الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية والتي يعتبر تقييمها واغتنام المناسب منها مهما في تحديد مصير المنظمة، ويهدف ايضا إلى معرفة التهديدات التي قد تشكل عائقاً أمام عمل المنظمات وتؤثر على أدائها ومستقبلها (العنزي، 2019).

ويختلف مستوى أهمية التنبؤ بالفرص والتهديدات حسب طبيعة عمل المنظمة ونسبة الاستقرار البيئي الذي تعيش به المنظمة، لذلك يجب على القادة في المنظمات دراستها بعمق لتسهيل التجاوب والتفاعل معها، ولتحقيق ذلك تم توزيعها إلى مستويين رئيسيين هما:

■ البيئة الخارجية العامة: وتشير إلى الإطار البيئي العام والواسع الذي تعمل فيه جميع منظمات الأعمال بغض النظر عن مجال اختصاصها، وتتكون من عوامل بيئية واسعة تؤثر بدرجة متفاوتة على جميع المنظمات ، التي يمكن من خلالها تحديد الدوافع الرئيسية للتغيير (Schühly, 2022) ومن تلك العوامل ما تضمنه مصطلح (PESTEL) من عناصر والذي يتبناه مفكرو الإدارة الإستراتيجية ويتكون من:

1. العوامل السياسية (Political): وهي مجمل الظروف السياسية التي تحيط بالمنظمة واستقرار هذه العوامل يمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، وعلى غرار ذلك قد ينتج عنها اخفاقات ومخاطر كبيرة، ومن الأمثلة على العوامل السياسية مستوى الاستقرار السياسي، والتغيرات التي تحدث على أنظمة الحكم والانقلابات العسكرية، والاضطرابات الداخلية، إلخ) (الدوري ، 2021)
2. العوامل الاقتصادية (Economic) وتحتوي في مضمونها التوجهات الاقتصادية على المستويات المحلية والعالمية، ويمكن أن تشمل على المستوى الكلي مستوى التضخم والكساد ومعدلات البطالة، بالإضافة الى خطط التنمية الاقتصادية وما يرتبط بها، وتمتد هذه العوامل إلى السياسات النقدية والمالية في الدولة وما ينتج عنها من أسعار الفائدة وسياسات الإقراض وأسعار الصرف وغيرها (الدوري ، 2021).
3. العوامل الاجتماعية (Social) ويندرج تحتها مجموعة من القيم والأعراف والعادات والأنماط الحياتية السائدة في المجتمع، والتي تؤثر على المنظمة من خلال تمكينها من فهم العملاء وميولهم الاستهلاكية، وما له علاقة بذلك من نفقات مسؤولة عن دوام الحياة الاجتماعية وتضم كذلك العوامل الديموغرافية والسكانية من التركيبات العمرية ومستوى التعليم والتجمعات السكانية وغيرها من العوامل التي تؤثر على القرارات الإستراتيجية للمنظمات (المحمدي 2019)

4. العوامل التكنولوجية (Technological) وتعتبر من العوامل ذات الأهمية العالية في منظمات الأعمال، ويعود ذلك لتأثيرها وعلاقتها المباشرة في رفع مستوى جودة خدماتها وتميز منتجاتها وباستمرار، والذي بدوره يدعم مكانتها التنافسية بين المنظمات ويعطيها فرصة أن تكون رائدة في مجال عملها حيث يمنح هذا النوع من المسح البيئي المنظمة الفرصة للتعرف على أحدث المستجدات والتطورات التكنولوجية لمواكبتها على المستويين المحلي والعالمي (القطامين ، 2019) العوامل البيئية (Ecological) وتتكون من مجموع العناصر التي تحدد سلوك المنظمات أو الأفراد الموجهة للحفاظ على بيئتها الطبيعية وضمان التنمية المستدامة، وتتمثل بالقضايا البيئية على المستوى المحلي والوطني والعالمي، وتغطي هذه العوامل نوعية المواقف البشرية تجاه الموارد الطبيعية، والتنوع البيولوجي، وإعادة تدوير المواد الخام، وجودة البيئة ومقدرتها على التحكم في تلوث الهواء والتربة والمياه وتقليله، وتشمل كذلك التضاريس الجغرافية وطبيعة المناخ السائد في بيئة عمل المنظمة أو التي تخطط للعمل بها (Wheleen et al., 2018)

5. العوامل القانونية (Legal) وتتمثل هذه العوامل باللوائح القانونية التي تخص الصناعة التي تعمل بها المنظمة، ويجب أن تكون على دراية بها وبالتغيرات التشريعية المؤثرة على عملياتها التجارية، وتتعلق هذه القوانين بحقوق المستهلك ومكافحة الاحتكار والتوظيف وقوانين الصحة والسلامة بالإضافة إلى قانون التجارة الإلكترونية والجمارك والضرائب وما إلى ذلك (Hitt et al 2021.,)

■ البيئة الخارجية الخاصة (المهمة): وهي الإطار البيئي الأضيق والذي يندرج تحته عدة عوامل والتي تؤثر على المنظمات العاملة في ذات المجال، ولقد حظيت بيئة المهمة Task Environment بموقور الأهمية، كون أثرها أكثر قرباً على قرارات المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها وأكثر وضوحاً وتفاعلاً من البيئة العامة، بالإضافة إلى اختلاف مستوى تأثيرها على منظمات دون الأخرى العنزي (2019). ولعل من أهم هذه العوامل التي تتضمنها بيئة المهمة: المنافسون الذين يسعون إلى نفس الأسواق أو الموارد، وكذلك الزبائن الذين يستخدمون منتجات المنظمة، بالإضافة إلى الموردين الذين يوفرون الموارد اللازمة للعمليات الانتاجية والموزعين الذين يقومون بتوفير المنفعتين المكانية والزمانية للمستهلكين، كما تتضمن المجموعات التنظيمية ذات التأثير المباشر على المنظمة والتي يجب الاستجابة سرياً لها (مثل:

النقابات والمنظمات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، بالإضافة الى المنظمات التي من الممكن أن يتم التحالف معها لإنشاء مشروع مشترك، وما إلى ذلك من مؤثرات متغيرة خاصة في البيئة المباشرة في المنظمات ذات النشاط نفسه (Hacioglu 2019).

وتكمن الاستفادة من هذا التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة بمد يد العون للقادة لتحديد النطاق الذي هو محور التنافس الأمر الذي يمكن الإستراتيجيين من معرفة عملاء المنظمة ومنافسها، وما إلى ذلك من إسهامات في تمهيد الطريق أمامها لرسم إستراتيجيات المنافسة الملائمة، وتحديد مسببات النجاح الجوهرية، بالإضافة إلى تمكينهم من استحداث أدوات تدعمهم في تقييم الأهداف والمساعي (العيصوي ، 2019).

ثانياً : المسح البيئي الداخلي للمنظمة (Internal Environmental Scanning)

ويتمثل المسح البيئي الداخلي بجميع العوامل والقوى التي تقع في إطار المنظمة والتي لها علاقة مباشرة في أدائها، وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها كالمكونات التنظيمية، والمكونات المادية، والمكونات المعرفية، ويهدف تحليل البيئة الداخلية الى معرفة نواحي الضعف والقوة في منظمات الأعمال، وبناء على ذلك تكون قادرة على تحديد قدراتها الراهنة، والتي من المحتمل أن تصبح محدداً لكيفية اغتنام الفرص والحد من التهديدات المعيقة لها في محيط البيئة الخارجية، ويتم ذلك بتحليل موارد المنظمة سواء الملموسة أو غير الملموسة، وتحليل أنشطة سلسلة القيمة، التي تعنى بالإنتاج وبيع وتوزيع المنتجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية، لإنشاء قيمة لدى المتعاملين مع المنظمة (العديلي، 2018)

وقد تم تحديد عدداً من المداخل المعيارية القابلة للقياس والوصف لتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة ولعل من أهمها الآتي (الدوري، 2021)

1. مقارنة إمكانيات المنظمة في الوقت الحالي مع إمكانياتها في الماضي وعبر فترات مختلفة.
2. مقارنة إمكانيات المنظمة مع إمكانيات المنافسين.
3. المقارنة مع عوامل النجاح في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة وطبقاً لمراحل التطور التي يمر بها المنتج.

عناصر البيئة الداخلية

وتتكون البيئة الداخلية للمنظمات من العناصر التالية :

1. الهيكل التنظيمي (Structure) ويعتبر شبكة تنظيمية تحدد خطوط الاتصال والسلطة وأدوار الأفراد

تبعاً للتقسيمات الإدارية العمودية والأفقية، والتي تعمل معاً بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية النهائية بشكل كفؤ ، ويتم من خلالها تنفيذ المهام المطلوبة بفعالية عالية، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية واتخاذ القرارات، الا أنه يتأثر بدرجة الإستقرار البيئي الخارجي الذي تعمل به المنظمة، فالبيئة الهادئة المستقرة تتطلب هيكلًا تنظيميًا بسيطاً، أما في البيئة الديناميكية فيكون الهيكل التنظيمي على مستوى عال من التعقيد (حريم . 2020)

2. الثقافة التنظيمية (Culture) تعبر الثقافة التنظيمية عن التراكيب البنيوية من المعاني والسمات

وتتألف من المعتقدات والأعراف والقيم التنظيمية، والتي يجب أن تتميز بها المنظمات، حتى تصنف بأنها منظمة تقوم على أساس ثابت ونظام خاص بها، وأنه بإمكانها التوصل إلى نتائج ومخرجات إيجابية، والتي تعتمد في تحقيقها على مدى نجاح الخطة التنظيمية التي تركز عليها، مما يساعد في تطوير وتمكين أعضاء التنظيم في شتى المجالات المهنية، أي أنه يوجد هناك ارتباط صريح بين إستراتيجية المنظمة وثقافتها التنظيمية، والقصد من ذلك أن أي تغيير يطرأ على الخطة التنظيمية يترتب عليه تغييراً في ثقافتها التنظيمية بحيث يتم توجيه جميع الجهود في اتجاه واحد وهو تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة (سعدي، 2023).

3. الموارد المتاحة (Resources) وتعني أصول المنظمة وتتكون من أصول مادية، وأصول تنظيمية،

وأصول بشرية تشمل على المعرفة والمهارات والقدرات والمواهب الإدارية، وتعتبر موارد المنظمة متركزاً في صياغة إستراتيجيتها، حيث يتم تخصيصها بشكل كفؤ في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية

المراددة وميزتها التنافسية (Phina, 2020).

وترى الباحثة أن البيئة بشقيها هي جزء لا يتجزأ عن منظمات الأعمال، وأن المنظمات لا يجب أن

تترك صياغة إستراتيجياتها للصدفة دون تبني تدابير مبكرة تتمثل بالمسح البيئي، والذي يساعدها في

الوصول الى نقطة تناظر وتمائل استراتيجي بين القوى الإستراتيجية في البيئة الخارجية وفي البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك عن طريق جمع قدر كبير من المعلومات، وتحليلها بطريقة ممنهجة تجعل لديها القدرة على توقع القوى المؤثرة فيها، والإدراك الواضح لإمكانياتها الداخلية المتوفرة، وحشد وتجهيز الامكانيات لمعالجة مسببات وهنها وضعفها الداخلي، ولتستشعر بها التهديدات والمعوقات الخارجية التي قد تؤدي إلى انحدار في مسيرتها نحو النجاح، الأمر الذي سيجعل منها منظمة يقظة في تعاملها مع البيئة، وبارعة في اكتشاف فرص التسويق والمنافسة المحيطة واستغلالها بشكل يسهم في صياغة إستراتيجية ناجحة تساعد على احراز أهدافها الإستراتيجية وديمومة عطائها ونموها وتقليص الفجوة بين الواقعين الحالي والمنظور.

البعد الثاني : صياغة الإستراتيجية (Strategy Formulation)

ان الهدف الأساسي لصياغة الإستراتيجية هو تحويل الظروف الحالية والمتمثلة بنقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وايضا الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، إلى أهداف قابلة للتحقيق الجناي (2017)، وأضاف على ذلك (Hacioglu 2019) بأنها عملية لبناء رسالة المنظمة ورسم أهدافها والاختيار بين بدائلها الإستراتيجية من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتعتبر عملية صياغة الإستراتيجية حلقة الاتصال بين الجانبين النظري والواقعي في المنظمات، والتي تؤول إلى نتائج ملموسة وذات معنى (النعيمي ، 2021) ، وتمر صياغة الخطة الإستراتيجية للمنظمة بخطوات متتالية التتابع ومؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية، يمكن توضيحها كالتالي:

❖ رؤية المنظمة (Vision)

معظم منظمات الأعمال تقوم بصياغة رؤية إستراتيجية تعتبر بمثابة أدلة تأسيسية في تحديد أهداف المنظمة، وتأتي صياغة الرؤية في أول خطوات صياغة الإستراتيجية، وتعبّر الرؤية عن الطموحات والآمال التي ترجو المنظمة الوصول لها على المدى البعيد أي أنها ذات توجه مستقبلي وقبول واسع لدى موظفي المنظمة (الشميلي، 2017).

وتعنى الرؤية بالمستقبل الذي تصبو المنظمة إلى خلقه والتي من شأنها أن تبعث الحماس لدى العاملين في المنظمة والالتزام بتحقيقها.

ووصفها المحمدي (2019) بأنها بمثابة أداة استرشادية وفكرة عامة توضح المنظور المستقبلي للإدارة والعاملين فيها، وتبعث الشعور بالولاء والانتماء، كما أنها تصف الغايات المرجوة وتصف مجموعة المبادئ والمعايير التي تساعد في تحديد اتجاه المنظمة المستقبلية والتعريف بالنجاح التنظيمي للمنظمة.

وأشارت الشميلي (2017) إلى أن القيادات الإستراتيجية لا يمكن أن تمارس الدور القيادي والمتمثل بإتخاذ القرارات الإستراتيجية المتوجهة نحو المستقبل في ظل انعدام وجود رؤية واضحة ومميزة والتي تعد خارطة الطريق والأساس لما يأتي بعدها من مراحل.

❖ رسالة المنظمة (Mission)

تعد الرسالة وسيلة في غاية الأهمية لتدعيم هوية المنظمة ولمنحها طابعاً مميزاً عن مثيلاتها، بحيث تعكس الاتجاه الإستراتيجي الأساسي والذي ينتج عنه تحقيق الأهداف المرجوة ورفع جودة أدائها المالي وغير المالي ويهدف بيان الرسالة إلى تزويد العاملين وأصحاب المصالح في المنظمة عما يجب القيام به بشكل أساسي (Taiwo, 2018).

وتعبر الرسالة عن بيان الهدف الأساسي والفريد الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى في ذات المجال، وتحدد بشكل صريح وواضح على المستوى الضيق قيمة المنظمة واتجاهها العام وعلى المستوى الواسع والمنتجات والخدمات التي تقدمها والأسواق التي تسعى في اختراقها (الدوري ، 2020)

كما تعبر الرسالة عن سياق عمل المنظمة وعملياتها وامكانياتها، بحيث تنعكس صورتها التي ترغب بالظهور بها أمام الأطراف المستفيدة منها من خلال منتجاتها وخدماتها وأسواقها (القطامين ، 2019)

أهمية رؤية ورسالة المنظمة

في ضوء ما تم ذكره تعتبر الرؤية ورسالة المنظمة هي نقطة الانطلاق في التخطيط الإستراتيجي،
وينبثق عنهما الفوائد الآتية (الغالي وادريس 2020)

1. تحديد الهدف الأساسي من وجود المنظمة والهام العاملين بشعور الانتماء.
2. تحديد أنواع العمليات التنظيمية كونها من أسباب وجود المنظمة، ووجودها يمثل مؤشرات التوجه إلى الأهداف الفعلية.
3. تعد بمثابة نقاط توجيه مركزية للعاملين لتعريف أنفسهم في المنظمة.
4. تساعد في تحويل الأهداف إلى توصيفات وظيفية ومهام يتم إيجادها لتحقيق تلك الأهداف.
5. تساعد في توضيح الفلسفة الأساسية للمنظمة وفي تحديد قيمها.

الأهداف الإستراتيجية (Objectives)

ان الأهداف الإستراتيجية تعبر عن النتائج المرجوة للأفراد والجماعات والمنظمات وعن النهج الإرشادي لعملية الإدارة الإستراتيجية، والمرجع لقياس الأداء الذي تهدف المنظمة للوصول إليه بفعالية، والذي يؤثر بشكل مباشر على استمرارها وازدهار نشاطها.

وترتبط الأهداف الإستراتيجية مباشرة برسالة المنظمة ورؤيتها، وتعتبر الركيزة الأساسية التي يستند عليها متخذو القرارات في المنظمة لتوسيع الأنشطة وتطويرها، حيث تسعى المنظمة إلى تحويلها لأهداف تفصيلية بعد غرلة وتحديد البدائل المتاحة، وتحقيقها خلال الفترة المخصصة للخطة الإستراتيجية (الجابري ، 2020).

يمكن التمييز بين الأهداف والغايات على أساس البعد الزمني والشمولي، إذ تمثل الغايات الإستراتيجية للمنظمة الأهداف العامة والنتائج النهائية التي ترجو تحقيقها على الأمد الطويل والتي تنبثق من رسالة المنظمة، ويعتمد مدى تحقيقها على طريقة استخدام موارد المنظمة، بينما تمثل الأهداف الإستراتيجية الانجازات التي تطمح المنظمة تحقيقها بشكل دقيق ومحدد، وتنبثق الأهداف من الغايات

الإستراتيجية ويطلق عليها مصطلح الأهداف الفرعية نظراً لانبثاقها من أهداف تتصف بالأكثر شمولية، وهذا يعني أنها أكثر تخصيصاً وتحديداً في مضامينها (الغالبى وإدريس ، 2020)

وتتفرع الأهداف الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات يتم صياغتها تبعاً للبعد الزمني لتحقيقها والبعد التنظيمي، أولها الأهداف التشغيلية التي يشارك في صياغتها الإدارتين الوسطى والإشرافية والتي تخدم المدى القصير، وتقوم المنظمة نحو تحقيق النوع الثاني من الأهداف والمتمثل بالأهداف التكتيكية، حيث يقع على عاتق الإدارتين العليا والوسطى في المنظمة صياغتها، وتتصف بأنها أهداف متوسطة الأجل، وتحقيقها يؤدي إلى الوصول إلى أهداف المنظمة ككل والمتمثلة بالأهداف الإستراتيجية والتي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا في المنظمة وتتمثل بالنتائج الكلية المطلوبة وتتسم بالأهداف طويلة الأجل (العديلي ، 2018)

ويشير David (217) أنه حتى يتم الاعتماد على الأهداف في صياغة الإستراتيجية يجب أن تتصف بالخصائص التي يمتلكها مصطلح SMART وهو مصطلح يختصر العديد من الكلمات والتي يمثل كل حرف منها خاصية يمكن توضيحها بالآتي:

- محددة (S - Specific): ويعني ذلك أن يكون الهدف المراد تحقيقه محدداً من حيث مستوى الانجاز المنشود ونسبة الحصة السوقية أو نسبة الربحية.. الخ.
- قابلة للقياس (M = Measurable) : أي أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي، وترتبط هذه الخاصية بالخاصية الأولى فما هو محدد بدقة يسهل قياسه.
- قابلة للتحقيق (A = Achievable) ويشير ذلك إلى أن الأهداف يجب أن تكون ضمن الإطار المنطقي والواقعي، والذي يتفق مع القدرات والامكانيات المتاحة واللازمة لتنفيذه وتحقيقه.
- ذات صلة (R = Relevant) تتميز بأنها أهداف تتناسب مع مجالات عمل المنظمة والحدود الزمنية والقدرات المتاحة، فإن كان الهدف هو إطلاق منتج جديد، فينبغي أن يتلاءم مع الأهداف العامة للمنظمة.
- محددة زمنياً (T = Time-Based) وهذا يعني أن يتم وضع خطة زمنية محددة للبدء بالعمل على الهدف والانتهاؤه منه وتحقيقه، لأن تحديد الاطار الزمني من شأنه المساهمة في قياس فعالية الهدف.

أهمية الأهداف الإستراتيجية

من المعلوم أن أي إستراتيجية يتم صياغتها تبنى على عدة أهداف إستراتيجية، لأن وضعها وتحديد بطريقتهم منطقية وترابطية سيؤول بالمنظمة لتحويل رؤيتها ورسالتها إلى مستويات أداء مرغوبة قابلة للتحقيق، وبناء على ما سبق فقد حظيت الأهداف الإستراتيجية بأهمية بالغة في منظمات الأعمال يمكن توضيحها كالتالي (الدوري ، 2021) ؛ (المحمدي، 2019)

1. وصف المستقبل البعيد للمنظمة وتحديد الوجهة الإستراتيجية التي ستسير عليها المنظمة من أجل إنجاح إستراتيجيتها الرئيسية.
2. تعد خارطة الطريق والوجهة في اتخاذ مختلف القرارات والملائمة لتغاير المواقف التي من الممكن أن تواجهها المنظمة.
3. تساعد في تحفيز العاملين على الأداء، إذا تم وضعها ضمن معايير تتفق مع حدود قدراتهم وإمكانياتهم وبدون تجاوز.
4. إسهاماتها في توزيع المهام والأدوار بين التوزيعات الإدارية في المنظمة، والتي تؤدي إلى تحديد السلطات والمسؤوليات.

تكوين البدائل والاختيارات الإستراتيجية strategic choices and Alternatives

يقصد بالبدائل الإستراتيجية بأنها المسار الذي يتوجه نحو عملية اتخاذ القرارات بشأن أنجبدل إستراتيجي من حزمة من البدائل المتاحة، والذي يتناسب مع قدراتها وامكانياتها والذي يساعد المنظمة على تحديد خارطة الطريق التي تضمن من خلالها تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها (القطامين ، 2019)

كما تتعلق الخيارات الإستراتيجية بالقرارات التي تخص مستقبل المنظمة، والطرق التي تحتاجها للاستجابة للعديد من الضغوطات والتأثيرات البيئية، ولذلك يجب أن تأخذ دراسة الإستراتيجيات

المستقبلية في عين الاعتبار حقائق تجسيد الإستراتيجية إلى أعمال والتي بدورها يمكن أن تشكل قيوداً كبيرة على الاختيار الإستراتيجي (David, 2017).

ويتم الكشف عن إستراتيجيات بديلة مجدية في ظل مرحلة المسح البيئي الذي يعتبر أساساً لاتخاذ قرارات صياغة الإستراتيجية، حيث يتم اقتراح الإستراتيجيات من قبل المديرين والموظفين المشاركين في التحليل الإستراتيجي وعملية الاختيار، وتقييم هذه الإستراتيجيات البديلة والاختيارات وتصنيفها بقائمة بناء على الأولوية لاختيار أفضل الإستراتيجيات (David, 2017).

وتتفرع الخيارات الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات رئيسية وتصنف كالتالي:

1. مستوى المنظمة (Corporate Level) وتصنف هذه الإستراتيجية التوجه العام للمنظمة من حيث النمو وإدارة أعمالها المختلفة، حيث يتم بلورته مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتحديات البيئية، والإمكانيات المتاحة في المنظمة، وعلى رأس ذلك منظومة إستراتيجية توضح طريقة تنفيذ الأهداف على مستوى المنظمة ويتناسب هذا المستوى من الإستراتيجية بشكل عام مع الإستراتيجيات الرئيسة الثلاث والمتمثلة بالتالي (Ike 2017)

- إستراتيجية النمو (Growth Strategy) تتبنى هذه الإستراتيجية المنظمات التي لديها الرغبة في نمو أصولها وتوسيع نشاطاتها وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية، عن طريق الدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة أو بديلة ذات مميزات أعلى (الدوري 2021).

- إستراتيجية الاستقرار (Stability Strategy) وتتبنها المنظمات في حال عدم وجود موارد مادية ومالية كفيلة بتحقيق المزيد من النمو، وذلك بهدف الحفاظ على ما حققته من انجازات في الوقت الماضي، ومن أجل الدفاع عن وضعها الراهن والبقاء في نفس حجمها أو النمو بشكل بطيء، كما يطلق عليها مسمى إستراتيجيات النمو المحدود أيضاً، وترتكز هذه الإستراتيجية على عدم إجراء تغيير جوهري على عمليات المنظمة، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على استقرار الصناعة والبيئة التي تعمل بها

(Wheleen et al, 2018)

- إستراتيجية الانكماش (Retrenchment Strategy): تتبناها المنظمات في حال واجهت تدني في مستوى أدائها عن السابق ويتم الاعتماد على هذه الإستراتيجية خلال فترة الركود، والمنافسة الشديدة، وندرة الموارد وايضا عندما تتعرض المنظمة للفشل تصبح هذه الإستراتيجية ضرورة ملحة لبقاء المنظمة، وتتضمن تبني إستراتيجيات متعددة منها (إستراتيجية التحول عندما تعتمد المنظمة تغيير نشاطها واللجوء إلى نشاط آخر، وكذلك إستراتيجية تخفيض الأنشطة في حال تدهور أدائها بهدف التقليل من النفقات، وفي حال لم تنجح هذه الإستراتيجيات في انقاذها من الفشل فقد يتم التخلي عن الأنشطة تماما وقد يتم تصفية الوحدة وعلان الافلاس وهو ما يطلق عليه إستراتيجية التصفية (القطامين ، 2019)

2. مستوى وحدات الأعمال (Business Units Level) ويرتبط هذا المستوى من الإستراتيجيات بكسب الأرباح، وتحسين وضع المنتجات التنافسي أو الخدمات أو السوق المحدد الذي تخدمه وحدة الأعمال، مع الأخذ بواقع منظمات الأعمال التي تحوي مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال، حيث يقع على عاتق كل رئيس وحدة صياغة إستراتيجيتها الخاصة وتنفيذها بما يصب في مصلحة الوحدة، وبالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة، مما يعني أن وحدات الأعمال تؤدي دوراً مسانداً لدعم مساعي الإدارة العليا في المنظمة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية وتتمثل بالإستراتيجيات التنافسية الآتية (Hitt et al., 2021)

- إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership) وتشير هذه الإستراتيجية إلى خفض التكلفة الانتاجية بحيث يكون بالإمكان بيع المنتجات بسعر أقل من المنافسين بنفس مستوى الجودة.
- إستراتيجية التمايز (Differentiation) وتساعد هذه الإستراتيجية في زيادة الأرباح عن طريق انتاج منتج مميز وفريد من حيث الخصائص وذو قيمة ليتفوق على منتجات المنافسين مما يؤدي لكسب ولاء الزبائن الأمر الذي يساعد في تخفيض حساسيتهم تجاه السعر المرتفع.
- إستراتيجية التركيز (Focus): وتتبنى هذه الإستراتيجية المنظمات لاستهداف شريحة معينة من الزبائن دون غيرها وتبدأ بالعمل على وضع كافة امكانياتها وجهودها في تلبية احتياجات هذه الشريحة.

3. المستوى الوظيفي (Functional Level) : تتشعب وحدات الأعمال في المنظمة الى عدة مجالات وأنشطة وظيفية تتضمن (الانتاج والعمليات ، الموارد البشرية ، الموارد المالية، والتسويق)

ويمكن النظر الى هذا المستوى من الإستراتيجية على أنه النهج الذي يتبعه أي مجال من مجالاتها الوظيفية لتحقيق إستراتيجيات وأهداف المنظمة ووحدات أعمالها، من خلال وضع إستراتيجيات تهدف إلى رفع إنتاجية الموارد إلى الحد الأقصى، وبشكل يساند إستراتيجية وحدات الأعمال الذي يتبعه المجال الوظيفي ويهتم بتطوير الكفاءات لتحسين مستوى أداء المنظمة أو وحدات الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية (Andersen & sax, 2019)

ويرى العنزي (2018) أن الإستراتيجية الوظيفية تتكامل تكاملاً عمودياً مع المستويين السابقين ذكرهما، بحيث تشتق منهما وتهدف إلى دعم تنفيذها بكفاءة وتتكامل كل منهما تكاملاً أفقياً مع غيرها من الإستراتيجيات الوظيفية في علاقة تكامل وتنسيق وتعاون.

وضع السياسات والمبادئ التوجيهية (Policies)

يقصد بالسياسات بأنها تلك الأطر التي من هدفها الاسهام في تحديد التوجهات العمليات صنع واعتماد القرارات وتأدية المهام ومزاولة الصلاحيات والسلطات، وبناء على ذلك يمكن اعتبارها حلقة تربط بين عمليتي الصياغة والتنفيذ (المحمدي ، 2019).

يرى كل من الغالي و ادريس (2020) أن المنظمة بعد أن تختار استراتيجيتها الأنسب تبعاً لنتائج تحليل الموقف، تحتاج لتحديد السياسات اللازمة والمهمة في عملية التنفيذ، نظراً لإسهاماتها الواضحة في نقل التوجه الإستراتيجي العام والإستراتيجيات المعتمدة إلى قواعد عملية من الممكن تطبيقها على أرض الواقع، ويمكن تصنيف السياسات على مستويين (العام والخاص)، ويتضمن المستوى العام سياسات تشمل جميع التوزيعات الإدارية والعاملين، في حين يتضمن المستوى الخاص سياسات تخص الوظائف الإدارية بالمنظمة كالتسويق والانتاج والوظائف المالية والبشرية.

وفي هذه الدراسة عرفت الباحثة مرحلة صياغة الإستراتيجية بأنها العملية التي تقوم بها الجامعات الاردنية الخاصة لتجسيد الإستراتيجية من فكرة عامة الى أهداف قابلة للتطبيق والتحقيق، واختيار أفضل وأنسب مسار للعمل من شأنه المساعدة في تحقيق الأهداف. وذلك بالاعتماد على البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المرحلة السابقة والمتمثلة بالمسح البيئي.

كما ترى الباحثة أن مرحلة صياغة الإستراتيجية تعزز مقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق ترجمة طموحاتها ورغباتها إلى رؤية ورسالة وأفكار قابلة للتنفيذ، من خلال تحديد واختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل الإستراتيجية وبما يتلاءم مع وضع المنظمة الراهن ونتائج تحليل المعلومات التي تجمع عن البيئة الخارجية، وكذلك وضع السياسات اللازمة للبدء في عملية التنفيذ الإستراتيجي.

البعد الثالث : تنفيذ الإستراتيجية (Strategy Implementation)

يعتبر تنفيذ الإستراتيجية العملية الإبداعية للإدارة الإستراتيجية للحصول على النتائج المرجو تحقيقها بعد صياغة الإستراتيجية إذ انها تتولى ترجمة الخطط المصاغة إلى الإجراءات العملية التي تؤدي فعليا إلى فعالية الأداء التنظيمي (David, 2017).

وفي هذه المرحلة يتم نقل الإستراتيجية من حيزها النظري الى الحيز التطبيقي، بوضع الإستراتيجية التي تم اختيارها للمنظمة موضع التنفيذ والتي تشمل في طياتها مستلزمات تتضمن تصميم الهيكل التنظيمي، وتوزيع الموارد وتطوير عملية صنع القرار، وإدارة الموارد البشرية (Schuhly, 2022). ويرى Hacıoglu (2019) أن تنفيذ الإستراتيجية يعتبر مفتاحاً حاسماً لتحويل الخطة الإستراتيجية إلى عمل، وذلك من خلال تفعيل الإستراتيجية وإضفاء الطابع المنظمي عليها، مما يعني أنها عملية تؤثر على جميع أفراد المنظمة، بدءاً من أعلى مستوياتها إلى أدناها من أجل دفع الإستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية ويعد تنفيذ الإستراتيجية هو الجزء الأكثر تعقيداً من مجمل مراحل الإدارة الإستراتيجية، اذ تتطلب تطوير ودمج الهياكل التنظيمية وأنظمة التحكم والثقافة المنظمة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

وتمكنت الباحثة بعد الاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بتنفيذ الإستراتيجية ومن بينها دراسة (Kerubo et al. 2020) بتحديد تعريفها على أنها سلسلة من الأنشطة وعملياتها المترابطة التي تمارسها الجامعات الاردنية الخاصة لتنفيذ الإستراتيجية المصاغة وتطبيقها على أرض الواقع من خلال تخصيص ميزانيات وبرامج تنفيذية واجراءات تضمن ذلك.

أبعاد تنفيذ الإستراتيجية

تشتمل هذه الأبعاد على كيفية الإجابة على عدد من الأسئلة والتي تمثل ركناً مفصلياً مهماً في تنفيذ الإستراتيجية، ويمكن إيضاح هذه الأسئلة على النحو التالي:

1- من الذي سينفذ الخطة الإستراتيجية؟

من المتعارف عليه في منظمات الأعمال كما أشار الدوري (2021) أن الإدارة العليا تقوم بوضع الخطط الإستراتيجية وعملية التخطيط الإستراتيجي بجميع نشاطاتها، بينما عملية التنفيذ ووضع البرامج التنفيذية لتلك الخطط تقع على عاتق مديري الإدارات الوسطى والخط الأول، وقد تصل الجميع الأفراد في كافة المستويات.

2- ما هي متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟

تتطلب مرحلة تنفيذ الإستراتيجية تهيئة المنظمة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية، بشكل يضمن دخول الخطة حيز التنفيذ، من خلال إيجاد التناسق والتكامل بين الوظائف ومختلف الوحدات التنظيمية، ورسم الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية، وايضا توفيرها لهيكل ملائم، ولتحقيق ذلك لا بد من توفير متطلبات أساسية يمكن توضيحها كالآتي (الجابري ، 2020)

أولاً: البرامج التنفيذية (Programs and Tactics) تتضمن بيان الأنشطة أو الخطوات اللازمة لدعم الإستراتيجية، وتعبّر عن عدد من التكتيكات التي تصبح فيها الإستراتيجية ذات معنى عملي. قد يندرج تحتها إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير ثقافتها الداخلية.

ثانياً : الميزانيات (Budgets) هي توضيح لبرامج المنظمة من ناحية القيم المالية، وتتضمن الميزانية التكلفة التفصيلية لأي برنامج مفعّل بحيث لا تختص الميزانية بتفصيل برامج الإستراتيجية قيد التنفيذ وحسب، بل تحدد أيضاً عن طريق البيانات المالية الأولية التأثير المتوقع على المستقبل المالي للمنظمة.

ثالثاً: الإجراءات (Procedures): وهي سلسلة من الخطوات أو التقنيات المتسلسلة التي تصف بالتفصيل كيفية القيام بمهمة معينة. وتصف وصفاً دقيقاً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها من أجل إكمال برامج المنظمة.

وفي هذا السياق يجب الإشارة إلى نموذج العناصر الإدارية السبعة اللازمة لنجاح عملية التنفيذ الإستراتيجي، والذي ابتدعته شركة ماكينزي الاستشارية، وأطلقت عليه اسم 75 (McKinsey Framework)، حيث يضم سبعة عناصر لها إسهاماتها في تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة بشكل كفؤ وفعال، وأكد القائمون على هذا النموذج ضرورة إعطاء جميع عناصره أهمية متساوية لتحقيق

أفضل النتائج، وتتلخص هذه العناصر بالتالي (Wheelen & Hunger, 2018) :-

1. الهيكل (Structure) ويمثل الكيفية التي يتم بها تنظيم الأقسام ووحدات الأعمال ويتضمن معلومات عن الصلاحيات والمهام والمسؤوليات. فهو المخطط التنظيمي للمنظمة.
2. الأنظمة (Systems) هي العمليات والإجراءات في المنظمة، والتي تكشف عن الأنشطة اليومية وطريقة تدفقها واتخاذ القرارات. وكذلك تحديد الأنظمة التي من شأنها تحديد كيفية تنفيذ الأعمال ويجب أن تحصل على التركيز الرئيسي للمديرين أثناء التغيير التنظيمي.
3. الإستراتيجية (Strategy) وهي الخطة التي تضعها المنظمة لتحقيق ميزة لها تنافسية مستدامة وتحقيق النجاح التنافسي في السوق.
4. النمط الإداري (Style) ويمثل النمط الإداري الطريقة التي تدار بها المنظمة من كبار المديرين، وكيف يتفاعلون، وما هي الإجراءات التي يتخذونها وقيمها الرمزية.
5. المهارات (Skills) وهي تلك المهارات التي يمتلكها الموظفون في المنظمة بشكل جيد للغاية. وتشتمل أيضاً القدرات والجدارات التي تميز المنظمة عن غيرها، والتي تمكنها من تحويل المعلومات إلى واقع تطبيقي.

- فريق العمل (Staff) ويهتم هذا العنصر بنوعية وعدد الموظفين الذين ستحتاجهم المنظمة والطريقة التي سيتم بها تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم.
- الثقافة المشتركة (Shared culture) وهي القواعد والمعايير التي من هدفها توجيه سلوك العاملين وإجراءات المنظمة، وبالتالي تعتبر أساس كل منظمة وهويتها.

3- كيف سيتم تنفيذ البديل الإستراتيجي المختار؟

وهنا يتوجب التأكد من أن المنظمة وضعت بناءها التنظيمي بما يتلاءم مع الإستراتيجية قيد التنفيذ، وأن يجري تحديد التغيرات في المنظمة التي يجب إجراؤها إن وجدت - في كيفية إنجاز العمل وكذلك التأكد عن قرب بأن القدرات المالية والبشرية على أتم الاستعداد لعملية التنفيذ، مع تحديد نوع المهارات المطلوبة في وظائف معينة لإنجاز الإستراتيجية، الأمر الذي قد يستدعي إنهاء تكليف بعض العاملين أو تدريبهم وتطوير مهاراتهم، أو تعيين عاملين جدد بمهارات عالية، بالإضافة للتأكد من أن النشاطات تنفذ بالشكل الصحيح وباتجاه مناسب للأهداف المطلوب الوصول إلى تحقيقها (القطامين ، 2019).

خطوات تنفيذ الإستراتيجية

تشمل مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ثلاث خطوات رئيسية يمكن توضيحها كالتالي (المعلولي

والمعلولي ، 2019)

1. تفصيل الإستراتيجية والهدف منها هو تحويل إستراتيجية المنظمة إلى خطة مفصلة، على شكل أهداف تشغيلية تكون أكثر تحديداً من حيث الفترة الزمنية المطلوبة لتنفيذها، مع عدم ابقاء الأهداف على المدى البعيد، شرط أن يكون لها ارتباطات منطقية بالأهداف الإستراتيجية.
2. امتلاك القدرات القيادية والمقصود بامتلاك القدرات القيادية هو مدى امتلاك القائد القدرة على تحريك الموارد المتوفرة بكفاءة باتجاه الأهداف المنشودة.
3. التعبئة الإستراتيجية والمقصود بها قدرة إدارة المنظمة العليا على حشد كافة الطاقات البشرية والمادية الضرورية لإنجاح عملية التنفيذ للإستراتيجية التي وقع عليها الاختيار.

وترى الباحثة أن عملية التنفيذ الإستراتيجي تتطلب اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة العليا في المنظمة لما لها من دور فعال في نجاح الإستراتيجية المختارة أو إخفاقها، حيث أن التنفيذ الفعال والصحيح يسمح بالتعويض عن الأخطاء التخطيطية عن طريق التحليل المبني على التفكير المنطقي والإستراتيجي والمعلومات المتاحة، وكذلك الحال ايضاً عندما يكون التنفيذ غير فعال للخطة المعتمدة والمصاغة بالطريقة الصحيحة فإن ذلك سيؤدي إلى إخفاقها وفشلها، وكذلك فإن جهود المنظمة المبذولة في عملية الصياغة ستصبح دون جدوى لها. ولتحقيق ذلك هناك مستلزمات لا يمكن التغاضي عن وجودها في هذه المرحلة، تتضمن تحديد الأهداف التشغيلية، ووضع برامج تنفيذية ذات مواعيد محددة، ووضع السياسات والبرامج والاجراءات اللازمة، بالإضافة إلى توجيه الموارد التنظيمية اللازمة لعملية التنفيذ، لتحقيق أفضل النتائج.

البعد الرابع: الرقابة والتقييم (Evaluation and Control)

تعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها العملية الممنهجة لتقييم عمليات بناء الإستراتيجية من البداية إلى النهاية، من أجل التيقن من كفاءة وفعالية التخطيط والتنفيذ، والبرهنة على سلامة التدابير والخطوات المتبعة، وتحديد مواطن الخلل بطرق يمكن قياسها أو وصفها لاتخاذ ما من شأنه معالجتها، ومساعدة المسؤولين على قيامهم بتقييم مستوى التقدم الذي تحققه المنظمة صوب تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجي، وتحديد المجالات التنفيذية التي بحاجة إلى اعتناء أكبر (الشميلي ، 2017)

وأضاف القطامين (2019) بأن عملية الرقابة والتقييم تبدأ فعلياً جنباً بجنب مع مرحلة التنفيذ، حيث تتم عملية مراقبة التنفيذ وتحديد الانحرافات والقيام بعمليات التصحيح أولاً بأول، ويعتبر تتبع ورصد مصدر الخطأ ومعالجته وتوثيق جميع الاجراءات التي تعتبر من أساسيات نجاح عملية التقييم.

وتعتبر مرحلة الرقابة والتقييم مهمة نظراً لتواجد المنظمات في بيئة تتصف بالديناميكية، ومن أنشطتها تقييم العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تعد أساس الإستراتيجيات الحالية، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وفي خلال هذه المرحلة يتم التأكد من أن الإستراتيجية المنفذة تلبى الأهداف الإستراتيجية المعلن عنها والمخطط لها (David, 2017). وفي هذه الدراسة قامت الباحثة بتحديد مفهوم عملية الرقابة والتقييم بأنها مجموعة من الإجراءات والنشاطات التي تقوم بها الجامعات الاردنية

الخاصة والتي تتضمن مقارنة الأداء الفعلي مع الخطة الموضوعة لها حيث تتعلق بمستوى تنفيذ الخطة بنجاح وتحقيق الأهداف الموضوعة.

أهمية الرقابة والمتابعة في المنظمات

تعتبر عملية الرقابة بمثابة أداة ارشادية للإدارة العليا تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك عن طريق اتباع خطوات رقابية وتقييمية، وتقديم معلومات تتعلق بالقضايا الإستراتيجية للتأكد من أن العملية تمشي وفق الأسس المتجهة لتحقيق النتائج المخطط لها مسبقاً، أو تمكينها من تحديد نواحي الضعف والخلل لعملية الإدارة الإستراتيجية كاملة وتعديل ما يضمن الوصول الى ما تهدف اليه، ويمكن تلخيص أهميتها بجملة من النقاط يمكن توضيحها كالآتي (الغالي وادريس ، 2019)

1. تساعد المنظمة على التغلب على حالات عدم التأكد وممارسة الاستباقية للتغيرات البيئية والتكيف مع كل ما يستجد من حالات طارئة، وذلك لأن المنظمات لا يمكن أن تحقق أهدافها بمعزل عن المحيط ودون ظهور اشكاليات مهما كانت صغيرة.
2. تتيح المجال أمام المنظمة لمعالجة الأخطاء أولاً بأول مما يعني تقليل تراكم الأخطاء، لأن بتراكمها ستعرض المنظمة إلى مواقف فادحة الأثر.
3. تساعد المنظمة على التعامل بحكمة مع التعقيد التنظيمي والذي يزداد مع زيادة حجم المنظمات واستخدام التقنيات التكنولوجية فيها، وعند اتباع نظام الرقابة تستطيع المنظمات تبسيط التعقيد وتسهيل التعامل معه.
4. ضبط العملية الانتاجية وذلك بوضع المعايير الدقيقة والالتزام بالعمل ضمنها لتقليل الأخطاء والوصول إلى مستوى من الجودة وبذات الوقت تخفيض التكاليف.

مستويات الرقابة الإستراتيجية (Levels of Strategic Control)

يرى كل من الدوري (2021) والقطامين (2019) أن الرقابة الإستراتيجية تصنف إلى ثلاثة مستويات مختلفة تبعاً لاختلاف المستوى الإداري، وفي ذات الوقت تتوافق مع مستويات الإستراتيجية ابتداء

من الإستراتيجية الكلية وعبوراً بإستراتيجية وحدات الأعمال وانتهاء بالإستراتيجية الوظيفية، وسيتم توضيحها حسب الآتي:

- الرقابة على المستوى الإستراتيجي (Strategic Control) وهي تلك الرقابة التي يمارسها القادة الإستراتيجيون في قمة الهرم التنظيمي، والتي تركز على توجهات المنظمة الإستراتيجية والفعالية العامة للمنظمة والتي تهدف إلى ضمان سير العمليات التنفيذية نحو الأهداف الإستراتيجية الموضوعة وبما يخدم مستقبلها ومجتمعها.
- الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control) وفي هذا المستوى يتم التركيز فيه على الجانب المرتبط بعملية التخطيط والتنفيذ في الإدارة الوسطى عن طريق توزيع وهيكلية الأدوار والمسؤوليات الوظيفية، والتي تهدف الى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف.
- الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control) وهنا يتولى مديرو الإدارات التركيز على العمليات التشغيلية في المنظمة ومتابعة الاجراءات والنشاطات التفصيلية.

وعلى الرغم من أن هذه المستويات الثلاثة من الرقابة تمارس في مستويات إدارية متباينة إلا أنها تتصف بالتكاملية والاعتمادية، لأن الأنشطة الممارسة في المستويين التكتيكي والتشغيلي تنبثق من مظلة أنشطة المستوى الإستراتيجي في المنظمة.

خطوات الرقابة والتقييم الإستراتيجي

من الشروط الضرورية لنجاح الرقابة والتقييم مرورها بسلسلة من الخطوات تتصف بالتتابع المنطقي، نظراً لأن العملية الرقابية والتقييمية مستمرة ومنظمة وترتبط بعلاقة ذات دلالة مع مؤشرات النتائج المرجوة لعملية التخطيط، حيث أن الخطة الناجحة في وقتها قد تخفق مع مرور الوقت وتصبح غير ملبية للحاجات التي وضعت من أجلها، ولتجنب ذلك لا بد من اتخاذ اجراءات مناسبة لزيادة قدرة المنظمة على مواكبة التغييرات التي قد تطرأ، وحسن التعامل معها، ويمكن توضيح هذه الخطوات حسب التسلسل

الآتي (الدوري ، 2021) ، (David, 2017)

1. مراجعة القواعد الأساسية للخطة الإستراتيجية للمنظمة: ويتم ذلك عن طريق مراقبة العوامل البيئية على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لرصد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومستوى التغيير الذي قد يطرأ عليها مع مرور الوقت.

2. قياس الأداء المنظمي : يتضمن هذا النشاط مقارنة النتائج المحققة بالنتائج الفعلية، والتحقيق في الانحرافات عن الخطط، وتقييم أداء الأفراد وفحص التقدم الذي تم تحقيقه مقارنة بالأهداف التي تم تحديدها مسبقاً.

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية ويشترط لهذه المرحلة الكشف عن الأخطاء التي تؤدي إلى انحراف الأداء عن المعايير المعتمدة له، ليأخذ مساراً مغايراً وسلبياً، ففي هذه الحالة يجب على أصحاب القرار تشخيص المشكلة، ومعرفة الأسباب وراء هذا الانحراف، وتحديد الإجراءات المناسبة لتفادي الفشل في التنفيذ، والتقدم نحو تحقيق الأهداف المستقبلية بنجاح.

وفي ضوء ما تم ذكره ترى الباحثة أن الإدارة الإستراتيجية في المنظمات يمكن أن تقطف ثمارها من خلال تطبيق نظام الرقابة والتقييم الإستراتيجي والذي يتخلل مرحلة تحويل الخطة الإستراتيجية إلى ممارسات تطبيقية هادفة، حتى تتمكن من قياس مدى مهارة التنفيذ الإستراتيجي ومدى نجاح المنظمة في الوصول الى تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية، والذي يتطلب مقارنة الأداء الفعلي والمحقق مع الأداء المخطط له مسبقاً أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ)، وما لها من انعكاسات ايجابية على التأثير في جودة قدرات المنظمة وتحقيق ما تصبو إليه.

المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمات

1.2.2 تمهيد

تعرف الخدمات بأنها نشاط غير ملموس يهدف إلى إشباع الاحتياجات والرغبات للمستهلك النهائي مقابل دفع مبلغ من المال، كما أنها لا تقتزن ببيع منتجات أخرى (هباز وربيع، 2023) وقد عرفها العازمي (2022) بأنها أنشطة أو منافع تقدم من طرف إلى آخر، وهي غير ملموسة، كما أنه لا يترتب على تقديمها أو بيعها نقل الملكية الأشياء. كما عرفها معمري وسطارة (2023) على أنها منتج غير ملموس يقدم منافع للزبون كنتيجة لاستخدام جهد أو طاقة آلية أو بشرية على أفراد أو أشياء معينة، والخدمة لا يمكن حيازتها واستهلاكها ماديًا.

2.2.2 خصائص الخدمة

تتصف الخدمات بمجموعة من الخصائص وفي ما يلي أهمها (هباز وربيع، 2023):

- لا ملموسة: حيث إنه لا يمكن رؤية الخدمات أو تذوقها أو شمها أو سماعها أو الشعور بها قبل شرائها عكس المنتجات المادية، ويجب على مستوفي الخدمة أن يكون قادر على تحويل الخدمات غير الملموسة إلى منافع حقيقية.
- عدم تماثل الخدمات: من الصعب تنميط إنتاج الخدمات وجعلها متماثلة، فلا يوجد معايير محددة لطريقة تقديم الخدمة للعميل، لأنها تعتمد على أسلوب مهارة من يقدمها ومتى وكيف يقدمها.
- سريعة التلاشي: حيث لا يمكن تخزين الخدمات، كما أن الخدمات المستخدمة في فترة العرض ستختفي للأبد، أي أن الخدمة تستهلك وقت إنتاجها ولا يمكن تخزينها.
- التلازمية: والمقصود بها مدى الترابط بين الخدمة وبين من يقدمها، أي لا يمكن الفصل بين الخدمات ومقدمها، وبالتالي يجب على مقدم الخدمة تحسين علاقته بالزبون خلال أداء الخدمة.
- عدم انتقال الملكية: وهي صفة تميز الخدمة عن السلعة، حيث أن الزبون يستعمل الخدمة لفترة معينة دون امتلاكها، وذلك عكس السلعة المادية التي يمتلكها الزبون.

3.2.2 تعريف الجودة

عرف الصغير وبن سعد، (2017) الجودة على أنها أداء عملية معينة سواء كانت خدمية أو إنتاجية وفقاً لمعايير محددة سابقاً، وتمثل أعلى مستوى لتحقيق الرضا للزبون أو المستفيد منها. وعرفتها الناصر (2022) بأنها تأدية العمل الصحيح بطريقة صحيحة من المرة الأولى بالاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى التحسن في الأداء، وتعرف أيضاً بقدرة الخدمة على تلبية متطلبات وحاجات الزبائن بأقل تكلفة، ومدى ملاءمتها للاستخدام أي القدرة على تقديم أصدق وأفضل الصفات (معمري وسطارة، 2023).

ويرى الباحث أن مصطلح الجودة يعني القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة أو المعلومة التي يقدم له، أي تكون مطابقة للمواصفات والمتطلبات الخاصة بالزبائن.

4.2.2 أهمية الجودة

إن الهدف من الجودة هي إرضاء الزبون، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، ويمكن توضيح أهمية الجودة من ناحيتين هما (Alhiary, 2023) (القرني والبيشي، 2023):

- بالنسبة للزبون: يعد مستوى الجودة في الخدمات والمنتجات المقدمة للزبون من الأمور المهمة لديه، حيث أن قرار الشراء يكون بناءً على توفر الصديق والجودة في السلع، فيرغب الزبون في شراء سلعة سعرها مرتفع وجودتها عالية ويرفض شراء سلعة سعرها منخفض لانخفاض جودتها ونفس الحال بالنسبة للخدمات، لذلك نجد المؤسسات تهتم برغبات الزبائن وتقوم بجمع المعلومات عن احتياجاتهم لتلبيتها وتحقيق التميز في الخدمات والمنتجات المقدمة.
- بالنسبة للمؤسسة: حيث تستمد المؤسسة شهرتها بناءً على مستوى الجودة لمنتجاتها، ويتبين ذلك من خلال علاقتها مع الموردين وخبرة العاملين فيها ومهاراتهم، ومحاولتها لتقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن وبجودة عالية، لكي تحقق السمعة الواسعة وتتنافس مع غيرها من المؤسسات التي تمتلك نفس الأنشطة.

ويرى الباحث أن أهمية الجودة تتضح على مستويات المؤسسات أو على مستوى الزبائن، حيث تعتبر الجودة العمل المحدد في تحديد حجم الطلب على الخدمات والمنتجات للمنظمات. وأيضًا لها أهمية بالغة في تحسين سمعة المنظمة وفي تحقيق الربحية العالية من جراء القدرة على المنافسة بمنتجاتها خدماتها ذات الجودة العالية، أما بالنسبة لدور الجودة عند تنفيذها في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها قبل التنفيذ وتقليل زمن تعطل الآلات وبالتالي تقليل التكاليف وزيادة الحصة السوقية، فهذا يتضح في المؤسسات المختلفة التي تتبنى الجودة وبالتالي أيضًا حماية الزبائن من الغش التجاري.

5.2.2 تعريف جودة الخدمة

يرى (Akdere et al. (2020) بان جودة الخدمة هي نظام يتم بواسطته معرفة انطباع العملاء، ومدى التفوق في الخدمة المقدمة، ويعتبر فراونة (2020) أن جودة الخدمة تعني تقديم أفضل ما يمكن أن يقدم، لإرضاء العملاء من المرة الأولى، ويجب أن تتميز الخدمة من خلال توفير الأساليب الحديثة للتأكد من مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء ومدى توافقها مع رغباتهم، وتطابقها مع المعايير المحددة.

عرف خياط والحاج عاشور (2023) جودة الخدمة بأنها الفجوة بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم الأداء الفعلي لها، وهي المحدد الرئيسي لمدى رضا العميل، وتعتبر من الأولويات الرئيسية للمؤسسة بهدف تعزيز مستوى الجودة للخدمات المقدمة. وعرفها العازمي (2022)، على أنها القدرة على معرفة رغبات واحتياجات العملاء، وترجمتها إلى صفات معينة، ومطابقة الإنتاج لهذه المواصفات بحيث تشبع رغبات العملاء.

وقد عرفها عليات وصخر (2022) بأنها مقياس للدرجة التي تقدم بها الخدمة لتقابل توقعات ورغبات العملاء، كما أن جودة الخدمة التي يدركها العملاء هي الفرق بين توقعات الجودة والأداء الفعلي الذي يبين مدى توافر أبعاد الجودة. وذكر كل من معمري وسطارة (2023)، في تعريفهما لجودة الخدمة بأنها تقديم نوعية عالية وبصورة مستمرة تفوق قدرة المنافسين الآخرين، وانخفاض نسبة الشكاوى. وأشار اعليجة والريق (2023)، بان جودة الخدمة هي تقديم أعلى مستوى من الخدمة للعملاء من خلال التعاون مع الموظفين، فيجب على المؤسسات الاهتمام بالعملاء والموظفين معًا.

6.2.2 أهمية جودة الخدمة

هناك عدة أسباب لأهمية جودة الخدمة، وفي ما يلي بعض منها (بوزاهر، 2023):

- ازدياد المنافسة: حيث ان زيادة عدد المؤسسات ينتج عنه زيادة في المنافسة، وبالتالي تعطي جودة الخدمة مزايا تنافسية لهذه المؤسسات.
 - فهم الزبائن: حيث أن الزبائن يهتمون بالمعاملة الجيدة، فلا يكفي أن تكون جودة الخدمة بمستوى عالٍ والسعر معقول بدون توفير المعاملة الجيدة.
 - نمو مجال الخدمة: مع تزايد عدد المؤسسات التي تقدم الخدمات أصبح لازمًا على المؤسسات أن تهتم بالجودة لضمان استمراريتها.
 - المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: يجب على المؤسسات المحافظة على زبائنها الحاليين، مع السعي لجذب الزبائن الجدد وتوسيع قاعدة عملائها.
- ووجد الباحث من خلال مراجعته لبعض الأدبيات الحديثة أن جودة الخدمة هي ترجمة لاحتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى مجموعة من الصفات والخصائص المحددة، التي تكون أساسًا لتصميم المنتج، وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته.

7.2.2 مستويات جودة الخدمة

هناك خمسة مستويات لجودة الخدمة المقدمة للعملاء وهي (زكريا، 2023):

- الجودة التي يتوقعها العملاء: أي الجودة التي يرى العملاء انه لابد من توفرها.
- الجودة المدركة: عندما يلبي الأداء الفعلي للخدمة توقعات العملاء.
- الجودة القياسية: هي الجودة التي تحدد بمواصفات معينة للخدمة المقدمة.
- الجودة الفعلية: هي الجودة التي تؤدي بها الخدمة بشكل واقعي.
- الجودة المروجة للعملاء: هي الجودة التي يوعد بها العملاء خلال الحملات الترويجية.

8.2.2 أهداف تحسين جودة الخدمة

تتضمن الأهداف غالباً في الحد من الفاقد والأخطاء، وتطوير منتجات جديدة لإرضاء الزبائن،

ويمكن تصنيف أهداف الجودة إلى خمس فئات وهي (معمري وسطارة، 2023):

- هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتمثل بالبيئة والمجتمع والسوق.
- هدف أداء الخدمة وتلبية حاجات الزبائن والمنافسة.
- هدف العلميات وقدرتها وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- هدف الأداء الداخلي ويتمثل بقدرة وفعالية المؤسسة ومدى استجابتها للتغيرات.
- هدف الأداء للعاملين ويتمثل بتطويرهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم.

9.2.2 خطوات تحقيق جودة الخدمة

ذكر خياط والحاج عشور (2023)، أهم الخطوات اللازمة لتحقيق الجودة للخدمات ما يلي:

- مقدم الخدمة، والحاجة لتلقي النصيح والإرشاد والمساعدة بكل هدوء والحاجة إلى الشعور بالارتياح إظهار المواقف الإيجابية للآخرين: ويتمثل في جذب انتباه الزبائن من خلال المواقف الإيجابية من قبل مقدمي الخدمة، حيث تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون وزيادة ولائه، ومن الأمثلة على هذه المواقف:
 - اهتمام الموظف بمظهره خلال تقديم الخدمة.
 - الإصغاء والتركيز لفهم حاجات الزبون، وتجنب المقاطعة.
 - الاهتمام بنبرة الصوت، والابتعاد عن الصوت العالي عند تقديم الخدمة للزبون.
- تحديد حاجات الزبون: ويتمثل في الحاجة لفهم طلبات الزبائن بصورة صحيحة، وحاجة الزبون للشعور بالترحيب من قبل وتخفيف القلق بالنسبة للزبون.

والعمل على توفير احتياجات الزبائن الذي يتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- تقديم الخدمة خلال فترة زمنية مناسبة وفي المكان المناسب.
- يجب أن يتوفر لدى مقدم الخدمة التدريب والمعرفة والمهارات اللازمة لعمله.
- توفير الحاجات الأساسية للزبون، والترحيب به والتعامل معه بود.
- التأكد من استمرارية تعامل الزبائن مع المؤسسة: ويتحقق ذلك من خلال:
- الاهتمام بشكاوى الزبائن، والإصغاء إليهم، وشرح الإجراءات المتبعة لمعالجة الشكوى.
- محافظة مقدمي الخدمة على هدوئهم والإصغاء للزبائن.
- وإجراء استطلاعات بشكل دوري لمعرفة آراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة وتقييمهم لها، حيث أن نتائج الاستطلاع تعد معياراً لمعرفة مدى نجاح المؤسسة في تلبية توقعات ومتطلبات الزبائن.

10.2.2 طرق قياس جودة الخدمات

بالرغم من صعوبة قياس جودة الخدمة في المؤسسات إلا أنها يتوجب عليها ان تتخذ الإجراءات المناسبة لتحسين من جودة الخدمات المقدمة للزبائن، حيث ان تقديم خدمة ذات جودة يعني أن الخدمة تتوافق مع توقعات ورغبات الزبائن، وفي ما يلي بعض طرق قياس جودة الخدمات وهي (محمد وآخرون، 2022):

1) طرق القياس المباشرة، وتنقسم إلى:

- أ. منهاج الاستقصاء: ويتم من خلالها أخذ عينة بطريقة منظمة أو عشوائية تمثل كافة أفراد المجتمع وتوزيع استمارة استقصاء على أفرادها تتضمن مجموعة من الأسئلة الواضحة لتسهيل الإجابة عليهم بما يتعلق بالموضوع المراد معرفة مستوى أداء فئة محددة فيه، بعد ذلك تقوم أجهزة متخصصة بتبويب الأجوبة وتحليل المعلومات للوصول إلى النتائج والقيام بالإجراءات اللازمة.
- ب. الملاحظة المباشرة: في هذه الطريقة تقوم الإدارة بقياس جودة خدماتها لمختلف الإجراءات الإدارية في بيئة العمل من خلال الاحتكاك المباشر مع الزبائن وملاحظة مدى رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة، وملاحظة حسن التعامل والأداء لمقدمي الخدمة.

(2) طرق القياس الغير مباشرة: هناك عدة طرق غير مباشرة لقياس جودة الخدمة، ولكن الأشهر والأكثر اعتماداً هما:

أ. مقياس الفجوة: ويهدف استخدامه إلى تحلي مصادر مشكلات الجودة والمساعدة في عملية تحسينها، ومن خلال هذا المقياس يتم تقييم الجودة بتحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة والأداء الفعلي لها، أي قياس مدى التوافق بين الخدمة المتوقعة والخدمة الفعلية، ويمكن استخدام العلاقة التالية للتعبير عنه: جودة الخدمة = الإدراك – التوقع

وهناك خمس أنواع للفجوات وهي (هبازوربيع، 2023):

- بين توقعات الزبون وتصور الإدارة: وينتج ذلك عند سوء تفسير رغبات وحاجات العملاء، وتنتشر هذه الحالة في المؤسسات التي لا تستكشف رضا العملاء، أو تقوم بهذا البحث في حالات نادرة، وأهم خطوة للتخلص من هذه الفجوة هي البقاء بالقرب من العملاء، وعمل أبحاث تتعلق بحاجات العملاء ومدى رضاهم عن الخدمة.
- بين تصورات الإدارة ومواصفات الجودة: وتنتج هذه الفجوة عند عدم قدرة الإدارة على ترجمة متطلبات ورغبات الزبائن أو وضع معايير غير صحيحة بسبب نقص الكفاءة عند مقدم الخدمة.
- بين مواصفات الجودة للخدمة وتقديم الخدمة: وتنتج هذه الفجوة عند وجود اختلاف بين الخدمة المصممة وما يتم تقديمه للزبائن، وتعرف هذه الفجوة بفجوة التسليم، كما ترتبط بالتفاعل بين مقدم الخدمة والشخص المستفيد منها.
- بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية: قد ينتج عدم الرضا عند اتصال مقدم الخدمة وإعطاء الوعود والتوقعات العالية وبعد ذلك لا يفي بوعده وتكون الخدمة بالنسبة للزبون غير متوافقة مع التوقعات الناتجة من اتصالات المؤسسة.
- بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة: وتظهر هذه النتيجة نتيجة لوجود فجوة أو أكثر من الفجوات السابقة، وتتعلق بالزبائن ممن يمتلكون تصورات سابقة عن الخدمات تختلف عن الخدمة الفعلية.

ب. مقياس الأداء الفعلي: يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة التي تقدم، وذلك باعتبار أنه يمكن الحكم مباشرة على جودة الخدمة من خلال اتجاهات الزبائن، وتستخدم العلاقة التالية للتعبير عنه:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

ويرى أصحاب هذا المقياس في أنه يتميز عن المقياس السابق بسهولة الاستخدام والبساطة، وزيادة واقعيته ومصداقيته، ولكنه لا يساعد الإدارة في الكشف عن نقاط القوة والضعف التي تتعلق في الخدمة المقدمة.

11.2.2 أبعاد جودة الخدمة

بناءً على الدراسات السابقة (خياط والحاج عشور، 2023)، (حماده، 2018)، (العاظمي، 2022)، (بوقريفة، زغباط 2020)، (هبازوربيع 2023)، (شديد، 2021) تم اعتماد الأبعاد التالية:

- **الاعتمادية (Reliability):** تتمثل بقدرة الموظفين في المؤسسة على أداء الخدمات بكفاءة ودقة عالية، ويعد هذا المجال الأهم بين مجالات الخدمة حيث أنه يحدد درجة الرضا للعميل، كما تحدد كفاءة المؤسسة في أداء الخدمات بمدى التزامها ووفائها بوعودها للعملاء سواء بالنسبة للوقت أو الجودة والدقة في الأداء. والتي عرفها أيضًا (حمادة، 2018) بأنها قدرة المنظمة على الوفاء بأداء الخدمة بالشكل الذي يمكن الاعتماد عليه وبالشكل الذي وعدت المنظمة بأدائه. وعرفها (العاظمي، 2022) القدرة على أداء الخدمة المتفق عليها مسبقًا بدقة وثقة.
- **الاستجابة (Responsiveness):** أي أن يكون الموظفين على قدر كبير من التدريب والالتزام لإكمال الخدمة في الوقت المناسب وبشكل صحيح، حيث أن أداء الخدمة خلال وقت طويل أو بشكل خاطئ يؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا، بالإضافة إلى التفاعل السريع مع المقترحات والشكاوى ومحاولة حلها. وعرفها بأنها (حماده، 2018) تعكس ترحيب الشركة مقدمة الخدمة بمساعدة العملاء والاستجابة الفورية لمتطلباتهم.

- **الملموسية (Tangibles):** وتشمل الملموسات المادية التي لها التماس مباشر مع الزبائن مثل التجهيزات المادية، ومظهر العاملين، والمعدات، ومستوى التقنية، وتصميم المباني، والتصميم العام وغيرها لتسهيل تقديم الخدمة. وعرفها (حماده، 2018) بأنها تشمل جميع المظاهر والتسهيلات المادية المرتبطة بالخدمة المقدمة مثل مظهر العاملين، الأجهزة والمعدات المستخدمة والتقنيات المستخدمة وغيرها.
- **التعاطف (Empathy):** يجب على مقدم الخدمة أن يكون على قدر كبير من التعامل مع المستفيدين بود واحترام وأن يراعي مشاعرهم. وعرفها حماده (2018) بأنها تعكس مدى التفاني والاهتمام الموجه لكل عميل من عملاء المنظمة مقدمة الخدمة. وأشار العازمي (2022) بأنها العناية والاهتمام الشخصي من قبل الشركات نحو العملاء.
- **التضامن (Assurance):** وتعني الاهتمام والمعرفة الجيدة وحسن الضيافة من قبل الموظفين، وقدرتهم على خلق الثقة بينهم وبين الزبائن. وعرفها حماده (2018) بأنه يعكس مدى قدرة العاملين في المنظمة مقدمة الخدمة على بث الثقة والأمان في نفوس العملاء عند التعامل. بينما العازمي (2022) وصفها بأنها معرفة الموظفين وقدرتهم لكسب ثقة العملاء.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، والتي خضعت للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) لاستخلاص النتائج وعرضها من خلال الجداول والأشكال التوضيحية، وتهدف الدراسة إلى تحليل تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الاستناد إلى مجموعة من المراجع والبحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي داخل البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، و تم توزيع (400) استبانة على أفراد العينة الذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم استعادة (300) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وذلك بسبب انشغال بعض الموظفين بمهامهم المصرفية اليومية، مما حال دون استكمالهم للاستبانة.

3.3 مصادر البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

✓ المصادر الثانوية:

وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت الإنشائية إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.

✓ المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

4.3 أداة الدراسة

تكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. المعلومات الديموغرافية: تضمنت أسئلة حول الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وذلك لفهم خصائص المشاركين ومدى تأثيرها على النتائج.
2. أبعاد الإدارة الاستراتيجية: اشتمل هذا القسم على 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، حيث تم تخصيص 5 فقرات لكل بُعد لقياس مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المراقبة والتقييم الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي في بيئة العمل وفق وجهات نظر المشاركين.
3. جودة الخدمات المصرفية: احتوى هذا القسم على 15 فقرة تقيس مدى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية، وذلك من خلال تحليل رضا العملاء، كفاءة العمليات التشغيلية، دور التكنولوجيا المالية، ومدى تطبيق معايير الجودة المصرفية.

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.799 – 1	منخفضة جدا
2.599 – 1.800	منخفضة
3.399 – 2.600	متوسطة
4.199 – 3.400	مرتفعة
5.000 – 4.200	مرتفعة جدا

5.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المراقبة والتقييم الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي).

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

الفقرة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
التخطيط الاستراتيجي		

0.000	0.543**	يحدد التخطيط الاستراتيجي الأهداف العامة للبنك وفقًا لرؤيته المستقبلية.
0.000	0.617**	يوجه التخطيط الاستراتيجي عملية تخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة.
0.000	0.628**	يدعم التخطيط الاستراتيجي اتخاذ قرارات مبنية على دراسات تحليلية دقيقة.
0.000	0.728**	يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة التنافسية للبنك في السوق المالي.
0.000	0.654**	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للحد منها.
التنفيذ الاستراتيجي		
0.000	0.728**	يضمن التنفيذ الاستراتيجي تحويل الخطط إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ.
0.007	0.633**	يعزز التنفيذ الاستراتيجي التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة.
0.000	0.639**	يسهم التنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء العام للبنك عبر تنفيذ استراتيجيات فعالة.
0.000	0.661**	يحفز التنفيذ الاستراتيجي الموظفين من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات.
0.000	0.581**	يدعم التنفيذ الاستراتيجي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية.
المراقبة والتقييم الاستراتيجي		

0.000	0.630**	يراقب التقييم الاستراتيجي مدى تحقيق الأهداف المحددة وفقاً للمقاييس المعتمدة.
0.021	0.692**	يقيس التقييم الاستراتيجي الأداء المصرفي مقارنة بالمنافسين في السوق.
0.000	0.711**	يوفر التقييم الاستراتيجي تغذية راجعة تساعد في تحسين الأداء المستقبلي.
0.000	0.693**	يعزز التقييم الاستراتيجي المساءلة والشفافية داخل البنك.
0.000	0.586**	يسهم التقييم الاستراتيجي في تحديد المشكلات التشغيلية والعمل على تصحيحها.
التحليل الاستراتيجي		
0.000	0.714**	يحلل التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية والخارجية للبنك لتحديد الفرص والتحديات.
0.000	0.689**	يستخدم التحليل الاستراتيجي البيانات المالية وغير المالية لتوجيه القرارات الإدارية.
0.000	0.623**	يساعد التحليل الاستراتيجي في اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء البنك.
0.000	0.609**	يدعم التحليل الاستراتيجي تطوير استراتيجيات جديدة لمواكبة التغيرات في السوق
0.000	0.660**	يعزز التحليل الاستراتيجي القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يعكس الجدول نتائج تحليل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمحور الأول، حيث أظهرت جميع القيم ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية قوية، مما يعكس التأثير المباشر للإدارة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات المقدمة في البنوك التجارية. يلاحظ أن أعلى معاملات الارتباط سُجلت في بُعدي التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي، مما يشير إلى أن نجاح المؤسسات المالية في تقديم خدمات ذات جودة يعتمد بشكل أساسي على مدى كفاءة التخطيط المسبق وآليات التنفيذ الفعّالة.

من الناحية الإحصائية، فإن جميع قيم معامل الارتباط لبيرسون مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت بين 0.543 و0.728، وهو ما يعكس درجة ارتباط قوية إلى متوسطة بين العبارات والدرجة الكلية للمحور. ومن اللافت أن قيمة الدلالة الإحصائية (p-value) في معظم الفقرات تساوي 0.000، مما يعني أن العلاقة ليست مجرد مصادفة، وإنما تمثل اتجاهاً إحصائياً ذا دلالة قوية يمكن تعميمه. ومع ذلك، هناك بعض الفقرات مثل تلك المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي (0.633)، (p=0.007) والمراقبة والتقييم الاستراتيجي (0.692)، (p=0.021) التي تظهر مستويات دلالة أعلى بقليل، مما قد يشير إلى تفاوت طفيف في التأثير، لكنه يظل ذا دلالة إحصائية مقبولة.

عند تحليل الاتجاهات العامة للارتباط، نجد أن بُعدي التنفيذ الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي يمتلكان أعلى القيم، مما يدل على أن جودة الخدمات المصرفية لا تتوقف فقط على التخطيط الجيد، بل تعتمد بشكل جوهري على قدرة المؤسسات على التنفيذ الفعّال وتحليل المعطيات الاستراتيجية بانتظام. أما المراقبة والتقييم الاستراتيجي، فقد حقق مستوى ارتباط متوسط إلى مرتفع، مما يعكس دوره في ضبط وتحسين جودة الأداء ولكن بدرجة أقل مقارنة بالتخطيط والتنفيذ.

❖ المحور الثاني: تحقيق جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

الفقرة	قيمة معامل	الدلالة
	الارتباط بيرسون	الاحصائية

0.000	**0.697	يعزز تقديم الخدمات عالية الجودة رضا العملاء ويؤدي إلى زيادة ولائهم للبنك.
0.000	**0.757	يضمن تحسين جودة الخدمات تقديم تجربة مصرفية سلسلة تتسم بالكفاءة والسرعة.
0.000	**0.748	يدعم تطوير الخدمات المصرفية الرقمية توفير حلول أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات العملاء.
0.000	**0.702	يسهم تحسين مهارات الموظفين في تقديم خدمة عملاء أكثر احترافية وسرعة في الاستجابة.
0.000	**0.658	يركز تحقيق الجودة على تقليل الأخطاء التشغيلية وضمان دقة العمليات المصرفية.
0.000	**0.581	يرفع الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة مستوى الأمان وسهولة الوصول إلى الخدمات المالية.
0.000	**0.673	يؤدي تعزيز التفاعل مع العملاء إلى تحسين جودة الخدمة بناءً على التغذية الراجعة المستمرة.
0.000	**0.729	يدعم تطبيق معايير الجودة المصرفية قدرة البنك على التنافس في السوق المالية.
0.000	**0.747	يساعد تقديم خدمات مصرفية مخصصة وفقاً لاحتياجات العملاء على تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم.

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

تشير نتائج معاملات الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين 0.581 و0.757، مما يعكس التأثير المباشر لكل عنصر من عناصر الجودة على تجربة العملاء المصرفية. يُلاحظ أن تحسين جودة الخدمات وتقديم تجربة مصرفية سلسلة وسريعة سجل أعلى ارتباط ($p=0.000$, 0.757)، مما يؤكد أن العملاء يقدر الكفاءة والسرعة في

التعاملات المصرفية أكثر من أي عنصر آخر. كما أن تبني معايير الجودة المصرفية (0.729) والاعتماد على الخدمات الرقمية (0.748)** يعزز من قدرة البنك على التنافس في السوق وتحقيق رضا العملاء، لكنهما يحتاجان إلى دعم من العوامل التشغيلية والبشرية لتحقيق التأثير الأمثل.

من ناحية أخرى، ورغم أهمية التكنولوجيا، إلا أن ارتباطها بجودة الخدمة كان الأقل بين الفقرات (0.581, p=0.000)، مما يدل على أن الاعتماد على الحلول الرقمية وحدها لا يكفي لتحقيق الجودة المثلى، بل يجب أن يكون جزءاً من نهج متكامل يشمل تطوير مهارات الموظفين وتحسين التفاعل المباشر مع العملاء.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات للاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا والجدول (2) يبين قيم معامل الثبات لمجالات الأداة:

الجدول (4): (معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الإدارة الاستراتيجية	0.945	20
جودة الخدمات المقدمة	0.870	9
إجمالي استمارة الاستبيان	0.960	34

يشير الجدول إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين العبارات المستخدمة في كل محور من محاور الدراسة. فقد سجل محور الإدارة الاستراتيجية معامل ثبات قدره 0.945، وهو دليل على تجانس العبارات المستخدمة في قياس هذا البعد، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخرجة. أما محور جودة الخدمات المقدمة، فقد حقق معامل ثبات بلغ 0.870، وهو أيضاً مستوى مقبول جداً ويدل على استقرار

الأداة في قياس هذا المتغير. بالإضافة إلى ذلك، فإن إجمالي استمارة الاستبيان حقق أعلى قيمة ثبات بلغت 0.960، مما يعكس قوة الأداة البحثية وقدرتها على تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتكرار.

7.3 الأساليب الإحصائية المتبعة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

→ الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كمقياس للزعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

→ الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

الفئات	العدد	النسبة %
ذكر	231	77
أنثى	69	23

التعليق الإحصائي:

تشير البيانات إلى أن العينة يغلب عليها الذكور، حيث يشكلون 77% من إجمالي المشاركين، بينما تمثل الإناث 23% فقط. يعكس هذا التفاوت الكبير التوزيع التقليدي للوظائف في القطاع المستهدف، حيث يهيمن الذكور على المناصب المصرفية والإدارية، مما قد يؤثر على مخرجات الدراسة إذا كانت هناك فروق جوهرية بين الجنسين في تقييم جودة الخدمات.

على الرغم من انخفاض نسبة مشاركة الإناث، إلا أن هذه النسبة قد تعكس واقع التوظيف في القطاع المصرفي أو تفضيلات العينة المدروسة. من المهم في التحليل اللاحق مراعاة مدى تأثير هذا التفاوت على الاستنتاجات الإحصائية، خاصة فيما يتعلق بتوقعات العملاء الإناث لجودة الخدمات المصرفية المقدمة.

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

الفئات	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	123	41
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	78	26
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	52	17.3
50 سنة فأكثر	48	16

التعليق الإحصائي :

يُظهر توزيع العينة وفقاً للعمر أن الفئة العمرية دون 30 سنة تشكل النسبة الأكبر (41%)، مما يشير إلى أن أغلبية المشاركين في الدراسة ينتمون إلى جيل الشباب، الذين قد يكون لديهم نظرة أكثر حداثة ومتطلبات مختلفة فيما يخص جودة الخدمات المصرفية. في المقابل، تنخفض النسبة تدريجياً مع التقدم في العمر، حيث تشكل الفئة بين 30 و40 عاماً نسبة 26%، تليها الفئات الأكبر سناً التي تقل عن 20% لكل منها.

قد تعكس هذه النتيجة التوجه العام نحو توظيف الشباب في المؤسسات المصرفية، حيث يكونون أكثر قدرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية والخدمات الحديثة. ومع ذلك، يجب النظر إلى اختلاف التوقعات بين الفئات العمرية المختلفة عند تحليل تقييم جودة الخدمات، حيث قد تختلف معايير الرضا لدى الفئات الأكبر سناً مقارنة بالأصغر.

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

الفئات	العدد	النسبة %
متوسط	103	34.3
بكالوريوس	148	49.3

13.7	41	ماجستير
2.7	8	دكتوراه

التعليق الإحصائي :

توضح البيانات أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس (49.3%) ، مما يشير إلى أن معظم الموظفين يمتلكون مستوى تعليمياً يسمح لهم بفهم العمليات المصرفية المعقدة والتفاعل مع الأنظمة الحديثة. كما أن نسبة الحاصلين على المؤهل المتوسط (34.3%) لا تزال مرتفعة، مما يدل على أن بعض الوظائف لا تتطلب شهادات جامعية متقدمة.

في المقابل، فإن نسبة الحاصلين على درجات عليا مثل الماجستير (13.7%) والدكتوراه (2.7%) منخفضة، مما قد يعكس أن المناصب الإدارية العليا أو الوظائف المتخصصة التي تتطلب مؤهلات أكاديمية متقدمة أقل انتشاراً في العينة المستهدفة. من المتوقع أن يؤثر هذا التفاوت في المؤهلات على تقييم جودة الخدمات المصرفية، حيث قد تختلف توقعات حملة الشهادات العليا مقارنة بذوي المستويات التعليمية الأدنى.

جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	الفئات
15.0	45	مدير
18.7	56	نائب مدير
26.3	79	رئيس قسم
40.0	120	موظف

التعليق الإحصائي :

يُظهر توزيع المسمى الوظيفي أن النسبة الأكبر من المشاركين هم الموظفون التنفيذيون (40%) ، يليهم رؤساء الأقسام (26.3%) ، بينما يشغل نواب المديرين (18.7%) والمديرون (15%) النسبة الأقل.

يعكس هذا التوزيع الهيكل التنظيمي المعتاد في المؤسسات المصرفية، حيث يشكل الموظفون التنفيذيون النسبة الأكبر، نظرًا لطبيعة الأعمال التشغيلية التي تتطلب عددًا كبيرًا من العاملين.

هذا التوزيع له تأثير مباشر على نتائج الدراسة، حيث قد تختلف آراء الموظفين العاديين حول جودة الخدمات المصرفية مقارنة بالمديرين وأصحاب المناصب العليا. غالبًا ما يكون المدراء أكثر اهتمامًا بالجوانب الاستراتيجية، بينما قد يركز الموظفون على مدى كفاءة الخدمات المقدمة من منظور عملي.

جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة وفقًا لعدد سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	الفئات
49	147	أقل من 5 سنوات
29	87	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
14	42	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
10	30	15 سنة فأكثر

التعليق الإحصائي:

تشير البيانات إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين (49%) هم من الموظفين الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، يليهم الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات (29%)، بينما تمثل الفئات الأكثر خبرة نسبة أقل، حيث يمتلك 14% من العينة خبرة بين 10 و15 سنة، و 10% فقط لديهم خبرة 15 سنة فأكثر.

يعكس هذا التوزيع اتجاه القطاع المصرفي إلى توظيف الشباب حديثي التخرج، الذين يشكلون الأغلبية في العينة، مما قد يؤثر على طبيعة تقييمهم لجودة الخدمات. من المرجح أن يكون لدى الموظفين ذوي الخبرة الطويلة معايير مختلفة عند الحكم على كفاءة وجودة الخدمات المصرفية، حيث يميلون إلى مقارنة الأداء الحالي بالممارسات السابقة التي مروا بها خلال مسيرتهم المهنية.

2.4 نتائج تحليل متغيرات الدراسة

❖ المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

■ التخطيط الاستراتيجي

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات التخطيط

الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يحدد التخطيط الاستراتيجي الأهداف العامة للبنك وفقاً لرؤيته المستقبلية.	4.047	0.837	2	مرتفع
يوجه التخطيط الاستراتيجي عملية تخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة.	3.970	0.882	5	مرتفع
يدعم التخطيط الاستراتيجي اتخاذ قرارات مبنية على دراسات تحليلية دقيقة.	4.060	0.912	1	مرتفع
يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة التنافسية للبنك في السوق المالي.	4.033	0.873	3	مرتفع
يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للحد منها.	4.013	0.978	4	مرتفع
المتوسط العام للبعد	4.025	0.896		مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع العبارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي قد حصلت على

متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس إجماعاً واضحاً بين المشاركين حول أهمية هذا البعد في تعزيز

كفاءة العمليات المصرفية، فقد بلغ المتوسط العام للبعد (4.025) مع انحراف معياري (0.896)، مما يدل على أن مستوى الموافقة كان مرتفعاً بشكل عام، مع درجة تباين مقبولة بين إجابات المشاركين.

وقد حصلت العبارة "يدعم التخطيط الاستراتيجي اتخاذ قرارات مبنية على دراسات تحليلية دقيقة" على أعلى متوسط حسابي (4.060)، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على التحليل والدراسات العلمية، باعتبار ذلك عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات المصرفية.

ورغم أن جميع العبارات كانت ضمن المستوى المرتفع، إلا أن العبارة المتعلقة "يوجه التخطيط الاستراتيجي عملية تخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة" حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.970)، مما قد يشير إلى وجود تحديات أو تفاوت في تطبيق آليات تخصيص الفعال للموارد داخل البنوك. وبالنظر إلى الانحرافات المعيارية، ونجد أن العبارة "يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للحد منها" سجلت أعلى تباين (0.978)، مما يشير إلى تباين وجهات النظر حول مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر. تعكس هذه النتائج أهمية التركيز على تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي، لا سيما فيما يتعلق بتخصيص الموارد وإدارة المخاطر، لضمان تحقيق الأهداف المصرفية بكفاءة أعلى.

■ التنفيذ الاستراتيجي

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات التنفيذ

الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يضمن التنفيذ الاستراتيجي تحويل الخطط إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ.	3.887	0.885	5	مرتفع

مرتفع	1	0.858	4.057	يعزز التنفيذ الاستراتيجي التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة.
مرتفع	3	0.907	4.027	يسهم التنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء العام للبنك عبر تنفيذ استراتيجيات فعالة.
مرتفع	4	0.921	3.890	يحفز التنفيذ الاستراتيجي الموظفين من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات.
مرتفع	2	0.732	4.050	يدعم التنفيذ الاستراتيجي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية.
مرتفع		0.860	3.982	المتوسط العام للبعد

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع عبارات التنفيذ الاستراتيجي حصلت على مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.982) مع انحراف معياري (0.860)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية التنفيذ الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك. وقد سجلت العبارة "يعزز التنفيذ الاستراتيجي التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة" أعلى متوسط حسابي (4.057)، مما يدل على أن التنسيق الداخلي يُنظر إليه كعامل أساسي في نجاح التنفيذ الاستراتيجي، إذ يسهم في تسهيل العمليات وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة داخل البنك.

من ناحية أخرى، حصلت العبارة "يضمن التنفيذ الاستراتيجي تحويل الخطط إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ" على أدنى متوسط حسابي (3.887)، مما قد يشير إلى وجود تحديات أو تفاوت في القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل عملي داخل البنك. أما فيما يتعلق بمستوى التباين بين آراء المشاركين، فقد سجلت العبارة "يحفز التنفيذ الاستراتيجي الموظفين من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات" أعلى انحراف

معياري (0.921)، مما يدل على اختلاف وجهات النظر حول مدى تأثير التنفيذ الاستراتيجي على تحفيز الموظفين ووضوح الأدوار داخل المؤسسة .

■ المراقبة والتقييم الاستراتيجي

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات المراقبة

والتقييم الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يراقب التقييم الاستراتيجي مدى تحقيق الأهداف المحددة وفقاً للمقاييس المعتمدة.	3.927	0.919	3	مرتفع
يقيس التقييم الاستراتيجي الأداء المصرفي مقارنة بالمنافسين في السوق.	3.873	1.033	4	مرتفع
يوفر التقييم الاستراتيجي تغذية راجعة تساعد في تحسين الأداء المستقبلي.	3.950	1.051	3	مرتفع
يعزز التقييم الاستراتيجي المساءلة والشفافية داخل البنك.	3.783	0.938	5	مرتفع
يسهم التقييم الاستراتيجي في تحديد المشكلات التشغيلية والعمل على تصحيحها.	3.967	0.974	1	مرتفع
المتوسط العام للبعد	3.900	0.983		مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع العبارات المتعلقة بالمراقبة والتقييم الاستراتيجي حازت على

مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.900) مع انحراف معياري (0.983) ، مما يعكس وعي

المشاركين بأهمية التقييم الاستراتيجي في ضمان تحقيق الأهداف المصرفية وتحسين الأداء المؤسسي. وقد حصلت العبارة "يسهم التقييم الاستراتيجي في تحديد المشكلات التشغيلية والعمل على تصحيحها" على أعلى متوسط حسابي (3.967)، مما يشير إلى أن التقييم يُنظر إليه كأداة فعالة في اكتشاف الأخطاء التشغيلية ومعالجتها، وهو ما يعزز كفاءة العمل داخل المؤسسات المصرفية.

من ناحية أخرى، سجلت العبارة "يعزز التقييم الاستراتيجي المساءلة والشفافية داخل البنك" أدنى متوسط حسابي (3.783)، مما قد يعكس تفاوت وجهات النظر حول مدى قدرة التقييم الاستراتيجي على تحسين الشفافية والمساءلة. كما أن الانحراف المعياري الأعلى كان للعبارة "يوفر التقييم الاستراتيجي تغذية راجعة تساعد في تحسين الأداء المستقبلي (1.051)"، مما يدل على وجود اختلاف في آراء المشاركين حول فعالية التغذية الراجعة ودورها في تطوير الأداء المستقبلي للبنك.

■ التحليل الاستراتيجي

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات التحليل

الاستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يحلل التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية والخارجية للبنك لتحديد الفرص والتحديات.	3.930	0.865	4	مرتفع
يستخدم التحليل الاستراتيجي البيانات المالية وغير المالية لتوجيه القرارات الإدارية.	3.933	0.839	3	مرتفع

مرتفع	5	0.866	3.850	يساعد التحليل الاستراتيجي في اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء البنك.
مرتفع	1	0.883	4.077	يدعم التحليل الاستراتيجي تطوير استراتيجيات جديدة لمواكبة التغيرات في السوق
مرتفع	2	0.976	3.990	يعزز التحليل الاستراتيجي القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.
مرتفع		0.886	3.956	المتوسط العام للبعد

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع العبارات المرتبطة بالتحليل الاستراتيجي قد حازت على مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.956) مع انحراف معياري (0.886)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية التحليل الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز كفاءة الأداء المصرفي، وقد سجلت العبارة "يدعم التحليل الاستراتيجي تطوير استراتيجيات جديدة لمواكبة التغيرات في السوق" أعلى متوسط حسابي (4.077)، مما يشير إلى أن العاملين في القطاع المصرفي يعتبرون التحليل الاستراتيجي عنصراً أساسياً في صياغة وتطوير استراتيجيات تتماشى مع المتغيرات السوقية.

و حصلت العبارة "يساعد التحليل الاستراتيجي في اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء البنك" على أدنى متوسط حسابي (3.850)، مما قد يشير إلى تفاوت في مدى استخدام الأدوات التحليلية لتقييم الأداء الداخلي بشكل منتظم. أما فيما يتعلق بتباين آراء المشاركين، فقد سجلت العبارة "يعزز التحليل الاستراتيجي القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة" أعلى انحراف معياري (0.976)، مما قد يعكس اختلاف مستوى الاعتماد على التحليل الاستراتيجي كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية. تعكس هذه النتائج أهمية تعزيز استخدام التحليل الاستراتيجي، ليس فقط لمواكبة التغيرات السوقية، ولكن أيضاً لتحليل الأداء الداخلي للبنك بفعالية أكبر، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز التنافسية المؤسسية.

❖ المحور الثاني: جودة الخدمات المقدمة

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات جودة

الخدمات المقدمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يعزز تقديم الخدمات عالية الجودة رضا العملاء ويؤدي إلى زيادة ولائهم للبنك.	3.943	0.957	6	مرتفع
يضمن تحسين جودة الخدمات تقديم تجربة مصرفية سلسلة تتسم بالكفاءة والسرعة.	3.967	0.943	4	مرتفع
يدعم تطوير الخدمات المصرفية الرقمية توفير حلول أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات العملاء.	4.020	0.985	2	مرتفع
يسهم تحسين مهارات الموظفين في تقديم خدمة عملاء أكثر احترافية وسرعة في الاستجابة.	3.973	0.967	3	مرتفع
يركز تحقيق الجودة على تقليل الأخطاء التشغيلية وضمان دقة العمليات المصرفية.	3.850	0.866	9	مرتفع
يرفع الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة مستوى الأمان وسهولة الوصول إلى الخدمات المالية.	4.050	0.732	1	مرتفع

مرتفع	7	0.919	3.927	يؤدي تعزيز التفاعل مع العملاء إلى تحسين جودة الخدمة بناءً على التغذية الراجعة المستمرة.
مرتفع	8	1.033	3.873	يدعم تطبيق معايير الجودة المصرفية قدرة البنك على التنافس في السوق المالية.
مرتفع	5	1.051	3.950	يساعد تقديم خدمات مصرفية مخصصة وفقاً لاحتياجات العملاء على تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم.
مرتفع		0.939	3.950	المتوسط العام للمحور

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع العبارات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية قد حصلت على مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.950) مع انحراف معياري (0.939)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية جودة الخدمات في تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم للبنك، وقد حصلت العبارة "يرفع الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة مستوى الأمان وسهولة الوصول إلى الخدمات المالية" على أعلى متوسط حسابي (4.050)، مما يدل على أن المشاركين يعتبرون التكنولوجيا الحديثة عاملاً أساسياً في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز مستوى الأمان وسهولة الاستخدام.

و حصلت العبارة "يركز تحقيق الجودة على تقليل الأخطاء التشغيلية وضمان دقة العمليات المصرفية" على أدنى متوسط حسابي (3.850)، مما قد يشير إلى أن تحسين الجودة لا يزال يواجه بعض التحديات التشغيلية التي تحتاج إلى مزيد من التطوير لضمان الدقة وتقليل الأخطاء، كما أن الانحرافات المعيارية تشير إلى تفاوت في وجهات نظر المشاركين، حيث سجلت العبارة "يدعم تطبيق معايير الجودة المصرفية قدرة البنك على التنافس في السوق المالية" أعلى تباين (1.033)، مما قد يعكس اختلافاً في مدى إدراك المشاركين لأهمية المعايير المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.

3.4 اختبار فروض الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) لتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المراقبة والتقييم الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجية)، في تحقيق جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء على البنوك التجارية

جدول (15) تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المراقبة والتقييم الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجية)، في تحقيق جودة الخدمات المقدمة إلى

العملاء

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.010	0.917	0.840	**1567.167	**39.587	0.363

تشير نتائج اختبار الانحدار الموضحة في الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء في البنوك التجارية. حيث بلغت قيمة $P\text{-VALUE} = 0.010$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية (عدم وجود تأثير) وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات.

كما تعكس قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.840$) أن 84% من التغيرات في جودة الخدمات المقدمة يمكن تفسيرها من خلال أبعاد الإدارة الاستراتيجية، مما يدل على قوة النموذج التفسيري، إن معامل الارتباط ($r = 0.917$) يشير إلى وجود ارتباط قوي جدًا بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (جودة الخدمات)، أما قيمة F (1567.167) و t (39.587) فهما دالتان إحصائيتان عند مستوى 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج وقوة تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمات.

❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط

الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية

جدول (16) تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.010	0.668	0.446	**239.902	**15.489	1.181

تشير نتائج اختبار الانحدار إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية، حيث بلغت قيمة $P\text{-VALUE} = 0.010$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود تأثير وقبول الفرضية البديلة التي تفترض أن التخطيط الاستراتيجي له دور في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

كما تعكس قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.446$) أن 44.6% من التغيرات في جودة الخدمات المقدمة يمكن تفسيرها من خلال التخطيط الاستراتيجي، مما يدل على وجود تأثير متوسط لكنه مهم. بينما يشير معامل الارتباط ($r = 0.668$) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات، مما يعكس أهمية وضع استراتيجيات واضحة لتحقيق أداء مصرفي أكثر كفاءة. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة ($F = 239.902$) و ($t = 15.489$) الدالتان إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) للتنفيذ

الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية

جدول (17) تأثير التنفيذ الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.010	0.765	0.585	**430.382	**20.503	1.431

تشير نتائج اختبار الانحدار إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية، حيث بلغت قيمة $P\text{-VALUE} = 0.010$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود تأثير، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد أن التنفيذ الاستراتيجي يلعب دورًا أساسيًا في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

تعكس قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.585$) أن 58.5% من التغيرات في جودة الخدمات المقدمة يمكن تفسيرها من خلال التنفيذ الاستراتيجي، وهو مؤشر على وجود تأثير قوي نسبيًا، كما أن معامل الارتباط ($r = 0.765$) يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التنفيذ الاستراتيجي وجودة الخدمات، مما يعكس أهمية تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة F (430.382) و t (20.503) إحصائيًا عند مستوى 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج وفعالية التنفيذ الاستراتيجي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة والتقييم الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية.

جدول (18) تأثير المراقبة والتقييم الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.010	0.864	0.747	**877.939	**29.630	1.374

تشير نتائج اختبار الانحدار إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمراقبة والتقييم الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية، حيث بلغت قيمة $P\text{-VALUE} = 0.010$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود تأثير، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد أن المراقبة والتقييم الاستراتيجي يلعبان دورًا رئيسيًا في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

تعكس قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.747$) أن 74.7% من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية يمكن تفسيرها من خلال المراقبة والتقييم الاستراتيجي، مما يشير إلى تأثير قوي جدًا لهذا المتغير. كما أن معامل الارتباط ($r = 0.864$) يعكس وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين المراقبة والتقييم الاستراتيجي وجودة الخدمات، مما يؤكد أن فعالية هذه العمليات تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء المصرفي. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة F (877.939) و t (29.630) دالتان إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يعزز من معنوية النموذج الإحصائي ويؤكد التأثير الكبير للمراقبة والتقييم الاستراتيجي على جودة الخدمات.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية.

جدول (19) تأثير التحليل الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.885	0.783	**1075.871	**32.800	1.637

تشير نتائج اختبار الانحدار إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية، حيث بلغت قيمة $P\text{-VALUE} = 0.010$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود تأثير، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد أن التحليل الاستراتيجي يلعب دورًا جوهريًا في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

تعكس قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.783$) أن 78.3% من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية يمكن تفسيرها من خلال التحليل الاستراتيجي، مما يعكس تأثيرًا قويًا جدًا لهذا المتغير. كما أن معامل الارتباط ($r = 0.885$) يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين التحليل الاستراتيجي وجودة الخدمات، مما يدل على أن التحليل الاستراتيجي يمثل أداة أساسية في تحسين أداء المؤسسات المصرفية. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة F (1075.871) و t (32.800) دالتان إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج ويزيد التأثير الكبير للتحليل الاستراتيجي على جودة الخدمات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني وإجراء اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومقترحات لبحوث يمكن اجراؤها مستقبلا

1.5 استنتاجات الدراسة

أكدت هذه الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات المصرفية، حيث أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتقييم، التحليل) تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

يتوافق هذا الاستنتاج مع نتائج دراسة اللوزي (2020) التي أكدت أن الإدارة الاستراتيجية تعتبر أداة فعالة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف التنظيمية عبر صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات، كما تتماشى هذه النتائج مع دراسة عزازي (2020) التي بينت أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً رئيسياً في تحسين كفاءة الأداء الإداري في الإدارات الضريبية، مما يعكس تأثيرها الإيجابي في المؤسسات المختلفة.

أظهرت نتائج اختبار الانحدار أن هناك تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على جودة الخدمات المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.917$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.840$)، مما يعني أن 84% من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية يمكن تفسيرها من خلال أبعاد الإدارة الاستراتيجية. كما أن قيمة $P\text{-VALUE} = 0.010$ تؤكد أن التأثير دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

تتوافق هذه النتيجة مع دراسة اللوزي (2020) ، التي أكدت أن الإدارة الاستراتيجية تعد أداة رئيسية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر. كما تدعمها دراسة Barinov & Busalov (2024) التي أثبتت أن المؤسسات التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية تحقق أداءً ماليًا وتشغيليًا أكثر استدامة.

أوضحت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.668$) ، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.446$) ، مما يعني أن 44.6% من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية تعود إلى التخطيط الاستراتيجي. كما أن قيمة $P\text{-VALUE} = 0.010$ تعكس معنوية التأثير إحصائيًا.

تدعم هذه النتيجة دراسة السدمي (2020) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق نجاح المؤسسات واستدامتها، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع أهداف واضحة. كما أكدت دراسة Barinov & Busalov (2024) أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أهدافها بكفاءة.

أظهرت النتائج أن التنفيذ الاستراتيجي يعد أحد أقوى العوامل المؤثرة في جودة الخدمات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.765$) ، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.585$) ، مما يشير إلى أن 58.5% من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية يمكن تفسيرها من خلال كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات. كما أن قيمة $P\text{-VALUE} = 0.010$ تؤكد دلالة التأثير إحصائيًا.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة Dess & Others (2020) التي أكدت أن المؤسسات التي تعتمد على تنفيذ استراتيجي قوي تحقق كفاءة تشغيلية عالية ونمو مالي مستدام. كما دعمتها دراسة Barinov & Busalov (2024) التي أشارت إلى أن التنفيذ الفعال للاستراتيجيات يعزز القدرة التنافسية ويزيد من رضا العملاء.

أكدت النتائج أن المراقبة والتقييم الاستراتيجي لهما تأثير قوي جداً على جودة الخدمات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.864$) ، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.747$)، مما يعني أن 74.7% من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية يمكن تفسيرها من خلال فعالية أنظمة التقييم والمراقبة. كما أن قيمة $P\text{-VALUE} = 0.010$ تشير إلى دلالة التأثير إحصائياً.

تدعم هذه النتائج دراسة القحطاني (2023) التي بينت أن المراقبة الفعالة لإدارة المخاطر تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الخسائر المالية والبشرية. كما أكدت دراسة Barinov & Busalov (2024) على أن التقييم المستمر للأداء الاستراتيجي يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر دقة وتحسين جودة الخدمات.

أوضحت الدراسة أن التحليل الاستراتيجي هو أقوى العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.885$) ، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.783$)، مما يشير إلى أن 78.3% من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية تعتمد على مدى كفاءة التحليل الاستراتيجي. كما أن قيمة $P\text{-VALUE} = 0.010$ تعكس الدلالة الإحصائية لهذا التأثير.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة دياب (2023) التي أكدت أن التحليل الاستراتيجي يعزز القدرة على الابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات. كما تدعمها دراسة Dess & Others (2020) التي بينت أن استخدام التحليل الاستراتيجي يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق نتائج مالية وتشغيلية أفضل.

2.5 التوصيات

من خلال النتائج توصي الدراسة ب:

- تعزيز التخطيط الاستراتيجي داخل البنوك التجارية من خلال وضع أهداف واضحة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد أولويات الاستثمار في تطوير جودة الخدمات المصرفية.

- تحسين تنفيذ الاستراتيجيات عبر تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عمليات التنفيذ وتحقيق الأهداف المصرفية بكفاءة.
- تطوير آليات المراقبة والتقييم الاستراتيجي لضمان متابعة تنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء بشكل مستمر، والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- تعزيز دور التحليل الاستراتيجي من خلال استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة، وتحليل البيانات المالية وغير المالية، واستشراف التحديات والفرص المستقبلية لضمان اتخاذ قرارات دقيقة تدعم تحسين جودة الخدمات.
- دمج التحول الرقمي في الإدارة الاستراتيجية من خلال توسيع استخدام التكنولوجيا المالية (Fintech)، وتطوير الأنظمة الرقمية الذكية، وتعزيز الأمن السيبراني لرفع جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء.
- توفير برامج تدريب وتطوير للموظفين لتعزيز فهمهم لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية بفعالية.
- تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات المصرفية من خلال توعية الموظفين بأهمية تحسين جودة الخدمات، وتطبيق معايير الجودة العالمية، وتحفيز الابتكار والتطوير المستمر.
- إنشاء وحدات متخصصة في إدارة الاستراتيجية والجودة داخل البنوك لمتابعة تطبيق الاستراتيجيات وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة، وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.
- تحسين آليات التواصل مع العملاء من خلال تطوير استراتيجيات الاستماع لملاحظات العملاء، واستخدام البيانات التحليلية لفهم احتياجاتهم، وتعزيز التفاعل معهم لضمان تحقيق رضاهم المستمر.
- تعزيز المرونة الاستراتيجية داخل البنوك من خلال تطوير خطط طوارئ واستراتيجيات بديلة تُمكن البنك من التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يساهم في تحقيق استدامة الخدمات المصرفية بجودة عالية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of strategic management, with its various dimensions (strategic planning, strategic execution, strategic monitoring and evaluation, and strategic analysis), on the quality of banking services in commercial banks in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through a structured questionnaire distributed to a random sample of 300 individuals working in commercial banks, and analyzing the data using SPSS for statistical analyses and hypothesis testing.

The results revealed a statistically significant effect of strategic management on the quality of banking services, indicating that 84% of the variation in service quality can be attributed to strategic management practices. Furthermore, the findings showed that strategic analysis and strategic monitoring and evaluation have the greatest impact on service quality, followed by strategic execution and strategic planning.

Based on these results, the study recommended enhancing strategic planning and execution practices, developing control and evaluation systems, and leveraging strategic analysis in banking decision-making to ensure improved service quality for customers.

Keywords: Strategic Management, Banking Service Quality, Commercial Banks

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الشديفات بكر (2020) اثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية . عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أبو الغنم، ماجد جلال جمال، وعطياني، مراد سليم (2018) أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- الاشول، محمد (2022). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة الخدمات الاستشارية المقدمة من المراجعين الخارجين (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، 23(4)، 94 – 134.
- اعليجة، مصطفى صالح، والرقيق، صالح محمد. (2023). الإدارة البيئية وأثرها في تعزيز جودة الخدمة. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، 20(2)، 56 – 76.
- بخيت، أيمن ربيع منصور و مهدي، محمد حسن أحمد . (2022) تأثير جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء : دراسة ميدانية بالتطبيق على القرى السياحية بمحافظة البحر الأحمر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سوهاج، سوهاج.
- بوقريقة، رفيقة وزعباط، سامي (2020) أثر تبني أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بناء ولاء الزبون – دراسة عينة من المصارف الخاصة بولاية جيجل، مجلة الاستراتيجية والتنمية (1)، 140 – 159.
- الجابري، نايف (2020) الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية التخطيط - التنفيذ - التقييم. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الجنابي، سالم (2017). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين عمان: دار أمجد للنشر.

- الجنابي، محمد حسين على حسين. (2020). الإدارة الاستراتيجية على وفق أخلاقيات المهنة والمنظمة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج8، ع3، 422 - 437.
- الحاج، أنس تاج محمد، و الأمين، فكري كباشي محمد. (2019). اعادة هندسة العمليات الادارية "الهندرة" وأثرها على جودة الخدمة: دراسة شركة مطار الخرطوم الولي "الفترة من 2010 إلى 2018" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- حريم، حسن (2020). السلوك التنظيمي (1) عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حماده حسام (2018). تقييم دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالتطبيق على الشركة المصرية للمطارات، المجلة البحوث المالية والإدارية، 19(4)، 181 – 206.
- خياط، سليمان، والحاج عشور، الأمين. (2023). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة التأمين بورقلة، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة قاصي مرباح – ورقلة.
- الدوري، زكريا مطلق (2020). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . (3). عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الدوسري، محمد جمعة علي. (2024). القيادة الاستراتيجية الإدارية للمؤسسات. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع65، 566 - 571.
- دياب، مفتاح محمد. (2023). استراتيجية إدارة المعرفة: المفهوم، والخصائص، والمتطلبات. المجلة السعودية لدراسات المكتبات والمعلومات، مج3، ع3، 113 - 153.
- زكريا، وائل. (2023). دور النظم الخبرة على تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال مواقع التسويق الالكتروني، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، 2(5)، 1 – 16.
- زين، سداري وإيمان وهاب (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجامعة، دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، 1 – 170.

- السدمي، مطهر. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال. مجلة جامعة الملكة أروى، ع25، 141 - 172.
- سعدي، فاطمة (2023). مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة (1) عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشميلي، عائشة (2017) الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- الشيرازي، أحمد. (2020). الإدارة الاستراتيجية وتطوير جودة الخدمات في المؤسسات المصرفية. دار النشر العربية، القاهرة.
- العازمي، فهد (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 1060 – 1078.
- عبد، مصطفى عبد الجبار رشيد، و الخوالدة، خلدون حمدان. (2019). أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك العراقية التجارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- عبد الحليم، نيفين شريف. (2012). تأثير خصائص الخدمة على رضا العملاء في بعض الفنادق بالإسكندرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج9، ع2، 97 - 105. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/829310>
- عبيد، شاهر محمد (2021) أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا والتزام عملاء البنك الإسلامي الفلسطيني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج29، ع4، 157 - 133
- عثمان محمود و سلطان حكمت (2021) مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
- عزازي، سماء سامي محمد. (2020). صياغة الإدارة الاستراتيجية وتفعيلها على الإدارات الضريبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع3، 1923 - 1952.

- عليات، سفيان، وصخر، عبد اللطيف. (2022). مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة (دراسة حالة فرع سونلغاز – توقرت)، [أطروحة دكتوراة غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- العليمات، غادة (2015)، إثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن في البنوك الإسلامية والبنوك الغير الإسلامية، جميع فروع البنك العربي والبنك الإسلامي في العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان.
- العنزي، سعد علي (2019) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العوضي، العوضي منصور أحمد، و حامد، محمد محمد عبدالفتاح. (2023). تأثير جودة أداء الخدمات على رضا العملاء: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 1، 637 - 692. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394960>
- العيسوي، أحمد (2018) التخطيط الإستراتيجي المستدام. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فراونة، حازم. (2020) جودة الخدمات، مطبوعات جامعة أبي بكر، الجزائر، تلمسان.
- فرحان، نورة محمد ناجي، و المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2019). أثر الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمة التعليمية بالجامعات اليمنية الخاصة: دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا نموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
- القحطاني، نواف ناصر حمد ال فطيح. (2023). إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع 61، 390 - 397.
- القحطاني، نواف ناصر حمد ال فطيح. (2023). إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع 61، 390 - 397.
- القطامين، أحمد (2019) الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد (2019). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. ط (1) الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- اللوزي، موسى سلامة. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع59، 118 - 127.
- محمد، أسامة، أسعد، باسل أنور والكبيسي، دريد نجيب عبد. (2022). قياس جودة الخدمات الصحية في المشافي العامة (دراسة مقارنة بين المشافي العامة في سورية والعراق)، مجلة جامعة البعث – سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، 44(22).
- المحمدي، سعد علي (2019). الإدارة الإستراتيجية والادارات المعاصرة (2) عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- المراجع باللغة العربية:
- مسعود، حمد سعيد راشد الاسود، و الخزعلي، زياد علي فضل. (2020). الإبداع الإداري وأثره في جودة الخدمة المقدمة في البلديات القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- المطيري، فهد مطر ، (2022) أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء في البنوك الإسلامية السعودية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مج 18، ع 29 ، 244 - 223
- معمري، حمزة، وسطارة، عبد الحاكم (2023). دور سلسلة الإمداد في تحسين جودة خدمات المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – خدمات" ورقلة، [أطروحة دكتوراة غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- النعيمي، صلاح (2021) الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع
- هباز، فراح وربيع، شيماء. (2023). أثر التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة – دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة، [أطروحة دكتوراة غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Akdere, M., Top, M., and Tekingunduz, S. (2020). Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals: The SERVPERF model, Total quality management and business excellence, 31 (3 – 4)
- Akhter, F. (2017). Unlocking Digital Entrepreneurship through Technical Business Process. Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues 5(1): 36 – 42, DOI: 10,9770 / jesi. 2017,5,1 (3)
- Al-Abani, Hanan Muammar Abu Ajaila. (2016). Customer satisfaction with the services provided and its relationship to their purchasing behavior: An applied study on the sales offices of the Tripoli branch of the Libyan Airlines Company. Al-Jami Magazine, No. 23, 135-160. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/770828>
- Andersen, T. & Sax, J. (2019) Strategic Risk Management: A Research Overview. United Kingdom: Taylor & Francis.
- Barinov, V. A., & Busalov, D. Y. (2024). *Strategic management*. Moscow: INFRA-M. <https://naukaru.ru/en/nauka/textbook/3478/view> (Date of access: July 11, 2024). DOI: 10.12737/1391566 •
- Barinov, V. A., & Busalov, D. Y. (2024). Strategic management. Moscow: INFRA-M. <https://naukaru.ru/en/nauka/textbook/3478/view> (Date of access: July 11, 2024). DOI: 10.12737/1391566
- David, F. (2017) Strategic Management: Concepts and Cases: a Competitive Advantage Approach. United Kingdom.

- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2020). Strategic Management: Text and Cases. Volume 7. Retrieved from <https://example.com/doi:10.12737/1391566>
- Evans, N.G. (2015). Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771495>
- Hacıoglu, U., (2019). Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems. London: IGI Global.
- Hitt, A., Lyles, A., Duhaime, M. (2021). Strategic Management: State of the Field and Its Future. United Kingdom: Oxford University Press.
- Ike, L. (2017) Strategic Management: Concepts & Practices. London: Xlibris UK.
- Meyer, K., & Xin, K. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management. The International Journal of Human Resource Management, 29, 1827 - 1855.
- Phina, O. (2020). Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria. Asian Journal of Economics, Business and Accounting: 15(2):4-31.
- Schühly, A. (2022). Cultural Influences on the Process of Strategic Management: Using Scenario Planning for Decision Making in Multinational Corporations. London: Springer Publishing International
- Taiwo, A. (2018). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? United Kingdom: Taylor & Francis.
- Wheelen, L., Bamford, E., Hoffman, N., & Hunger, D. (2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability London: Pearson.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات

المقدمة إلى العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

•

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ متوسط ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات فأكثر

5- المسمى الوظيفي ☐ مدير عام ☐ مساعد مدير

☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم

☐ موظف

☐

ثانياً محاور الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية، ضع إشارة (√) في

المربع المناسب لاختيارك:

المربع المناسب لاختيارك:	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التخطيط الاستراتيجي					
يحدد التخطيط الاستراتيجي الأهداف العامة للبنك وفقاً لرؤيته المستقبلية.					
يوجه التخطيط الاستراتيجي عملية تخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة.					
يدعم التخطيط الاستراتيجي اتخاذ قرارات مبنية على دراسات تحليلية دقيقة.					
يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة التنافسية للبنك في السوق المالي.					
يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للحد منها.					
التنفيذ الاستراتيجي					
يضمن التنفيذ الاستراتيجي تحويل الخطط إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ.					
يعزز التنفيذ الاستراتيجي التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة.					

					يسهم التنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء العام للبنك عبر تنفيذ استراتيجيات فعالة.
					يحفز التنفيذ الاستراتيجي الموظفين من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات.
					يدعم التنفيذ الاستراتيجي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية.
المراقبة والتقييم الاستراتيجي					
					يراقب التقييم الاستراتيجي مدى تحقيق الأهداف المحددة وفقاً للمقاييس المعتمدة.
					يقيس التقييم الاستراتيجي الأداء المصرفي مقارنة بالمنافسين في السوق.
					يوفر التقييم الاستراتيجي تغذية راجعة تساعد في تحسين الأداء المستقبلي.
					يعزز التقييم الاستراتيجي المساءلة والشفافية داخل البنك.
					يسهم التقييم الاستراتيجي في تحديد المشكلات التشغيلية والعمل على تصحيحها.
التحليل الاستراتيجية					
					يحلل التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية والخارجية للبنك لتحديد الفرص والتحديات.
					يستخدم التحليل الاستراتيجي البيانات المالية وغير المالية لتوجيه القرارات الإدارية.

					يساعد التحليل الاستراتيجي في اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء البنك.
					يدعم التحليل الاستراتيجي تطوير استراتيجيات جديدة لمواكبة التغيرات في السوق
					يعزز التحليل الاستراتيجي القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

المحور الثاني: تحقيق جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء

، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يعزز تقديم الخدمات عالية الجودة رضا العملاء ويؤدي إلى زيادة ولائهم للبنك.
					يضمن تحسين جودة الخدمات تقديم تجربة مصرفية سلسلة تتسم بالكفاءة والسرعة.
					يدعم تطوير الخدمات المصرفية الرقمية توفير حلول أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات العملاء.
					يسهم تحسين مهارات الموظفين في تقديم خدمة عملاء أكثر احترافية وسرعة في الاستجابة.
					يركز تحقيق الجودة على تقليل الأخطاء التشغيلية وضمان دقة العمليات المصرفية.
					يرفع الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة مستوى الأمان وسهولة الوصول إلى الخدمات المالية.

					يؤدي تعزيز التفاعل مع العملاء إلى تحسين جودة الخدمة بناءً على التغذية الراجعة المستمرة.
					يدعم تطبيق معايير الجودة المصرفية قدرة البنك على التنافس في السوق المالية.
					يساعد تقديم خدمات مصرفية مخصصة وفقاً لاحتياجات العملاء على تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Business Administration



**"The Impact of Strategic Management Practices on the
Quality of Services Provided to Customers: An Applied Study
on Commercial Banks"**

Preparation

Meshal Abdulohsen Alnufaie

242001928

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025