

الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة:

مقدمة:

يجمع الباحثون في مجال الإدارة على أن الشركات التي تستغل نقاط قوتها الداخلية بفعالية لاغتنام الفرص وتخفيف حدة التهديدات مع معالجة نقاط الضعف، تكون أكثر قدرة على تحقيق مزايا تنافسية (Barney, 1995)، وبالتالي أداء مستدام (Aragón-Sánchez & Sánchez- 2005). حيث تُعدّ الموارد والقدرات الداخلية مزايا ثابتة ومحددات حاسمة في تشكيل استراتيجيات المنظمة (Grant, 1991)، وتنشأ الميزة التنافسية من تفاعل مفهومين رئيسيين: الموارد، وهي أصول مادية وغير مادية مرتبطة بالشركة، والقدرات التي تُحدد كيفية تنفيذ الأنشطة (Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). ضمن هذا السياق، تعتبر النظرة القائمة على الموارد، والتي تتجلى بوضوح في أعمال Barney (1991)، Prahalad and Hamel (1997)، Wernerfelt (1984)، مكملّة لنموذج Porter (1985) التقليدي للميزة التنافسية، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهمية الموارد والقدرات الداخلية للشركة في بيئة تنافسية (Collis and Montgomery 1995).

ضمن هذا السياق، تستند هذه الدراسة إلى إطار النظرة القائمة على الموارد (RBV)، والذي يؤكد على أن تنوع الموارد وثباتها عاملان أساسيان لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة (Barney, 1991; Newbert, 2007)، والذي يشير إلى أن الموارد الخاصة بكل منظمة تُشكل بشكل كبير نقاط القوة والضعف الداخلية، مما يؤثر على القرارات الاستراتيجية (Yamakawa

(et al., 2008). حيث تستخدم المنظمات هذه الموارد لتنفيذ استراتيجيات تُعزز الأداء (Peng

(et al., 2019).

في الواقع، يُعدّ مفهوم "النظرة القائمة على الموارد" (RBV) إطارًا نظريًا هامًا طرحه

Penrose عام 1959، مؤكدًا على العلاقة بين القدرات الداخلية للشركة وبيئتها التنافسية

الخارجية. وسّع Wenerfelt (1984) هذا المفهوم بتصنيف موارد المنظمة إلى أصول ملموسة،

كالهياكل المادية والمعدات، وأصول غير ملموسة، كمهارات وقدرات الموظفين المرتبطة ارتباطًا

شبه دائم بالمنظمة. كما صنّف Barney (2000) هذه الموارد إلى ثلاث فئات أساسية: رأس

المال المادي، بما في ذلك المواد الخام والتكنولوجيا؛ ورأس المال البشري، الذي يشمل الذكاء

الفردى والتدريب والخبرة؛ ورأس المال التنظيمي، الذي يتعلق بالأنظمة التي تُدير تنسيق العمل

داخل الشركة وبيئتها (Yang et al., 2022). وتُعد الموارد والقدرات غير الملموسة، المتجذرة

في المعرفة الضمنية، بالغة الأهمية نظرًا لصعوبة تقليدها، مما يستلزم عملية تطوير تدريجية

(Peteraf, 1993; Barney, 1991).

وفقًا للنظرة القائمة على الموارد، تؤثر التوجهات الاستراتيجية للمنظمة بشكل كبير على

أدائها من خلال توجيهها لإنشاء وتكييف السلوكيات والموارد (Gatignon & Xuereb, 1997;)

(Newbert, 2007). وقد تم تحليل التوجهات الاستراتيجية، مثل التوجه نحو السوق (Narver

& Slater, 1990) والتوجه نحو ريادة الأعمال (Covin & Slevin, 1989)، كمصادر للميزة

التنافسية (Schweiger et al., 2019). تُعد هذه التوجهات قدرات غير ملموسة قيّمة يصعب

تكرارها، وتؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة وتحسين أداء الشركة (Kindermann et al., 2021).

أما على المستوى التشغيلي، فتعد فعالية استخدام الموارد أمرًا ضروريًا لتقييم تنفيذ العمليات

التشغيلية الخاصة بالمؤسسة (Karuoya & Waithaka, 2023; Izhakian et al., 2022;)

(Verma et al., 2024). بالتالي، يسمح إطار النظرة القائمة على الموارد (RBV) بتحديد

الأنشطة مثل البنية التحتية المتقدمة والخبرة الرئيسية المؤهلة والعمليات التشغيلية الفعالة التي تساهم

في تحقيق ميزة متزامنة. ضمن هذا السياق، يعتبر التخطيط التشغيلي بمثابة قدرة ديناميكية تسمح

للشركات بالتكيف مع التغييرات وتحسين سلسلة القيمة، من خلال مواءمة الموارد الداخلية مع

ظروف السوق الخارجية والمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Ibrahim & Oli, 2024).

حيث تُوفر النظرة القائمة على الموارد (RBV) لأبحاث استراتيجيات العمليات فهماً أدق لكيفية

تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد المؤلدة من العمليات (St. John et al., 2001;)

(Paiva et al., 2008). كما ذكرت Zahra and Das (1993) أن المنظور القائم على الموارد

يُقدم نهجًا مبتكرًا للتفكير في استراتيجية العمليات وتطويرها.

من ناحية أخرى، توضح نظرية القدرات الديناميكية (DCs)، والتي قدمها تيس وبيسانو

وشوين (Teece et al., 1997)، أن القدرات الديناميكية تشير إلى قدرة المنظمة على دمج وبناء

وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية للاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة. في سياق بيئة

الأعمال الديناميكية، تُعتبر هذه القدرات حاسمة للحفاظ على الميزة التنافسية (Fainshmidt et

al., 2019). تُشكل هذه النظرية أساسًا مفاهيميًا لشرح كيفية تكييف الشركات لاستراتيجياتها في

ظل الضغوط البيئية الخارجية المتغيرة باستمرار (Indriyani et al., 2025).

في الواقع، تُقدم الأسس النظرية للنظرة القائمة على الموارد (RBV) وإطار القدرات

الديناميكية سنداً قوياً لفهم التأثير المُعزز للبيئة المتغيرة على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (SO)

والأداء (Ranjan, 2024). حيث تؤكد الرؤية القائمة على الموارد أن الميزة التنافسية تنبع من موارد وقدرات فريدة، بينما تركز القدرات الديناميكية على تكيف الموارد مع البيئات المتغيرة (Singh et al., 2020).

في هذا الفصل، وبعد تقديم الإطار العام للدراسة في الفصل السابق، يسعى الباحث الى تقديم الأساس النظري للدراسة. في الواقع، يبنى الأساس النظري للدراسة بشكل عام على الإطار المفاهيمي الذي يهدف الى الإحاطة بمفاهيم متغيرات الدراسة من جهة، وعلى دور كل متغير من هذه المتغيرات في سياق العمل المؤسسي من جهة ثانية. وبالاستناد الى النظرة القائمة على الموارد (RBV)، وعلى نظرية القدرات الديناميكية (DCs)، نتناول في المبحث الأول من هذا الفصل مفهوم التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وأداء المنظمات. من ناحية أخرى، وبعد التأسيس المفاهيمي بمتغيرات الدراسة، سنقوم في المبحث الثاني من هذا الفصل بإجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها. من شأن هذه المراجعة أن تساعد في تحديد الفجوة البحثية من جهة، ومن جهة ثانية في بناء النموذج البحثي عبر توفير فهم يدعم فرضيات العلاقات بين المتغيرات.

المبحث الأول – الإطار النظري

في هذ المبحث، سنقوم بتقديم البناء النظري لمتغيرات الدراسة وفق مفاهيمها، أبعادها، أهميتها، ودورها في تعزيز فاعلية المنظمات.

أولاً – التوجه الاستراتيجي: مفهومه، أبعاده، وتطبيقاته في القطاع العام

مع التطور المتسارع في بيئة الأعمال، وانطلاقاً من الرغبة في اغتنام الفرص والتغلب على المشكلات الكبيرة، تواجه المنظمات بشكل متزايد تحديات تتعلق ببعض القضايا الإستراتيجية على المدى الطويل. أبرز هذه التحديات يتعلق بصياغة الاستراتيجيات الملائمة وتوجيه المسار الخاص بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة. هذا يقتضي بالضرورة أن يكون لدى كل منظمة استراتيجية خاصة بها، ويجب أن تكون هذه الإستراتيجية واضحة ومحددة بدقة من أجل الاستجابة والتنفيذ، بحيث تلتزم بالغرض الذي تحدده المنظمة، وتساهم في تأمين التوجيه الذي يوفر مدخلات حاسمة لصنع القرار (Gould؛ Schaeken et al., 2000، 2012، Bechet، 2008). ونظراً لارتباط الغايات الاستراتيجية للمنظمات في العصر الحديث باكتساب المزايا التنافسية التي تؤمن لها استمرارية العمل في السوق، فإن استراتيجية مستوى الأعمال تعكس إيمان المنظمة المتضمن "أين وكيف" تتمتع بميزة على منافسيها، وفقاً للكفاءة المميزة لما تقوم به من أعمال (Chanda & Shen، 2009، ص: 38؛ Goldman & Lieuwenhuizen، 2006).

هذا يعني أن التوجهات الإستراتيجية تعمل في معظم الحالات كمنازل إرشادية حول كيفية إدارة المؤسسات لأعمالها، محددة القواعد والأطر التي توجه وتؤثر على ممارسات الشركة وتنتج الممارسات المخططة لضمان المعقولية والأداء الثابت (Gatignon and Xuereb، 1997).

فما الذي يعنيه التوجه الاستراتيجي؟

(١) ماهية التوجه الاستراتيجي:

على الرغم من أنه يُشار أحياناً إلى تصنيف Porter (1980) الشهير للاستراتيجيات العامة، أو إلى أنواع الاستراتيجيات التي قدمها Miles and Snow (1978) على أنها توجهات استراتيجية، إلا أن هذا المصطلح، "توجه استراتيجي"، ظهر لأول مرة في دراسة Venkatraman (1989)، محدداً بأبعاد مختلفة، ومقاساً من خلال التصورات والمعتقدات الإدارية حول العمليات التنظيمية في هذه الأبعاد، ليكون بمثابة أداة لتقييم وقياس الأبعاد الرئيسية لاستراتيجية الأعمال. بعد ذلك، ومع تطور الدراسات، اكتسب التوجه الاستراتيجي معنى يتجاوز المفهوم الأولي الذي تم طرحه، بحيث أصبح يُستخدم بشكل شائع كمصطلح عام شامل لوصف عدد من المكونات المختلفة التي تمثل مجموعها القدرة الديناميكية التي يمكن قياسها عبر المنظمات.

في الواقع، كمعظم المفاهيم الإدارية، توجد تعريفات مختلفة للتوجه الاستراتيجي. عملياً، يمكن تمييز تيارين رئيسيين تبعاً للمنظر الذي يتم النظر من خلاله إلى مفهوم التوجه الاستراتيجي:

- الأول: يقوم على النظر إلى التوجه الاستراتيجي كعملية إدارة الموارد الخاصة بالمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها. فقد تم اعتباره بمثابة "التوجهات المستقبلية التي تنفذها المؤسسة من أجل خلق السلوكيات المناسبة للأداء المتفوق للمؤسسة، واستثمار مواردها في الأنشطة التي تعكس توجهها الاستراتيجي" (Okello وآخرون، 2018، ص: 61). أو باعتبار يمثل "المسار العام الذي اختارته المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع أخذ بعني الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط فيها وكذلك مواردها المتاحة، أي التقيد بإمكانياتها المتوفرة لديها" (مقرش، 2015، صفحة 75). أي، توجيه المنظمة نحو الاتجاه الذي يقود المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، عبر تقاسم المعلومات ونشرها داخل

المؤسسة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي (Menguc & Auh, 2005, p.335).

- الثاني: ينظر الى المكونات والمستويات الأساسية للتوجه الاستراتيجي ضمن إطار الأهداف بعيدة المدى. حيث يشير مفهوم التوجه الاستراتيجي من هذا المنظور إلى أنه "مسلك يتيح تنسيق الجهود الطارئة من خلال رؤية واضحة، وترجمة الرسالة والأهداف الاستراتيجية إلى الواقع العملي لتحقيق الاستجابة والتكيف مع البيئة ووضع المؤسسة في مسارها القوي لإنجاز أهدافها" (Al-Janabi، 2017، ص:14). أو، بكونه يمثل "القدرة على فهم رؤية المنظمة وأهدافها وأولوياتها والمساهمة فيها لتحديد المسار المستقبلي لها من خلال الدمج بين الرؤية المستقبلية والممارسات الإدارية الحالية في ضوء الإمكانيات المتاحة ووفقاً لأولويات من أجل تحقيق أهداف بعيدة المدى" (الطيبي وآخرون، 2021، ص: 43). وضمن هذا السياق، يعكس التوجه الاستراتيجي "الخيارات التنظيمية، والطريقة التي تتفاعل فيها المؤسسة مع البيئة الخارجية. بحيث يتم تخصيص مقدرات المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها بطريقة تتوافق مع أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها" (Kaehler وآخرون، 2014، ص: 3). بالتالي، يعبر عن مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرى للمؤسسة، نحو وضع رسالتها (من نحن؟) وتوضيح ما ستكون عليه في المستقبل (ماذا سنكون؟)، بحيث تعكس هذه الاستراتيجيات فهم الفلسفة والقيم ومجموعة المقاييس المرجعية للمؤسسة لتحقيق أهدافها (أبو طه، 2012).

في الواقع، فإنه وإن اختلفت التعريفات المقدمة للتوجه الاستراتيجي بين الباحثين إلا أنها بشكل عام تضيء على نفس الهدف النهائي للتوجه الاستراتيجي، وهو التفوق التنافسي عبر الأداء. هذا يعني أن التوجه الاستراتيجي، باعتباره يعبر عن الكيفية التي سيتم بواسطتها انجاز الأهداف الاستراتيجية عبر تعظيم الكفاءة التشغيلية (الدهدار، 2006، صفحة 50)، فإنه يشكل سمة أساسية لاستراتيجية المؤسسة توضح طريقة توجيه الأنشطة نحو الابتكار وصنع القرار، فضلاً عن تعزيز البيئة التي تقضي الى وضع وصياغة استراتيجيات فعالة تتبعها المؤسسة (الشريفي، 2019، صفحة 192).

من ناحية أخرى، ووفقاً للنظرة القائمة على الموارد (RBV)، تُعد التوجهات الاستراتيجية بمثابة قدرات غير ملموسة قيمة يصعب تكرارها، وتؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة وتحسين أداء الشركة (Kindermann et al., 2021). حيث تؤثر التوجهات الاستراتيجية للمنظمة بشكل كبير على أدائها من خلال توجيهها لإنشاء وتكييف السلوكيات والموارد (Gatignon & Xuereb, 1997; Newbert, 2007). وكثيراً ما تم تحليل التوجهات الاستراتيجية، مثل التوجه نحو السوق (Narver & Slater, 1990) والتوجه نحو ريادة الأعمال (Covin & Slevin, 1989)، كمصادر للميزة التنافسية (Schweiger et al., 2019). بالتالي، تظهر القدرة التنافسية للمنظمات عندما تُطور توجهاً استراتيجياً (Dionysus & Arifin, 2020)، حيث يكون هذا التوجه الاستراتيجي بمثابة مورد غير ملموس، يتجسد في التميز التنظيمي (Lonial & Carter, 2015)، مما يعزز الأرباح المستدامة والأداء المحسّن (Zhou et al., 2007).

في هذه الدراسة، وفي ضوء ما سبق، فإننا نعرف التوجه الاستراتيجي اجرائياً من حيث كونه يمثل الإطار العام المحدد لكيفية استغلال الموارد المتاحة لدى المنظمة في سبيل بلوغ أهدافها الاستراتيجية.

٢) مستويات التوجه الاستراتيجي وأبعاده:

بشكل عام، يتكون التوجه الاستراتيجي من مجموعة من المستويات هي:

أ. الرؤية الاستراتيجية:

الرؤية هي نقطة توجيه تساعد في تحديد اتجاه المنظمات، وتوجهاتها المستقبلية، تعتمد على خبرة القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه المنظمات بسبب التأثيرات الناتجة عن ظروف التوجه الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة والتكنولوجيا، في ضوء قدرات وإمكانيات المنظمة (الشعبي، 2004، صفحة 89). وتهدف الرؤية المستقبلية المرغوبة إلى تحقيق تكامل وتناغم في جميع أنشطة وعمليات المؤسسة، من خلال تنسيق العلاقات والتفاعل بين هذه الأنشطة. وبذلك، تستطيع المؤسسة أن تدير وتنظم الوضع الحالي بشكل فعال وتضمن استدامة نجاحها في المستقبل (إدريس والنسور، 2005، صفحة 9).

في الواقع، تعتبر الرؤية الاستراتيجية فكرة عامة مجردة ذات مضمون فلسفي، بمثابة منظوراً مستقبلياً للإدارة والعاملين، يعزز الولاء والانتماء المشترك. فالرؤية تلعب دوراً هاماً في جميع مراحل دورة حياة المنظمة كونها تعبر عن أسلوب تفكير شامل واستعداد لاحتمالات أكثر، يعبر عن صورة مثالية وفريدة للمستقبل، عبر إثارة الانطباعات الذهنية (العيسوي وآخرون، 2012، ص: 24). وبهذا المفهوم، تشبه الرؤية النجم في الأفق، يمكن الاسترشاد به دون الوصول اليه، حيث تعتبر بمثابة علامة تحدد الطريق لأي شخص يرغب في معرفة سبب وجود المنظمة واتجاهها، فهي التي

تعطي المعنى وتضفي الغرض على عمل المنظمة، كما أنها بناء ذهني يوجه سلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب (القيسي والطائي، 2014).

ب. الرسالة:

رسالة المؤسسة عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، تهدف إلى توضيح سبب وجود المؤسسة وتصور أهدافها وأغراضها. تعمل هذه الرسالة على توجيه الإدارة والموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة باتجاه المؤسسة ونشاطها في المستقبل. تصدر رسالة المؤسسة من أعلى المستويات الإدارية وتعكس الرؤية الاستراتيجية أو النهج العام الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه. تساعد رسالة المؤسسة في تصميم المحتوى الإعلامي وتركز على نقاط القوة التي ترغب المؤسسة في التركيز عليها. تعكس هذه الرسالة جدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف محددة بطريقة رسمية ومعلنة (الكرخي وجميد، 2014، ص: 149-151).

الرسالة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تأسست من أجله المنظمة، وهو ما يبرر وجودها واستمراريتها في دنيا الأعمال. توصيف هذه الرسالة يشمل تفاصيل أنشطة المنظمة ومنتجاتها ومصالحها وقيمتها الأساسية. تختلف رسالة كل منظمة حسب طبيعتها وأهدافها، وبناءً على هذه الرسالة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يجب تحقيقها. تتميز الرسالة بالثبات النسبي، وقد تحتاج إلى تعديلات مع مرور الوقت وتغير البيئة المحيطة بالمنظمة وتطور منتجاتها والأسواق التي تعمل فيها (محمد، 2014، ص: 143). لذلك، فإن تحديد رسالة المنظمة بشكل واضح من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وضمان تطورها واستمراريتها. يجب أن تكون الرسالة قصيرة ومفيدة ومفهومة للعاملين والشركاء. الرسالة الواضحة تعزز الإستراتيجية الفعالة (العنوم، 2009).

تتمثل مكونات رسالة المنظمة في عدة عناصر. أولاً، يجب تحديد مجال عمل المنظمة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق. ثم، يجب تحديد عملاء المنظمة وتوسيع عددهم وفقاً لاحتياجاتهم المتغيرة. تركز رسالة المنظمة أيضاً على طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها وتلبي حاجات العملاء. يجب أيضاً تحديد الأسواق التي تنافس فيها المنظمة وتحديد التكنولوجيا المستخدمة في العمل. تأتي الأرباح في إطار قدرة المنظمة على المنافسة والاستمرار وتغذي توجهات النمو والتوسع. يجب أن يكون للمنظمة إطار أخلاقي قوي يؤكد على الإبداع والتجديد. يجب أيضاً أن تركز المنظمة على الميزات التنافسية والميزات الخاصة التي تعطيها قدرات تنافسية قوية. تعكس السمعة والشهرة المؤسسية انطباعات الجمهور حول المنظمة واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل. يجب أن تعطي الموارد البشرية في المنظمة الأهمية التي تستحقها كمورد تنافسي لا يمكن تقليده بسهولة. وأخيراً، يجب أن يتم إعطاء الموردين الأهمية والعناية اللازمة في إطار توجهات المنظمة ورسالتها (القيسي والطائي، 2014).

ت. القيم التنظيمية:

تعتبر القيم جوهرية في حياة المنظمة، وتشكل جزءاً أساسياً من ثقافتها التنظيمية. تعبر القيم عن المكونات الأساسية لبيئة العمل وتعطي المنظمة هويتها وشخصيتها. توجه القيم الاستراتيجي للمنظمة وتؤثر على سلوكها تجاه الأطراف المختلفة (القيسي والطائي، 2014). ومن خلال ما تشمله القيم من مبادئ المساواة بين العاملين وإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين، توجه القيم أيضاً سلوك العاملين وتعزز التماسك التنظيمي.

في الواقع، تشتق قيم المنظمة من أربعة مصادر رئيسية (شين، 2017، ص:7). المصدر الاجتماعي الذي يعتمد على المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد، وتختلف قيم الأفراد في المجتمعات

المختلفة. المصدر الديني الذي يعتمد على الدين وتعاليمه في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية. جماعة العمل التي تؤثر على قيم الفرد من خلال تقاليد وعادات الجماعة. وأخيرًا، الخبرة المتراكمة للفرد والتي تؤثر على قيمه بناءً على الخبرات التي يكتسبها مع مرور الوقت.

ث. الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة. تتعلق هذه الأهداف بالرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحقيق التنافسية في ظل الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية التي تمتلكها (أبو نجم، 2017، ص: 12). وتعرف بأنها النتائج النهائية المرجوة من ممارسة الأنشطة المخططة واتباع الاستراتيجيات المطبقة، عبر تحديد ما الذي يجب تحقيقه ومتى وكيف، مع التعبير عنها في صورة كمية (السكرانة، 2010، ص: 141).

يجب أن تكون الأهداف التي تحددها المؤسسة علمية وعملية، ويجب أن تتوافر عدة شروط لضمان تحقيقها بنجاح. حيث يجب أن تكون الأهداف مقبولة من قبل العاملين والإدارة العليا، وأن تكون قابلة للقياس والتحقيق، وأن تكون مرنة للتكيف مع التغيرات، وأن تكون واضحة ومفهومة للجميع، وأن تكون مرتبطة بمواعيد زمنية محددة، وأن تكون محفزة للأفراد دون أن تكون مستحيلة أو سهلة جدا (كيلاني، 2007، ص: 2).

أما فيما يتعلق بالأبعاد الرئيسية للتوجه الاستراتيجي، فقد أظهرت الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من هذه الأبعاد، نذكر منها ثلاثة أبعاد رئيسية أجمعت العديد من الدراسات (Al-Mawadyeh & Abu-Gaoud, 2022; Okello et al., 2018; Asikhia et al, 2019;

Ogbari et al, 2018; Al-Janabi, 2017; Tutar et al., 2015; Kaehler et al.,

(2014) على أنها تشكل المحاور الرئيسية للتوجه الاستراتيجي، وهي:

- التوجه نحو السوق (Market Orientation): يشير هذا البعد إلى دراسة السوق

ومتطلبات وحاجات العملاء، باستخدام المعلومات التي يتم اكتسابها من السوق، وذلك

للحفاظ على المزايا التنافسية. حيث يقوم التوجه نحو السوق بتوجيه المؤسسة في متابعة

كافة مستجدات ومتطلبات السوق والاستجابة لها بكفاءة عالية، خاصة أن تحليل السوق

يمكن المؤسسة من استثمار الفرص وطرح برامج وخدمات ذات جودة عالية تتناسب مع

احتياجات العملاء المتنوعة (Frank et al., 2016). بشكل عام، تقول وجهة نظر

التوجه السوقي أنه يجب على المؤسسات التكيف مع البيئة من خلال تحديد موضعها

بشكل صحيح في الأسواق عبر الفهم المتفوق لعملائها ومنافسيها (Day, 1994;

Narver and Slater, 1990; Hakala, 2015).

- التوجه التكنولوجي (Technological): ويشير هذا البعد إلى رغبة المؤسسة في الاستفادة

من التكنولوجيا الجديدة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال الاتصالات. إنها محاولة

للتكيف مع التغيرات البيئية من خلال الاستثمار في البحث والتطوير، ومواكبة آخر

المستجدات العالمية في هذا المجال، واعتماد أحدث التقنيات التكنولوجية، وتوفير بنية

تحتية تتوافق مع متطلبات التغييرات التكنولوجية (Dandago & Rufai, 2014،

ص:658). التوجه نحو اكتساب معرفة تكنولوجية عميقة لاستخدامها في تطوير منتجات

جديدة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات المتطورة في تطوير المنتجات الجديدة ودمج

التكنولوجيا بسرعة لابتكار أفكار منتجات جديدة بشكل أسرع من المنافسين (راضي وقاسم،

2018، ص: 11).

• التوجه الريادي (Entrepreneurial): ويشير إلى المدى الذي تميل إليه القيادات العليا في المؤسسات لتبني السمات الإبداعية والريادية والمخاطرة المحسوبة، في محاولة لاستثمار الفرص الريادية، واستخدام الطرق والممارسات والعمليات والقرارات لتحويل الجامعات إلى كيانات ريادية (Al-Dhaafri & Yusoff, 2013، ص:74). يقترح التوجه الريادي أن الابتكار والاستباقية إلى جانب المخاطرة هي سمات المنظمات التي تحقق أداءً جيداً من خلال التغيير المستمر لديناميكيات السوق (Miller, 1983; Covin and Slevin, 1989; Wiklund and Shepherd, 2005). تعمل المنظمات ذات التوجه الريادي على تغيير وتشكيل البيئة وتكون على استعداد لتخصيص الموارد لاستغلال الفرص غير المؤكدة (Hakala, 2015). إن التوجه الريادي هو في الأساس توجه نحو النمو (Covin et al., 2006)، في إشارة إلى العمليات والممارسات التي تؤدي إلى "دخول جديد" - أي بداية أعمال جديدة، أو دخول أسواق جديدة أو إدخال منتجات جديدة في الأسواق الحالية (Lumpkin and Dess, 1996).

٣) أنماط التوجه الاستراتيجي:

ضمن إطار ما يطلق عليه دورة التكيف، باعتبارها "وسيلة لتصور العناصر الرئيسية للتكيف وتصور العلاقات فيما بينها" (Miles & Snow, 1978، ص: 21)، والتي تتكون من معالجة ثلاث مشكلات تكيفية للمنظمات مع متغيرات بيئتها (مشكلة تنظيم المشاريع المتمثلة في اختيار مجال سوق المنتج، والمشكلة الهندسية المتمثلة في اختيار تقنيات الإنتاج والتوزيع، والمشكلة الإدارية التي تتكون من جانب ريادي لاختيار مجالات الابتكار المستقبلي)، قدم Miles & Snow (1978) تصنيفاً لأنماط التوجه الاستراتيجي، يعتمد على فكرة أن المديرين يسعون إلى صياغة

استراتيجيات تتوافق مع البيئة الخارجية التي تواجهها منظماتهم. وقد أصبح هذا التصنيف واسع الاستخدام على مستوى الأعمال، ويتكون من:

١. استراتيجية المدافعين Defender strategy: المدافعون هم مؤسسات تؤكد على السيطرة على المجالات الآمنة والتميزة في الصناعات الخاصة بها و "نادرًا ما تحتاج إلى إجراء تعديلات كبيرة على التكنولوجيا أو الهيكل أو أساليب التشغيل الخاصة بها. وهي تركز اهتمامًا أساسيًا لتحسين كفاءة" عملياتها (Miles & Snow، 1978: 29). بالتالي، تتميز المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية بالسيطرة على أسواق محددة لمنتجاتها، مع تركيز متواضع على تطوير هذه المنتجات. أي، تهدف المنظمة إلى الحفاظ على استقرار النمو في هذه الأسواق من خلال استثمار جزء كبير من إمكانياتها في تحسين عملياتها الداخلية وتحقيق الأرباح من خلال المنافسة السريعة، دون الحاجة إلى تغييرات جذرية في تكنولوجيا الإنتاج أو الهيكل التنظيمي.

٢. استراتيجية المنقبين Prospectors strategy: المنظمات المنقبة "تبحث باستمرار عن فرص السوق وتجرب بانتظام الاستجابات المحتملة للاتجاهات البيئية الناشئة" (Miles & Snow، 1978). أي، تسعى المنظمات التي تعتمد هذه الاستراتيجية إلى استكشاف الفرص الجديدة في السوق من خلال تحليل اتجاهات الطلب المستقبلية ومن ثم تلبية هذه الفرص من خلال زيادة مستوى الإبداع. تتميز هذه المنظمات بتوجه إدارتها نحو تحمل المخاطر واعتماد نهج اللامركزية في هياكلها الإدارية والتنظيمية، مما يجعلها تقترب من أن تكون منظمات متعلمة تشجع على التغيير والتعلم وتفضل المنافسة غير القائمة على الأسعار.

٣. استراتيجية المحللين Analyzers strategy: المنظمات التي تتبنى هذا التوجه تعمل

"في نوعين من مجالات سوق المنتجات، أحدهما مستقر نسبياً والآخر متغير" (Miles & Snow، 1978: 29). هذا يعني، تركّز المنظمات التي تعتمد هذه الاستراتيجية على التوازن بين نوعين من مجالات سوق المنتج. يعتبر المجال الأول مستقرًا نسبياً، حيث تعمل وحدات الأعمال بشكل منتظم وفعال. أما المجال الثاني فهو متغير، وتقوم المنظمات بمراقبة المنافسين فيه عن كثب واعتماد الأفكار التي أثبتت نجاحها سابقاً. بشكل عام، تسعى المنظمات المحللة لتجميع الكفاءة التي تتميز بها المنظمات المدافعة والتعلم الذي تتميز به المنظمات المنقبة.

٤. استراتيجية المستجيبين Reactors strategy: حيث أن المنظمات المستجيبة "يدرك

فيها كبار المديرين في كثير من الأحيان التغيير وعدم اليقين الذي يحدث في بيئاتهم التنظيمية، لكنهم غير قادرين على الاستجابة بفعالية" (Miles & Snow، 1978: 29). تسعى المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية إلى التكيف مع تحركات المنافسين، خاصة في البيئة غير المستقرة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه المنظمات غالباً ما تكون غير قادرة على تنفيذ أي من الاستراتيجيات الثلاث المذكورة أعلاه. وبمعنى آخر، فإن المنظمات التي تعتمد هذه الاستراتيجية تفقر إلى خطة واضحة ومفهومة للتنافسية، مما يجعل بعض الباحثين يشككون في تصنيفها كاستراتيجية عمل.

بعد ظهور تصنيف Miles & Snow بنحو عقد من الزمن، قدمت دراسة Venkatraman (1989) ستة أنواع رئيسية لتطوير مفهوم التوجه الاستراتيجي وفقاً للمنظمة المعنية. ويهدف قياس الأبعاد الرئيسية إلى فهم وتوضيح توقعات نوع الاستراتيجية المؤسسية الموجودة:

١. التوجه العدواني (Aggressiveness): التوجه العدواني هو استراتيجية تستخدمها

المنظمة لتحقيق الأرباح وزيادة حصتها في السوق. يشير هذا التوجه إلى الموقف الذي تتخذه المنظمة فيما يتعلق بالموارد، حيث تهدف إلى تطوير الموارد بسرعة للوصول إلى مركز سوقي مفضل تتفوق فيه على المنافسين. لتحقيق هذه الأهداف، يجب على المنظمة تطوير السوق والاستثمار في تحسين حصتها السوقية، ويتم ذلك من خلال ابتكار المنتجات وإجراء تغييرات في هيكل المنظمة. أشار Wernerfelt's (1984:171) إلى أهمية الاعتماد على الموارد في النجاح التنافسي للمنظمات، حيث يمكن للمنظمة تحقيق تفوق على منافسيها من خلال الاستحواذ على شركات أخرى، أو الاندماج معها، أو التنوع والتميز في عروضها. وفي هذا السياق، لا يجب أن تكون العلاقات مع الموردين طويلة الأمد بالضرورة، نظراً للتغيرات المستمرة في البيئة التنافسية التي تتعامل معها الشركات العدوانية، والتي تسعى من خلالها المنظمة للتفوق على منافسيها (Almajali et al., 2012). تمثل العدوانية جانباً هاماً في الموقف الاستراتيجي، حيث تعكس الشركة الرغبة في تحقيق الابتكار والاستحواذ على حصة في السوق (Miles and Cameron, 1982). يتم ذلك من خلال زيادة الاستثمار لتعزيز مكانتها في السوق المحددة، بهدف مواجهة المنافسة بشكل مباشر ومكثف (Venkatraman, 1989). في هذه المرحلة، وفقاً لـ Ogbari وآخرون (2018، ص:2)، يجب أن يمتلك مشغلو الأعمال بنكاء القدرة على استخدام الموارد التنظيمية في تنفيذ استراتيجيات عدوانية والسعي لزيادة حصة السوق

كوسيلة لتحقيق ربحية وحدة الأعمال؛ إدراك حقيقة أن كل شركة تسعى للحصول على حصة سوقية أعلى من المنافسين (Abiodun, 2009). تأخذ هذه الإستراتيجية شكل قيادة التكلفة (Porter, 1980; Miller, 1988; Wright et al., 1992;) والتوسع التي وصفها Wissema وآخرون. (1980)، ابتكار المنتجات (Schuler & Mintzberg, 1988;)، تمايز الأسعار والصور (Jackson, 1987; Miller, 1988;) (Bordean, 2011).

٢. التوجه التحليلي (Analysis): يعني القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات في المنظمة على جميع المستويات. وهو لا يعني وضع المنظمة في فئة معينة بين المنظمات الاستكشافية والاستباقية، بل يعني اهتمام المنظمة بالبحث عن مفاهيم جديدة مهمة لاتخاذ القرارات. وهذا البعد الاستراتيجي يتماشى مع مفهوم الشمولية كما اعتمده Venkatraman's، حيث تعتبر الشمولية مؤشراً على دقة التخطيط الفردي، وتعني أيضاً أن للمنظمة القدرة على استمرارية تخصيص الموارد الشاملة بشكل داخلي للمشروع المحدد. وبالتالي، يتطلب التوجه التحليلي حذراً وذكاء في اتخاذ قرارات الأعمال التي تؤدي إلى أداء مستقر وعالي. ونتيجة لهذا التوجه، ستتطور علاقات طويلة الأمد مع الموردين، ونظراً لطبيعة البعد التحليلي، فإن اتخاذ القرارات يصبح أمراً روتينياً لتحقيق أفضل النتائج. ويمكن قوة هذا التوجه الاستراتيجي في توازنه الذي يمكنه من تطوير ابتكارات وتحديثات جذرية عند الضرورة، ومن الممكن أن يقدم الموردون المساعدة في تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (Marion, 2006). في سياق التحليل في عملية صنع القرار الاستراتيجي، يُعدُّ نهج حل المشكلات الشامل مثلاً لضمان الحصول على ميزة. يهدف

هذا النهج إلى إنشاء فهم شامل للقضايا في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Morgan and Strong, 1998). ويُعْتَقَدُ أن هذا البُعد يُمَثِّلُ السلوك الدفاعي بشكلٍ أفضل (Miles and Snow, 1978)، ويُشير إلى درجة عالية من التخصص الاستراتيجي (Child, 1974). يشير هذا إلى القدرة على التحقيق بعمق في الأسباب الأساسية للمشاكل وتطوير أفضل الحلول البديلة كوسيلة لحل المشكلات. يتعلق الأمر بالحفاظ على الاتساق الداخلي في استراتيجيات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف الشركة. تعد مواءمة تخصيص الموارد والاستخبارات التنافسية من القضايا المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار (Abiodun & Ibidunni, 2014).

٣. التوجه الدفاعي (Defensiveness): يتمحور التوجه الدفاعي حول الفعالية وتحقيق التكلفة المنخفضة في عمليات الإنتاج. يمكن أن يشبه هذا التوجه موقعًا عسكريًا يتم الاستيلاء عليه واستخدامه من قبل منظمة للدفاع عن مركزها الاستراتيجي. تركيز التوجه الدفاعي على التكلفة المنخفضة والجودة يزيد من احتمالية إعادة استثمار المنظمة في تطوير المنتجات أو تحسين العلاقات مع الموردين الذين يمكنهم توفير معايير جودة عالية وتقليل التكلفة. يشير هذا التوجه إلى أداء قوي في السوق المستهدفة، حيث يعمل على تحقيق أداء مستدام في هذه السوق. تتميز المنظمة التي تتمتع بقوة في التوجه الاستراتيجي الدفاعي بأنها تتبع نهجًا محافظًا في عملياتها. تركز المنظمة على فعالية العمليات لتحقيق تكلفة منخفضة وجودة عالية في المنتج. يتطلب ذلك تطوير علاقات مع موردين موثوقين وذوي جودة عالية. يزيد التحول من مورد إلى آخر بشكل طبيعي من التكلفة، لذا فإن العلاقة الطويلة الأجل مع مورد معين تكون ذات أهمية كبيرة. بالمثل، ليس من الضروري أن تكون لدى المنظمة علاقة مع عدد كبير من الموردين، بل يكفي أن تكون لديها علاقة

قوية مع عدد قليل منهم. يعتبر الجودة أمراً أساسياً، حيث يخدم التوجه الدفاعي فقط جزءاً من السوق بمنتجات ذات نطاق ضيق وعدد قليل من الموردين. يجب الإشارة إلى أن التوجه الدفاعي يستغرق وقتاً ليتمكن من تأسيس نفسه في بيئته المحيطة (2006 Marion,). يعكس تركيز الشركة على استراتيجيات الدفاع على التكنولوجيا الأساسية ومجال سوق المنتجات من خلال استخدام تقليل التكلفة والتقنيات التي تحقق الكفاءة التشغيلية. يرتبط هذا الموقف بسمة المدافع التي وصفها Miles & Snow (1978)، والإجراءات الدفاعية (Miles & Cameron, 1982)، والمسوقين المتخصصين (ميلر، 1988)، وخفض التكلفة (Schuler & Jackson, 1987) والتمايز المتخصص (Ward وآخرون، 1996).

٤. التوجه المستقبلي (Futurity): يتمحور هذا التوجه حول تركيز المنظمة على الأهداف طويلة الأجل بدلاً من التركيز على الأهداف القصيرة الأجل. ببساطة، هل يكون من الأفضل للمنظمة شراء معدات جديدة بمعايير العائد على الاستثمار لتحسين الأداء في المستقبل البعيد بدلاً من تحقيق زيادة فورية في الأداء الحالي؟ يتميز التوجه المستقبلي هنا بأن القرار يعتمد على الأهداف الطويلة الأجل أو الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التوجه المستقبلي كتوجه استراتيجي مؤشراً على أن المنظمة لديها رؤية بعيدة المدى أو مستقبلية، وسيكون لديها اتفاقات طويلة الأجل مع الموردين، مع وجود خيار تغيير بعض الموردين بنسب قليلة إذا كان ذلك ضرورياً (Marion, 2006). بالتالي، ترتبط هذه النهج بالتوجه نحو المستقبل، حيث يتم التركيز على الحفاظ على التوازن بين الكفاءة في القصير والفعالية في البعيد. تعكس الفوائد المستقبلية التي تنبع من بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والشركاء الآخرين للمؤسسة، تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتأثير إيجابي على

أداء الأعمال (مقرش، 2015). يبدو أن معظم القرارات في إدارة الاستراتيجية تتعامل بلا شك مع عدم اليقين المصاحب للمستقبل وتأمين مركز التنافسية للشركة في ذلك المستقبل (Hitt et al، 2011). هذا هو مدى الجدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأحداث المستقبلية المحتملة. وهو يعكس قضايا مثل توقعات المبيعات والتغيرات المحتملة في تفضيلات العملاء وتتبع التغيرات البيئية. ويتجلى ذلك من خلال دمج الشركة لرؤيتها باعتبارها اهتمامًا استراتيجيًا (Stambaugh وآخرون، 2011).

٥. التوجه الاستباقي (Proactiveness): هو توجه آخر يشبه التوجه الاستكشافي في نظرية مايلز وسنو (1978)، حيث تنظر الشركة إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة وتعتمد على عمليات جديدة. في هذا النوع من التوجه، تجمع المنظمات بين التوجهات العدوانية والتحليلية معًا. تكون الشركة عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق وتحلل نتائج كل فرصة قبل تطويرها. يكون التوجه الاستراتيجي ضروريًا لتعزيز قوة المنظمة وتلبية الحاجات السوقية، بينما يهدف التوجه الاستباقي إلى أن تكون المنظمة الأولى في السوق وتسعى للابتكار في تطوير المنتجات. علاقة الموردين في هذا التوجه تكون على أساس قصير الأجل بسبب التغيرات السوقية، وتكون الشركة الاستباقية متطورة جدًا في التوجه السوقي لتبقى قريبة من الزبائن وتسير بسرعة نحو منتجات ابتكارية. الابتكارات في تطوير المنتجات تعتبر نقطة القوة لهذا التوجه. (Marion, 2006). عندما يتعلق الأمر بالنشاط الاستباقي، يشير هذا الجانب إلى استخدام منظور تطلعي يعكس رؤية قائد السوق لتشكيل البيئة واتخاذ قرارات مستقبلية بشكل حدسي (Lumpkin and Dess, 2001). وتشير هذه الخاصية إلى مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات المستندة إلى تقدير التكاليف والفوائد (Clark and Montgomery, 1998).

٦. التوجه بالمخاطرة (Riskiness): التوجه الأخير في هذه السلسلة هو المجازفة ويعكس ميول الشركة لمواجهة الخطر في توزيع الموارد واختيار الأسواق والمنتجات. يتناول هذا التوجه مستوى المخاطر المترتبة على القرارات المتعددة. على سبيل المثال، تحاول المنظمة أن تكون الأولى في السوق عندما يكون ذلك ممكناً، بينما تنتظر منظمة أخرى تبني تكنولوجيا معتمدة. كل منظمة تواجه مستوى معين من المخاطرة التي يمكنها قبولها. وعندما تتطور القوى المتعلقة ببعض الأبعاد المختلفة، يبدأ تشكل استراتيجية المنظمة للتغلب على المخاطر. يمثل التغلب على المخاطر الميل إلى تجنب المخاطر بمستوى يمكن للمنظمة قبوله. أما تجنب المخاطر فهو خطر يمكن حسابه للحفاظ على المنظمة محمية في عالمها. ومع تعزيز القوة في تجنب الخطر، تتشكل روابط مع الموردين لتقليل التكاليف وتركيز على العلاقات الطويلة الأجل معهم. بالإضافة إلى ذلك، لا يكون هناك تركيز كبير على التوجه السوقي بسبب المخاطر المرتبطة بالتغيرات والتكاليف الناجمة عنها. وتكمن القوة في هذا التوجه في التراكم التدريجي للابتكارات لتجنب فقدان الربحية. إنه يجسد مدى خطورة الشركة. وينعكس ذلك في اختيارها ومعاييرها بشأن قرارات تخصيص الموارد والنمط العام لصنع القرار. قد يتم مقايضة الشركات التي تتميز باستراتيجيات عالية المخاطر بأرباح أقل من المتوقع (Söderbom، 2012). على الرغم من أن الاستثمار في البحث والتطوير مهم في تطوير المنتجات الجديدة (Kotler, 2003).

بعد ذلك، قدمت دراسة Morgan وآخرون (2009) تصنيفاً جديداً من خمس توجهات استراتيجية مختلفة للمنظمات بموجب علاقتها بالتوجه التسويقي. بدايةً، التوجه الاستراتيجي العدواني

يتمثل في تباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة وتطوير الموارد بسرعة أكبر من المنافسين، ثم، التوجه الاستراتيجي التحليلي الذي يجمع بين التوقع والسلوكيات الدفاعية، كذلك، التوجه الاستراتيجي الدفاعي الذي يهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي الذي يتمثل في المبادرات والابتكارات التي تتبناها المنظمة، إضافة إلى التوجه الاستراتيجي المستقبلي الذي يعبر عن جاهزية المنظمة لمواجهة التحديات المستقبلية، وأخيراً، المجازفة التي تعبر عن معدل الخسائر والأرباح التي تتعرض لها المنظمة بسبب سلوكها.

٤) التوجه الاستراتيجي في منظمات القطاع العام:

على الرغم من الاصلاحات الكثيرة التي تم اجرائها على القطاع العام في العقود الأخيرة، والتي أدت إلى ادخال عناصر خاصة وشبيهة بالأعمال التجارية، إلا أنها في بعض الحالات أفضت إلى نتائج غير مرغوبة مثل التركيز المفرط على نمط محدد من الكفاءات، والتركيز على النتائج قصيرة المدى للمخرجات بحكم قابليتها للقياس على حساب النتائج بعيدة المدى الموجهة للمحصلات النهائية (مثل الاهداف الاستراتيجية) (Höglund et al., 2018). في الواقع هذا يبرر صعوبة دمج الادارة الاستراتيجية بشكل فعال في القطاع العام (Elbanna, Rhys, and (Pollanen, 2016; Poister, 2010; Weiss, 2016)، خاصة وأن نظريات التطبيق التي تعتمد على النمو والربحية والمزايا التنافسية قد لا تكون مناسبة دائماً لمنظمات العام (Ferlie and Ongaro, 2015; Höglund, 2015; Lane and Wallis, 2009).

على الرغم من ذلك، إلا أن بعض الدراسات السابقة تشير إلى وجود منظمات عامة ناجحة للغاية (Light, 2002; Rainey, 2003; Meier et al., 2006)، وظهر بوضوح أن المنظمات العامة يمكنها أن تقوم بتحقيق تغييرات وابتكارات ناجحة (Borins, 1998, 2008)، بشرط أن

تتبنى استراتيجيات فعالة على مختلف مستويات التخطيط والتنفيذ (Bryson, 2004; Andrews, 2006; Boyne, and Walker, 2006; Meier, et al., 2006).

في الواقع، كان التخوف سابقاً حول قابلية نماذج التوجه الاستراتيجي للتطبيق على منظمات القطاع العام ينبع من طبيعة هذا القطاع التي تعاني في كثير من الحالات من البيروقراطية الإدارية وتبني استراتيجيات المنظمات غير الربحية ضمن مسار الدور الاجتماعي للدول، إضافة إلى ما يعانيه القطاع العام من ندرة الموارد والضغط للابتكار، مع الاحتفاظ بتوجه بيروقراطي إلى حد كبير، والاهتمام المركّز على التوزيع الداخلي للسلطة (Widjaja, 2021). مع ذلك، فقد أشارت دراسة Bryson وآخرون (2008) إلى أن أبحاث جديدة ضمن هذا القطاع بدأت في الظهور متناولة بشكل خاص موضوع تطبيق التصنيف الذي قدمه Miles & Snow على مؤسسات القطاع العام (Meier; Boyne and Walker, 2004; Andrews, Boyne, et al., 2005; et al., 2006). والنتيجة، توفر هذه الدراسات الأحدث دعماً عاماً لإمكانية تطبيق تصنيف Miles & Snow على المؤسسات العامة، وأن المنظمات العامة تختلف في التوجه الاستراتيجي، وأن الاستراتيجية تعتبر مسألة هامة بالنسبة لمنظمات القطاع العام (Bryson et al., 2008).

عملياً، يعتمد وضع الاستراتيجيات على رؤية عملية للاستراتيجية (Johnson, Melin, and Whittington 2003)، تم التأسيس لها من قبل (Mintzberg 1994)، (Pettigrew 1985)، و Johnson (1987)، عبر التركيز على التغيرات في الأنماط الإستراتيجية على المدى البعيد، الأمر الذي جعل تطبيقاتها على مستوى القطاع العام محل اهتمام يتمتع بالأهمية (Ferlie and Ongaro, 2015). ضمن هذا السياق، وعلى عكس النظرة الشائعة إلى عملية الاستراتيجية على أنها مسار متوازٍ من الأنشطة التنظيمية، يتناول عمل الإستراتيجية في القطاع العام في الغالب

الإستراتيجية كعملية تتضمن معالجة عمليات التخطيط الإستراتيجي والصياغة والتنفيذ والتقييم والمراقبة (HÖGLUND et al.، 2018). فالتشابه بين منظمات القطاع العام والخاص على مستوى صياغة الإستراتيجيات (Joyce، 2004)، من شأنه أن يمنح إدارات القطاع العام الفرصة لصياغة وثائق الإستراتيجية المكتوبة، بما في ذلك الرؤية والأهداف والخطط الإستراتيجية (Boyone and Walker 2010; Joyce 2004; Koteen 1997; Poister 2010)، بما يعطي رؤية شاملة للمنظمة العامة عبر المزج بين التفكير طويل المدى، وتحليل الأهداف، والتقييم الذاتي للقيم والأهداف والأولويات (Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel، 1998)، وبالتالي، رسم التوجهات المستقبلية القادرة على تأمين استمرارية المنظمة العامة وكفاءتها وقدرتها على إضافة قيمة (Poister، 2010).

من ناحية أخرى، وفي إطار البحث عن مناهج إدارية تلبي طموحات تطبيق التوجهات الإستراتيجية على مستوى القطاع العام، يناقش Townsend (2013) العلاقة بين الابتكار والتغيير على مستوى منظمات القطاع العام، حيث تلعب الإدارة العليا في المنظمة دورًا أساسيًا في تحديد الطرق المختلفة لحل ديناميكيات التغيير والابتكار. ووفقاً Gelard, Mirsalehi, and Saleh (2010)، فإن منهج القيادة التحويلية يعتبر أكثر تقبلاً للتغيير وتشجع الابتكار ضمن هذا القطاع، حيث أن خطوة الابتكار هذه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتغيير الثقافة السائدة في مؤسسات القطاع العام (Yasir, Imran, Irshad, Mohamad, and Khan, 2016)، الذي يتطلب إعادة تنظيم التوجه الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ضمن نطاق مؤسسات القطاع العام (Widjaja، 2021).

ثانياً – التخطيط التشغيلي:

ان كان التوجه الاستراتيجي ينطوي على إطار عمل بعيد المدى للمنظمة، فإن تحويل هذا الإطار العام الى إجراءات تنفيذية ترتبط بأداء المنظمة يتطلب مستوى أدنى من التخطيط يتعلق بوضع الأهداف التفصيلية وآليات بلوغها.

(١) مفهوم التخطيط التشغيلي:

في الواقع، وعلى خلاف التخطيط الاستراتيجي الذي يتم على مستوى الإدارات العليا للمنظمات كونه يتضمن رؤية أكثر شمولية لمساراتها خلال فترة زمنية طويلة قادمة، فإن التخطيط التشغيلي يتم على مستويات إدارية أدنى. عملياً، يعتبر التخطيط التشغيلي بمثابة ترجمة تفصيلية للاستراتيجيات الى مهام تنفيذية تفصيلية تشكل مجموعها الكلي وسيلة لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي.

بدايةً، ووفقاً للنظرة القائمة على الموارد (RBV)، ينبع الأداء الفعال من الموارد الخاضعة لسيطرة المنظمة (Amit & Schoemaker, 1993)، مع ضرورة تحديد الموارد التي تُحرك أداء المنظمة من خلال ربط قوة الموارد بالمزايا التنافسية المستدامة والأرباح العالية (Barney, 1991). هذا يعني أنه ومن خلال التركيز على الموارد والقدرات الداخلية، تُتيح قيمة الموارد القائمة تحديد الأصول الرئيسية، مثل البنية التحتية المتقدمة للشبكة، والقوى العاملة الماهرة، والعمليات التشغيلية الفعالة، والتي تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي الأداء المستدام، وهنا يبرز دور التخطيط التشغيلي من خلال مواءمة الموارد الداخلية مع ظروف السوق الخارجية والمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Oli & Ibrahim, 2024).

من وجهة نظر إدارية عامة، تم تعريف التخطيط التشغيلي في الدراسات السابقة على أنه "إطار عمل يتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قبل الإدارة التنفيذية

بالتكامل فيما بينها عبر أهداف ذكية لها أداء وتقديرات مالية خلال فترة زمنية محددة" (ال عوشن، 1433هـ، ص: 27). حيث تم النظر الى الخطة التشغيلية من حيث كونها تمثل الوثيقة التي تحدد التفاصيل والاستراتيجيات والمشروعات اللازمة لتحقيق الأهداف التفصيلية، وتحدد جهة التنفيذ والجدول الزمنية والموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة، مع تضمين مؤشرات التحقق وطرق مواجهة الصعوبات والتحديات المتوقعة أثناء التنفيذ (الموسي وآخرون، 2002؛ الدجني، 2006). وبهذا فإن التخطيط التشغيلي هو عملية سنوية في الشركة تتبع أساليب الإدارة الحديثة، وتشمل جميع أقسام الشركة ويتم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة أو أصحاب المصلحة.

أما من وجهة نظر مالية، فيشير التخطيط التشغيلي إلى خطة الأداء السنوية المتوافقة مع الميزانية، والتي توضح كيف ترتبط الأموال المخصصة بالنتائج المستمدة من الأهداف الاستراتيجية (Mercer, 2002). يضمن هذا النهج أن تتوافق النفقات المحددة ضمن كل خطة مع الأهداف المحددة، بحيث تجمع الميزانية التشغيلية بين طلبات تخصيص الموارد للمنظمة بناءً على خطتها الاستراتيجية والتزاماتها القانونية، بهدف تحقيق أهداف قابلة للقياس تتوافق مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. بالتالي، يمكن تنفيذ الميزانية التشغيلية بشكل فعال بعد تخصيص الموارد اللازمة للخطط والأنشطة التنظيمية، ويعتمد نجاح هذا التخصيص على عاملين: فعالية الآلية المستخدمة لتخصيص الأموال ودقة ربط الخطط والأنشطة بأهداف المنظمة (Abolfathi et al., 2014).

من ناحية أخرى ترتبط بال تكرار عبر الزمن، فإن التخطيط التشغيلي هو عملية مستمرة ومتكررة تهدف إلى تحسين كفاءة المنظمة من خلال مراجعات الأداء المنتظمة وإدارة المخاطر المستمرة، وهو يشمل مجموعة متنوعة من المخرجات المحددة، مثل مفهوم العمليات، والخطة التشغيلية، والجدول الزمني، والخطط الفرعية المختلفة. بالتالي، من الأهمية بمكان التأكيد على أنه

لا ينبغي التعامل مع التخطيط التشغيلي باعتباره مهمة لمرة واحدة يمكن التغاضي عنها بعد ذلك، وإنما يرتبط مفهوم التخطيط التشغيلي بالاستمرارية (McCallum, 2022).

ضمن هذا السياق، يتضمن التخطيط التشغيلي إنشاء خطط مفصلة لتحقيق الأهداف العامة، مع التركيز على الإجراءات التكتيكية لأنشطة محددة (Goldin et al., 2010). يطور المتخصصون هذه الخطط من خلال التركيز على عملياتهم الداخلية، بما في ذلك الأجزاء والجدول الزمنية وتخطيطات العمليات. عندما تتغير استراتيجيات العمل، يجب على مؤلفي الخطة التشغيلية تكيف الإجراءات الوظيفية، مما يستلزم تغييرات مترابطة واسعة النطاق، والتي قد تتطلب الوقت والموارد المالية، بما في ذلك إعادة تدريب العديد من المتخصصين وتوثيق العمليات الجديدة (Hobbs and Heany, 1977). في حين تستهدف معظم الخطط التشغيلية أهدافاً قصيرة الأجل، فإن تحسينات العمليات الحقيقية قد تتطلب أيضاً التخطيط الطويل الأجل (Acur and Bititci, 2003). ضمن هذا الإطار، تنطبق الإدارة الاستراتيجية على العمليات التشغيلية، والتي تشمل دورة تطوير وتنفيذ ومراقبة ومراجعة وتحديث استراتيجيات العمليات (Hauksdóttir and Nielsen, 2014).

في ضوء ما سبق، يُعرّف التخطيط التشغيلي بأنه عملية ضمان تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة، بهدف تحويل الخطة الاستراتيجية إلى واقع ملموس، من خلال إعداد خطة تشغيلية تحدد التفاصيل والاستراتيجيات والمشاريع والبرامج المستخدمة لتحقيق الأهداف المحددة بدقة. تشمل هذه الخطة تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ والجدول الزمنية لتلك الأعمال والمشاركين في تنفيذها، بالإضافة إلى تحديد مواعيد بدء وانتهاء التنفيذ، والموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة لذلك، ومؤشرات الأداء والتحقق والتحديات المتوقعة وكيفية التعامل معها (Logan & Sachs, 1997).

بالتالي، فإن الغرض من التخطيط السنوي هو تحويل أهداف العمل طويلة المدى إلى خطط عمل قصيرة المدى للعام القادم. وهذا يتطلب ليس فقط أن تكون الخطة واقعية وقابلة للتحقيق، باستخدام منهجية SMART، ولكن أيضًا طموحة بما يكفي لدفع الأعمال إلى الأمام، وأن يكون الهدف الرئيسي لخطة التشغيل هو الالتزام بالمواعيد النهائية والاستخدام الأمثل للموارد (Babich-Gaury & Babich, 2023).

٢) العلاقة بين التخطيط التشغيلي والاستراتيجية:

بوصفها وثيقة تحدد كيفية تحقيق الشركة لأهدافها على المدى القصير، عادةً خلال إطار زمني يتراوح من 6 إلى 18 شهرًا، تتضمن إدارة الأحداث القادمة وتعديل الخطط باستمرار لضمان التشغيل المستقر والمستمر (Babich-Gaury & Babich, 2023)، تعمل الخطة التشغيلية كمخطط تفصيلي يوضح المبادرات والأهداف الرئيسية التي تهدف الشركة إلى تحقيقها خلال إطار زمني محدد، وعادةً ما يكون عامًا، وترتبط هذه الخطة بشكل معقد بالأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة (Ibrahim & Oli, 2024).

وفقًا لفكرة أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية، فإنه يمكن الإشارة إلى هذه العملية بالتخطيط الاستراتيجي، الذي ينطوي على أربع مجالات هي التخطيط العام، والتخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي، والتوجيه والتحكم في التخطيط التشغيلي (Kotler et al., 2016; Stadtler et al., 2015). بالتالي، فإن الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة على المدى الطويل، والتي تشمل المراحل الأربع التالية: المسح البيئي، صياغة الإستراتيجية، التطبيق والتنفيذ، والتقييم والرصد والرقابة (Wheelen & Hunger

2012؛ David & David، 2017). هذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يشمل صياغة الأهداف التشغيلية المعلنة بإيجاز بطريقة تتحول فيها الاستراتيجيات الرئيسية إلى الإطار التنظيمي لتوجيه ما تبقى من عملية التخطيط - من الخطة الاستراتيجية إلى الخطة التشغيلية السنوية إلى المستوى المحدد للعمل والمساءلة (Pearce & Robinson، 2015؛ Stadtler وآخرون، 2015). في الواقع، فإن هذا المسار المحدد من العام إلى المتخصص، عبر ترجمة الغايات بعيدة المدى إلى أعمال قصيرة قابلة للقياس، يظهر بوضوح أن التخطيط التشغيلي هو تطوير تفصيلي لخطط المنظمات (Leventsov & Ilin، 2014).

عملياً، تُعتبر الخطة التشغيلية المكون الأخير للخطة الاستراتيجية، وتحتوي على وصف مفصل للأعمال اللازمة لتحقيق الاستراتيجيات المحددة، فهي خطة تفصيلية لعمل المنظمات، تتضمن تحديد السياسات والبرامج الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبناء المؤشرات التي يمكن من خلالها مراقبة عملية تحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى تحديد المتطلبات المالية والجدول الزمني لتنفيذ البرامج التنفيذية (Huggins، 1996). هذا يعني أن التخطيط التشغيلي ينبثق من التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، ويتم تنفيذه على مستوى الإدارات الوسطى أو الأقسام التنفيذية في المنظمة، ويتميز بأنه قصير المدى ومفصل بشكل كبير (الفضلي والعقيلي، 2017).

وباعتبار أن الخطة التشغيلية توضح تفاصيل الاستراتيجيات والطرق المستخدمة لبلوغ أهداف وغايات ورسالة المنظمة التي تشكل توجهها الاستراتيجي، وأنها تحتوي على تفاصيل تغطي أهمية كل مستوى من المستويات التنظيمية في المنظمة (حمدان وإدريس، 2019)، فإنه عند إعداد الخطة التشغيلية يقوم كل قسم بدراسة أهداف الإدارة التي يتبعها ويعطي تفصيلاً دقيقاً لما يتعلق به من هذه الأهداف محدداً أسلوب تنفيذها وكيفية بلوغها ضمن البرنامج الزمني الخاص بها،

إضافة الى تحديد المسؤول عن التنفيذ والتكاليف الخاصة بهذا التنفيذ، مع بيان الأسلوب المتبع في توزيع العمل بين الوحدات والأنشطة وتحديد المسؤوليات الفردية (المرضي، 2016). بالتالي، يجب أن تكون الخطة التشغيلية متماشية تمامًا مع الخطط والتوجهات الاستراتيجية، متضمنة الجداول الزمنية والمالية الخاصة بتنفيذ كل مرحلة (حمدان وإدريس، 2019)، وتركز على تحديد الأعمال التي يجب القيام بها خلال كل سنة من سنوات الخطة الاستراتيجية باعتبارها أداة رئيسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق النتائج (Clarke & Liesch، 2017).

في ضوء ما سبق، تختلف الخطة التشغيلية عن الخطة الاستراتيجية في عدة جوانب (Towbin وآخرون، 2018). أولاً، تقدم الخطة الاستراتيجية رؤية للمنظمة على المدى البعيد، بينما تركز الخطة التشغيلية على تحقيق أهداف سنوية محددة بتفاصيل. والفرق الثاني يكمن في عملية تطوير الخطة، حيث تُعد الخطة الاستراتيجية من قبل القيادة التنفيذية وتُنفذ برعاية القادة التنظيميين، بينما يُعد ويُنفذ المديرون والعاملين في الخطوط الأمامية الخطة التشغيلية. والفرق الثالث يتعلق بالمبادئ التوجيهية، حيث تستند الخطة الاستراتيجية إلى مهمة ورؤية المنظمة، بينما تستند الخطة التشغيلية إلى الخطة الاستراتيجية. والفرق الرابع هو في نطاق كل خطة، حيث تكون الخطة الاستراتيجية ذات نطاق واسع وثابت، بينما تكون الخطة التشغيلية أكثر تحديدًا وتكتيكية. وأخيرًا، تتطلب الخطة التشغيلية الإجابة عن أربعة أسئلة لكل هدف محدد، وهي: ما هو الهدف؟ من يتحمل المسؤولية؟ متى يجب أن يتم الانتهاء؟ وما هي التكلفة؟ في النهاية، تعتبر الخطة التشغيلية جزءًا أساسيًا من عملية التخطيط والتنفيذ في المنظمة.

وبنظرة أكثر شمولية، يتطلب التخطيط التشغيلي، الذي يتولاه المديرون الذين يتمتعون بفهم عميق للقضايا الحالية والمسؤوليات اليومية، تحديد أنشطة محددة وتنفيذها على الفور باستخدام

الموارد المتاحة، وذلك بناءً على عملية تخطيطية تمتد لمدة عام واحد، تستمد جذورها من التخطيط التكتيكي وتتوافق مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة (Moreno-Carmona et al., 2020). أي، يرتبط التخطيط التشغيلي ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الاستراتيجية، حيث يركز على استراتيجية تنفيذ العمليات (Al Shobaki et al., 2016). ويتضمن صياغة أهداف تشغيلية محددة تعمل كإطار تنظيمي، وتوجيه الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الخطط التشغيلية السنوية وتفصيل الإجراءات والمساءلة. وتشمل الخطوات الرئيسية في صياغة الاستراتيجية تحديد المهمة والأهداف، وإجراء تحليل SWOT، وإجراء تحليل الفجوات، واستكشاف الاستراتيجيات البديلة، واختيار استراتيجية محددة (Pearce & Robinson, 2014). يركز التخطيط التشغيلي على الإجراءات والعمليات الملموسة، التي تتم إدارتها في المقام الأول على أدنى المستويات حيث يكون فهم التحديات والمهام اليومية أقوى (Coulter, 2013; Kotler et al., 2016). تمتد دورة التخطيط هذه عادةً لمدة عام واحد وتستمد من التخطيط التكتيكي، مما يساهم في تحقيق الاستراتيجية بخطوات مفصلة وقابلة للتنفيذ يتم تحديثها باستمرار على مستويات وحدات الأعمال، وخاصة في الإنتاج (Coulter, 2013). تصل عملية توجيه ومراقبة التخطيط التشغيلي إلى ذروتها في عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تتضمن مقارنات منظمة للنتائج الفعلية لتحديد الأهداف لتحفيز الإجراءات التصحيحية اللازمة (Coulter, 2013; Kotler et al., 2016; Stadtler et al., 2015).

بالتالي، فإن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي يتكاملان ضمن عملية أساسية من عمليات الإدارة الاستراتيجية، تشمل التخطيط العام والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والتحكم في الأنشطة التشغيلية (Kotler et al., 2016; Stadtler et al., 2015). وفي حين أن التخطيط الاستراتيجي أمر حيوي للإدارة الفعالة، فإنه يشكل جانباً واحداً فقط من إطار الإدارة الاستراتيجية

الأوسع (Coulter, 2013; Mohammad, 2015). في التخطيط العام، يتم تحديد الأهداف، مما يعكس التحول من تعظيم الربح إلى نظام متعدد السمات للأهداف في استراتيجية الشركات الحديثة (Campbell et al., 2011; Johnson et al., 2016; Kotler et al., 2016). بينما يتضمن التخطيط الاستراتيجي، كما حدده Goldman & Casey (2010)، تحديد الفرص غير المستغلة بشكل منهجي للكشف عن استراتيجيات تنظيمية جديدة، مما يقلل بشكل كبير من احتمالية الفشل (Al Shobaki & Naser, 2016). بالتالي، قد يختلف تفسير التخطيط الاستراتيجي بين المنظمات بناءً على نظرتها المستقبلية (بن سديرة، 2013). وعليه، فإن إطار التخطيط الاستراتيجي مُضمن في الإدارة الاستراتيجية، التي تتكون من المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبتها (Wheelen & Hunger, 2012; David, 2011). ويسلط Sharbiny (2009) الضوء على التميزات الرئيسية: التخطيط الاستراتيجي تحليلي بينما تؤكد الإدارة الاستراتيجية على الأداء، ويختتم التخطيط الاستراتيجي بالقرارات، بينما تركز الإدارة الاستراتيجية على تنفيذ العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج استراتيجية.

بالمحصلة، يعد التخطيط التشغيلي جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، يعمل كعنصر أساسي من خلال التركيز على اكتساب ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف وتوليد دخل جديد. من خلال تحديد المجالات التي تتطلب التعديل ومعالجة النقص أو الخسائر في الإيرادات، تساعد الإستراتيجية التشغيلية الشركة في التكيف مع مشهد الأعمال المتطور (Ibrahim & Oli, 2024).

في ظل الجدل المستمر حول أهمية التخطيط التشغيلي في بيئة الأعمال الحديثة (Nugraha et al., 2022)، تظهر العديد من التحديات الطبيعية والمعقدة التي تواجه هذا الجانب الإداري. تلك التحديات تشمل القيود الزمنية والمالية، وعدم اليقين حيال المستقبل، وتعقيدات الإدارة المالية، وصعوبات مراقبة الأداء، والامتنال للتنظيمات، وضرورة موازنة الكفاءة، وتكامل التكنولوجيا، وهي عقبات كبيرة تعيق التقدم. من ناحية ثانية، تأتي تبعات عدم وضوح خطوات التنفيذ بشكل كافٍ بعيدة المدى، مما يعيق قدرة مدير العمليات على تنفيذ الاستراتيجية الشاملة بنجاح، ويزيد من الارتباك والغموض (Ibrahim & Oli, 2024). وهنا تبرز أهمية التخطيط التشغيلي من حيث كونه يعمل بشكل مستمر على مستوى وحدة الأعمال، مما يجسد نهجًا ملموسًا ومحددًا أكثر (Iheanachor, 2022).

بحكم كونه يمثل عملية متخصصة توضح بدقة كيفية مساهمة فريق أو قسم معين في تحقيق أهداف استراتيجية أوسع، يشمل التخطيط التشغيلي الواجبات المنتظمة الحاسمة للتشغيل السلس للمنظمات، ويضمن وضوح المسؤوليات الفردية لكل من الإدارة والموظفين، مما يعزز النجاح من خلال إنشاء مسار واضح لتحقيق الأهداف التجارية والتشغيلية (Michael, 2022).

وباعتبار أنه يتم إعداد الخطط التشغيلية في المقام الأول لإجراءات وعمليات محددة، ونظرًا لأن التحكم بهذه العملية يتم من قبل المستويات الأدنى، فإن التخطيط التشغيلي يحقق للمنظمة الفهم الأفضل ليس فقط للمشكلات الحالية، ولكن أيضًا للمهام والأنشطة اليومية التي يتعين القيام بها (Kotler et al., 2013; Coulter, 2016; Mateljak & Mihanović, 2016). حيث يؤدي التوجيه والتحكم في التخطيط التشغيلي إلى وضع المسارات التنفيذية على نهج التخطيط الاستراتيجي ويؤمن الفهم المنظم للاستراتيجية، من خلال

مقارنة منتظمة للقيم الفعلية مع الأهداف الكمية المحددة مسبقاً، ما يتيح بدء الإجراءات المضادة إذا لزم الأمر (Coulter, 2013; Kotler et al., 2016; Stadtler et al., 2015).

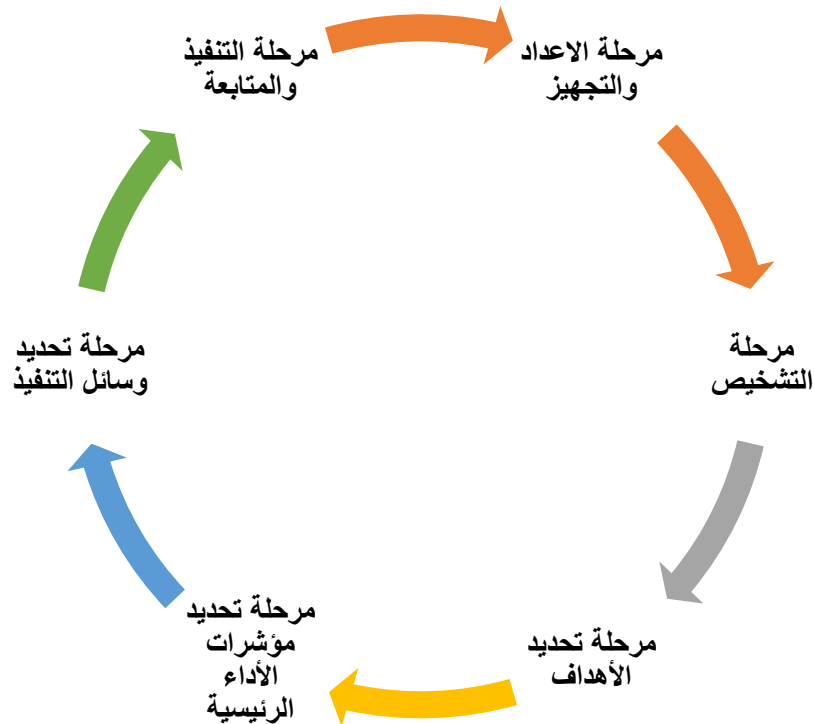
في الواقع، هذه الأهمية ظهرت في العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط التشغيلي وعلاقته بمختلف جوانب العمل والنمو في المنظمات (Mateljaka & Robinson, Logan and Mihanović, 2016). ولعل أبرز ما أكد هذا الدور هو ما وجده Robinson, Logan and Salem (1985) من أن التخطيط التشغيلي الشامل كان مرتبطاً بقوة بالأداء، في حين أن الانخراط في التخطيط الاستراتيجي وحده لم يكن كذلك.

٤) عملية التخطيط التشغيلي:

يمثل التخطيط التشغيلي المرحلة الأخيرة في إعداد الخطة الاستراتيجية، والتي تفضي إلى إعداد الخطة التشغيلية التي تحتوي على وصف تفصيلي للعمل المطلوب تنفيذه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة (Huggins, 1996). وعادةً ما يتم اشتقاق التخطيط التشغيلي من التخطيط الاستراتيجي ويتم تصنيفه على أنه تخطيط وظيفي أو تنفيذي، ويتم التعامل معه بشكل أساسي من قبل الإدارة المتوسطة عبر مختلف الإدارات التنظيمية (ال عوشن، 1433). هذا النوع من التخطيط قصير المدى ومفصل للغاية، مما يخلق إطاراً للأنشطة المتوافقة مع أهداف محددة وتقديرات مالية وقيود زمنية. إنه يوضح الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة للوصول إلى أهداف المنظمة ويوضح أدوار المستويات التنظيمية المختلفة (حمدان وإدريس، 2019). يقوم كل قسم بتقييم أهدافه، وتفصيل استراتيجيات التنفيذ والجدول الزمنية والمسؤوليات والتكاليف وتوزيع العمل، وضمان المساءلة على المستويات الفردية (المرضي، 2016). بالتالي، عند إعداد الخطط التشغيلية لأي منظمة لا بد لها

من المرور بعدد من المراحل المترابطة والمتسلسلة، بدءاً من مرحلة ما قبل التخطيط وحتى وضع

الإطار النهائي للخطة التشغيلية (الفضلي والعقيلي، 2017):



١. مرحلة الإعداد والتجهيز:

تتضمن هذه المرحلة الأولية، والتي يشار إليها غالباً بمرحلة "التخطيط للتخطيط"، تشكيل فريق التخطيط وتحديد الأدوار والمسؤوليات. ومن الأهمية بمكان تحديد الشركاء الرئيسيين المتكاملين لنجاح المشروع والتأكد من المعلومات اللازمة ومصادرها. بالإضافة إلى ذلك، يجب تقييم الموارد المتاحة، جنباً إلى جنب مع وضع جدول زمني لإعداد وتطوير الخطة التشغيلية (ال عوشن، 1434).

٢. مرحلة التشخيص:

تركز هذه المرحلة على فهم الواقع الحالي للمنظمة من خلال تشخيص كل من البيئة الداخلية، والتي تتكون من عوامل ومتغيرات يمكن التحكم فيها، والبيئة الخارجية، والتي تشمل القوى المحيطة التي قد تؤثر على فعالية الإدارة. يعد جمع البيانات وتحليلها وصياغة النتائج أمرًا ضروريًا خلال هذه المرحلة، مع استخدام تحليل SWOT لفحص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة (العوشن، 1433).

٣. مرحلة تحديد الأهداف:

يعد تحديد الأهداف الواضحة أمرًا حيويًا لأنه يؤثر على كل جانب من جوانب عملية التخطيط (Allen, 1978). يتضمن ذلك تقدير المتطلبات المتوقعة لسنة التخطيط لضمان قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. يجب أن تكون الأهداف المصاغة محددة وقابلة للقياس وواقعية وقابلة للتحقيق ومحددة زمنيًا (SMART)، مع تشجيع المشاركة لتعزيز الالتزام في تحديد الأهداف (شديفات، 2020).

٤. مرحلة تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:

تعمل مؤشرات الأداء الرئيسية على قياس أداء المنظمة وتتبع التقدم نحو الأهداف من خلال مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية (ال عوشن، 1433). تحمل هذه المؤشرات أهمية عملية كبيرة وغالبًا ما تؤكد عليها المنظمات الدولية في مراقبة الأداء.

٥. مرحلة تحديد وسائل التنفيذ:

بعد تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، يترجم مخطط التعليم الخطة إلى برنامج. ويتضمن هذا البرنامج تفصيلاً للأنشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ويتم ترتيبه وفقًا لجداول زمنية محددة.

٦. مرحلة التنفيذ والمتابعة:

في هذه المرحلة يتم وضع الخطة التشغيلية بعد إقرارها في مرحلة التطبيق الفعلي. حيث تتحول تفاصيل الخطة الى عمليات تنفيذية تحدث في ضوء الأهداف المحددة وضمن ضوابط الوقت والجودة والتكلفة. خلال هذه المرحلة، تستمر عملية التقييم والمتابعة واجراء المراجعات التحسينية الضرورية لضمان معالجة أية انحرافات قد تحصل.

٥) العوامل المؤثرة على فاعلية التخطيط التشغيلي في المنظمات:

يواجه المخطط العديد من التحديات التي تعوق في كثير من الأحيان التطوير والتنفيذ الفعال للخطط. تؤثر هذه العقبات بشكل كبير على قدرة المخطط على الالتزام بالمنهج العلمي السليم عند تصميم المشاريع (دراركه، 2009). وبالتالي، فإن الخطط القليلة التي يتم صياغتها بكفاءة وبطريقة منظمة تشكل استثناءات وليست القاعدة. تتجلى معظم الخطط بطرق مختلفة، إما بإبطاء عملية التخطيط أو تقليل فعاليتها (القطامين، 2020). يكشف استعراض الدراسات القائمة والأدبيات ذات الصلة بهذا الموضوع أنه لا يوجد تصنيف مقبول عالمياً لعقبات التخطيط. ومع ذلك، حدد الشاعر (2007) العديد من الاتجاهات الفكرية لتصنيف هذه العوائق.

أحد التصنيفات اقترحه Bean & Kuh (1990)، يميز بين العقبات التي تتبع من الأفراد المسؤولين عن التخطيط وتلك الناشئة عن البيئة الخارجية. تدور العقبات المتعلقة بالأفراد في المقام الأول حول فشل المخططين في تحديد الأهداف بدقة، فضلاً عن الافتقار إلى الاقتناع بين أعضاء المنظمة التعليمية بأهمية عملية التخطيط أو تطبيق البيانات ذات الصلة. وبعد ذلك، تتبع العوائق الخارجية من اعتماد الهيكل التنظيمي على المنظمات الفرعية التابعة له، إلى جانب الموارد غير

الكافية المخصصة لمبادرات التخطيط. وفي تصنيف آخر أجراه Barth (1999)، تنقسم العوائق إلى فئات داخلية وخارجية. وتشمل العوائق الداخلية أوجه القصور في الأنظمة والروتين، في حين تشمل العوائق الخارجية الجوانب المادية والمعنوية. والعوائق الخارجية المادية، مثل القضايا المالية، هي تحديات ملموسة، في حين قد تشمل العوائق الأخلاقية الحواجز الثقافية التي تؤثر على المواقف تجاه التخطيط. كذلك، قام Tonsend and Cheng (2002) بتصنيف العوامل التي تؤثر على عملية التخطيط الفعال إلى ثلاث مجالات رئيسية: القيادة التنظيمية، والجوانب التنبؤية، والفعالية. ترتبط القيادة بمدى التزام الإدارة بالتخطيط، مع التأكيد على أن أهداف المنظمة يجب أن يتم التعبير عنها على أعلى المستويات. حيث يمكن أن يؤدي الاهتمام القوي للإدارة بالتخطيط إلى توليد المشاركة الشاملة من الموظفين، وتشجيع المشاركة الأوسع في عملية التخطيط. من حيث الجوانب التنبؤية، تنشأ العقبات من جوهر التخطيط الاستراتيجي، والذي يركز على تحليل البيئات الداخلية والخارجية للتنبؤ بمستقبل المنظمة. إن القدرة على التنبؤ بهذه البيئات أمر بالغ الأهمية لتحديد أهداف المنظمة.

إضافة إلى ما سبق، صنف الشيخ سالم وزملائه (1994) هذه العوامل إلى فئتين رئيسيتين: تلك المرتبطة بالأفراد المشاركين في التخطيط أو تنفيذه وتلك التي تنشأ عن الطبيعة المعقدة لعملية التخطيط نفسها. فقد تنشأ العوائق المتعلقة بالأفراد من الافتقار إلى الالتزام بالتخطيط، وعدم القدرة على التمييز بين دراسات التخطيط والخطط القابلة للتنفيذ، والاعتماد المفرط على الخبرات السابقة (التي قد لا تكون موثوقة للسيناريوهات المستقبلية)، ومقاومة التغيير. ومن ناحية أخرى، تشمل العقبات الخاصة بالعملية الصعوبات في الحصول على معلومات دقيقة، والتحديات التي يفرضها التغيير السريع، والمرونة غير الكافية، والمخاوف بشأن الوقت والتكاليف المرتبطة بجهود التخطيط (سالم وآخرون، 1994).

إن هذه التصنيفات المختلفة تسلط الضوء على الطبيعة المتعددة الجوانب للعوامل المؤثرة التي يواجهها المخططون، وتشير إلى العوامل الشخصية والخارجية التي يمكن أن تعيق التخطيط الفعال. إن الافتقار إلى الالتزام والتفاهم بين الأفراد، والديناميكيات المعقدة داخل عملية التخطيط نفسها، هي مواضيع متكررة. إن عدم القدرة على تأمين الموارد الضرورية، سواء البشرية أو المادية، يزيد من تعقيد البيئة التي يتم فيها التخطيط.

باختصار، فإن التحديات التي يواجهها المخططون معقدة ومتعددة الجوانب. من القيود الشخصية في تحديد الأهداف والالتزام بالعملية، إلى الحواجز الخارجية مثل تخصيص الموارد والمواقف الثقافية، يوفر كل تصنيف نظرة ثاقبة للأبعاد المختلفة لعقبات التخطيط. إن فهم هذه القيود أمر ضروري لتطوير الاستراتيجيات التي تعزز فعالية عملية التخطيط بشكل عام. إن معالجة العقبات الفردية والتنظيمية من شأنها أن تساهم في خلق بيئة أكثر ملاءمة لمبادرات التخطيط الناجحة. إن هذا الفهم للعقبات يعزز النهج الأكثر استراتيجية للتغلب عليها، مما يضمن أن تكون الخطط، عند تطويرها، عملية وقابلة للتنفيذ في البيئات المتغيرة بسرعة اليوم.

عند تحليل العوامل التي تؤثر على عمليات التخطيط الفعالة، تبرز فئتان أساسيتان هما: العوامل الشخصية المتعلقة بالأفراد المسؤولين عن التخطيط والعوامل التنظيمية المتأصلة في الأنظمة الإدارية:

١. العوامل الشخصية:

تنشأ العوائق الأكثر أهمية من الافتقار إلى الوعي بأهمية التخطيط بين المكلفين بتطويره أو تنفيذه. يمكن أن يعيق هذا الافتقار إلى الوعي بشدة نجاح مبادرات التخطيط، حيث أن فهم أهمية التخطيط أمر بالغ الأهمية لتلبية الاحتياجات الفردية والمجتمعية (دراكره، 2009). المخططون الذين يدركون

الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة هم أكثر تجهيزاً لابتكار برامج ومشاريع فعالة. وعلى العكس من ذلك، عندما يشعر المخططون بانخفاض الشعور بالمسؤولية أو يرون أن أدوارهم غير مهمة، فقد يؤدي ذلك إلى الانفصال والتأثير السلبي على عملية التخطيط. قد تتبع مثل هذه المشاعر من الاعتقاد بأن جهودهم تسفر عن نتائج عقيمة (الفريجات، 2000). وعلاوة على ذلك، إذا أعطى المديرون الأولوية للقضايا التشغيلية قصيرة الأجل على التوقعات الاستراتيجية طويلة الأجل، فإنهم يزيدون من تعطيل مسار التخطيط (العجمي، 1434). تؤثر الخصائص الشخصية للقادة بشكل كبير على قدرتهم على صياغة الخطط، نظرًا لأدوارهم المؤثرة داخل المؤسسات. تؤثر توجهاتهم الفكرية ومواقفهم تجاه المسؤولية وأساليب الإدارة بشكل مباشر على عملية التخطيط، حيث تؤثر هذه السمات على دوافع وانخراط مرؤوسيهـم.

٢. العوامل التنظيمية:

تشكل الحواجز الإدارية أيضًا تحديات كبيرة في عملية التخطيط. تتمثل إحدى العقبات البارزة في عدم توفر المعلومات ذات الصلة اللازمة للتخطيط الفعال. عندما لا يوجد نظام ثابت لجمع أو تحليل أو نشر البيانات الدقيقة، فإن المخططين يعرقلون بشكل كبير قدرتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة. يؤدي غياب الوضوح في سياسات التخطيط والغموض المحيط بالأهداف الرئيسية إلى تفاقم هذه الصعوبات. يحتاج المخططون إلى أهداف محددة جيدًا لتوجيه مبادراتهم، حيث يمكن أن يؤدي الافتقار إلى الوضوح إلى إخراج تركيزهم وفعاليتهم عن مسارهم. إن تقييم نتائج الخطط السابقة أمر حيوي أيضًا، لأنه يساعد في تطوير استراتيجيات جديدة (دراركة، 2009). وبدون الوصول إلى معلومات شاملة ودقيقة، لا يستطيع المخططون تقييم النتائج السابقة بشكل كافٍ أو موازنة الإجراءات المستقبلية وفقًا لذلك.

وباختصار، يمكن لعملية التخطيط أن تواجه مقاومة كبيرة من كل من المجالين الشخصي (الحمالي والعربي، 2013؛ الشاعر، 2007) والتنظيمي (الكلثم وبارنه، 2012؛ العجمي، 1434). حيث تلعب الخصائص الفردية للمخططين، بما في ذلك التزامهم بعملية التخطيط ونهجهم الإداري، دورًا حاسمًا في تحديد مسار جهود التخطيط. وفي الوقت نفسه، يمكن للقيود التنظيمية، مثل أنظمة المعلومات غير الكافية والأهداف غير الواضحة، أن تعيق التخطيط الفعال بشكل كبير. يتطلب معالجة هذه العقبات نهجًا مزدوجًا يسعى إلى تعزيز المسؤولية الشخصية والوعي بين المخططين، وفي الوقت نفسه تحسين الأطر التنظيمية لدعم التواصل الأكثر وضوحًا وإمكانية الوصول إلى البيانات. في نهاية المطاف، يعد فهم هذه الحواجز والتخفيف منها أمرًا ضروريًا لتعزيز الفعالية الإجمالية للتخطيط التعليمي في المؤسسات.

بالمحصلة، تواجه عمليات التخطيط داخل المنظمات تحديات كبيرة، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى نقص الخبراء المدربين والأفراد المهرة في التخطيط الفعال والكفاء. ويتفاقم هذا النقص بسبب غياب المؤسسات التي تقدم دورات تدريبية طويلة الأمد تهدف إلى إعداد المشاركين في أدوار التخطيط (أبو ناعم، 2001). بالإضافة إلى ذلك، فإن هيكل المنظمات الإدارية غالبًا ما يعيق جهود التخطيط - خاصة عندما يتميز بدرجة عالية من المركزية التي تستبعد المشاركة من مختلف المستويات التنظيمية (العمرى، 2022). وبالتالي، يصبح من الواضح أن الإطار التنظيمي والإجراءات الإدارية المعمول بها داخل المؤسسات لها تأثير عميق على عملية التخطيط.

ثالثاً - أداء المؤسسات:

بصفته أكثر ما يمكن أن يتم التركيز عليه عند وضع الخطط والاستراتيجيات، وباعتبار أنه يعتبر الأداة التي تفضي إلى الحصول على مخرجات العمل، يعتبر الأداء أحد أكثر المواضيع التي تم تناولها في علم الإدارة، ناهيك عن كونه البعد الأكثر أهمية لشركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (القطب، 2012، ص:16). مع ذلك، فقد تم تناول موضوع الأداء في العلوم الإدارية من زوايا متعددة.

(١) التطور التاريخي لمفهوم الأداء:

لقد تطور مفهوم الأداء في عالم الأعمال الحديث بشكل كبير مع مرور الوقت، حيث تشكل من خلال المناقشات العلمية المختلفة فيما يتعلق بتعريفه والعوامل المؤثرة عليه. فقد تم استكشاف مفهوم الأداء في المنظمات من خلال عدسات مختلفة من قبل علماء مختلفين على مدى عقود من الزمان، حيث قدم كل منهم معايير وتفسيره الفريد. بدايةً، وصف Georgopoulos and Tannenbaum (1957) الأداء بأنه كفاءة تنظيمية - أي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل قدر من الضغط على الموارد، وتشمل معايير التقييم الخاصة بذلك الإنتاجية والمرونة وإدارة التوترات بين المنظمات. في ضوء ذلك، عرف Yachtman and Seashore (1967) الأداء على أنه قدرة الشركة على الاستفادة من بيئتها لتأمين الموارد النادرة والحيوية اللازمة لعملياتها. وبناءً على هذه الفكرة، ساوى Price (1968) بين الأداء والفعالية التنظيمية واقترح معايير للتقييم بما في ذلك الإنتاجية والتوافق والمؤسسية.

مع تطور الأبحاث عبر الوقت، وفي وجهة نظر أكثر دقة، وصف Labrousse (1971) الأداء بأنه سلسلة من السمات المميزة المرتبطة بشكل فريد بقدرة الشركة على التنقل في المنافسة الأجنبية مع قياس جهودها الإنتاجية بشكل فعال بأقل تكلفة، ويشمل ذلك أيضاً القدرة على الاستفادة من الأسواق المتخصصة وتحقيق نمو كبير. بينما حدد Moh (1972) معايير التقييم الرئيسية للأداء على أنها الإنتاجية والمرونة والقدرة على التكيف، مما يشير إلى الحاجة إلى المرونة الوجودية في الأسواق المتغيرة. ثم قام Gibson (1973) بتوسيع تقييم الأداء بشكل أكبر، واقترح مركباً من الإنتاجية والكفاءة والرضا والمرونة والتطوير والبقاء كمؤشرات رئيسية. ليقدم Harrison (1974) بعدها تعريفاً أكثر وضوحاً، حيث نظر إلى الأداء ببساطة باعتباره النتيجة المستمدة من تقييم الجهد.

بعد ذلك، بدأ تخصيص المفهوم أكثر حيث برز مفهوم الأداء المالي من قبل Shashua and Goldschmidt (1974)، الذين حددوا الأداء المالي من خلال معايير محددة بما في ذلك هامش الربح وربحية الأسهم وربحية رأس المال ومعدل رأس المال التشغيلي ومعدل النشاط. وتعمل هذه المقاييس كمؤشرات للربحية والاستقرار المالي، وتلخص مدى أداء المؤسسة مالياً. ثم قدم Klein (1976) فهماً أكثر ذاتية للأداء، حيث ذكر ستة مؤشرات مثل نمو القيمة المضافة، والعائد على رأس المال المستثمر، ونمو الأصول الثابتة، وتغيرات القوى العاملة، وتغطية الاحتياجات التشغيلية من خلال رأس المال العامل، والقدرة على التمويل الذاتي فيما يتعلق بالالتزامات. وعلى النقيض من ذلك، لم يحدد Dubois (1979) الأداء صراحةً، بل استخدم بدلاً من ذلك خمسة مؤشرات - النمو، والربحية، والإنتاجية، والالتزامات، والقدرة على سداد الديون - لقياسه.

افترض Bourguignon (1997) أن الأداء يتحدد بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بينما أكد Burlaud and Langlois (1999) أن الأداء في حد ذاته ليس جيداً ولا سيئاً في جوهره؛ فهو يعتمد على طموح المنظمة في الأهداف المحددة. وميز Cohen (1995) بين الأداء والكفاءة، مشيراً إلى أن تقييم الأداء يتطلب مقارنة النتيجة المالية باستخدام الموارد المرتبطة بها.

لكن، وفقاً لـ Lorino (1995)، فإن الأداء بالنسبة للمنظمات لا يتعلق فقط بخفض التكاليف أو تعزيز القيمة، بل يشمل جميع العوامل التي تساهم في تحسين التوازن بين القيمة والتكلفة. وقد اعترف Porter (1986) بأن الأداء مرتبط بقدرة الشركة على خلق القيمة لعملائها، مما يمثل تحولاً من المعايير الداخلية إلى التقييم المرتكز على العملاء. ضمن هذا السياق، أصبح مفهوم الأداء مقترناً بالمزايا التنافسية. فقد ربط Waterman (1995) الأداء بالتميز، مؤكداً من خلال ذلك على عوامل مثل الكفاءة التنظيمية، والهوية الاجتماعية، وتحقيق الأهداف، وسمعة المنظمة ككل. في ذات الوقت اتسع مفهوم الأداء ليشمل، حسب Alazard and Separi (1998)، رؤية أوسع تدمج العوامل الداخلية والخارجية - الكمية والنوعية، والتقنية والبشرية، وكذلك الأبعاد المادية والمالية - التي تؤثر على قرارات الإدارة.

مع مطلع الألفية، اتسع مفهوم الأداء بالنسبة للباحثين ليأخذ منحى الاستراتيجية والمدى الطويل. حيث عرّف Marmuse (2000) الأداء من حيث الحفاظ على ميزة تنافسية طويلة الأجل. ضمن ذات السياق، وفي استمرار لتطور المفهوم، ومع تطور مفهوم الاستدامة، برزت فكرة "استمرارية الأداء" كهدف تنظيمي نهائي، حيوي لتعزيز النمو والتقدم المستدام. فلكي يكون الأداء مثمراً ويدل على حالة حقيقية من النجاح، يجب على المنظمات التركيز ليس فقط على النتائج قصيرة الأجل ولكن أيضاً على القدرة على البقاء والتكيف على المدى الطويل. حيث إن تحقيق

الأداء المستمر يعني النجاح ويعكس ضرورة وصول المنظمات إلى مستويات الأداء العالمية. يتميز هذا الأداء العالمي بمزيج من العوامل الداخلية والخارجية - بما في ذلك الأبعاد الفنية والبشرية والنوعية والكمية. إنه لا يجسد الفعالية الاجتماعية والاقتصادية فحسب، بل يشمل أيضًا الاعتبارات البيئية التي تعكس التزام المنظمة بجهود الحماية والاستدامة.

باختصار، تؤكد التفسيرات والمعايير المتعددة الجوانب لتقييم الأداء التنظيمي على تعقيده. في حين قد تتنوع التعريفات من الإنتاجية والربحية إلى القدرة على التكيف والكفاءة، فإن الهدف النهائي يظل السعي المستمر إلى التميز الذي يتماشى مع تحقيق الأهداف الاقتصادية والتفويضات الاجتماعية الأوسع نطاقاً (Camelia & Luminita, 2013).

في نهاية المطاف، الأداء هو بناء متشابك، يتأثر بشكل كبير بفعالية ممارسات الإدارة، وتخصيص الموارد، والاستشراف الاستراتيجي. ويتطلب الأمر بذل جهد واعٍ لتعزيز الكفاءة والفعالية، وضمان رضا جميع أصحاب المصلحة ومشاركتهم. وبالتالي، يجب على المنظمات التي تسعى إلى التميز أن تراقب باستمرار وتعديل مناهجها في الإدارة، لضمان بقائها مرنة وقادرة على الاستجابة للتطورات الداخلية والضغوط الخارجية.

وفي الختام، لا ينبغي النظر إلى الأداء باعتباره مقياساً معزولاً للنجاح، بل باعتباره عنصراً شاملاً ومتعدد الأوجه يتطلب دمج الكفاءة والاقتصاد والفعالية. ويعزز تحقيق التوازن بين هذه المكونات الثلاثة المرنة والميزة التنافسية، ويؤسس إطاراً للنجاح والاستدامة على المدى الطويل. ومن الأهمية بمكان أن تفهم الكيانات أن تحقيق مستوى عالٍ من الأداء يتعلق بالحفاظ على الالتزامات والعلاقات الاجتماعية بقدر ما يتعلق بتحقيق النتائج المالية.

٢) تعريف الأداء:

غالباً ما اقترن مفهوم الأداء المؤسسي بشكل عام بالنتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها. فقد عرفه Tuama & Alqhiwi (2014، ص:83) بأنه "منظومة متكاملة لنتائج الاعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والاعمال التي نفذت وفقاً للوائح والمعايير، وطريقة تقديم هذه الاعمال الي العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة". وفقاً لهذا المنظور، فإن الأداء يخضع دائماً للتقييم والمقارنة مع أهداف المنظمات وغاياتها لتحديد نجاح المنظمة من فشلها. لذلك فقد اعتبر Almatrooshi وآخرون (2016) بأنه يعبر عن أداء المنظمة بالمقارنة مع أهدافها وغاياتها، فهو نظام شامل يتضمن مقاييس لإدارة الأداء الجيد، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنظمة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل.

من ناحية أخرى، ووفقاً لنظرية "النظرة القائمة على الموارد" (RBV)، يعكس الأداء الموارد

التي تُحدد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة (Wernerfelt، 1984). هذا يعني بأن الكيفية

التي تدير بها المنظمة مواردها تحدد بشكل أو بآخر أداءها التنظيمي، الذي يمثل نتيجة لكفاءة

المنظمة في استغلال مواردها. ضمن هذا السياق، فإن هذه النتائج، التي تعبر عن "درجة بلوغ

المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية" (مصطفى، 2002، ص:415)، تمثل الحصيلة

العامة لجميع الجهود المبذولة على مختلف المستويات في المنظمات (Kestilä-Kekkonen &

Söderlund, 2016) لبلوغ الأهداف الاستراتيجية المحددة (الشريف، 2023). هذا يعني بأنها

ترتبط مع الأهداف بعنصرين أساسيين هما الوقت والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

على مستوى عامل الزمن، فإن اعتبار الأداء بمثابة مخرجات العمل مقاسة بالمقارنة مع أهداف المنظمة يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة ضمن الوحدات الزمنية المحددة لكل هدف. أي تحقيق الأهداف وفق البرامج الزمنية المحددة لها عند وضعها (Bolaji & Adeoye, 2018). وهذا يتفق مع تعريف شقير (2005، ص: 19) للأداء من حيث كونه يمثل "المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارة الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة".

من ناحية أخرى، فإن عملية بلوغ أهداف المنظمة يجب أن تتم وفق مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. أي انجاز أهداف المؤسسة المالية وغير المالية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية (Bolaji & Adeoye, 2018). هذا يعني أن الأداء يعبر عن كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Al Naqbi, 2020). ومما سبق فإن الباحث يرى بأن الأداء المؤسسي هو: "محصلة النشاط الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً عبر الاستغلال الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية".

٣) طرق قياس الأداء ونموذج الأداء المتوازن (BSC):

لقد أنتجت نظرية التنظيم العديد من النماذج التي تهدف إلى فهم الأداء التنظيمي، مما يعكس التعقيد والتنوع المتأصل في هذا المجال من الدراسة. ويؤكد بعض الباحثين أن عدد النماذج يضاهي عدد الدراسات المقابلة حول الأداء التنظيمي والفعالية.

بدايةً، تعطي بعض الدراسات الأولوية للعوامل التنظيمية الداخلية عند تحديد معايير الأداء، مع التركيز على جوانب مثل الأهداف التنظيمية والأساليب المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

يفترض نموذج الهدف العقلاني أو نموذج الهدف العقلاني أن المنظمات موجودة لتحقيق أهداف محددة، والتي يمكن أن تكون صريحة وضمنية. ويؤكد هذا النموذج على الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها كمقياس أساسي للأداء (Etzioni, 1964; Pfeffer, 1982; Price, 1972). وبدلاً من ذلك، يسلط باحثون آخرون الضوء على مقاييس داخلية مختلفة، مثل تقييمات صحة المنظمة (Argyris, 1964; Bennis, 1966; Likert, 1987)، ويبحثون في عوامل مثل أنظمة الاتصال الفعالة والإجراءات المستقرة التي تساهم في التحكم التنظيمي. كما تظهر مقاييس العلاقات الإنسانية، بما في ذلك تماسك القوى العاملة، والمعنويات، وتنمية الموارد البشرية، في تقييماتهم.

على النقيض من ذلك، يتبنى باحثون آخرون منظوراً خارجياً، ويؤكدون على علاقة المنظمة ببيئتها عند وضع معايير الأداء. نموذج موارد النظام، الذي طوره Seashore and Yuchtman (1967)، يوطر الأداء التنظيمي كمقياس للبقاء - على وجه التحديد، قدرة المنظمة على استغلال بيئتها للحصول على الموارد الأساسية للاستمرار في العمل (Seashore and Yuchtman, 1967, 393). وبالتالي، يعطي هذا النموذج الأولوية للمدخلات للمنظمة على المخرجات، وينظر إلى الحصول على الموارد باعتباره المؤشر الأول للأداء. هناك منظور آخر، وهو نموذج الرضا البيئي أو نموذج رضا المشاركين، والذي يقيم الأداء على أساس فعالية المنظمة في إرضاء أصحاب المصلحة الاستراتيجيين الرئيسيين في بيئتها (Boschken, 1994; Connolly, Conlon, 1984; Deutsch, 1980; Keeley, 1978; Miles, 1980; Zammuto, 1984).

تشير هذه المجموعة من الأبحاث إلى أنه بما أن كل منظمة تمتلك خصائص فريدة، فإن معايير تقييم الأداء يجب أن تختلف وفقاً لذلك. قد تجد المنظمات ذات الأهداف المحددة جيداً والقابلة للقياس أن نموذج الهدف العقلاني هو الأكثر ملاءمة للتقييم. على النقيض من ذلك، قد

يكون من الأفضل تقييم المنظمات ذات الأهداف الأكثر غموضًا من خلال مؤشرات مختلفة، مثل الصحة المالية، أو استدامة الموارد، أو رضا أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما ينتقل العلماء بين أحكام القيمة المتنوعة عند اختيار المعايير، مما يؤثر على نهجهم في تحديد أداء المنظمة (Cameron and Whetten 1983). يعترف العلماء بأن نماذج الأداء المختلفة يمكن أن تسلط الضوء على جوانب معينة من الأداء، على غرار كيف يمكن للصور الفردية أن تصور جوانب معينة فقط من موضوع أوسع (Morgan 1997).

عملياً، سعى العديد من الباحثين إلى معالجة تعقيدات الأداء التنظيمي من خلال دمج عناصر من نماذج نظرية مختلفة في أطر شاملة تهدف إلى تقديم فهم أكثر دقة للأداء (Cameron 1981, 1982; Quinn and Rohrbaugh 1981, 1983). اقترح Cameron (1978)، (1981، 1982) منظوراً متعدد الأبعاد يسعى إلى التوفيق بين النماذج المختلفة بما في ذلك نموذج موارد النظام والهدف العقلاني والعملية الداخلية ورضا المشاركين. وبالمثل، ابتكر Quinn and Rohrbaugh (1981، 1983) نموذجاً مكانياً يعترف بالقيم المتضاربة التي تؤثر على تقييمات الأداء التنظيمي. لقد حددوا ثلاث مجموعات أساسية من القيم المتنافسة في تقييم الأداء: التركيز على التركيز التنظيمي الداخلي مقابل الخارجي، والتناقض بين الوسائل والغايات، والتوتر بين المرونة والتحكم. ورغم أنه قد لا يكون من الممكن توحيد هذه القيم في مقياس أداء واحد، فإن الباحثين يؤكدون أن إطارهم يسهل التعبير الصريح عن القيم، وإسناد الأوزان لهذه القيم، وصياغة درجة مركبة مستمدة من المعايير داخل إطارهم.

وقد اكتسبت المناهج المتعددة الأبعاد لأداء المنظمات زخماً خاصاً بين الباحثين في الإدارة العامة والقطاع غير الربحي. وتستفيد مجموعة كبيرة من الدراسات من هذه الأطر، مع وجود حجج

تشير إلى أن الطبيعة المتأصلة للمنظمات العامة وغير الربحية تتطلب فهماً يلتقط أبعاداً مختلفة للأداء (Cameron 1982; Forbes 1998; Herman and Renz 1997, 1999; Kushner and Poole 1996; Ostroff and Schmitt 1993; Rainey and Steinbauer 1999; Rojas 2000).

وبينما جادل بعض الباحثين بأن دمج المقاييس المالية التقليدية مع المؤشرات غير المالية من شأنه أن يُنشئ بطاقة أداء شاملة، أشار Kaplan and Norton (1996) إلى قيود جوهرية للمقاييس غير المالية. وأكدوا أن هذه المقاييس غالباً ما تكون بأثر رجعي، وتعكس الأداء السابق، ولا تُقدم سوى إرشادات محدودة للاستراتيجية المستقبلية. علاوة على ذلك، انتقد Kaplan and Norton (1996) الطبيعة العامة للعديد من المقاييس غير المالية، والتي غالباً ما لا تتوافق بشكل مباشر مع الأهداف الاستراتيجية المحددة التي يُمكن أن تُوفر مزايا تنافسية مستدامة (Alobaidi & Kitapci, 2019).

في المحصلة، يتطلب فهم الأداء التنظيمي استكشافاً شاملاً لمختلف النماذج والمعايير. من خلال التعرف على العوامل المتنوعة التي تؤثر على الأداء، بما في ذلك العناصر الداخلية والخارجية، يمكن للعلماء تبني نهج أكثر دقة لتقييم المنظمات، مما يؤدي إلى رؤى أكثر ثراءً حول فعاليتها ونجاحها. في ضوء ما سبق، تم تقديم نموذج الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المنظمات المختلفة.

• نموذج الأداء المتوازن (BSC):

قَدَّم Kaplan and Norton (1992) بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أنها أداة إدارية متعددة الاستخدامات تهدف إلى تحسين تنفيذ الاستراتيجية وتقديم تقييم دقيق وفي الوقت المناسب

لأداء الشركة. وارتكز جوهر هذا الطرح على التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والعوامل الدافعة القابلة للقياس لتلك الأهداف، كما هو موضح في أبعاد ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن (Tawse & Tabesh, 2023). وأكد Kaplan and Norton أنه من خلال توضيح النتائج المرجوة ودوافعها من خلال بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للمديرين التنفيذيين توجيه مواهب المؤسسة ومعارفها نحو تحقيق أهداف طويلة المدى (1996).

في ضوء ذلك، أكد Evans (2005) أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على فهم مفاده أنه لا يوجد مقياس أداء واحد يُمكنه رصد جميع أبعاد الأداء التنظيمي. حيث صُممت البطاقة لبيئة تنافسية تُسهم فيها الأصول غير الملموسة والعوامل غير المالية، ما يتيح تحكماً أكبر ورؤى آنية للأداء (Low and Siesfeld, 1998). وبدمجها للمؤشرات المالية وغير المالية، تُمكن بطاقة الأداء المتوازن من إجراء تعديلات تشغيلية أسرع، وتُساعد في تنفيذ الاستراتيجية (Kaplan and Norton, 1992). وبحلول عام ٢٠٠٨، كانت ٥٣٪ من الشركات حول العالم تستخدمها، مما يعكس تأثيرها الكبير في مجال الإدارة (Rigby & Bilodeau, 2009).

في الواقع، تُقدم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نهجاً منظماً للمدراء لمواءمة استراتيجية الشركة مع مقاييس الأداء. وخلافاً لأنظمة التقييم التقليدية التي تعتمد كلياً على المقاييس المالية، تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى إثراء عملية صنع القرار من خلال دمج جوانب تشغيلية أوسع، مما يُعزز الأداء العام للشركة. ومن المزايا البارزة لبطاقة الأداء المتوازن قدرتها على تخفيف الاعتماد على "مؤشرات المتأخرة" المالية من خلال دمج توازن بين "مؤشرات القيادة" غير المالية. يسمح هذا التوازن برؤية أكثر شمولية للأداء (Doran et al., 2002; Evans, 2005). كما لاحظ Kaplan and Norton (1996) قدرة بطاقة الأداء المتوازن على توضيح الروابط بين مقاييس

الأداء المتنوعة عبر وجهات نظر مختلفة، وبالتالي ربط هذه المقاييس بقيمة المساهمين من خلال نماذج السبب والنتيجة.

بشكل عام، تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداةً أساسيةً للشركات التي تسعى إلى ترجمة الاستراتيجيات إلى مقاييس أداء قابلة للتنفيذ، مما يُسهّل اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين التوافق الاستراتيجي (Alobaidi & Kitapci, 2019). حيث تُعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداةً شاملةً لتقييم أداء المؤسسة وترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف قابلة للتنفيذ من خلال أربعة مناظير متكاملة. يلعب كل منظور دورًا محوريًا في تحسين قياس الأداء على مختلف المستويات، بدءًا من المؤسسة بأكملها وصولًا إلى الموظفين الأفراد (Sainaghi et al., 2013; Evans, 2005).

١. المنظور المالي: يُعدّ هذا المنظور بالغ الأهمية، إذ يُقيّم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين وتعويض الإدارة والموظفين بشكل كافٍ (Jackson et al., 2009). ويؤجّه هذا المنظور عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال التركيز على نمو الإيرادات واستخدام الأصول لتحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة (Pangarkar and Kirkwood, 2009).

٢. منظور العميل: يؤكد على أن تحقيق النجاح المالي يعتمد على فهم احتياجات العملاء، فهم أصحاب مصلحة أساسيون في تغطية تكاليف التشغيل وتحقيق الأرباح (Jackson et al., 2009). وتشمل المقاييس التي تندرج عادةً تحت هذا المنظور رضا العملاء، ومعدلات الاحتفاظ بهم، والحصة السوقية، ونسبة التعاملات من العملاء لمنتجات أو خدمات محددة (Pangarkar and Kirkwood, 2009).

٣. منظور الأعمال الداخلية: وفيه ينتقل التركيز إلى تحديد العمليات الداخلية وتحسينها، مثل

تحسين عمليات التصنيع وعروض المنتجات لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. يرتبط

هذا المنظور ارتباطاً وثيقاً بكلٍ من المنظور المالي ومنظور العملاء، إذ يُعطي الأولوية

للكفاءة التشغيلية والاستجابة لملاحظات العملاء، وهما أمران أساسيان لتحقيق المزايا

التنافسية (Jackson et al., 2009; Kaplan and Norton, 2005;)

(Schmeisser & Clausen, 2011).

٤. منظور التعلم والنمو: يتمحور حول تعزيز التحسينات المستمرة في المنتجات والعمليات،

مما يُمكن المؤسسات من ابتكار وتطوير عروض جديدة بناءً على القدرات الحالية

(Kaplan and Norton, 2005). لا يقتصر هذا المنظور على قياس نمو المؤسسة

وقدرتها على التكيف فحسب، بل يُشكل أيضاً حجر الأساس للمنظورات الثلاثة الأخرى،

مما يُسهّل الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن (Niven, 2005).

باختصار، توفر بطاقة الأداء المتوازن نهجاً منظماً لقياس الأداء، وترتبط النتائج المالية برضا

العملاء وكفاءة العمليات الداخلية والتعلم والنمو على المدى الطويل، وبالتالي تقدم رؤية شاملة

حول فعالية المنظمة. مع ذلك، فقد خضع النموذج الى العديد من التطويرات حول العالم. بعد

جائحة كوفيد-19، قام Kaplan & McMillan (2020) بتكييف بطاقة الأداء المتوازن لتعكس

استراتيجيات أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق أداء ثلاثي الأبعاد. وعليه قاموا باستبدال المنظور

المالي بـ "النتائج" ليشمل المقاييس المالية والبيئية والمجتمعية؛ ومنظور العميل بمنظور "أصحاب

المصلحة" ليعكس مصالح المشاركين المتعددين في النظام البيئي؛ ومنظور التعلم والنمو الى

منظور "الممكّنات" ليشمل القدرات الجديدة للتعاون والتوافق.

٤) محددات الأداء العالي للمنظمات:

حدد البحث الذي أجراه De Waal & Frijns (2011) 35 سمة عبر خمسة عوامل تؤثر بشكل كبير على الأداء العالي للمنظمات، وتشكل مجتمعة ما يُعرف بإطار عمل المنظمة عالية الأداء. ويقدم هذا الإطار نموذجاً محتملاً للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Zollo & Freeman, 2010). وهي:

1. جودة الإدارة:

في المنظمات ذات الأداء العالي (HPO)، تعتبر الإدارة الفعالة أمراً محورياً. يزرع المديرون الثقة على جميع المستويات التنظيمية من خلال تقدير ولاء الموظفين ومعاملتهم باحترام. إنهم يقيمون علاقات فردية، ويعززون الإيمان والثقة بين أعضاء الفريق، ويحافظون على الإنصاف في تصرفاتهم. النزاهة هي حجر الزاوية في إدارة المنظمات ذات الأداء العالي، ويتجلى ذلك في التواصل الصادق والالتزام والحماس والإطار الأخلاقي القوي. يتمتع هؤلاء المديرون بالمصداقية والاتساق، ويظهرون الضعف ويتجنبون الرضا عن الذات. إنهم يعطون الأولوية لاتخاذ القرارات الحاسمة الموجهة نحو العمل، مع التركيز على النتائج بدلاً من التحليل المفرط. يشجع المديرون الموظفين على اتخاذ المبادرة، وتوفير الدعم والحماية من عوامل التشبث الخارجية، والتوافر للتوجيه. المساءلة هي الأهم؛ تحمل الإدارة الأفراد المسؤولية عن نتائجهم، واتخاذ قرارات صعبة عند الضرورة، مع التركيز على تحسين الأداء المستمر. من خلال التواصل الواضح للقيم والاستراتيجيات، يزرع مديرو المنظمات ذات الأداء العالي أسلوب إدارة واثق وفعال.

2. الانفتاح والتوجه نحو العمل:

إن من السمات الأساسية لمنظمات الموارد البشرية ثقافة المنظمة المفتوحة، والتي يتم استغلالها لتحقيق النتائج. تسعى الإدارة بنشاط إلى الحصول على مدخلات الموظفين، والانخراط في الحوار

وإشراكهم في العمليات التجارية الحاسمة. تحتضن منظمة الموارد البشرية التجريب وتقبل الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم، وتشجع المخاطرة لكل من الموظفين والإدارة. يعزز هذا الموقف الاستباقي تجاه التغيير بيئة التجديد، مع التزام الإدارة بالتحسين المستمر وتطوير القدرات التكيفية. الحوار وتبادل المعرفة والتعلم الجماعي هي ممارسات أساسية، لأنها تمكن المنظمة من الابتكار وتعزيز الأداء العام.

3. التوجه طويل الأمد:

إن السمة المميزة لمنظمات الموارد البشرية هي التزامها بالنجاح طويل الأمد على المكاسب قصيرة الأمد. يمتد هذا المنظور إلى ما هو أبعد من الأرباح الفورية ليشمل مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والموظفين والموردين والعملاء والمجتمع الأكبر. تركز منظمات الموارد البشرية على خلق قيمة للعملاء، والسعي إلى فهم احتياجات العملاء وقيمهم وبناء علاقات قوية من خلال المشاركة المباشرة. من خلال الاستجابة والالتزام بتعزيز رضا العملاء، فإنهم يعززون الولاء والنجاح التجاري المستدام. بالإضافة إلى ذلك، تزرع شركات التوظيف عالية الجودة علاقات طويلة الأمد مع جميع أصحاب المصلحة من خلال المشاركة على نطاق واسع في التواصل، والعطاء للمجتمع، وخلق شراكات مفيدة للطرفين. تعزز فلسفة إدارتها ثقافة إعطاء الأولوية لأهداف المنظمة مع ضمان رفاهية أعضاء الفريق الفرديين. إنهم يستثمرون في المواهب الداخلية وتنمية القيادة، مما يسمح للموظفين بالنمو في أدوار الإدارة من داخل المنظمة. علاوة على ذلك، تضمن شركات التوظيف عالية الجودة مكان عمل آمن من خلال تعزيز الشعور بالسلامة البدنية والعقلية إلى جانب الأمن الوظيفي، مما يجعل تسريح القوى العاملة الملاذ الأخير.

4. التحسين المستمر:

تبدأ رحلة التحسين المستمر في المنظمة عالية الأداء بتنفيذ استراتيجية مميزة تهدف إلى تمييز الشركة. ويتضمن هذا تطوير العديد من البدائل المبتكرة لتحل محل الاستراتيجيات القديمة. ثم تلتزم المنظمة بتنفيذ هذه الاستراتيجية الفريدة على أكمل وجه من خلال تبسيط وتحسين عملياتها بشكل مستمر. يتيح هذا التركيز للمنظمة عالية الأداء الاستجابة بفعالية للأحداث المتغيرة مع تقليل الإجراءات غير الضرورية وأحمال العمل المفرطة والحمل الزائد للمعلومات.

لتتبع التقدم، تقيس المنظمة وتبلغ عن جميع المقاييس المهمة، مما يتيح مراقبة تحقيق الهدف ومواجهة الحقائق الصعبة. هذا التقرير شفاف، مما يوفر للإدارة وجميع الموظفين إمكانية الوصول إلى المعلومات المالية وغير المالية اللازمة لدفع التحسين. داخل منظمة HPO، هناك شعور قوي بالمسؤولية الأخلاقية بين أعضاء الفريق لمتابعة النتائج المثلى باستمرار. تعزز هذه الثقافة الابتكار المستمر في المنتجات والعمليات والخدمات، حيث تسعى المنظمة إلى طرق جديدة للميزة التنافسية من خلال تطوير حلول سريعة تعالج تحولات السوق. تركز منظمة HPO على إتقان كفاءاتها الأساسية، وتعزيز مجالات خبرتها مع الاستعانة بمصادر خارجية للجوانب غير الأساسية للأعمال للحفاظ على الكفاءة والوضوح في العمليات.

5. جودة القوى العاملة:

تعطي المنظمات عالية الأداء الأولوية لتجميع قوة عاملة متنوعة ومتكاملة، مع التركيز على توظيف الأفراد القادرين على التكيف وتحفيز الإبداع في حل المشكلات. يعد التطوير المستمر للقوى العاملة مبدأً أساسياً، حيث تستثمر المنظمات في التدريب الذي يركز على المرونة والقدرة على التكيف. يتم تشجيع الموظفين على التعلم من الشراكات مع الموردين والعملاء، مما قد يعزز

مهاراتهم بشكل أكبر . هذا الالتزام بتطوير المهارات يغرس شعورًا بالمسؤولية بين الموظفين، ويحفزهم على البحث عن أساليب مبتكرة ومنتجة لتحقيق نتائج استثنائية.

وفي الختام، فإن الرحلة نحو إنشاء منظمة عالية الأداء تعتمد على التفاعل بين إدارة الجودة، والثقافة المفتوحة الموجهة نحو العمل، والالتزام الثابت بالأهداف طويلة الأجل. ومن خلال إعطاء الأولوية للثقة، والمشاركة، والمساءلة، والعلاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة، يمكن للمنظمات أن تخلق بيئة مواتية للتميز والأداء المستدامين. ومع ذلك، فإن الطريقة التي يتم بها تعزيز خصائص الأداء العالي للمنظمات قد تختلف اعتمادًا على العوامل السياقية مثل الثقافة الوطنية، والصناعة، وثقافة المنظمة، والخبرات والمهارات الفردية لأولئك الذين ينفذون التحسينات (Hofstede، 1980).

المبحث الثاني - الدراسات السابقة:

في هذا المبحث، سنقوم باستعراض الدراسات السابقة التي تناولت أثر التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في أداء المنظمات.

أولاً - الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في المنظمات:

(١) الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي ودوره في المنظمات:

دراسة Anwar وآخرون (2025)، حول التوجه الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة

الحجم من خلال نموذج مايلز وسنو:

هدف هذا البحث إلى تحليل منهجي للمقدمات والعواقب المترتبة على الاستراتيجية والأداء داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتحديدًا باستخدام نموذج مايلز وسنو للتوجه الاستراتيجي بغية تطوير إطار مفاهيمي يوضح هذه العناصر. تم استخدام طريقة مراجعة الأدبيات المنهجية لتحديد وتلخيص الأدبيات ذات الصلة، باستخدام مصطلحات البحث الرئيسية من قواعد بيانات Web of Science و Scopus لجمع مقالات العينة. أظهرت النتائج أن البحث في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم باستخدام نموذج مايلز وسنو منتشر بشكل متزايد، وخاصة في البلدان النامية. في حين أن الدعم لعلاقة الاستراتيجية والأداء قوي، إلا أن وجهات النظر التقليدية تتضاءل، مع ظهور مقدمات وعواقب ومتغيرات وسيطة/مُعتدلة جديدة.

دراسة Majeed وآخرون (2025)، حول تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية

المستدامة، الدور الوسيط للقدرات التنظيمية:

بحث هذه الدراسة في العوامل التي تساهم في الميزة التنافسية المستدامة للشركات، مع التركيز على كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي على القدرات التنظيمية، مع قدرة وسائل التواصل الاجتماعي كوسيط. باستخدام نهج بحثي كمي، تم جمع البيانات من 305 مصدرين غير تقليديين في غانا من خلال أخذ عينات مقصودة من قاعدة بيانات هيئة تعزيز الصادرات في غانا. باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM) عبر SmartPLS 3، أظهرت النتائج أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي وقدرات التسويق، مما يعزز بدوره الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة Sondhi وآخرون (2024) حول تقييم الميزة التنافسية القائمة على التوجه

الاستراتيجي، دور تكامل المعرفة وابتكار الخدمة:

هدفت هذه الدراسة الى اختبار نموذج يبحث في كيفية تأثير التفاعل بين قدرة تكامل المعرفة والابتكار على التوجه الاستراتيجي ويؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة. حددت الدراسة مكونات التوجه الاستراتيجي، العميل والمنافس والتوجهات التكنولوجية، باعتبارها حاسمة لتحقيق هذه الميزة. افترضت الدراسة أن قدرة الشركة على دمج المعرفة الخارجية والداخلية تشكل تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة من خلال ابتكار الخدمة. وباستخدام البيانات النوعية والكمية من المتخصصين في مجال الاتصالات ونمذجة المعادلات الهيكلية، وجد البحث علاقات مهمة بين التوجهات الاستراتيجية وقدرة تكامل المعرفة وابتكار الخدمة والميزة التنافسية المستدامة، مع دور وسيط لقدرة تكامل المعرفة وابتكار الخدمة في تأثير التوجهات الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة. بالتالي، تؤكد هذه الدراسة على دور تكامل المعرفة في دفع ابتكار

الخدمة وتوصي بإعطاء الأولوية للتوجه التكنولوجي مع دمج مصادر المعرفة المتنوعة لتعزيز الموقف التنافسي في البيئات شديدة التنافسية التي تعتمد على التكنولوجيا.

دراسة الحداء وزيد (2024)، حول دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في

الجامعات:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الريادي، التوجه بالسوق، التوجه بالتكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية في صنعاء، وتحديد واقع ومستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي، ومستوى تحقق الميزة التنافسية في الجامعات المدروسة. اتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة، وبلغت عينة الدراسة 239 شخصاً من القيادات الأكاديمية والإدارية في (24) جامعة أهلية في أمانة العاصمة. وقد أظهرت النتائج أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

دراسة Sengura وآخرون (2024)، حول قدرة الابتكار الاقتصادي في الأسواق الناشئة

في عصر الرقمنة، استكشاف دور التوجه الاستراتيجي والبراءة التنظيمية:

بحثت هذه الدراسة، التي تستند إلى وجهة النظر القائمة على الموارد، في تأثير التوجهات الاستراتيجية - التوجه الريادي والتوجه السوقي - والبراءة التنظيمية على تطوير القدرة الابتكارية الاقتصادية. كشفت البيانات التي تم جمعها من 386 مستجيباً في شركات التصنيع التتزانة عن علاقات إيجابية قوية بين التوجه الريادي والتوجه السوقي والبراءة التنظيمية وتطوير قدرة الابتكار الاقتصادي. بالإضافة إلى ذلك، فإن المرونة التنظيمية تتوسط جزئياً تأثير التوجه الريادي والتوجه نحو السوق على قدرة الابتكار الاقتصادي، حيث يكون للتوجه نحو السوق تأثير أكثر أهمية. يمكن

أن تساعد النتائج مديري التصنيع في الأسواق الناشئة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتعزيز سلاسل التوريد وتلبية مطالب المستهلكين الحساسة للسعر.

دراسة المواضيع وأبو قاعود (2022)، حول أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة

التنافسية:

هدفت الدراسة الى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الرسمية العشرة، وشملت وحدة التحليل العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (رئيس جامعة، نائب رئيس، عميد كلية، مدير دائرة) في الجامعات المدروسة، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وبلغ حجم العينة الخاضعة للتحليل (350) استبانة تشكل ما نسبته (70%) من إجمالي مجتمع الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة في الجامعات الرسمية الأردنية، فيما جاء مستوى الميزة التنافسية بدرجة متوسطة في الجامعات الرسمية الأردنية. كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية.

دراسة بوسمينة (2022)، حول أثر التوجه الاستراتيجي على تبني أو تحقيق المسؤولية

الاجتماعية:

تناولت الدراسة دور التوجه الاستراتيجي في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفضال أم البواقي. استندت الدراسة الى المنهج الوصفي والاستدلالي في تحليل بيانات 55 استبانة تم جمعها من موظفي مؤسسة نفضال. خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى

0.05 بين التوجه الاستراتيجي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد البيئي، البعد الاقتصادي البعد الاجتماعي والبعد الخيري) وهذه العلاقة موافقة للنظرية الاقتصادية.

دراسة سليطين (2021)، حول دور التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية

في مديرية الزراعة في اللاذقية:

إلى تحديد مدى وجود توجه استراتيجي واضح في مديرية الزراعة في اللاذقية وكيفية إدارة أزماتها وتبيان العلاقة بينهما. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيث قام بجمع البيانات بطريقة الاستبيان والمقابلة الشخصية، وتحليل البيانات باستخدام برنامج spss الإحصائي. خلص البحث الى وجود علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي وإدارة الأزمات في مديرية الزراعة في اللاذقية.

دراسة حمادي (2019)، حول دور التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة

لمنظمات الأعمال:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مدى تأثير التوجه الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الابداعي والتوجه نحو المخاطرة) في تطوير المنتجات الجديدة لمنظمات الاعمال. اما عينة البحث فتألفت من 36 شخصاً من القيادات الإدارية في مستوى الإدارة العليا، والإدارة الوسطى في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية العراقية. تم استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي لاستبانة تضمنت أربع متغيرات رئيسة اشتملت على أربعة وعشرون فقرة تقيس وتكشف مدى تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والابداعي والتوجه نحو المخاطرة في تطوير المنتجات الجديدة. وتوصل البحث الى وجود علاقة خطية موجبة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتوجه الاستراتيجي الابداعي والتوجه نحو المخاطرة وتطوير المنتجات الجديدة.

(٢) الدراسات التي تناولت التخطيط التشغيلي ودوره في المنظمات:

دراسة Gulma (2024)، حول رسم المسار، منظور سياسي لتطور التخطيط التشغيلي السنوي

لقطاع الصحة في ولاية كيبو:

تقدم هذه الدراسة نظرة عامة على عملية التخطيط التشغيلي السنوي في ولاية كيبو، نيجيريا، من عام 2020 إلى عام 2024، مع التركيز على تسعة معايير تخطيطية رئيسية: ملكية الدولة، ومشاركة أصحاب المصلحة، وتناغم القطاع، والنهج القائمة على الأدلة، والتوقيت، والموافقة التنفيذية، والتتبع ربع السنوي، والنشر، والاستدامة. تشمل الأساليب مراجعة تقارير برنامج التخطيط التشغيلي السنوي وإجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة. يجمع تصميم البحث المختلط بين البيانات الكمية من التقارير السنوية ووثائق السياسة والبيانات النوعية من المقابلات شبه المنظمة. قيمت الإحصاءات الوصفية وتحليل السلاسل الزمنية التقدم المحرز في المعالم، بينما استكشف التحليل الموضوعي العوامل التي تؤثر على التنفيذ والنتائج. تشير النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي في تحسينات خطة العمل السنوية منذ عام 2020، وخاصة في إشراك أصحاب المصلحة من خلال نهج من القاعدة إلى القمة، والاستفادة من الأدلة للتخطيط، وتطوير خطة العمل السنوية في الوقت المناسب للميزانية، وتتبع الخطة بانتظام. ومع ذلك، فإن تحديات التمويل لإشراك أصحاب المصلحة، وخاصة على مستوى السلطات الصحية بالحكومة المحلية، يمكن أن تؤثر على الشمولية في المستقبل. وخلصت الدراسة إلى أنه في حين تحسنت خطة العمل السنوية في ولاية كيبو بشكل كبير، فإن ضمان الموارد الكافية للنهج التشاركي أمر ضروري للنجاح المستمر، مما يساهم في تقديم رؤى قيمة لتخطيط قطاع الصحة في تطوير السياقات لصناع السياسات وأصحاب المصلحة.

دراسة UMEH وآخرون (2024)، حول تأثير التخطيط على الإنتاجية التنظيمية في القطاع

الخاص:

بحثت هذه الدراسة في تأثير التخطيط على الإنتاجية التنظيمية في نيجيريا، مع التركيز على شركة PZ Cussons Plc وشركة Tonimas Nigeria Ltd في أبا، ولاية أبا. ويستكشف البحث كيف يمكن للإدارة الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والطوارئ لتعزيز الإنتاجية. شمل تصميم البحث المسحي إجمالي 275 موظفًا، مع حجم عينة من 163 مستجيبًا تم اختيارهم عشوائيًا. تم جمع البيانات من خلال استبيان بتسويق ليكرت بعنوان استبيان تخطيط وإنتاجية المنظمة (POPSQ)، مكملًا بالمقابلات والبيانات الثانوية. استخدم تحليل البيانات عدد الترددات والنسب المئوية، استنادًا إلى نظرية مسار الهدف. كشفت النتائج أن الإدارة الفعالة من خلال التخطيط أثرت بشكل إيجابي على إنتاجية الشركة. لذلك، يوصى بأن تقوم الشركتان بإعطاء الأولوية لتقنيات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والطوارئ لتعزيز الإنتاجية بشكل أكبر.

دراسة الجنوبي (2020)، حول مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات

التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة

شقراء بالمملكة العربية السعودية:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التخطيط المفترض على مستوى الكلية الجامعية. هل هو المستوى الإستراتيجي أم التشغيلي التنفيذي؟ أم كلاهما؟ وإلى بيان مدى انطباق مراحل وعمليات كل منهما على مستوى الكلية الجامعية. استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية المبنية على الاستبانة لعينة عشوائية بلغت 83 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية. وقد خلصت الدراسة إلى أن جميع عمليات التخطيط الإستراتيجي

والتشغيلي تنطبق على مستوى الكلية الجامعية، وأنه بإمكانها ممارستها بدون تعارض مع إعداد أو تنفيذ التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة، وأن الجانب المعرفي في جانبي التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي ضعيف إجمالاً لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.

دراسة الهنداوي وأحمد (2020)، حول التخطيط التشغيلي وآليات تفعيله بكلية التربية بنين

بالقاهرة:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل التخطيط التشغيلي بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال أسلوب دراسة الحالة، كما استخدمت الدراسة المقابلة الشخصية المقننة كأداة لها، وذلك مع عينة قصدية، بلغت (٣٨ فرداً) من القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية، وذلك للوقوف على واقع التخطيط التشغيلي بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر، ومعوقات تنفيذه، وآليات تفعيله من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى تأكيد استجابات أفراد عينة الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط التشغيلي بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، والتي تراوحت نسب موافقتهم عليها بين (٦، ٨١ - ١٠٠) %، وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتفعيل التخطيط التشغيلي بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر، متضمنًا العديد من الآليات.

دراسة Zaytoun (2018)، حول واقع التخطيط التشغيلي في إدارة الشؤون الإدارية في

الشرطة المدنية الفلسطينية في الضفة الغربية:

هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط التشغيلي في إدارة الشؤون الإدارية في الشرطة المدنية الفلسطينية في الضفة الغربية. تم استخدام منهج البحث الكمي وأداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وتكونت عينة البحث الطبقية من 39 استبانة من مدرّاء فروع الشؤون الإدارية

والدوائر في الضفة الغربية ونوابهم. أظهرت النتائج وجود مشاركة عالية للمدراء التنفيذيين في وضع الخطط التشغيلية بلغت نسبتها (77.6%) بينما كان دور متوسط للمعوقات على التخطيط التشغيلي بلغت نسبته (68%) ومع ذلك كان أكثر المعوقات تأثيراً على التخطيط التشغيلي هو ضعف الخبرات في التخطيط التشغيلي وعدم توفر بدائل للخطط التشغيلية. أما المتطلبات الضرورية للتخطيط التشغيلي بلغت نسبة مرتفعة (81.8%) وأهم تلك المتطلبات هي توفير قواعد بيانات عن المشكلات الإدارية المستقبلية وتحديد نقاط القوة والضعف.

دراسة Al Shobaki وآخرون (2017)، حول التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي كنهج

لإدارة الأزمات، دراسة ميدانية حول الأونروا:

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في إدارة الأزمات في وكالة الغوث - إقليم غزة - فلسطين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية من الموظفين في الوكالة شملت 268 موظفاً. وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي منفذان في الوكالة، وأن هناك علاقة بينهما وبين إدارة الأزمات. ومع ذلك، فقد رأت الدراسة أن هناك حاجة لتحسين وتوسيع هذه العلاقة.

دراسة Mateljaka & Mihanović (2016)، حول مستوى تطور التخطيط التشغيلي

في المؤسسات الإنتاجية في صناعة البناء الآلي وأثره على فعالية الإنتاج:

تناولت الدراسة الترابط بين مستوى التخطيط التشغيلي وفعالية عملية الإنتاج. تم قياس مستوى التخطيط التشغيلي للتطوير بمقياس من ستة مستويات كثافة (1-6)، في حين تم قياس فعالية عملية الإنتاج من خلال مؤشرات الإنتاجية، معدل دوران المخزون، معدل استغلال القدرات،

وقت التسليم، ونسبة التداعيات. وقد أظهرت النتائج أن المنشآت ذات مستوى التخطيط التشغيلي الأعلى تقدم فعالية أفضل لعملية الإنتاج مقارنة بالمنشآت ذات مستوى التخطيط التشغيلي الأقل.

ثانياً - الدراسات التي تناولت العلاقات بين التوجه الاستراتيجي، التخطيط التشغيلي وأداء المنظمات:

(١) الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمات:

دراسة Elbanna & Elsharnouby (2025)، حول الأهمية العملية للابتكار، دراسة

ميدانية مختلطة الأساليب حول دور التوجه الاستراتيجي والتعلم الاستراتيجي في صناعة الضيافة:

تناولت هذه الدراسة الأدوار غير المستكشفة للتوجه الاستراتيجي والتعلم الاستراتيجي في العلاقة بين الابتكار والأداء، باستخدام نظرية التعلم التنظيمي والنظرة القائمة على الموارد. وهدفت إلى توضيح كيف تعمل هذه العوامل على تعزيز أداء الشركة من خلال الابتكار. أجريت دراسة ميدانية مختلطة الأساليب، وجمعت استجابات الاستطلاع من كبار المديرين في 165 فندقاً من فئة أربع وخمس نجوم في أربع دول من دول مجلس التعاون الخليجي، تلاها خمس مقابلات متعمقة لاستكشاف أسئلة بحثية إضافية. أشارت النتائج إلى أن التعلم الاستراتيجي والابتكار أمران حاسمان لنجاح الفندق، على الرغم من أن التوجه الاستراتيجي لم يُظهر تأثيراً كبيراً. ويبدو أن الفنادق التي تواجه ظروف السوق الصعبة تعطي الأولوية للمبادرات قصيرة الأجل من أجل البقاء.

دراسة Jalili وآخرون (2024)، حول العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء: الدور

الوسيط لإدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الأداء:

تبحث هذه الورقة في تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء في مستشفيات قزوين التعليمية من خلال إدارة سلسلة التوريد الخضراء. وإدراكًا للتوجه الاستراتيجي باعتباره أمرًا بالغ الأهمية لدفع الكفاءة التنظيمية وتعزيز أداء الموظفين، استخدمت الدراسة نهجًا وصفيًا تحليليًا ومقطعيًا بحجم عينة يبلغ 328 موظفًا مستمداً من إجمالي 2256 موظفًا. تم توزيع الاستبيانات على 365 موظفًا في مستشفيات مختلفة. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام SPSS24 و AMOS23. تشير النتائج إلى نتائج معتدلة لجميع المتغيرات الثلاثة، مع تحديد علاقات مهمة في الفرضيات باستثناء الارتباط بين الأداء التنظيمي والتوجه الاستراتيجي. أظهر النموذج ملاءمة جيدة، مما يشير إلى آثار عملية على المدخرات البيئية، وتحسين الصورة الاجتماعية، وخفض التكاليف، مما يمكن المديرين من التركيز على التوجهات الاستراتيجية بدلاً من الضغوط المؤسسية.

دراسة Marei وآخرون (2024)، حول تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التشغيلي،

الدور الوسيط للاستدامة التشغيلية:

تستكشف هذه الدراسة الدور الوسيط للاستدامة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي داخل صناعة الاتصالات في الأردن. تم تطوير نموذج بحثي بعد مراجعة الأدبيات التي حددت فجوة المعرفة. تم جمع البيانات من 321 موظفًا إداريًا وغير إداري. تشير النتائج إلى أن الاستدامة التشغيلية تعزز الروابط بين التوجهات الريادية والتكنولوجية والسوقية والأداء التنظيمي. على الرغم من أن دمج التوجه الاستراتيجي مع الاستدامة التشغيلية أمر بالغ الأهمية لتعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن هناك فجوة في الأدبيات الموجودة التي تربط بين هذه العناصر.

دراسة Abubakar وآخرون (2024)، حول تأثير التوجه الاستراتيجي على أداء صادرات

الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا:

يركز هذا البحث على فهم وإثبات العوامل المؤثرة على أداء الصادرات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا، وسط أدبيات محدودة حول تجارب التصدير للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من البلدان النامية. ونظرًا لأهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المتزايدة للاقتصادات الوطنية والعالمية، فقد تم إجراء مسح شمل أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم النيجيريين ومديريها المنخرطين في التصدير. ومن بين 450 استبيانًا تم توزيعها، تم تلقي 278 استجابة صالحة. استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية لأقل مربع (PLSSEM) لتقييم النموذج، واستكملت ببرنامج SPSS v24 للتحليل الأولي. تشير النتائج إلى أن سبعة مفاهيم - التوجه الريادي، والتوجه السوقي، والتوجه التعليمي، والتوجه التصديري، ومعرفة التصدير، والوصول إلى التمويل، وأداء التصدير - تقدر المتغيرات في السياق النيجيري بشكل فعال، مما يكشف عن وجود علاقة إيجابية ومهمة بينها.

دراسة Patwary وآخرون (2024)، حول قياس أداء الأعمال المستدامة في الفنادق

المالية، أدوار المعلومات الخضراء والتوجه الاستراتيجي للابتكار الأخضر وتنفيذ التكنولوجيا

الرقمية:

تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والابتكار الأخضر وتنفيذ التكنولوجيا الرقمية والأداء المالي/غير المالي في صناعة الفنادق المالية. باستخدام تحليل المسار مع نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية، تم تحليل البيانات من 401 موظف و74 مديرًا. كشفت النتائج أن التوجه الاستراتيجي نحو الابتكار الأخضر يرتبط بشكل إيجابي باستباقية المعلومات الخضراء وشفافيتها. بالإضافة إلى ذلك، يعزز تنفيذ التكنولوجيا الرقمية هذه الممارسات الاستباقية. كما عزز إضفاء الطابع الرسمي على المعلومات الخضراء الأداء المالي، في حين تأثر الأداء

غير المالي بالممارسات الخضراء الاستباقية والرسمية. بالتالي، تسلط الدراسة الضوء على الأدوار الوسيطة للاستباقية والشفافية والرسمية في هذه العلاقات، وتقدم رؤى للنمو المسؤول بيئيًا.

دراسة (2023) Ngaruiya, K'aol & Njenga، حول تأثير تحديد الاتجاه الاستراتيجي

على أداء المنظمة لشركات الأدوية في كينيا:

هدفت إلى تحديد تأثير تحديد الاتجاه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لشركات الأدوية في كينيا وارتكزت على نظرية القيادة الاستراتيجية. واستند الباحثون على الفلسفة الوضعية ذات المنهج الوصفي التصميمي لعينة طبقية بسيطة مكونة من 390 شخصاً من كبار المديرين ضمن الشركات المحلية، والشركات العامة، وشركات البحث والتطوير متعددة الجنسيات، بشكل متناسب. وتم تفعيل التوجه الاستراتيجي من خلال رؤية القائد ورسالته وأهدافه الإستراتيجية. خلصت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وعلى وجه الخصوص، تشير نتائج الدراسة إلى أنه عندما يكون التوجه الاستراتيجي للقائد واضحاً ومعلنًا ومتسقاً في جميع أنحاء المنظمة، فإن ذلك يؤثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي. وبالتالي، أوصت الدراسة بأن يقوم القادة بتضمين رؤيتهم ورسالتهم ضمن خططهم الإستراتيجية وضمان التوافق في جميع أنحاء المنظمة.

دراسة السيد، محمود ومتولي (2022)، حول اثر ابعاد التوجه الاستراتيجي على الأداء

المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة بمصر:

هدفت الدراسة الى تحديد أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصف لعينة عشوائية شملت /322/ عضواً من أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات المصرية الخاصة. وتم جمع البيانات الأولية من

خلال قائمة استقصاء تتضمن فقرات خاصة بالأبعاد المدروسة موزعة على مقياس ليكرت الخماسي. وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن ابعاد التوجه الاستراتيجي (الاستكشافي، الدفاعي، التحليلي، الاستجابي) ذات تأثير معنوي ودال إحصائياً على الأداء المؤسسي.

دراسة الفرجاني وخلف الله (2022)، حول أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي:

هدفت الدراسة الى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، لبيانات تم جمعها من عينة طبقية عشوائية مكونة من 98/ شخصاً من مسؤولي الإدارات المختلفة في شركة الكهرباء ومدرء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في كل فرع من فروع الشركة والمكلفين بأعمال إدارية مكتبية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، وتهتم الشركة برؤيتها ولكن هناك قصور في قواعد بيانات التوجه الاستراتيجي للشركة، والتدريب الرسمي وفرق العمل.

دراسة دانوك وآخرون (2022)، حول دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق

التنظيمي:

هدفت الدراسة الى تحديد ما إذا كانت التوجهات الاستراتيجية في معمل اسمنت كركوك تؤدي إلى تفعيل الأداء الريادي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لبيانات تم جمعها من عينة قصدية من جميع المستويات الإدارية بلغ حجمها (52) مستجيباً من مختلف المستويات الإدارية (مدير، معاون مدير، رئيس قسم، مهندس أقدم، ملاحظ)، بالاعتماد الى الاستبانة كأداة

رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة في مقومات الأداء الريادي.

دراسة تالي (2018)، حول اثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك:

سعت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للبنك الوطني الجزائري وفروعه بولاية ورقلة. اعتمد الدراسة المنهج الوصفي لبيانات تم جمعها بواسطة الاستبانة من عينة عشوائية مكونة من 50 مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن البنك الوطني الجزائري بورقلة يملك أهم عناصر التوجه الاستراتيجي المتمثلة في الرسالة والأهداف إلا أن هناك ضعف في الاهتمام به وعدم وجود وعي لدى موظفين البنك بضرورة تطبيق التوجه الاستراتيجي بانضباط نظرا لعدم وجود رقابة وتتبع الإدارة العليا لذلك. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون).

دراسة الربيعي وعلي (2018)، حول التوجه الاستراتيجي الاستباقي واثره على الأداء

الاستراتيجي:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء الاستراتيجي (التشغيلي - التنافسي) في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها. تكون مجتمع الدراسة من مركز وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها والبالغ عددها (8) شركات. أما وحدة المعاينة فقد شملت القيادات الإدارية العليا والبالغ عددهم (190) فرد. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي لبيانات تم جمعها بواسطة الاستبانة المكونة من (19) فقرة، فقد توصلت الدراسة الى وجود أثر

مباشر ذي دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء الاستراتيجي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

دراسة الضلاعين (2017)، حول أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، دراسة ميدانية:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (248) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.

دراسة Nasir, Al Mamun & Breen (2017)، حول التوجه الاستراتيجي والأداء في الشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة:

تناولت الدراسة موضوع أثر التوجه الاستراتيجي (الريادي، السوق، والتفاعلي) على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا عبر دراسة نقدية. اعتمدت الدراسة تصميمًا مقطعيًا باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية لاختيار المستجيبين المحتملين، وشملت العينة 473 من رواد الأعمال الذين يعملون في قطاع الخدمات في ماليزيا. خلصت الدراسة الى أن التوجهات الريادية والسوقية لها تأثير إيجابي على الأداء المتفوق للشركة. وبما أن التوجه الريادي يظهر على أنه البناء الذي يتشارك في علاقة إيجابية مع جميع البنات الأخرى في النموذج، فقد تم تحديده على أنه التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية.

دراسة Kohzadi & Hafezi (2016)، حول أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء

التنظيمي في شركات المنطقة الصناعية في جاشساران 2014-2015:

تناولت الدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في شركات المناطق الصناعية باستخدام منهج التصميم الوصفي مع استبيانات شبه منظمة لجمع البيانات. وقد شكلت القيادات العليا للشركات التي شاركت بفعالية في صياغة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة مجتمع الدراسة. وتحليل البيانات تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين شدة التخطيط الاستراتيجي والتغير البيئي. وأظهرت النتائج أن 70% من المنظمات التي شملتها الدراسة لديها خطط ملموسة، ولم يتم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين كثافة التخطيط الاستراتيجي وعدد الموظفين.

دراسة Obeidat (2016)، حول أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، الدور

الوسيط للابتكار:

تناولت أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، بوجود الدور الوسيط للابتكار. اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلات الهيكلية لبيانات تم جمعها باستخدام الاستبيان من شركات الاتصالات الثلاث الموجودة في الأردن. وكشفت النتائج أن التوجه الاستراتيجي كان له تأثير كبير على الابتكار ولكن ليس على الأداء التنظيمي. كما وجد أن الابتكار يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي. وأخيراً أشارت النتائج إلى أن الابتكار يتوسط المسار بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

دراسة Al-Ansaari, Bederr & Chen (2015)، حول التوجه الاستراتيجي وأداء

الأعمال، دراسة تطبيقية في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة:

هدفت الى دراسة دور التوجهات الاستراتيجية (التكنولوجيا، والتحالف، وتوجهات السوق) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق الناشئة في إمارة دبي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبيانات تم جمعها باستخدام الاستبانة من 200 شركة صغيرة ومتوسطة في دبي. وكشفت النتائج أن التوجه نحو السوق له تأثير إيجابي على أداء الأعمال مقارنة بالتوجهات التكنولوجية والتحالفات داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في سوق دبي.

دراسة Cheng & Huizingh (2014)، حول دور التوجه الاستراتيجي في فعالية

الابتكار:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبيانات تم جمعها باستخدام الاستبانة من 223 شركة خدمات آسيوية. وقد خلصت الدراسة الى أن جميع تأثيرات الاعتدال الهامة للتوجه الاستراتيجي في العلاقة بين الابتكار المفتوح والأداء الابتكاري كانت إيجابية. ويشير هذا بشكل عام إلى أن وجود توجه استراتيجي أكثر وضوحًا يعزز فعالية الابتكار المفتوح. وأظهرت النتائج أن التوجه الريادي يعزز تأثيرات الأداء الإيجابية للابتكار المفتوح بشكل ملحوظ أكثر مما يفعله التوجه نحو السوق وتوجيه الموارد. وفي المقابل، فإن التوجه نحو السوق له تأثير معدل أقوى بكثير من التوجه نحو الموارد.

(٢) الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط التشغيلي وأداء المنظمات:

دراسة Ibrahim & Oli (2024)، حول تأثير التخطيط التشغيلي على أداء مقدمي

خدمات الهاتف المحمول في نيجيريا:

سعت الدراسة إلى تحديد تأثير التخطيط التشغيلي على أداء مقدمي خدمات الهاتف المحمول في نيجيريا. اعتمدت الدراسة تصميم البحث الاستقصائي وتقنية أخذ العينات متعددة المراحل لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية شملت 350 موظفًا (المديرين وكبار المديرين والمديرين والمتخصصين والمحليين) من مشغلي شبكات الهاتف المحمول الأربعة الرئيسيين في نيجيريا. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائيًا بين التخطيط التشغيلي ونمو الأعمال، وخلصت إلى أن التخطيط التكتيكي يلعب دورًا كبيرًا في نمو الأعمال في قطاع الاتصالات في نيجيريا.

دراسة Aghehati وآخرون (2024)، حول أثر تنفيذ التخطيط التشغيلي على أداء

الجامعات الطبية الإيرانية:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تنفيذ العمليات التشغيلية على أداء الجامعات ونظام الرعاية الصحية في جامعات العلوم الطبية الإيرانية. اعتمدت الدراسة منهج المقارنة قبل-بعد تنفيذ البرنامج التشغيلي، المتعلق بالصحة العامة والتعليم والبحث والتمريض والعلاج والغذاء والدواء وشؤون الطلاب، لسبعة مؤشرات أداء رئيسية. وقد خلصت الدراسة إلى أنه من بين 32 مؤشر من مؤشرات الأداء المدروسة فإن 10 مؤشرات لم تتأثر بالإجراء التشغيلي، في المقابل فإن 17 مؤشرًا قد تحسّن بعد تنفيذ البرنامج.

دراسة Masudin وآخرون (2024)، حول تأثير بيئة الأعمال والاستراتيجية التشغيلية

على الأداء التشغيلي، أدلة من صناعة التصنيع الإندونيسية:

سعت الدراسة إلى تحديد تأثير بيئة الأعمال واستراتيجيات التشغيل على الأداء التشغيلي في الصناعة التحويلية الإندونيسية. استندت الدراسة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل بيانات

تم جمعها من 96 مشاركاً من مالكي ومديري الصناعة التحويلية في إندونيسيا. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن بيئة الأعمال لها تأثير إيجابي وهام على استراتيجية التشغيل. وفي المقابل فإن استراتيجية التشغيل لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء التشغيلي للشركة. علاوة على ذلك، فإن بيئة الأعمال لها تأثير سلبي وغير مهم على الأداء التشغيلي للشركة. وأخيراً تبين أن لبيئة الأعمال تأثيراً إيجابياً وكبيراً على الأداء التشغيلي للشركة من خلال استراتيجية التشغيل.

دراسة Ibrahim & Obuba (2023)، حول تأثير الإستراتيجية التشغيلية على الأداء

التنظيمي للبنوك التجارية:

إلى دراسة كيفية تأثير الإستراتيجية التشغيلية على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية في مقاطعة ميرو، كينيا. استخدمت الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا، وتم استخدام منهج التعداد، حيث استهدفت 19 مدير فرع، و19 مديرًا تشغيليًا، و19 مديرًا للتسويق، و19 رئيسًا للمحاسبة، و19 مديرًا للموارد البشرية في مقاطعة ميرو. وشملت عينة الدراسة 95 مستجيبًا، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات ذات أسئلة مغلقة. خلصت الدراسة الى وجود إجماع بين المشاركين على أن الاستراتيجيات التشغيلية لها تأثير على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

دراسة كعواش (2017)، حول أثر الممارسات الإدارية للمالك - المسير على أداء

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

هدفت دراسة إلى اختبار أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عدد من الخصائص الشخصية للمالك-المسير وممارساته الإدارية، وقد تناولت الممارسات الإدارية من خلال: التخطيط (التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي)، التنظيم، التوجيه (القيادة والتحفيز)، والرقابة، كما

قاست الأداء من خلال خمسة مؤشرات ذاتية (مالية وغير مالية). تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ووزعت على عينة شملت 106 مالك-مسير، يمثلون 106 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية موزعة عبر عدة ولايات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: الدرجة المرتفعة لاستعمال الممارسات الإدارية من قبل مسيري المؤسسات محل الدراسة، كما أن لهذه الممارسات علاقة ارتباط متوسطة (0.341) و ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) مع أداء المؤسسات المدروسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لكل من التخطيط التشغيلي، التوجيه، و الرقابة على أداء المؤسسات محل الدراسة، من جهة أخرى كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية تعزى للمستوى التعليمي للمالك-المسير و تخصصه.

ثالثاً - التعقيب على الدراسات السابقة:

إن مراجعة الدراسات السابقة، وأجراء التقاطعات بين ما خلصت اليه، تؤكد بوضوح الدور الهام الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في أداء المنظمات المدروسة. من ناحية أخرى، فقد أظهرت الدراسات السابقة كذلك أن التخطيط التشغيلي يلعب دوراً محورياً في تحقيق فعالية الأداء العام للمنظمات المدروسة. هذا يعني بأن العلاقة بين كل من التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي من جهة، وأداء المنظمات من جهة ثانية تعتبر علاقة تحظى بإجماع الباحثين السابقين في مختلف مجتمعات البحث المدروسة.

جدول 1 : الدراسات السابقة التي تناولت التوجه الاستراتيجي ودوره في المنظمات

المؤلف	الموضوع	المجتمع والعينة	النتائج
Elbanna & Elsharnouby (2025)	الأهمية العملية للابتكار، دراسة ميدانية مختلطة الأساليب حول دور التوجه الاستراتيجي والتعلم الاستراتيجي في صناعة الضيافة	كبار المديرين في 165 فندقًا من فئة أربع وخمس نجوم في أربع دول من دول مجلس التعاون الخليجي، تلاها خمس مقابلات متعمقة لاستكشاف أسئلة بحثية إضافية	أشارت النتائج إلى أن التعلم الاستراتيجي والابتكار أمران حاسمان لنجاح الفندق، على الرغم من أن التوجه الاستراتيجي لم يُظهر تأثيرًا كبيرًا. ويبدو أن الفنادق التي تواجه ظروف السوق الصعبة تعطي الأولوية للمبادرات قصيرة الأجل من أجل البقاء.
Jalili et al. (2024)	العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء: الدور الوسيط لإدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الأداء	استخدمت الدراسة نهجًا وصفيًا تحليليًا ومقطعيًا بحجم عينة يبلغ 328 موظفًا مستمدًا من إجمالي 2256 موظفًا من موظفي مستشفيات قزوين التعليمية.	تشير النتائج إلى نتائج معتدلة لجميع المتغيرات الثلاثة، مع تحديد علاقات مهمة في الفرضيات باستثناء الارتباط بين الأداء التنظيمي والتوجه الاستراتيجي. أظهر النموذج ملاءمة جيدة، مما يشير إلى آثار عملية على المدخرات البيئية، وتحسين الصورة الاجتماعية، وخفض التكاليف، مما يمكن المديرين من التركيز على التوجهات الاستراتيجية بدلاً من الضغوط المؤسسية.
Marei et al. (2024)	تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التشغيلي، الدور الوسيط للاستدامة التشغيلية	تم جمع البيانات من 321 موظفًا إداريًا وغير إداري في قطاع صناعة الاتصالات الأردني.	تشير النتائج إلى أن الاستدامة التشغيلية تعزز الروابط بين التوجهات الريادية والتكنولوجية والسوقية والأداء التنظيمي. على الرغم من أن دمج التوجه الاستراتيجي مع الاستدامة التشغيلية أمر بالغ الأهمية لتعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن هناك فجوة في الأدبيات الموجودة التي تربط بين هذه العناصر.

تشير النتائج إلى أن سبعة مفاهيم - التوجه الريادي، والتوجه السوقي، والتوجه التعليمي، والتوجه التصديري، ومعرفة التصدير، والوصول إلى التمويل، وأداء التصدير - تقدر المتغيرات في السياق النيجيري بشكل فعال، مما يكشف عن وجود علاقة إيجابية ومهمة بينها.	تم إجراء مسح شمل أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم النيجيريين ومديريها المنخرطين في التصدير. ومن بين 450 استبيانًا تم توزيعها، تم تلقي 278 استجابة صالحة.	تأثير التوجه الاستراتيجي على أداء صادرات الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا	Abubakar et al. (2024)
كشفت النتائج أن التوجه الاستراتيجي نحو الابتكار الأخضر يرتبط بشكل إيجابي باستباقية المعلومات الخضراء وشفافيتها. بالإضافة إلى ذلك، يعزز تنفيذ التكنولوجيا الرقمية هذه الممارسات الاستباقية. كما عزز إضفاء الطابع الرسمي على المعلومات الخضراء الأداء المالي، في حين تأثر الأداء غير المالي بالممارسات الخضراء الاستباقية والرسمية.	تم تحليل البيانات من 401 موظف و74 مديرًا في قطاع الفنادق الماليزي.	قياس أداء الأعمال المستدامة في الفنادق الماليزية، أدوار المعلومات الخضراء والتوجه الاستراتيجي للابتكار الأخضر وتنفيذ التكنولوجيا الرقمية	Patwary et al. (2024)
وجدت الدراسة علاقة بين قدرة تكامل المعرفة وتأثير الابتكار على التوجه الاستراتيجي، الذي يؤثر على الميزة التنافسية المستدامة	اعتمد هذا البحث التجريبي على البيانات النوعية والكمية التي تم جمعها من المتخصصين في مجال الاتصالات	تقييم الميزة التنافسية القائمة على التوجه الاستراتيجي: دور تكامل المعرفة وابتكار الخدمة	Sondhi et al. (2024)
أظهرت النتائج أن هناك أثرًا دالًا إحصائيًا للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية	بلغت عينة الدراسة 239 شخصاً من القيادات الأكاديمية والإدارية في (24) جامعة أهلية في أمانة العاصمة	التعرف إلى دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الريادي، التوجه بالسوق، التوجه بالتكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية في صنعاء	الحذاء وزيد (2024)

أشارت تقديرات معامل الانحدار الترتيبي إلى أن الاتجاه الاستراتيجي تنبأ بشكل كبير بالأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وعلى وجه الخصوص، تعزى رؤية القائد ورسالته وأهدافه الإستراتيجية إلى التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي في شركات الأدوية في كينيا	تم استخدام عينة طبقية بسيطة لاستهداف عينة مكونة من 390 من كبار المديرين ضمن الطبقات الثلاث، وهي الشركات المحلية، والشركات العامة، وشركات البحث والتطوير متعددة الجنسيات. وتم تفعيل التوجه الاستراتيجي من خلال رؤية القائد ورسالته وأهدافه الإستراتيجية.	تأثير تحديد الاتجاه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لشركات الأدوية في كينيا	Ngaruiya, K'aol & Njenga (2023)
تشير النتائج إلى أن التوجه الاستراتيجي والجرأة الاستراتيجية وأهداف التركيز على الأداء تؤثر على أداء الشركة بشكل مختلف. في الشركات غير العائلية، تعمل الجرأة الاستراتيجية والتوجه التكنولوجي الذي يركز على الكفاءات والأسواق على تعزيز الأداء. وعلى العكس من ذلك، تستفيد الشركات العائلية من كل من التوجه نحو السوق والتكنولوجيا، مع تأثير إيجابي من مؤشرات الأداء المالية والسوقية، في حين تقلل التدابير التي تركز على الكفاءة من أدائها.	تستكشف هذه الدراسة كيف تختلف الشركات العائلية وغير العائلية في تفسير استراتيجية العمل، وخاصة فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية، ومقاييس الأداء، وتأثير الجرأة الاستراتيجية على أداء الشركة. من خلال فحص 282 شركة من دولة نامية في الاتحاد الأوروبي من خلال تحليل الانحدار	تحليل مقارن لدور التوجه الاستراتيجي والتركيز على مقاييس الأداء الاستراتيجية والجرأة الاستراتيجية في دفع أداء الشركة	Vlasic (2023)
تكشف النتائج أن حجم الشركة ونوع الصناعة وشدة المنافسة تشكل التوجه الاستراتيجي بشكل كبير. اتجهت الشركات الصغيرة وتلك العاملة في قطاع السلع الاستهلاكية سريعة الحركة نحو الاستراتيجيات الاستباقية (المنقب والمحل). تعمل التوجهات الاستباقية على تعزيز الأداء، وتتفوق على الاستراتيجيات الدفاعية (المتفاعل والمدافع) في الفعالية.	بيانات من 128 شركة تصنيع إندونيسية مدرجة في البورصة بين عامي 2014 و2021	خصائص الشركة وبيئة العمل والتوجه الاستراتيجي والأداء	Handoyo et al. (2023)

تشير النتائج إلى وجود رابط إيجابي بين أداء التوجه الاستراتيجي والقدرة على التجديد الاستراتيجي، بوساطة قدرة التوجه الاستراتيجي، وبالتالي تعزيز فهم العوامل المؤثرة على الأداء الدولي للشركات العالمية الناشئة الناشئة.	تبحث هذه الدراسة في كيفية توسط قدرة التوجه الاستراتيجي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في الشركات العالمية الناشئة الناشئة، مع التركيز على 195 شركة عالمية ناشئة موجهة نحو التصدير في قطاع الملابس في بنغلاديش.	التوجه الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي والأداء الدولي للشركات العالمية الناشئة	Ahmed et al. (2023)
تكشف النتائج أن التوجه الريادي والتوجه السوقي يؤثران على أداء الشركات بشكل مختلف؛ فالتوجه السوقي له تأثير مباشر، بينما يؤثر التوجه الريادي على الأداء بشكل غير مباشر من خلال ابتكار نموذج العمل. يتوسط ابتكار نموذج العمل بشكل كامل العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المؤسسي، ويتوسط جزئيًا التوجه السوقي. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الديناميكية البيئية بشكل إيجابي على تعديل هذه العلاقات	عينة من 356 شركة بناء وتوظيف نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM)	التوجه الاستراتيجي وابتكار نموذج العمل والأداء المؤسسي	Han et al. (2022)
كشفت النتائج عن تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الاستدامة الاقتصادية.	جمعت هذه الدراسة بيانات كمية من إجمالي 284 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في مجال الحلال من إندونيسيا من خلال مقابلات منظمة	نمذجة أهمية التوجه الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة الاقتصادية باستخدام تحليل الشبكة العصبية SEM الهجين	Yang et al. (2022)
أظهرت النتائج أن التوجهات الريادية والسوقية أثرت بشكل كبير على القدرة على الاستيعاب، في حين لم يكن التوجه نحو القيمة الاجتماعية كذلك. أثر التوجه نحو السوق بشكل ملحوظ على القدرة على التنسيق،	228 موظفًا في مؤسسة اجتماعية كورية	تأثيرات التوجه الاستراتيجي الريادي للمؤسسات الاجتماعية	Cho et al. (2022)

في حين ارتبطت القدرات الاستيعابية والتنسيقية بالفعالية التنظيمية، مما يؤكد هيمنة التوجه نحو السوق في تعزيز القدرات الديناميكية والفعالية		على الفعالية التنظيمية في كوريا الجنوبية	
كشف عن تأثيرات إيجابية كبيرة للتوجه الاستراتيجي ودافع العمل على نجاح المنظمة	مسح شمل 400 مهندس من شركات قطع غيار السيارات التركية	تأثير التوجه الاستراتيجي والدافع على الأداء والابتكار في قطاع إنتاج قطع غيار السيارات في تركيا	Adiguzel & Cakir (2022)
التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو العملاء يلعبان دوراً حاسماً في دفع القدرات الرقمية للشركات. وعلاوة على ذلك، نجد أن بُعدي التوجه الاستراتيجي يميلان إلى ممارسة تأثيرات مختلفة على أداء تطوير المنتجات الجديدة، حيث يلعب التوجه نحو التكنولوجيا دوراً أكثر أهمية من التوجه نحو العملاء في المساهمة في أداء تطوير المنتجات الجديدة. وأخيراً، تشير النتائج بقوة إلى أن مشاركة الشركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات تخفف من حدة العلاقة بين توجهها نحو العملاء وأداء تطوير المنتجات الجديدة، بحيث كلما زاد انخراط الشركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات، زادت مساهمة التوجه نحو العملاء في أداء تطوير المنتجات الجديدة للشركة.	تحليل البيانات من 174 شركة تصنيع صينية من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية	التوجه الاستراتيجي والقدرات الرقمية وتطوير المنتجات الجديدة في شركات الأسواق الناشئة، الدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية للشركات	Pan et al. (2021)
أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن ابعاد التوجه الاستراتيجي (الاستكشافي، الدفاعي، التحليلي، الاستجابي) ذات تأثير معنوي ودال إحصائياً على الأداء المؤسسي	عينة عشوائية شملت /322/ عضواً من أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات المصرية الخاصة	أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر	السيد، متولي وأحمد (2022)

الفرجاني وخلف الله (2022)	أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في قطاع غزة	عينة طبقية عشوائية مكونة من 98/ شخصاً من مسؤولي الإدارات المختلفة في شركة الكهرباء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في كل فرع من فروع الشركة والمكلفين بأعمال إدارية مكتبية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية
المواضيه وأبو قاعد (2022)	أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية	تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الرسمية العشرة، وشملت وحدة التحليل العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (رئيس جامعة، نائب رئيس، عميد كلية، مدير دائرة) وبلغ حجم العينة الخاضعة للتحليل (350) استبانة	خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية
دانوك وآخرون (2022)	تحديد ما إذا كانت التوجهات الاستراتيجية في معمل اسمنت كركوك تؤدي إلى تفعيل الأداء الريادي	عينة قصدية من جميع المستويات الإدارية بلغ حجمها (52) مستجيباً من مختلف المستويات الإدارية (مدير، معاون مدير، رئيس قسم، مهندس أقدم، ملاحظ)	توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة في مقومات الأداء الريادي
Yu & Moon (2021)	تأثير التوجه الاستراتيجي الرقمي على الأداء التنظيمي من خلال الكفاءة الرقمية	تحليل 160 استبياناً من الشركات الصينية باستخدام SmartPLS	وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي الرقمي والكفاءة الرقمية والأداء التنظيمي.
Ashal et al. (2021)	أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، دراسة الدور	جمع البيانات من 321 موظفًا إداريًا وغير إداري	أشارت النتائج إلى أن التوجهات الاستراتيجية - السوق والتكنولوجيا وريادة الأعمال - تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن جوانب ثقافة التعلم، بما في ذلك تعزيز الاستقصاء

والتعاون والتمكين والاتصال البيئي والقيادة الاستراتيجية، تعزز الأداء بشكل كبير. ومع ذلك، لم يكن للتعليم المستمر وأنظمة التقاط المعرفة أي تأثير كبير		الوسيط لثقافة التعلم في قطاع الاتصالات في الأردن	
التوجه الرقمي يرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركة	تم التحقق من صحة البناء بناءً على 6498 خطابًا للمساهمين من 356 شركة أمريكية كبيرة على مدار 16 عامًا.	تدمج هذه الدراسة موضوعات التحول الرقمي الحديثة مع أبحاث محاكاة أعمال تكنولوجيا المعلومات لتصور بنية جديدة للتوجه الاستراتيجي: التوجه الرقمي. يتجلى هذا البناء في أربعة أبعاد تم تشغيلها لتحليل النصوص بمساعدة الكمبيوتر.	Kindermann et al. (2021)
الابتكار المفتوح الوارد يعزز الاستدامة المؤسسية ويدعم المبادرات المالية والاجتماعية. كما يحدد الابتكار المفتوح باعتباره سابقة محتملة للاستدامة، مع وجود أدلة تجريبية خاصة بالاستراتيجيات الواردة. بالإضافة إلى ذلك، يوصى بدمج الابتكار المفتوح الصادر لتعزيز الاستدامة بشكل أكبر. كما يشير البحث إلى أن التحول نحو التوجهات المتساوية أو الوصاية يعزز الاستدامة كجانب أساسي من ثقافة المنظمة وسلوكها الاستراتيجي	ركزت على 12 منظمة متعددة الجنسيات في منطقة اليورو	العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمنظمات (الآلي، والمتساوي، والوصاية) واستراتيجية الابتكار الخاصة بها (البراءة التنظيمية والابتكار المفتوح)، وكيف يؤثر ذلك على أداء الاستدامة	van Lieshout et al. (2021)

تكشف النتائج أن التوجه نحو ريادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، في حين أن التوجه نحو السوق لا يفعل ذلك	رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاكرتا، باستخدام تصميم بحث كمي مع جمع البيانات الأولية من خلال نماذج جوجل عبر الإنترنت، بإجمالي 190 مفردة	العلاقة بين التوجه نحو ريادة الأعمال والتوجه نحو السوق فيما يتعلق بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، باستخدام نظرية وجهة النظر القائمة على الموارد	Dionysus & Arifin (2020)
كل من التوجهات التكنولوجية والاستهلاكية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء. ومع ذلك، فإن محاولة موازنة هذه التوجهات يمكن أن تكون غير منتجة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثير التوجه الاستهلاكي على الأداء يزداد في البيئات التكنولوجية المفتوحة ولكنه يتضاءل في إعدادات المستخدم التفاعلية للغاية	281 شركة ناشئة رقمية صينية، من خمس مقاطعات أو بلديات في الصين: بكين، وتشجيانغ، وشاندونغ، وهونان، وآنغوي.	تقدم هذه الدراسة وجهة نظر التوجه الاستراتيجي، التي تجمع بين المنظور القائم على الموارد ومنظور جانب الطلب لاستكشاف كيفية تأثير تصميم نموذج الأعمال على أداء الشركات الناشئة في الاقتصاد الرقمي	Guo et al. (2020)
خلصت الدراسة الى أن التوجهات الريادية والسوقية لها تأثير إيجابي على الأداء المتفوق للشركة. وبما أن التوجه الريادي يظهر على أنه البناء الذي يتشارك في علاقة إيجابية مع جميع البنات الأخرى في النموذج، فقد تم تحديده على أنه التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية	اعتمدت الدراسة تصميمًا مقطعيًا باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية لاختيار المستجيبين المحتملين، وشملت العينة 473 من رواد الأعمال الذين يعملون في قطاع الخدمات في ماليزيا	أثر التوجه الاستراتيجي (الريادي، السوق، والتفاعلي) على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا	Nasir, Al Mamun & Breen (2017)

Obeidat (2016)	أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، بوجود الدور الوسيط للابتكار	اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلات الهيكلية لبيانات تم جمعها باستخدام الاستبيان من شركات الاتصالات الثلاث الموجودة في الأردن	كشفت النتائج أن التوجه الاستراتيجي كان له تأثير كبير على الابتكار ولكن ليس على الأداء التنظيمي
Al-Ansaari, Bederr & Chen (2015)	دراسة دور التوجهات الاستراتيجية (التكنولوجية، والتحالف، وتوجهات السوق) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق الناشئة في إمارة دبي	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبيانات تم جمعها باستخدام الاستبانة من 200 شركة صغيرة ومتوسطة في دبي	وكشفت النتائج أن التوجه نحو السوق له تأثير إيجابي على أداء الأعمال مقارنة بالتوجهات التكنولوجية والتحالفات داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في سوق دبي

جدول (3): الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط التشغيلي ودوره في المنظمات

المؤلف	الموضوع	المجتمع والعينة	النتائج
Ibrahim & Oli (2024)	تحديد تأثير التخطيط التشغيلي على أداء مقدمي خدمات الهاتف المحمول في نيجيريا.	اعتمدت الدراسة تصميم البحث الاستقصائي وتقنية أخذ العينات متعددة المراحل لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية شملت 350 موظفًا (المديرين وكبار المديرين والمديرين والمتخصصين والمحللين) من مشغلي شبكات الهاتف المحمول الأربعة الرئيسيين في نيجيريا	أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائيًا بين التخطيط التشغيلي ونمو الأعمال، وخلصت الى أن التخطيط التكتيكي يلعب دورًا كبيرًا في نمو الأعمال في قطاع الاتصالات في نيجيريا

Aghebati et al. (2024)	تأثير تنفيذ العمليات التشغيلية على أداء الجامعات ونظام الرعاية الصحية في جامعات العلوم الطبية الإيرانية	اعتمدت الدراسة منهج المقارنة قبل-بعد تنفيذ البرنامج التشغيلي، المتعلق بالصحة العامة والتعليم والبحث والتمريض والعلاج والغذاء والدواء وشؤون الطلاب، لسبعة مؤشرات أداء رئيسية	خلصت الدراسة الى أنه من بين 32 مؤشر من مؤشرات الأداء المدروسة فإن 10 مؤشرات لم تتأثر بالإجراء التشغيلي، في المقابل فإن 17 مؤشراً قد تحسّن بعد تنفيذ البرنامج
Masudin et al. (2024)	تحديد تأثير بيئة الأعمال واستراتيجيات التشغيل على الأداء التشغيلي في الصناعة التحويلية الاندونيسية	استندت الدراسة الى نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل بيانات تم جمعها من 96 مشاركاً من مالكي ومديري الصناعة التحويلية في إندونيسيا	أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن بيئة الأعمال لها تأثير إيجابي وهام على استراتيجية التشغيل. وفي المقابل فإن استراتيجية التشغيل لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء التشغيلي للشركة. علاوة على ذلك، فإن بيئة الأعمال لها تأثير سلبي وغير مهم على الأداء التشغيلي للشركة. وأخيراً تبين أن لبيئة الأعمال تأثيراً إيجابياً وكبيراً على الأداء التشغيلي للشركة من خلال استراتيجية التشغيل
Ibrahim & Obuba (2023)	دراسة كيفية تأثير الإستراتيجية التشغيلية على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية في مقاطعة ميرو، كينيا	استخدمت الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا، وتم استخدام منهج التعداد، حيث استهدفت 19 مدير فرع، و19 مديراً تشغيلياً، و19 مديراً للتسويق، و19 رئيساً للمحاسبة، و19 مديراً للموارد البشرية في مقاطعة ميرو. وشملت عينة الدراسة 95 مستجيباً	خلصت الدراسة الى وجود إجماع بين المشاركين على أن الاستراتيجيات التشغيلية لها تأثير على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية
الجنوبي (2020)	تحديد مستوى التخطيط المفترض على مستوى الكلية الجامعية. هل هو المستوى الإستراتيجي أم التشغيلي التنفيذي؟ أم كلاهما؟ والى بيان مدى	استندت الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية المبنية على الاستبانة لعينة عشوائية بلغت 83 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية	خلصت الدراسة الى أن جميع عمليات التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي تنطبق على مستوى الكلية الجامعية، وأنه بإمكانها ممارستها بدون تعارض مع إعداد أو تنفيذ التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة، وأن الجانب المعرفي في

انطباق مراحل وعمليات كل منهما على مستوى الكلية الجامعية	جانبى التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي ضعيف إجمالاً لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء
لهنداوي وأحمد (2020) تقديم تصور مقترح لتفعيل التخطيط التشغيلي بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال أسلوب دراسة الحالة، كما استخدمت الدراسة المقابلة الشخصية المقننة كأداة لها، وذلك مع عينة قصدية، بلغت (٣٨ فرداً) من القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية
Zaytoun (2018) التعرف على واقع التخطيط التشغيلي في إدارة الشؤون الإدارية في الشرطة المدنية الفلسطينية في الضفة الغربية	أظهرت النتائج وجود مشاركة عالية للمدراء التنفيذيين في وضع الخطط التشغيلية بلغت نسبتها (77.6%) بينما كان دور متوسط للمعوقات على التخطيط التشغيلي بلغت نسبته (68%) ومع ذلك كان أكثر المعوقات تأثيراً على التخطيط التشغيلي هو ضعف الخبرات في التخطيط التشغيلي وعدم توفر بدائل للخطط التشغيلية
Al Shobaki وآخرون (2017) استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في إدارة الأزمات في وكالة الغوث - إقليم غزة - فلسطين	أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي منفذان في الوكالة، وأن هناك علاقة بينهما وبين إدارة الأزمات

268 موظفاً

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لكل من التخطيط التشغيلي، التوجيه، و الرقابة على أداء المؤسسات محل الدراسة	استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ووزعت على عينة شملت 106مالك-مسير، يمثلون 106 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية موزعة عبر عدة ولايات	اختبار أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير من خلال: التخطيط (التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي)، التنظيم، التوجيه (القيادة والتحفيز)، والرقابة، كما قاست الأداء من خلال خمسة مؤشرات ذاتية (مالية وغير مالية). على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	كعواش (2017)
أظهرت النتائج أن المنشآت ذات مستوى التخطيط التشغيلي الأعلى تقدم فعالية أفضل لعملية الإنتاج مقارنة بالمنشآت ذات مستوى التخطيط التشغيلي الأقل	تم قياس مستوى التخطيط التشغيلي للتطوير بمقياس من ستة مستويات كثافة (1-6)، في حين تم قياس فعالية عملية الإنتاج من خلال مؤشرات الإنتاجية، معدل دوران المخزون، معدل استغلال القدرات، وقت التسليم، ونسبة التداعيات	الترابط بين مستوى التخطيط التشغيلي وفعالية عملية الإنتاج	Mateljaka & Mihanović (2016)

من ناحية أخرى، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد تناولت في بعضها قضية أن تأثير التوجهات الاستراتيجية قد لا يكون في كليته مباشراً وإنما قد يمر عبر متغيرات وسيطة مختلفة مثل الابتكار، إلا أن تلك الدراسات لم تتناول الدور الوسيط المحتمل للتخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمات. في الواقع، إن كان التخطيط التشغيلي يعتبر بمثابة عملية ترجمة للتوجهات الاستراتيجية من جهة، ومن جهة ثانية بمثابة المحرك الأساسي للإجراءات التنفيذية التي تهدف إلى بلوغ الغايات الاستراتيجية، فإن هذه الدراسة تنفرد عما سبقها من دراسات في كونها تقترض دوراً وسيطاً للتخطيط الاستراتيجي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء.

في ضوء ما سبق، فإن توصيات الدراسات السابقة بتوسعة نموذج تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء تتطلب البحث عن أبرز المتغيرات التي يمكن أن تلعب دوراً مفترضاً في هذه العلاقة. ويعتبر الباحث أن التخطيط التشغيلي يمثل المتغير المناسب لدور الوساطة باعتبار أن مسار التأثير لا بد وأن يمر عبره وفقاً لمنطق العمليات. هذا يعني، أن الدراسة الحالية تهدف إلى ردم الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة حول مسار عملية التأثير من جهة، ومن جهة ثانية التحقيق في الدور الحقيقي للتخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمات.

من ناحية أخرى، فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية مضافة لكونها تتناول هذا الموضوع ضمن منظمات القطاع العام، هذا الجانب التطبيقي الذي لم يحظ باهتمام كبير في الدراسات السابقة. خاصة وأن منظمات القطاع العام تعمل أساساً في ضوء توجهات عامة استراتيجية للحكومات.

المراجع

المراجع العربية:

آل عوشن، م. س. (2012). التخطيط التشغيلي: خطوات عملية لكتابة الخطة التشغيلية. كتب مؤلفين السعودية، الرياض.

أبو طه، ن. أ. (2012). أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان [رسالة ماجستير]، جامعة الشرق الأوسط. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-693453>

أبو ناعم، ع. ا. م. (2001). الإدارة الإستراتيجية (الطبعة الأولى). دار زهران للنشر والتوزيع. عمان.

أبونجم، م. (2017). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات [رسالة ماجستير]. الجامعة الافتراضية السورية.

أحمد سيد مصطفى. (2002). استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي. مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت.

إدريس، و. ، & النسور، جاسر عبد الرزاق. (2005). الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة تحليلية. مؤتمر إدارة المعرفة، عمان، الأردن.

الجنوبي، م. ب. ع. ا. (2020). مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي و عمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية. مجلة علوم الإنسان و المجتمع، 9(1)، 307-652.

الحذاء، ف. أ. ، & زيد، ج. د. أ. (2024). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(2)، 731-758. <https://doi.org/10.59628/jhs.v2i1.819>

الدجني، إ. ع. ي. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، فلسطين. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-300816>

الدهدار، م. ح. (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، فلسطين. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-298139>

الربيعي، م. ط. ك. ، & علي، ص. ح. (2018). التوجه الاستراتيجي الاستباقي و أثره على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية و الشركات التابعة لها. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 15(2)، 285-304.

السكرانة، ب. خ. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة، عمان.

السيد، أ. ، محمود، س. ا. ، & متولي، ش. س. (2022). أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر. مجلة البحوث التجارية، 45(3)، 322-352. <https://doi.org/10.21608/zcom.2022.131299.1134>

الشاعر، ع. د. م. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، فلسطين. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-300990>

الشريف، خ. (2023). أثر تطبيق الاحترافية على أداء العاملين في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة. المجلة العربية للإدارة، 43(1)، 243-256. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.160783>

الشريفي، ع. ك. ح. (2019). دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية و تأثيره في الضغوط التنافسية: دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق (زين العراق، آسيا سيل، كورك، أمنية). مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 25(113)، 191-220.

الشعبي، م. ا. ق. (2004). تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية [أطروحة دكتوراه]. جامعة الموصل.

الضلاعين، ع. (2017). أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 11(2)، 272-294. <https://doi.org/10.21608/jihtha.2017.28090>

الدهدار، م. ح. (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، فلسطين. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-298139>

الربيعي، م. ط. ك. ، & علي، ص. ح. (2018). التوجه الاستراتيجي الاستباقي و أثره على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية و الشركات التابعة لها. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 15(2)، 285-304.

السكرانة، ب. خ. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة، عمان.

السيد، أ. ، محمود، س. ا. ، & متولي، ش. س. (2022). أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر. مجلة البحوث التجارية، 45(3)، 322-352. <https://doi.org/10.21608/zcom.2022.131299.1134>

الشاعر، ع. د. م. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، فلسطين. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-300990>

الشريف، خ. (2023). أثر تطبيق الاحترافية على أداء العاملين في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة. المجلة العربية للإدارة، 43(1)، 243-256. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.160783>

الشريفي، ع. ك. ح. (2019). دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية و تأثيره في الضغوط التنافسية: دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق (زين العراق، آسيا سيل، كورك، أمنية). مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 25(113)، 191-220.

الشعبي، م. ا. ق. (2004). تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية [أطروحة دكتوراه]. جامعة الموصل.

الضلاعين، ع. (2017). أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 11(2)، 272-294. <https://doi.org/10.21608/jihtha.2017.28090>

الطيبي، ف. ع. ا. ع. ، الحمادين، خ. م. ، الضرابعة، إ. ت. ، & الكوري، ز. (2021). التوجه الإستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 7(1)، 40-57.

العتوم، م. ف. ع. (2009). *رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني* [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط.

العمرى، ن. ب. ع. ب. ص. (2022). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، 9، 356-407.
<https://doi.org/10.36046/2162-000-009-009>

العيسوي، م. ح. ، العارضي، ج. ك. ، & العبادي، ه. ف. (2012). *الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة (الطبعة الأولى)*. دار الوراق للنشر والتوزيع، الرياض.

الفرجاني، ع. ا. م. ع. ، & خلف الله، ب. ا. ع. ر. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية. *مجلة ابن خلدون للدراسات و الأبحاث*، 2(5)، 992-1030.

الفريجات، غ. ع. م. (2000). *الإدارة والتخطيط التربوي / تجارب عربية متنوعة*. وزارة الثقافة الاردنية. <https://alkutba.gov.jo/ar/node/1061>

الفضلي، م. ع. ا. ، & العقيلي، ح. ص. (2017). معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 98(1)، 177-213.
<https://doi.org/10.21608/maed.2017.171890>

القطامين، أ. (2020). *الإدارة الاستراتيجية/ مفاهيم وحالات تطبيقية*. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

القطب، م. ا. (2012). *الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

القيسي، ف. ح. ، & الطائي، ع. ح. (2014). *الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مدخل، أمثلة و قضايا معاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

الكرخي، م. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. وزارة الثقافة والفنون والتراث، الدوحة.

الكلثم، ح. ب. م. ، & بدارنه، ح. ع. أ. (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 5(10)، 187-202.

المرسي، ج. ا. م. ، أبوبكر، م. م. ، & جبة، ط. ر. (2002). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي. الدر الجامعية.

المرضي، ل. ب. ص. (2016). تقويم بناء و تنفيذ الخطط الاستراتيجية: مهارات تطبيقية في قيادة الأداء و مؤشراتته (الطبعة الأولى). مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان.

المواضي، س. أ. ف. ، & أبو قاعود، غ. ر. ع. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37(40)، 209-246.

<https://doi.org/10.35682/0062-037-004-006>

الهنداوي، أ. ع. ا. ح. ، & أحمد، م. م. أ. (2021). التخطيط التشغيلي وآليات تفعيله بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر "دراسة حالة". العلوم التربوية، 29(3)، 1-83.

<https://doi.org/10.21608/ssj.2021.197858>

بن سديرة، ع. (2013). التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري و الواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 13، 229-272.

بوسمينة، آ. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة—دراسة حالة مؤسسة نفضال أم البواقي-. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7(1)، 27-44.

تالي، ه. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنك: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BND ورقة [رسالة ماجستير]، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

<https://search.mandumah.com/Record/1148669>

حمدان، خ. م. ب. ، & ادريس، و. م. (2019). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر. دار اليازوري، عمان.

دانوك، أ. ع. (2016). تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية SCOP. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 6(1)، 21-43.

دانوك، أ. ع. ، يونس، ع. ذ. ، & المجذاب، ف. ج. (2022). التوجه الاستراتيجي مدخلا لتفعيل الأداء الريادي للمنظمات: معمل إسمنت كركوك نموذجا. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 18(60)، 501-520.

دراركة، أ. م. م. (2009). الإدارة و التخطيط التربوي: رؤى جديدة (ط. 1). عالم الكتب الحديث، إربد.

راضي، ج. م. ، قاسم، ز. ن. (2018). التوجه الاستراتيجي و تأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة. مجلة الإدارة و الاقتصاد، 7(25)، 105-139.

سالم، ف. ا. (1994). المفاهيم الاداريه الحديثه. مركز الكتب الأردني.

سعد فرج حمادي. (2020). تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة. المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية، 2(1).

<https://iajour.com/index.php/eas/article/view/44>

سليطين، س. ع. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في مديرية الزراعة في اللاذقية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، 43(30)، 95-134.

شديفات، ب. إ. ع. ا. (2020). أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الاردني (2006—2016م) (الطبعة الأولى). دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

شقيير، إ. ف. إ. (2005). تقييم الاداء التسويقي فى المنظمات المصرية من منظور متكامل [رسالة ماجستير]. جامعة الاسكندرية.

شين، ن. (2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية. [أطروحة دكتوراه]، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

<http://thesis.univ-biskra.dz/3031>

كعواش، ج. ا. (2017). أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية [أطروحة دكتوراه]، جامعة محمد خيضر - بسكرة. [/http://thesis.univ-biskra.dz/3040](http://thesis.univ-biskra.dz/3040)

كيلاني، ص. (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدا للصناعة الأدوية خلال فترة 2000-2005 [رسالة ماجستير]، جامعة محمد خيضر - بسكرة. [/http://thesis.univ-biskra.dz/330](http://thesis.univ-biskra.dz/330)

محمد، م. ه. (2014). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. دار المعترف للنشر و التوزيع، عمان.

مقرش، ف. (2015). أثر الإدارة بالنكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية [أطروحة دكتوراه]، جامعة محمد خيضر - بسكرة. [/http://thesis.univ-biskra.dz/1553](http://thesis.univ-biskra.dz/1553)

المراجع الأجنبية:

- Abiodun, A. J., & Ibidunni, A. S. (2014). Strategic orientation and performance of agro-based firms in transition economy. *African Journal of Business Management*, 8(13), 495–501. <https://doi.org/10.5897/AJBM2013.7287>
- Abolfathi, E., Sharifi, S., & Abolfathi, M. (2014). Optimization of cost management plan in operational budgeting, using mathematical model of goal programming. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology, The special issue in Management and Technology*, 9–15.
- Abubakar, M. S., Abdul Rahim, N., Raja Yusof, R. N., & Haji Yahya, M. H. (2024). STRATEGIC ORIENTATION INFLUENCE ON SMEs EXPORT PERFORMANCE IN NIGERIA: MEASUREMENT VALIDATION AND PRELIMINARY ANALYSIS. *Journal of International Studies*, 20(2), 149–190. <https://doi.org/10.32890/jis2024.20.2.6>

Acur, N., & Bititci, U. (2003). Managing strategy through business processes. *Production Planning & Control*, 14(4), 309–326.
<https://doi.org/10.1080/0953728031000117977>

Aghebati, R., Doshmangir, L., Tabrizi, J. S., Bevrani, H., & Sergeevich Gordeev, V. (2024). Impact of operational planning implementation on performance of Iranian medical sciences universities. *International Journal of Healthcare Management*, 17(1), 141–148.
<https://doi.org/10.1080/20479700.2022.2158536>

Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2016). The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA–Gaza Strip. *International Journal of Academic Research and Development*, 1(10), 20–25.

Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 5(6), 43–47.

Al Shobaki, M. J., & Abu Naser, S. S. (2016). Decision support systems and its role in developing the universities strategic management: Islamic university in Gaza as a case study. *International Journal of Advanced Research and Development*, 1(10), 33–47.

Al-Ansaari, Y., Bederr, H., & Chen, C. (2015). Strategic orientation and business performance: An empirical study in the UAE context. *Management Decision*, 53(10), 2287–2302.
<https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0034>

Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z. B., & Al-Swidi, A. K. (2013). The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence—A Proposed Research

Framework. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 66–85.

Al-Janabi, D. (2017). *An Investigation into the Relationship Between Organisational Culture and Maintenance Implementation in Iraqi Power Plants* [ProQuest Dissertations & Theses, University of Northumbria at Newcastle].

<https://www.proquest.com/openview/ee53b22368ffa59a5104f347da33bfd/1?cbl=51922>

Almajali, A. Y., Alamro, S. A., & Al-Soub, Y. Z. (2012). Factors Affecting the Financial Performance of Jordanian Insurance Companies Listed at Amman Stock Exchange. *Journal of Management Research*, 4(2), 266–289. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.1482>

Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844–859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>

Alobaidi, M., & Kitapci, O. (2019). Strategic Orientation, Market Orientation and Business Performance: In Searching for Integration, Evidence from Turkey. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(3), 53–70. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.4>

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>

Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis. *Public Administration Review*, 66(1), 52–63. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00555.x>

- Anwar, J., Butt, I., & Ahmad, N. (2025). SMEs' strategic orientation through Miles and Snow typology: A synthesis of literature and future directions. *Management Research Review*, 48(2), 258–286. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2023-0914>
- Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs: JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287–308. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00138.x>
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. Wiley.
- Asikhia, O., Grace Makinde, Babatunde Akinlabi, & Amos Omonkhomihen Ibhiedu. (2019). STRATEGIC ORIENTATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF SELECTED DEPOSIT MONEY BANKS IN LAGOS STATE, NIGERIA. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VII(4), 112–133.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652–1661. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.11.007>
- Babich-Gaury, A. V., & Babich, V. V. (2023). APPLICATION OF THE DYNAMIC STANDARD MODEL IN OPERATIONAL PLANNING. *BULLETIN Series of Physics & Mathematical Sciences*, 3 (83). <https://doi.org/10.51889/2959-5894.2023.83.3.005>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61.
<https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Advances in Strategic Management* (Vol. 17, pp. 203–227). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Bean, J. P., & Kuh, G. D. (1984). A Typology of Planning Problems. *The Journal of Higher Education*, 55(1), 35–55.
<https://doi.org/10.1080/00221546.1984.11780639>
- Bennis, W. G. (1966). Changing Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2(3), 247–263.
<https://doi.org/10.1177/002188636600200301>
- Bolaji, B. O. & Abayomi Olarewaju Adeoye. (2018). learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria. *Journal of Economics and Management*, 33, 25–38.
- Boschken, H. L. (1994). Organizational Performance and Multiple Constituencies. *Public Administration Review*, 54(3), 308.
<https://doi.org/10.2307/976739>
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: L'exemple de la performance: *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 3(1), 89–101.
<https://doi.org/10.3917/cca.031.0089>
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh015>

Bryson, J. M., Kimberly B. Boal, & Hal G. Rainey. (2008, December). Strategic orientation and ambidextrous public organizations. *Organisational Strategy, Structure and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow*.

Camelia, A., & Luminita, R. (2013). THE CONCEPT OF PERFORMANCE – HISTORY AND FORMS OF MANIFESTATION. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1145.

Cameron, K. S. (1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *Academy of Management Journal*, 24(1), 25–47. <https://doi.org/10.2307/255822>

Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academic Press.

Campbell, D., Edgar, D., & David Campbell. (2011). *Business Strategy: An Introduction* (3rd ed). Macmillan Education UK.

Chanda, A., & Shen, J. (2009). *HRM Strategic Integration and Organizational Performance*. SAGE Publications India Pvt Ltd. <https://doi.org/10.4135/9788132108269>

Cheng, C. C. J., & Huizingh, E. K. R. E. (2014). When Is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1235–1253. <https://doi.org/10.1111/jpim.12148>

Child, J. (1974). MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL FACTORS ASSOCIATED WITH COMPANY PERFORMANCE PART I. *Journal of Management Studies*, 11(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1974.tb00693.x>

- Clark, B. H., & Montgomery, D. B. (1998). Competitive reputations, multimarket competition and entry deterrence. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 81–96. <https://doi.org/10.1080/09652549800000002>
- Clarke, J. E., & Liesch, P. W. (2017). Wait-and-see strategy: Risk management in the internationalization process model. *Journal of International Business Studies*, 48(8), 923–940. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0110-z>
- COLLIS, D. J., & MONTGOMERY, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *The Academy of Management Review*, 5(2), 211. <https://doi.org/10.2307/257430>
- Coulter, M. K. (2013). *Strategic management in action* (6. ed). Pearson.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Dandago, K. I., & Rufai, A. S. (2014). Information Technology and Accounting Information System in the Nigerian Banking Industry. *Asian Economic and Financial Review*, 4(5), 655–670.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases ; a competitive advantage approach* (Sixteenth edition). Pearson.
- De Waal, A., & Frijns, M. (2011). Longitudinal research into factors of high performance: The follow-up case of Nabil Bank. *Measuring Business Excellence*, 15(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/13683041111113213>

- Dionysus, R., & Arifin, A. Z. (2020). Strategic Orientation on Performance: The Resource Based View Theory Approach. *Jurnal Akuntansi*, 24(1), 131. <https://doi.org/10.24912/ja.v24i1.661>
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
- Elbanna, S., & Elsharnouby, T. H. (2025). Practical relevance of innovativeness: A mixed–method field study on the role of strategic orientation and strategic learning in the hospitality industry. *Management & Sustainability: An Arab Review*. <https://doi.org/10.1108/MSAR-04-2024-0028>
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice–Hall.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758–787. <https://doi.org/10.1111/joms.12415>
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003054917>
- Forbes, D. P. (1998). Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/0899764098272005>
- Frank, A. G., Cortimiglia, M. N., Ribeiro, J. L. D., & Oliveira, L. S. D. (2016). The effect of innovation activities on innovation outputs in the Brazilian industry: Market–orientation vs. technology–acquisition strategies.

Research Policy, 45(3), 577–592.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.11.011>

Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90.
<https://doi.org/10.1177/002224379703400107>

Gelard, Parvaneh, Mirsalehi, S. P., & Korosh Emami Saleh. (2010). *The Relationship Between Strategic Leadership and Innovation*. European Conference on Innovation and Entrepreneurship.

Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534.
<https://doi.org/10.2307/2089477>

Gibson, H. B. (1973). Performance on an Intelligence Test as a Function of Personality: A Comment on Gray and McLean's Paper. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 12(4), 437–438.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1973.tb00095.x>

Goldin, L., Matalon-Beck, M., & Lapid-Maoz, J. (2010). Reuse of Requirements Reduces Time to Market. *2010 IEEE International Conference on Software Science, Technology & Engineering*, 55–60.
<https://doi.org/10.1109/SwSTE.2010.17>

Goldman, E. F., & Casey, A. (2010). Building a Culture That Encourages Strategic Thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119–128. <https://doi.org/10.1177/1548051810369677>

Goldman, G., & Nieuwenhuizen, C. (2006). *Strategy: Sustaining competitive advantage in a globalised context*. Juta.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

Gulma, K. A. (2024). Charting the Course: A Policy Perspective on the Evolution of Kebbi State's Health Sector Annual Operational Planning. *Science*, 12(4), 144–151.

Hakala, H. (2015). Entrepreneurial Strategy Orientation. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(2), 212–215.
<https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.182>

Harrison, F. (1974). The Management of Scientists: Determinants of Perceived Role Performance. *Academy of Management Journal*, 17(2), 234–241. <https://doi.org/10.2307/254977>

Hauksdóttir, D., & Nielsen, P. E. (2014). Requirement Management Strategy. *International Journal of Machine Learning and Computing*, 4(3), 256–262.
<https://doi.org/10.7763/IJMLC.2014.V4.421>

Herman, R. D., & Renz, D. O. (1997). Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 185–206.
<https://doi.org/10.1177/0899764097262006>

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). *Management of strategy: Concepts and cases* (International student ed). Thomson/South-Western.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75.
<https://doi.org/10.5465/amp.25.2.57>

Hobbs, J. M., & Heany, D. F. (1977). Coupling strategy to operating plans. *Harvard Business Review*, 5(1), 119–124.

Höglund, L., Holmgren Caicedo, M., & Mårtensson, M. (2018). A balance of strategic management and entrepreneurship practices—The renewal

journey of the Swedish Public Employment Service. *Financial Accountability & Management*, 34(4), 354–366.
<https://doi.org/10.1111/faam.12162>

Huggins, R. (1996). Innovation, technology support and networking in South Wales. *European Planning Studies*, 4(6), 757–768.
<https://doi.org/10.1080/09654319608720378>

Ibrahim, G. A., & Obuba, R. (2023). The Effect of Operational Strategy on Organizational Performance of Commercial Banks in Meru County, Kenya. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(22), 187–200.
<https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i221146>

Ibrahim, U. A., & Oli, F. U. (2024). Effect of Operational Planning on Performance of Mobile Service Providers in Nigeria. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12(01), 81–94.
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2024.121005>

Iheanachor, N. (2022). Strategy Execution and Firms' Performance: A Qualitative Investigation of Nigeria's Manufacturing Sector. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 11(1).
<https://doi.org/10.32327/IJMESS/11.1.2022.2>

Indriyani, E. P., Suhariadi, F., Lestari, Y. D., Aldhi, I. F., Rahmawati, E., Hardaningtyas, D., & Abbas, A. (2025). Sustaining Infrastructure Firm Performance Through Strategic Orientation: Competitive Advantage in Dynamic Environments. *Sustainability*, 17(3), 1194.
<https://doi.org/10.3390/su17031194>

Izhakian, Y., Yermack, D., & Zender, J. F. (2022). Ambiguity and the Tradeoff Theory of Capital Structure. *Management Science*, 68(6), 4090–4111.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4074>

Jalili, S., Amerzadeh, M., Moosavi, S., Keshavarz, A., Zaboli, R., Tabatabaee, S. S., & Kalhor, R. (2024). Relationship between strategic orientation and performance: The mediating role of green supply chain management for better performance. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 17(2), 186–195. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-03-2022-0018>

Joanne McCallum. (2022). *Introduction to Operational Planning: A Guide for Election Management Bodies* [WHITE PAPER]. International Foundation for Electoral Systems. https://www.eods.eu/library/IFES_2022_OperationalPlanningEMB.pdf

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>

Kaehler, C., Busatto, F., Becker, G. V., Hansen, P. B., & Santos, J. L. S. (2014). Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company. *iBusiness*, 06(01), 1–9. <https://doi.org/10.4236/ib.2014.61001>

Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2020). Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3682788>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Karuoya, E. W., & Waithaka, P. (2023). Strategic Planning and Performance of Savings and Credit Cooperative Societies in Nairobi City County,

- Kenya. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 6(06), 113–121.
<https://doi.org/10.36349/easjebm.2023.v06i06.003>
- Kestilä-Kekkonen, E., & Söderlund, P. (2016). Political Trust, Individual-level Characteristics and Institutional Performance: Evidence from Finland, 2004–13. *Scandinavian Political Studies*, 39(2), 138–160.
<https://doi.org/10.1111/1467-9477.12052>
- Kindermann, B., Beutel, S., Garcia De Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645–657. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
- KLEIN, W. A. (1976). *Legal and Economic Perspectives on the Firm* [Unpublished manuscript].
- KOHZADI, M., & Hafezi, S. (2016). The effect of strategic planning on organizational performance in industrial estate companies of Gachsaran 2014–2015 years. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1(1), 1098–1108.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know* (Online–Ausg). Wiley.
- Lane, J.–E., & Wallis, J. (2009). Strategic management and public leadership. *Public Management Review*, 11(1), 101–120.
<https://doi.org/10.1080/14719030802494047>
- Leventsov, V. V., & Ilin, I. V. (2014). Theoretical and Practical Aspects of Operational Planning for Industrial Enterprises. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND STATISTICS*, 2, 368–373.
- Likert, R. (1987). *The human organization: Its management and value*. McGraw–Hill.

Logan, L., & Sachs, J. (2005). *Meeting The Challenges of Primary Schooling* (1st ed.).

Lonial, S. C., & Carter, R. E. (2015). The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94–113. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12054>

Low, J., & Siesfeld, T. (1998). Measures that matter: Non-financial performance. *Strategy & Leadership*, 26(2), 24–38. <https://doi.org/10.1108/eb054615>

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135. <https://doi.org/10.2307/258632>

Majeed, M., Tijani, A., Ofori, K. S., Abubakari, A., & Ampong, G. O. A. (2025). Impact of strategic orientation on sustainable competitive advantage: The mediating role of organizational capabilities. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2457230. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2457230>

Marei, A., Ashal, N., Abou-Moghli, A., Daoud, L., & Lutfi, A. (2024). The effect of strategic orientation on operational performance: The mediating role of operational sustainability. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(1, special Issue), 346–355. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i1siart9>

Marion, D. (2006). *The antecedent and consequences of a strategic orientation that leads to organizational structure, performance, and competitive advantage* [ProQuest Dissertations & Theses, The University of Toledo]. <https://www.proquest.com/openview/6293c82737004d8b8151fbd1a10e2e05/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>

Masudin, I., Sari, R. M., Zulfikarijah, F., & Restuputri, D. P. (2024). *The effect of business environment and operational strategy on operational performance: Evidence from Indonesian manufacturing industry*. 050018.

<https://doi.org/10.1063/5.0192320>

Mateljak, Ž., & Mihanović, D. (2016). Operational planning level of development in production enterprises in the machine building industry and its impact on the effectiveness of production. *Economic Research–Ekonomika Istraživanja*, 29(1), 325–342.

<https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1168041>

Meier, K. J., O'Toole, L. J., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 357–377.

<https://doi.org/10.1093/jopart/mul017>

Menguc, B., & Auh, S. (2005). A Test of Strategic Orientation Formation versus Strategic Orientation Implementation: The Influence of Tmt Functional Diversity and Inter–Functional Coordination. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(2), 4–19.

<https://doi.org/10.1080/10696679.2005.11658540>

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546. <https://doi.org/10.2307/257544>

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>

Miller, D. (1988). RELATING PORTER'S BUSINESS STRATEGIES TO ENVIRONMENT AND STRUCTURE: ANALYSIS AND PERFORMANCE

IMPLICATIONS. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280–308.
<https://doi.org/10.2307/256549>

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

Mohamad, R. (2015). *Strategic planning practices. An empirical study in the Indonesian banking industry* [Doctoral Thesis, University of Southampton, Southampton Business School]. <https://eprints.soton.ac.uk/378326/>

Moreno–Carmona, C., Fera–Domínguez, J. M., & Troncoso, A. (2020). Applying the Open Government Principles to the University's Strategic Planning: A Sound Practice. *Sustainability*, 12(5), 1826.
<https://doi.org/10.3390/su12051826>

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>

Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051–1073. <https://doi.org/10.1108/03090569810243712>

Naqbi, K. A. (2020). *Impact of incentives system on motivation to improve employee performance in UAE public sector* [Doctoral dissertation, Universiti Tun Hussein Malaysia].
<http://eprints.uthm.edu.my/id/eprint/4749>

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
<https://doi.org/10.1177/002224299005400403>

- Nasir, W. M. N. B. W. M., Al Mamun, A., & Breen, J. (2017). Strategic Orientation and Performance of SMEs in Malaysia. *Sage Open*, 7(2), 2158244017712768. <https://doi.org/10.1177/2158244017712768>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Ngaruiya, E., K'aol, G., & Njenga, K. (2023). Influence of Sustaining Effective Organizational Culture on Organizational Performance of Pharmaceutical Companies in Kenya. *Research Journal of Business and Finance*, 2(1), 62–76. <https://doi.org/10.58721/rjbf.v2i1.228>
- Nugraha, D., Daihani, D. U., & Kusnadi. (2022). STRATEGIC PLANNING, ORGANIZATIONAL CULTURE, ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT MEDIATION IN STATE INTELLIGENCE AGENCY. *International Journal of Research –GRANTHAALAYAH*, 10(4), 1–14. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i4.2022.4568>
- Obeidat, B. Y. (2016). The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 09(11), 478–505. <https://doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039>
- Ogbari, M. E., Ayodotun Stephen Ibidunni, Oluseye Olaleke Ogunnaike, Maxwell Ayodele Olokundun, & Augusta Bosede Amaihian. (2018). A comparative analysis of small business strategic orientation: Implications for performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1). <https://core.ac.uk/download/pdf/162043812.pdf>
- Okello, Grace Adhiambo, Ngugi, Patrick Karanja, & Odhiambo, Romanus. (2018). Influence Of Strategic Orientation On The Growth Of Micro And Small Furniture Manufacturing Enterprises In Kenya. *International*

Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship, 4(1), 57–72.

Paiva, E. L., Roth, A. V., & Fensterseifer, J. E. (2008). Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. *Journal of Operations Management*, 26(1), 115–132. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.05.003>

Pangarkar, A., Kirkwood, T., & Pangarkar, N. (2009). *The Trainer's Balanced Scorecard: A Complete Resource for Linking Learning to Organizational Strategy*. Wiley.

Patwary, A. K., Tosun, C., Sharif, A., Ismail, N. A., & Abuelhassan, A. E. (2024). Measuring sustainable business performance in Malaysian hotels: The roles of green information, green innovation strategic orientation, and digital technology implementation. *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103935. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103935>

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (Fourteenth Edition, International student edition). McGraw–Hill Education.

Peng, L., Li, Y., Van Essen, M., & Peng, M. W. (2020). Institutions, resources, and strategic orientations: A meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(2), 499–529. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-09642-0>

Penrose, E. T. (2011). *The theory of the growth of the firm* (4. ed., repr). Oxford Univ. Pr.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Pitman.

- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(s1). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>
- Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1997). The Core Competence of the Corporation. In D. Hahn & B. Taylor (Eds.), *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung* (pp. 969–987). Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46
- Price, R. H. (1968). Analysis of task requirements in schizophrenic concept-identification performance. *Journal of Abnormal Psychology*, 73(4), 285–293. <https://doi.org/10.1037/h0020124>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122. <https://doi.org/10.2307/3380029>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Ranjan, P. (2024). Unraveling the mystery of the link between digital orientation and innovation performance: The interplay of digital business

- capability and environmental dynamism. *Technovation*, 131, 102966.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102966>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2009). *Management Tools and Trends 2009*. Bain & Company, Inc.
<https://www.bain.com.cn/pdfs/200907260331013214.pdf>
- Robinson, R. B., Logan, J. E., & Salem, M. Y. (1985). Strategic versus Operational Planning in Small Retail Firms. *American Journal of Small Business*, 10(3), 7–16. <https://doi.org/10.1177/104225878501000301>
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150–159.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.008>
- Schaeken, W. (2000). *Deductive reasoning and strategies*. L. Erlbaum Associates.
- Schmeisser, W., & Clausen, L. (2011). Vorüberlegungen zur Entwicklung eines Internationalen Marketingcontrollings im Rahmen des Berliner Balanced Scorecard Ansatzes. In A. Mann (Ed.), *Herausforderungen der internationalen marktorientierten Unternehmensführung* (pp. 351–383). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6483-0_17
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219.
<https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Schweiger, S. A., Stettler, T. R., Baldauf, A., & Zamudio, C. (2019). The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension. *Strategic Management Journal*, 40(11), 1822–1851.
<https://doi.org/10.1002/smj.3042>

- Sengura, J. D., Mu, R., & Zhang, J. (2024). Towards Frugal Innovation Capability in Emerging Markets within the Digitalization Epoch: Exploring the Role of Strategic Orientation and Organizational Ambidexterity. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(3), 2000–2029. <https://doi.org/10.3390/jtaer19030098>
- Shashua, L., & Goldschmidt, Y. (1974). AN INDEX FOR EVALUATING FINANCIAL PERFORMANCE. *The Journal of Finance*, 29(3), 797–814. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1974.tb01484.x>
- Singh, B., & Verma, P. (2024). How does intellectual capital drive firm performance via dynamic capabilities: Evidence from India. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(7), 2136–2155. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2022-0555>
- Soderbom, M. (2012). Firm Size and Structural Change: A Case Study of Ethiopia. *Journal of African Economies*, 21(suppl 2), ii126–ii151. <https://doi.org/10.1093/jae/ejr046>
- Sondhi, S. S., Salwan, P., Behl, A., Niranjana, S., & Hawkins, T. (2024). Evaluation of strategic orientation–led competitive advantage: The role of knowledge integration and service innovation. *Journal of Knowledge Management*, 28(7), 1937–1962. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2023-0660>
- St. John, C. H., Cannon, A. R., & Pouders, R. W. (2001). Change drivers in the new millennium: Implications for manufacturing strategy research. *Journal of Operations Management*, 19(2), 143–160. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00054-1](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00054-1)
- Stadtler, H., Kilger, C., & Meyr, H. (Eds.). (2015). *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software, and Case Studies*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-55309-7>

- Stambaugh, J. E., Yu, A., & Dubinsky, A. J. (2011). Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness. *Journal of Management*, 12(1), 49–63.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic management: Concepts and cases* (11. ed). Irwin/McGraw–Hill.
- Towbin, A. J., Perry, L. A., Moskovitz, J. A., & OConnor, T. J. (2018). Building and Implementing an Operational Plan. *RadioGraphics*, 38(6), 1694–1704. <https://doi.org/10.1148/rg.2018180027>
- Townsend, A. M. (2013). *Smart cities: Big data, civic hackers, and the quest for a new utopia* (First edition). W.W. Norton & Company.
- Tuama, H. Y., & Alqhiwi, L. A. (2014). The Impact of Application of Business Process Reengineering on Improvement the Institutional Performance Effectiveness A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies. *European Journal of Scientific Research*, 122(1), 81–98.
- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 709–719. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.144>
- UMEH, C. S., UDENSI, U. S., OGBONNA, P. N., & OKEKE, C. S. (2024). IMPACT OF PLANNING ON ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY IN

PRIVATE SECTOR: A STUDY OF PZ CUSSONS PLC AND TONIMAS NIGERIA LIMITED ABA, ABIA STATE, NIGERIA. *International Journal of Innovation Research and Advanced Studies*, 4(2).
<https://harvardpublications.com/hijiras/article/view/147>

Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423. <https://doi.org/10.2307/258177>

Verma, S., Raut, S. K., Narula, R., & Rao, P. (2024). Sustainability and Capability Building in Organizations: A Focused Group Approach. *FII/B Business Review*, 23197145241269203.
<https://doi.org/10.1177/23197145241269203>

Weiss, J. (2017). Trust as a key for strategic management? The relevance of council–administration relations for NPM–related reforms in German local governments. *Public Management Review*, 19(10), 1399–1414.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1266023>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed). Pearson Prentice Hall.

Widjaja, W. (2021). Analisis Kinerja Karyawan dan Faktor–Faktor yang Memengaruhinya: Studi Kasus di PT X. *Jurnal Perspektif*, 19(1), 32–40.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>

- Wissema, J. G., Van Der Pol, H. W., & Messer, H. M. (1980). Strategic management archetypes. *Strategic Management Journal*, 1(1), 37–47. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010105>
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2008). What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 59–82. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00216.x>
- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *Sage Open*, 6(4), 2158244016675396. <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891. <https://doi.org/10.2307/2092843>
- Zahra, S. A., & Das, S. R. (1993). Building competitive advantage on manufacturing resources. *Long Range Planning*, 26(2), 90–100. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90140-B](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90140-B)
- Zammuto, R. F. (1984). A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 9(4), 606. <https://doi.org/10.2307/258484>
- Zaytoun, M. (2018). *Operational Planning at the Department Of Logistics Affairs at the Palestinian Civil Police Force in the West Bank* [Master Thesis, Arab American University]. <https://repository.aaup.edu/jspui/handle/123456789/2768>
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets:

A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 303–319. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400259>

Zollo, M., & Freeman, E. (2010). Re-thinking the firm in a post-crisis world. *European Management Review*, 7(4), 191–194. <https://doi.org/10.1057/emr.2010.20>