

دور المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتفوق المستدام بمدارس ابي
سفيان الابتدائية بمدينة جدة

The Role of Strategic Initiatives in Achieving Sustainable Superior Performance in Abu Sufyan Elementary Schools in Jeddah

أسم الطالب

جعفر حسين المحضار

الرقم الجامعي

2021205259

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024 – الفصل الدراسي الثاني

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة ومن علموني أن أرتقي سلّم الحياة بحكمة وصبر، برا، وإحساناً ووفاءً لهما
والدي العزيز، ووالدتي العزيزة

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، إلى العقد المتين، كانوا عوناً لي في رحلة بحثي
إخواني وأخواتي

ثم إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، واخيراً إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة
سائل المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة

شكر وتقدير

أولا اشكر الله العلي العظيم على ما أنعم به علينا وأكرم، ثم أشكر أبي الغالي وأمي الحبيبة

كما أود أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الأفراد والجهات التي ساهمت في إنجاز هذا البحث
القيّم

وأتوجه بالشكر والتقدير لجميع المشاركين والمساهمين الذين قدموا المعلومات والبيانات الضرورية لأتمم
هذا البحث وإلى كل من أسهم بفكرة أو توجيه أو مساعدة في هذا العمل أتقدم بخالص الشكر والامتنان

أخيرًا أشكر جميع الجهات والأفراد الذين وفروا لنا الدعم اللازم لإنجاز هذا البحث القيم

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة:.....
7	1.2. مشكلة الدراسة.....
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
8	1.3. أهمية الدراسة.....
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة.....
9	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. منهجية الدراسة.....
12	1.9. الدراسة الميدانية.....
12	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1. المقدمة:
17	2.2. المتغير المستقل.....
20	2.3. المتغير التابع.....
25	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
25	2.5. الخاتمة.....
28	قائمة المراجع.....

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	النموذج المقترح من المشروع المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١١
٢	ملخص منهجية البحث المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١٢
٣	نموذج الأداء المتفوق المستدام المصدر: (الزهيري، ٢٠١٧)	٢٢
٤	العوامل المؤثرة على الأداء المتفوق المستدام المصدر: (بوزيداوي، ٢٠١٤)	٢٣
٥	العوامل الرئيسية لتمكين نجاح الأداء المتفوق المستدام المصدر: (الحربي، ٢٠٢٣)	٢٤

١. الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تبحث المنظمات بشكل دائم عن أفضل البدائل الاستراتيجية لذلك فإن عملية تحقيق الاداء المتفوق المستدام تتم من خلال العقلانية المحدودة لصاحب القرار الذي تدبر دفته العواطف والإلهامات والأطر الادراكية للعنصر البشري، ومن هنا أصبحت الاستراتيجية السلوكية مجال مزدهر في بحوث ادارة الاعمال، إذ تعمل على تعميق الفهم للمنظمات عبر ربط الادراك والسلوك بالنتائج الاستراتيجية. (البناء، ٢٠١٤)

وتعتبر إدارة المعرفة التي تتضمن المبادرات الاستراتيجية من احدث الاساليب الادارية التي يتم اعتمادها في المؤسسات المعاصرة وبرزت بكثرة في ادبيات الادارة المعاصرة، وهي تطرح رؤية شاملة تهدف لجعل المعرفة محور لأنشطة المؤسسة، حيث أن التركيز على هذه الأنشطة المعرفية أصبح هاجس المدراء لبناء منظومة المعرفة القوية داخل المؤسسة، كما تستند ادارة المعرفة الى جهود المدراء ومبادراتهم التي تهدف الى جلب المعرفة الثمينة والمحافظة عليها وتنميتها واستغلالها لتحقيق الانجازات الصعبة، كما تعد المعرفة والخبرات المخزنة في رؤوس العاملين عامل تحدي وتميز في نفس الوقت اذا تم التعامل معها بالشكل المطلوب فسوف تكون بمثابة قاعدة صلبة لبناء أداء مستدام ومتميز. (بوزيداوي، ٢٠١٤)

والقليل من صناعات المبادرات الاستراتيجية يتخذون القرارات المهمة وهم يأخذون بالحسبان الانحيازات الادراكية – الميول المنظمة للانحراف عن الحسابات العقلانية – في القرارات الاقتصادية، إذ يمكن للمدراء استعمال علم النفس لجعل اغلب هذه التحيزات تتداخل احدهما مع الاخرى عند صنع القرارات الاستراتيجية وبذلك فهم يحتاجون لإدراك انحيازاتهم الشخصية ، لذلك فإن الاستراتيجية السلوكية تحاول تقديم إجابة افضل حول الاسباب المؤدية لنشوء بعض الظواهر التنظيمية التي لم تستطع أن تفسرها النظريات الاستراتيجية التقليدية، فحسب النظرية السلوكية أن المنظمات لا تهدف فقط الى تعظيم الارباح ولا تمتلك العقلانية التامة بل فقط المحدودة. فالمشاعر والعواطف وعوامل الجذب الاجتماعي بين اعضاء الشبكات الاجتماعية تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. (البناء، ٢٠١٤)

ويعتبر التعليم المولد الاساسي للمعرفة الموجهة والداعمة لتشكيل المستقبل وزيادة الفهم الانساني والعلمي فإن عليها مسؤولية كبرى في أداء هذا الدور وتزداد هذه المسؤولية في ظل الحاجة الي إدارة المعرفة والتطوير المستدام لقدراتها العلمية والبشرية والتنافسية في ظل بيئة مستدامة وبالتالي تستطيع مواجه التحديات، ومن هنا ظهر أهمية احداث تغيير جذري في نظم ادارة المعرفة لمقابلة التحديات بهدف الوصول الي التميز في مخرجاتها عبر تميز المدخلات وبالتالي فهناك حتمية من تبني استراتيجية إدارة المعرفة كمحرك استراتيجي من أجل تنمية الموارد البشرية المستدامة وهذا من خلال الاهتمام بمختلف جوانب

الموارد البشرية (اقتصادي – اجتماعي - بيئي) ولقد أدركت غالبية المدارس اهمية استثمار وإدارة المعرفة كوسيلة للتنمية البشرية المستدامة. (البطران، ٢٠٢٢)

ويتضمن هذا المعيار كيفية قيام قادة المنشأة بنشر ثقافة الجودة والتميز والإبداع وتوفير البيئة والموارد اللازمة لتطبيق مشاريع الابتكار والتحسين المستمر وتشجيع الموارد البشرية لتحقيق نجاحات مستمرة تساهم في تحقيق أهداف المنشأة وتحسين سمعتها وصورتها ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي نشر وتعزيز ثقافة الجودة والتميز والإبداع داخل المنشأة وخارجها والمشاركة في المجموعات المهنية المتخصصة في مجال الجودة والمجالات ذات العلاقة بطبيعة عمل المنشأة مثل التمكين وتوفير الموارد والمشاركة الشخصية في تطبيق مشاريع التطوير والتحسين المستمر والابتكار والاستفادة من أفضل الممارسات وتوفير بيئة مشجعة للإبداع والابتكار وتحفيز ورعاية المبدعين وايضا تشجيع الموارد البشرية للمساهمة في تحقيق نجاحات وإبداعات مستمرة خاصة بهم وبالمنشأة مع الحرص على المشاركة والعمل الجماعي. (تميز، ٢٠٢٢)

وفي غالب الأحيان تتواجد لجان استدامة مشكلة داعمة للإدارات ويتمثل دورها في تقديم المشورة حول اجندة الاستدامة وما يتعلق بها من مبادرات فردية بالإضافة الى دورها في متابعة التقدم المحرز وغالباً ما يكون أعضاء هذه اللجان ممثلين من مختلف حلقات سلسلة الإمداد والتي تمكنهم من دفع عملية الاستدامة بشكل شمولي للمدرسة. (السعدون، وآخرون، ٢٠١٤)

حيث إن عملية التطور والتقدم تكمن في القفزة النوعية الى مجتمع المعرفة، أي الى التنمية الفكرية للمواهب الحقيقية الكامنة في رأسمالها البشري، وذلك من خلال اعتماد مدخل التنمية البشرية المستدامة والاستثمار في ادارة المعرفة، وتحديد السياسات المؤدية إلى تخفيض معدلات الأمية وتطوير آليات التعليم وبناء مجتمع معرفي يقوم على التطوير التقني وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار. (البطران، ٢٠٢٢)

كما يعد تحقيق الأداء المتفوق إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في الإدارة الحديثة التي تبحث عن عدد من البدائل الممكنة بهدف اتخاذ القرارات الصائبة والتميزة في ظل البيئة الديناميكية في الوقت الحاضر، وتعد المهارات المعرفية من أهم العوامل التي يستند إليها تحقيق الأداء المتفوق في كافة المنظمات. (الزهيري، ٢٠١٧)

وأوضحت الدراسات السابقة أن المبادرات الاستراتيجية أدت دورًا بارزًا في تحقيق أداء متفوق ومستدام للمؤسسات التعليمية حيث ركزت المبادرات الاستراتيجية على رسم خطط طويلة المدى لتطوير البنية التحتية والموارد التعليمية، مما مكن المدارس من تقديم بيئة تعليمية متميزة للطلاب.

وبناء على ذلك تم تبني موضوع دور المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتفوق المستدام ليكون عنوان هذا الدراسة للبحث عن خصائصه وأبعاده وممارساته.

1.2. مشكلة الدراسة

يهدف هذا البحث إلى استكشاف الدور الذي تلعبه المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتفوق المستدام، فالمبادرات الاستراتيجية التي يقوم بها القادة هي ما تحقق التقدم والازدهار والاستدامة للمنظمات والمؤسسات إلا أن البعض لا يدرك أهمية هذه المبادرات الاستراتيجية، وتنقسم مشكلة البحث إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- هناك دليل محدود على كيفية تحقيق الأداء المتفوق المستدام في الممارسات الفعلية لدى القادة في المدارس الابتدائية.
- هناك حاجة إلى دراسات تستكشف التطبيق العملي للمبادرات الاستراتيجية بشكل محدد.
- صعوبة التعرف على أبعاد الأداء المتفوق المستدام.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- لا توجد دراسات كافية حول الاعتبارات الفريدة والتحديات التي تواجه قادة المدارس الابتدائية عند تصميم وتنفيذ مبادرات استراتيجية.
- معظم الأبحاث السابقة حول المبادرات الاستراتيجية ركزت على القطاعات الأخرى مثل الأعمال التجارية والصناعية، مما ترك فجوة في فهم الديناميكيات الخاصة بالمدارس الابتدائية.

- غياب التنسيق والتكامل بين الجهات المعنية (إدارة التعليم، المدارس، المجتمع المحلي) في تبني المبادرات الاستراتيجية.

وإشكالية الدراسة هي: ما دور المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتفوق المستدام بمدارس ابي سفيان الابتدائية بمدينة جدة؟

1.3. أهمية الدراسة

إن دراسة موضوع المبادرات الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المتفوق المستدام ستساعد في فهم العلاقة بينهما والتحقق من مدى ارتباطهم، وبالتالي تقديم توجيهات عملية لتعزيز الجودة وتحقيق الاستدامة للمدارس بمدينة جدة، وبناء على ذلك تنقسم أهمية الدراسة إلى نظرية وتطبيقية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- تحديد المؤشرات والمعايير الفعالة لقياس الأداء المتفوق المستدام في المدارس.
- توضيح أهم مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين والقيادات المدرسية.
- التعرف على أبعاد الأداء المستدام واستكشاف التطبيق العملي للمبادرات الاستراتيجية بشكل محدد.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تحديد إطار متكامل يربط بين المبادرات الاستراتيجية وتحسين الأداء المتفوق المستدام.
- إثراء الأبحاث العلمية بنتائج الدراسة الحالية.
- تعزيز مفهوم التنسيق والتكامل بين الجهات المعنية (إدارة التعليم، المدارس، المجتمع المحلي) في تبني المبادرات الاستراتيجية.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر الممارسات والسياسات التي تتبناها المدارس من خلال المبادرات لضمان استدامة الأداء التعليمي؟
- ما أثر الآليات المستخدمة لرصد وتقييم فعالية المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المستدام؟
- ما أثر مؤشرات النجاح والتحسين المستمر التي تبرز من خلال تنفيذ المبادرات الاستراتيجية؟
- ما أثر المساهمة بالمبادرات في تطوير وتحسين الكفاءات والمهارات المهنية للمعلمين والإداريين في المدارس الابتدائية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة دور المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتفوق المستدام

الأهداف الفرعية:

- تحديد أثر الممارسات والسياسات التي تتبناها المدارس من خلال هذه المبادرات لضمان استدامة الأداء في مدرسة ابي سفيان الابتدائية بمدينة جدة.
- تقييم الآليات المستخدمة لرصد وتقييم فعالية المبادرات لتحقيق الأداء المستدام في مدرسة ابي سفيان الابتدائية بمدينة جدة.
- تحليل مؤشرات النجاح والتحسين المستمر من خلال تنفيذ المبادرات الاستراتيجية في مدرسة ابي سفيان الابتدائية بمدينة جدة.
- تحديد أثر مساهمة المبادرات في تطوير وتحسين الكفاءات والمهارات في مدرسة ابي سفيان الابتدائية بمدينة جدة

1.6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المبادرات الاستراتيجية وبين الأداء المتفوق المستدام.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات وسياسات المدرسة على تحقيق الأداء المتفوق المستدام.

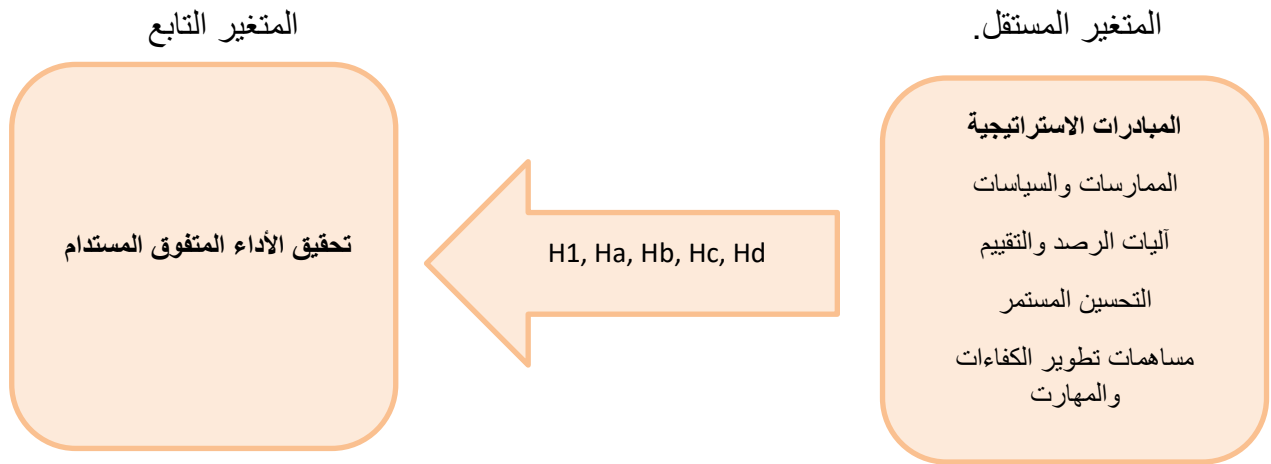
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الآليات المستخدمة لرصد وتقييم فعالية المبادرات وبين تحقيق الأداء المستدام.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الأداء المستدام.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين مساهمة المبادرات في التطوير وبين تحسين الأداء المتفوق المستدام.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



النموذج المقترح من المشروع

المصدر الطالب

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

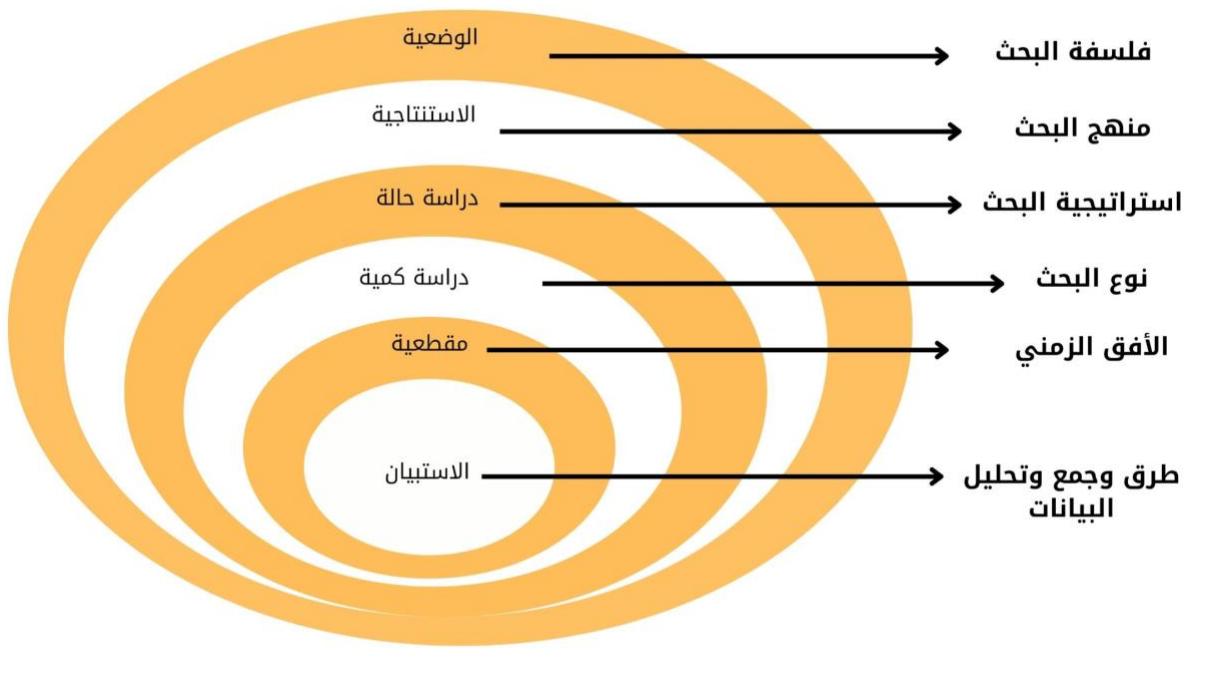
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر الطالب

1.9. الدراسة الميدانية

إن دراسة دور المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتفوق المستدام من الأمور المهمة التي يجب التعمق في دراستها ومحاولة الكشف عن أهم جوانبها ولا سيما مدارس المرحلة الابتدائية، وسيتم عمل دراسة ميدانية للكشف عن دور المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المستدام بمدرسة ابي سفيان الابتدائية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

في ظل التغيرات البيئية السريعة والتعقيد المتزايد والمنافسة الشديدة في العالم، تواجه مؤسسات الأعمال تحديات متعددة. ويزداد هذا الوضع تعقيداً مع التطور التكنولوجي المتسارع والمنافسة الحادة على الموارد، لمواكبة هذه التغيرات، تحتاج هذه المؤسسات إلى اعتماد نهج إداري متطور يتمثل في الإدارة الاستراتيجية، فالإدارة التقليدية وأساليبها لم تعد قادرة على جعل المؤسسات قادرة على المنافسة، لذلك، أصبحت المبادرات الاستراتيجية النموذج الحالي والمستقبلي للمؤسسات، والذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية. (بن عباس، ٢٠١٧)

إن التطور السريع الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة وظهر فكرة التنمية المستدامة فرضا العديد من التحديات على المؤسسات، فلم تعد الميزة النسبية ووفرات الحجم كافية لمواجهة هذه التحديات، حيث أصبحت المؤسسات مدعوة إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وممارساتها لضمان استدامتها في ظل هذا التحول الكبير الذي يشهده المشهد الاقتصادي والاجتماعي. (دشاش، ٢٠١٢)

وتُعدُّ عملية التخطيط الاستراتيجي للمبادرات وسيلةً مهمةً للتمييز والتجاوب مع تحديات المستقبل، إذ تساعد على تقليل المخاطر وتعزيز المرونة في التأقلم مع المتغيرات وتوظيفها. لذا، قامت الكلية بتطوير خطتها الاستراتيجية، حيث حددت الرؤية والرسالة وأهدافها قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى، كما حددت المرتكزات الاستراتيجية المناسبة والمقاييس والمؤشرات وربطها في إطار زمني محدد، وذلك بهدف تعزيز قدرتها على التجاوب مع التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة. (جامعة الطائف، ٢٠٢٢)

ونظراً لأهمية الموارد البشرية وزيادة الاستثمارات الموجهة نحو تنميتها، لجأت الإدارة إلى توظيف مفاهيم وأساليب جديدة في إدارتها، من أهم هذه المفاهيم نجد المبادرات الاستراتيجية، وهي منهجية فكرية تقوم على توجيه عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بأسلوب منظم، يضمن التوافق بين أهداف المؤسسة ورسالتها بطريقة فعالة لتحقيق النتائج المرجوة، ذلك أن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق التميز

في أداء المؤسسة الاقتصادية، مما أصبح لزاماً على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي. (دشاش، ٢٠١٢)

كما ان معظم منشآت الأعمال اليوم تهدف إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها، وتسعى بشدة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها، وبالتالي بناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يضمن لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل بيئة العمل المتغيرة والمنافسة الشديدة على الموارد، ولتحقيق هذه الأهداف، تحتاج هذه المنظمات إلى امتلاك رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، واستراتيجية رصينة، تمكّنها من النظر إلى آفاق المستقبل والتخطيط لها بفاعلية. (بدة، ٢٠٢٣)

وينتج التميز المؤسسي المستدام كنتيجة لتحقيق التوازن بين المصالح المتنافسة والمتكاملة لشرائح المعنيين الرئيسيين، بما في ذلك المجتمع والبيئة الطبيعية، هذا يزيد من احتمالية تحقيق وضع تنافسي متفوق ومستدام وبالتالي نجاح المؤسسة على المدى الطويل، ويتم تحقيق ذلك من خلال نهج متكامل للتصميم والوظيفة التنظيمية التي تركز على الأداء المتفوق، والذي يعزز فرص تحقيق ميزة تنافسية متفوقة ومستدامة. (صلاح الدين وآخرون، ٢٠٢٣)

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير، بدون ممارسة جادة وواعية للمبادرات الاستراتيجية، ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا إذا مارست هذا الأسلوب من الإدارة ممارسة جادة، لذلك باتت ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، وهو السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية، خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة. (سليطين، ٢٠٠٧)

ولأن هناك حاجة إلى قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين لتحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل عصرنا الحالي، هذه القدرات والكفاءات الإدارية تقوم على إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة المحيطة، وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة

التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم. كل ذلك من أجل تحقيق الأهداف التي من أجلها تم إنشاء هذه المنظمات. (بده، ٢٠٢٣)

الوعي الاستراتيجي يُعد أحد المفاهيم الاستراتيجية المعاصرة المهمة، فهو يساعد المؤسسة في فهم بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق، مما يمكنها من استكشاف الفرص المتاحة واستثمارها بفعالية، وتجنب التهديدات التي قد تنتج عن عوامل البيئة الخارجية، وتقليل آثارها السلبية على المؤسسة ضمن إطار عملها. وتحقيق ذلك يضمن استمرارية المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية. (المساعة، ٢٠٢٢)

ومن ضمن بيئة الأعمال المتغيرة والمضطربة اليوم، تواجه المنظمات تحديات كبيرة تتمثل في التغييرات السريعة في التكنولوجيا والبيئة الاقتصادية والقانونية، والتنظيمية، وأسواق العمل، والموارد، هذه الظروف الجديدة تتطلب تحولاً أساسياً وثابتاً في الطريقة التي تعمل بها المنظمات لتطوير مزايا تنافسية مستدامة، ويتمثل ذلك في دعم تطوير قدرات داخلية على الابتكار المستمر للمنتجات والخدمات والتقنيات والتنظيم والأسواق والعمليات، إضافة إلى تعزيز قدرات التكيف والإبداع والمرونة والسرعة على المستويات الفردية والتنظيمية والاجتماعية وذلك لمواجهة تزايد مستويات عدم التأكد والتعقيد البيئي. (الطحان،)

ومع ظهور التحديات المتزايدة، أصبحت الإدارة التقليدية بطرقها وأساليبها غير قادرة على مواكبة المتطلبات الناشئة. لذلك، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات منهجية حديثة وريادية تتمثل في اوجود مبادرات استراتيجية، فالتطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية بمفهومها الحقيقي وعملياتها باتت إحدى العوامل الرئيسية التي تميز المؤسسات الرائدة عن غيرها، وتفرق بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة والغير مستقرة. (صفية وآخرون، ٢٠١٨)

2.2. المتغير المستقل (المبادرات الاستراتيجية)

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية يأتي من خلال اتباع استراتيجية ناجحة، فالعمل العشوائي غير المستند على استراتيجية واضحة لا يساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار بنجاح في صناعتها، الاستراتيجية تهدف إلى

تحقيق أهداف السياسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة، وهذا ما يضمن نجاح المؤسسة الاقتصادية وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. (بن عباس، ٢٠١٧)

والمبادرات الإستراتيجية هي مجموعة من الأنشطة الإدارية المرتبطة بالمؤسسة، والتي تركز على فهم وتحديد التحديات البيئية (الفرص والتهديدات)، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، هذه العملية تضع المؤسسة في مسار متكامل لتسهيل اتخاذ القرارات بما يتماشى مع رسالتها وأهدافها. (دشاش، ٢٠١٢)

خطط" رئيسة تتبناها الإدارة لإنجاز أهداف المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار ما يتوجب على الإدارة والمنافسين القيام به تحت ظروف مختلفة. (زناتي، ٢٠٢٠)

وعرفت المبادرات الاستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (بن عباس، ٢٠١٧)

كما أن المبادرات الاستراتيجية هي منظومة متكاملة من العمليات التي تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة استراتيجيات مناسبة، تطبيقها وتقويمها، بهدف تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في مختلف أنشطة الأعمال. (سليطين، ٢٠٠٧)

أهمية المبادرات الاستراتيجية:

تُعد المبادرات الاستراتيجية ضرورة وليست ترفاً في المنظمات، حيث إنها ترفع من أداء المنظمات حالياً ومستقبلياً إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهو الأمر الذي تُجمع عليه المنظمات العالمية التي تتبنى هذا الأسلوب، وأهم فوائد تبني المبادرات الاستراتيجية هي: تحديد خارطة طريق للمنظمة تُحدد موقعها المستقبلي في سوق الأعمال، تنمية التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المديرين وجعلهم مبادرين لصنع الأحداث بدلاً من مجرد

التلقي، تمكين المنظمة من استخدام مواردها بفعالية، منح المنظمة ميزة تنافسية مستمرة، زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً، إتاحة فرص مشاركة لجميع المستويات الإدارية مما يُقلل من المقاومة للتغيير ويُحقق تجانساً في الفكر والممارسات الإدارية. (سليطين، ٢٠٠٧)

اهداف المبادرات الاستراتيجية:

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المؤسسة في السوق وبناء مركز تنافسي قوي للمؤسسة، وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن وحملة الأسهم والمجتمع ككل، ولتحقيق ذلك، تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى إرساء نظام للإدارة الاستراتيجية مبني على منهج علمي واضح للعاملين، وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة وتوحيد الجهود من خلال معايير واضحة، وتهيئة المؤسسة داخلياً لزيادة قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة، وزيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين الوحدات الوظيفية، واكتشاف وتصحيح الانحرافات بناء على الأهداف الاستراتيجية. (بن عباس، ٢٠١٧)

التحديات التي تواجه المبادرات الاستراتيجية:

من التحديات الرئيسية أولاً هناك زيادة ملحوظة في معدلات التغيير، مما يجعل من الصعب على المنظمات مواكبة هذه التحولات بسرعة كافية، ثانياً تشهد البيئة المنافسة اشتداداً كبيراً، مما يضع ضغوطاً متزايدة على المؤسسات للحفاظ على ميزتها التنافسية، ثالثاً التغيرات التكنولوجية المتسارعة تفرض على المنظمات ضرورة التحديث المستمر لأساليبها وأنظمتها لمواكبة هذه التطورات، رابعاً يُعد عجز الموارد المتاحة وندرتها تحدياً آخر يواجه صناع القرار الاستراتيجي، مما يتطلب إدارة فعالة للموارد المحدودة، خامساً تزايد عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً يفرض على المؤسسات تبني أساليب إدارية متطورة تتماشى مع المعايير والممارسات العالمية، سادساً التزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان والقيود البيئية والديموقراطية تشكل قيوداً إضافية على صناع القرار الاستراتيجي، بالتالي فإن مواجهة هذه التحديات المتعددة يتطلب من المؤسسات

اعتماد نهج استراتيجي شامل وقدرة عالية على التكيف والمرونة لضمان النجاح والاستمرارية على المدى الطويل. (بده، ٢٠٢٣)

2.3. المتغير التابع (الأداء المتفوق المستدام)

الأداء المتفوق المستدام هو نتاج قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بفعالية باستخدام كفاءاتها، والتنسيق الناجح بين هذه الموارد والكفاءات، فالأداء هو نتيجة ونهاية لمجموعة من العمليات والأنشطة المترابطة والمتسلسلة داخل المؤسسة، أي خلل أو قصور في أي من هذه العمليات والأنشطة ينعكس سلبيًا على الأداء الكلي للمؤسسة، بالتالي يعكس تميز الأداء المؤسسي تميز العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة، وقدرتها على التنسيق الفعال داخليًا والتأقلم مع البيئة الخارجية. (بو زيداوي، ٢٠١٤)

وبالبحثون يرون أن الأداء المتفوق يعني القدرة على تنفيذ الأعمال بشكل مميز وفائق عن بقية المنظمات، من خلال تحقيق أعلى مستوى من المخرجات والامتلاك لخطة استراتيجية واضحة وشاملة، متفاعلة مع أنشطة الهيكل التنظيمي ومناسبة لثقافة العاملين، بالإضافة إلى قيادة ناجحة تحقق أهداف المنظمة وتضمن بقاءها واستدامة ميزتها التنافسية. (علي وآخرون، ٢٠٢٢)

كما يعبر الأداء المتفوق عن القدرة على أداء الأعمال بشكل متميز عن باقي المنظمات مما يساهم في استقرار المنظمة والمحافظة على بقائها. (الزهيري، ٢٠١٧)

وإن استدامة الأعمال هي عملية لزيادة الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية لعمليات المنظمة على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المستدام، وتركز على توسيع نطاق تركيز المنظمة إلى ما هو أبعد من مجرد تحقيق الأرباح، وذلك من خلال النظر في تأثير عملياتها على المجتمع المحلي والبيئة. وبالتالي، فإن الأداء المستدام للمنظمات يسلط الضوء بشكل رئيس على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للتنمية المستدامة. (الحربي، ٢٠٢٣)

أهمية الأداء المتفوق المستدام:

إن للأداء الاستراتيجي أهمية كبيرة تنبع من خلال المنافع العديدة التي يوفرها، فالتخطيط للأداء المتفوق المستدام يساعد المنظمة على الربط بين توجهاتها طويلة الأمد واستراتيجيات تحقيقها، كما يلعب الأداء المتفوق المستدام دوراً مهماً في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يقدم التغذية العكسية الشاملة لاستراتيجية المنظمة، مما يساعد على تقليص الفجوة الاستراتيجية وتحسين أداء الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك، فإن الأداء المتفوق المستدام يساعد على تخفيض تكاليف الزبائن مقارنة بالمنافسين، كما أنه يحقق الشمولية في مضامينه، باحتوائه على مفاهيم متعلقة بالفاعلية والكفاءة والتميز للمنظمة والنجاح التنظيمي، مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وغاياتها، وأخيراً، يعد الأداء المتفوق المستدام الأساس للتنبؤ بنجاح المنظمات أو فشلها في تنفيذ القرارات والخطط الاستراتيجية. (الحربي، ٢٠٢٣)

اهداف الأداء المتفوق المستدام:

يتم تلخيص أهداف الأداء المستدام والتي من أبرزها التفوق على المنافسين وتحسين الأداء المستدام إلى مجموعة من الأهداف الرئيسية: تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية بكفاءة وفعالية، استخدام النتائج في إعداد معايير قياسية للأداء، تقييم أداء العاملين من قبل المدراء من ناحية شخصية العامل وسلوكه وكفاءته، التركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بأقل التكاليف والموارد الممكنة، ضمان استدامة الأداء على المدى الطويل، تطوير مؤشرات ومعايير موضوعية لقياس الأداء المؤسسي والفردية، الاستفادة من البيانات والنتائج في تحسين عمليات التخطيط والرقابة، الاهتمام بجوانب الأداء السلوكية والشخصية للعاملين بالإضافة إلى الكفاءة الفنية، تطوير نظم التحفيز والمكافآت لتعزيز الأداء المستدام للعاملين، تحديد نقاط القوة والضعف مقارنةً بالمنافسين لتعزيز المزايا التنافسية، وإجراء التطويرات والتحسينات المستمرة على الأداء لضمان الاستدامة والريادة. (عبود، ٢٠٢٤)

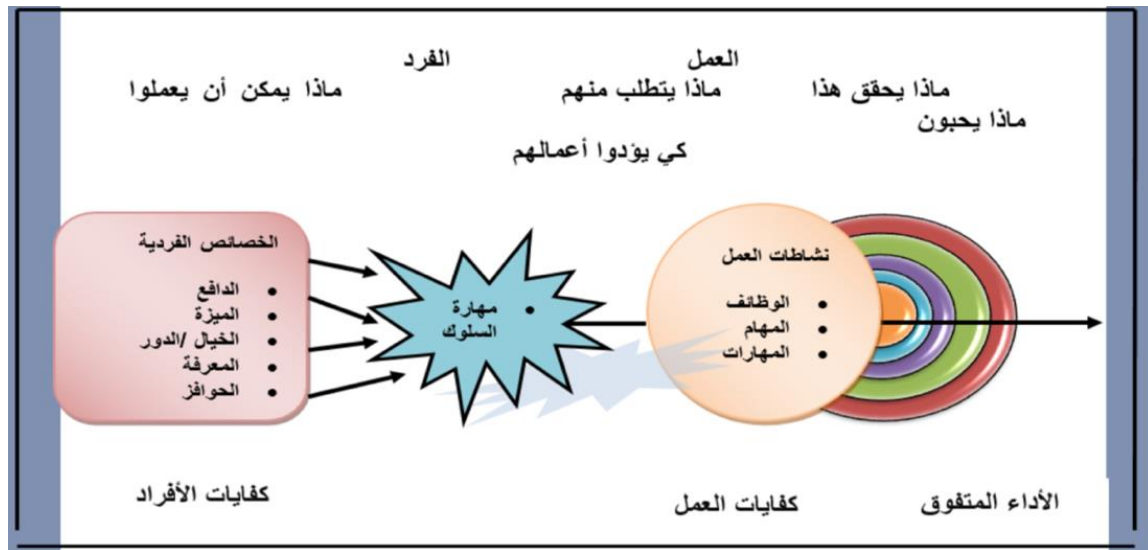
مبادئ الاستدامة:

هناك تسع مبادئ أساسية للمؤسسة: الأخلاق ترسخ المؤسسة وترقى وترعى وتحافظ على الممارسات والمعايير الأخلاقية في التعامل مع كل أصحاب المصلحة، والحوكمة تدير المؤسسة جميع مواردها بشكل

واعي وفعال، مع إدراك واجب مجالس إدارات الشركات والمديرين على التركيز على مصالح جميع أصحاب المصلحة، والشفافية تقدم المؤسسة الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات حول منتجاتها وخدماتها وأنشطتها، مما يتيح لأصحاب المصلحة اتخاذ قرارات مستنيرة، والعلاقات التجارية تلتزم المؤسسة بممارسات التجارة العادلة مع الموردين والموزعين والشركاء، والعوائد المالية تقوم المؤسسة بتعويض مقدمي رأس المال بعوائد تنافسية على الاستثمار مع حماية أصول المؤسسة، والمشاركة المجتمعية والتنمية الاقتصادية تقوم المؤسسة ببناء علاقة منفعة متبادلة بينها وبين المجتمع تراعي الثقافة والسياسات، واحتياجات المجتمع، وقيمة المنتجات والخدمات تحترم المؤسسة احتياجات ورغبات وحقوق عملائها وتسعى جاهدة لبلوغ أعلى مستويات القيمة لمنتجاتها وخدماتها، وممارسات العمالة تلتزم المؤسسة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالترقية الشخصية والمهنية للموظف، تعزيز التنمية والتنويع والتمكين، وحماية البيئة تسعى المؤسسة جاهدة لحماية وترميم البيئة وتعزيز التنمية المستدامة مع منتجاتها وعملياتها وخدماتها، وغيرها من الأنشطة. (بو زيداوي، ٢٠١٤)

نموذج الأداء المتفوق المستدام:

أهم نموذج للأداء المتفوق هو نموذج "Young & Dulewicz" : وقد تم تقديم هذا النموذج عام 2009 من قبل الباحثين "Young & Dulewicz"، حيث أكدوا فيه على أن أنشطة العمل تتطلب وجود كفايات مختلفة لدى العاملين لتحقيق الأداء المتفوق. (الزهيري، ٢٠١٧)



الشكل: رقم ٣

المصدر: (الزهيري، ٢٠١٧)

ابعاد الأداء المتفوق المستدام:

يعد العنصر الأساس في الأداء المستدام هو الخط الثلاثي (TBL)، والذي يطلق عليه الركائز الثلاث للاستدامة لأنه يساعد في قياس وتقييم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية. يقاس الأداء المستدام بالاعتماد على هذه الركائز الثلاث، وهي: البعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، والبعد البيئي، البعد الاجتماعي يركز على تأثير الوحدة الاقتصادية على المجتمع والموظفين، مثل توفير فرص عمل، وتحسين ظروف العمل، والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي، البعد الاقتصادي يهتم بالأداء المالي للوحدة الاقتصادية، بما في ذلك تحقيق الأرباح، والمحافظة على استمرارية الأعمال، والاستخدام الكفء للموارد، البعد البيئي يركز على تقليل الآثار السلبية للوحدة الاقتصادية على البيئة، مثل الحد من انبعاثات الكربون، والحفاظ على الموارد الطبيعية، والتخلص الآمن من النفايات، هذه الركائز الثلاث توفر معلومات مفيدة لصانعي القرار، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مستدامة للوحدة الاقتصادية. (عبود، ٢٠٢٤)

العوامل المؤثرة على الأداء المتفوق المستدام:

إن الأداء يتأثر بالعديد من العوامل المترابطة والمتداخلة، والتي تساهم جميعاً في فعالية وكفاءة المؤسسة. هذه العوامل تؤثر بشكل نهائي على الأداء، وقد تختلف درجة وحجم تأثيرها بناءً على طبيعة النشاط والمخرجات، وقطاع الصناعة، وبيئة المؤسسة. على الرغم من هذا التباين، يحاول الكثير من الباحثين تلخيص أهم هذه العوامل المؤثرة في الشكل التالي. (بو زيداوي، ٢٠١٤)

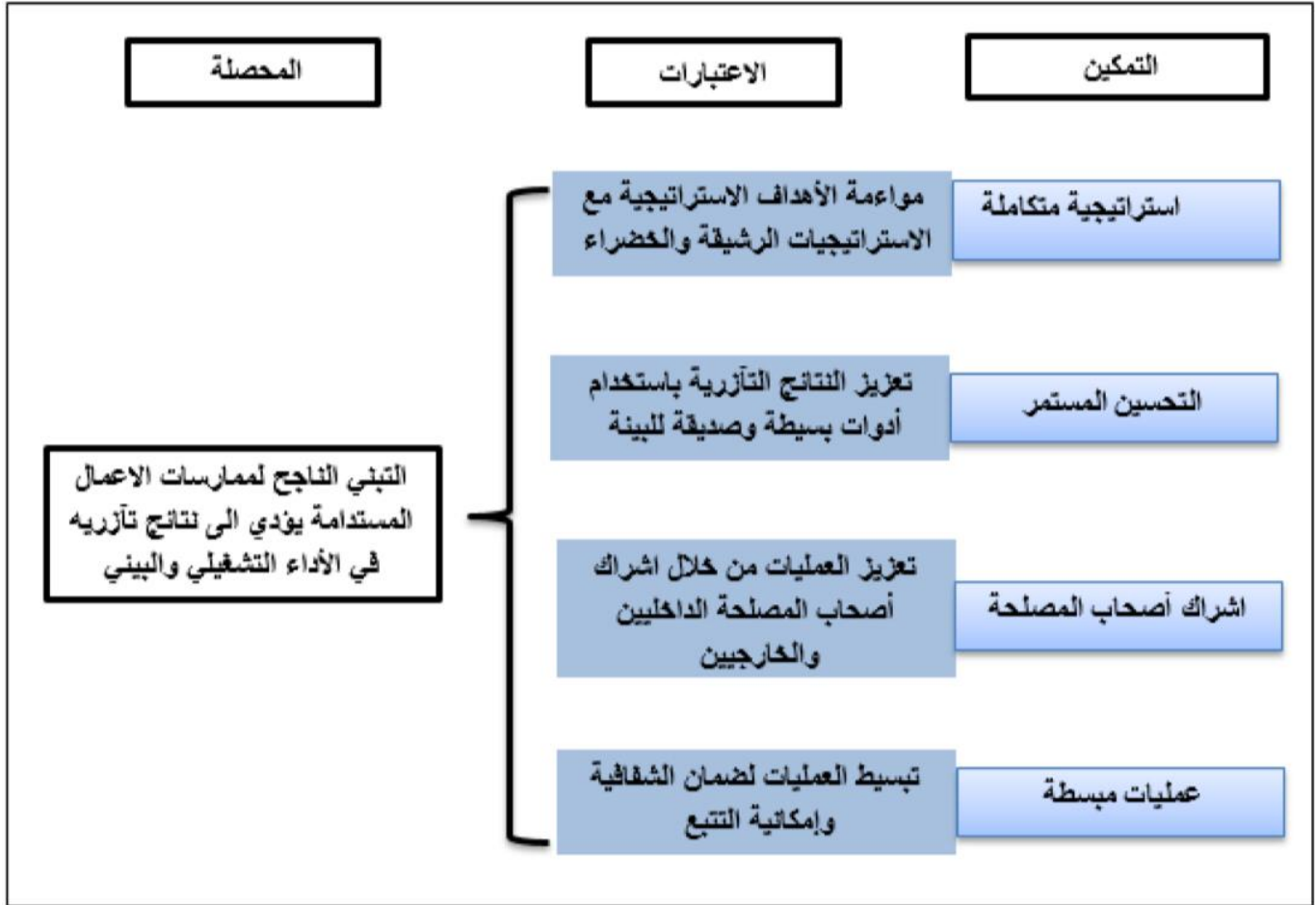
-العوامل الداخلية	-العوامل الخارجية
1- الإستراتيجية	1- العملاء
2- القيادة	2- الموردين
3- العاملين	3- المنافسين
4- تكنولوجيا المعلومات	4- عدم التأكد
5- الإبداع والتطوير	
6- الجودة	
7- الهيكل	
8- قياس الأداء	
9- حوكمة الشركات	

الشكل: رقم ٤

المصدر: (بو زيداوي، ٢٠١٤)

العوامل الرئيسية لتمكين نجاح الأداء المتفوق المستدام:

هناك أربعة عوامل رئيسية تعزز الأداء الاستراتيجي المستدام بنجاح: التكامل الاستراتيجي، مواءمة الأهداف الاستراتيجية التنظيمية مع الممارسات الخضراء والرشفة تمكّن المنظمات من الحفاظ على أعمال مستدامة وتحسين أدائها البيئي، التحسين المستمر، باستخدام مزيج من الأساليب الرشفة والخضراء، تتمكن المنظمات من تعزيز النتائج التآزيرية وممارسة أعمال تجارية مستدامة، إشراك أصحاب المصلحة، إشراك الأطراف الداخلية والخارجية ذوي العلاقة عبر قنوات اتصال متعددة يضمن اتخاذ قرارات تجارية مشروعة وجماعية، وتبسيط العمليات، اتباع أساليب موحدة للتقييم باستخدام معايير عالمية ومزيج من الأدوات البسيطة والخضراء يضمن الشفافية والقدرة على التتبع. (الحربي، ٢٠٢٣)



الشكل: رقم ٥

المصدر: (الحربي، ٢٠٢٣)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إن العلاقة بين المبادرات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتفوق المستدام تتمثل في أن المبادرات الاستراتيجية التي تعزز القدرات الأساسية للمنظمة، وتركز على احتياجات العملاء، وتتكيف مع التغيرات البيئية، وتحفز الإبداع والتعلم التنظيمي تمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل، فالمبادرات الاستراتيجية الفعالة تساعد المنظمة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وتحسين كفاءة عملياتها، وزيادة قدرتها على الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، وهذا بدوره يعزز من مكانة المنظمة في السوق ويمكنها من تحقيق نتائج مالية واقتصادية متميزة على المدى الطويل، بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز على التعلم التنظيمي والارتقاء بكفاءات الموظفين يزيد من مرونة المنظمة وقدرتها على الابتكار، مما يساهم في المحافظة على ريادتها في السوق. (الحربي، ٢٠٢٣)

2.5. الخاتمة

أظهرت نتائج دراسة صفية وآخرون أن لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات مع التغيرات الداخلية والخارجية على جميع المؤسسات بحجمها وشكلها ونوعها ألا تستهان بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لها. (صفية وآخرون، ٢٠١٨)

واستنتجت دراسة عبود أن من الضرورة الالتزام وتكييف عناصر أنشطة الوحدات الاقتصادية على وفق متطلبات الاستدامة، لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والاهتمام أكثر بالجانب الاجتماعي، كالاستماع لانشغالات العمال التكوين المستمر، المشاركة في القرارات الاستراتيجية، التحفيز الإداري. (عبود، ٢٠٢٤)

وأكدت نتائج دراسة باديس أن تميز المؤسسة حيث تقوم الإدارة العليا بتوظيف واختيار الأفراد ذوي المهارات والخبرات المناسبة للتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتستخدم المكافآت بنوعها المادية والمعنوية للمحافظة على

مردودهم لأن الإعتماد على أساليب التسيير الفعالة كالتحفيز يؤدي إلى فاعليتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (باديس، ٢٠١٤)

وكان مضمون نتائج دراسة صفية وآخرون ان من الضروري للمؤسسات أن تتبنى تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات في الأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة الاختصاص في هذا الشأن. (صفية وآخرون، ٢٠١٨)

واظهرت نتائج دراسة بو زيداوي ان الاستدامة هي مفهوم حديث نشأ في أدبيات الاقتصاد الكلي وارتبط بخاصة بقضايا التنمية، ثم انتقل إلى مستوى المؤسسات. وتهدف الاستدامة على مستوى المؤسسة إلى ربط نجاحها على المدى الطويل بانعكاسات مختلف أنشطتها على المجتمع والبيئة. فالمؤسسات المستدامة هي تلك التي تسعى لتحقيق أداء مستدام من خلال المساهمة في سلامة النظم البيئية وتعزيز وتقوية المجتمع الذي تعمل فيه. (بو زيداوي، ٢٠١٤)

واستنتجت دراسة سليطين بأنه يوجد توافق كبير جداً بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي، وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي. (سليطين، ٢٠٠٧)

وكان مضمون نتائج دراسة الطحان ان قيام الشركة بتطوير خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة تعتمد على الاستشراف الإستراتيجي للمستقبل، على أن يلتزم بها جميع العاملين، وأن تعتمد هذه الخطة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والعملاء. (الطحان،)

وأكدت نتائج شعله بأن توجيه مسار منشآت الاعمال نحو المساهمة الفعالة في تحقيق هدف التنمية المستدامة بدلا من الاكتفاء بتجنب الاضرار بالبيئة والموارد الطبيعية. (شعله، ٢٠٢١)

كما أظهرت نتائج دراسة باديس بوجوب عمل الإدارة العليا للمؤسسة على تنمية الكفاءات وتحفيز الأفراد بالإضافة إلى تخفيف حالة الإحباط الناجمة عن الفشل في الانجاز لأنهم هم من يضيف القيمة للمنتوج وقوة العمل التي تتسم بالولاء والالتزام بالإضافة إلى اعتبار المورد البشري مركز وأساس العنصر الحاسم رأس المال البشري والذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة. (باديس، ٢٠١٤)

وأكدت نتائج دراسة سليطين بوجوب اختيار المبادرات الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع رسالتها وأهدافها وأن تسعى لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية لها إزاء المنظمات المنافسة الأخرى. (سليطين، ٢٠٠٧)

واستنتجت نتائج دراسة البطران بالاهتمام بالعناصر البشرية ذات الخبرات الواسعة والعمل جذبها وتوفير المناخ المناسب لها، وزيادة صقل مهاراتهم وزيادة معارفهم، وخاصة في ظل اعتبار العنصر البشري ركناً أساسياً من عناصر تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة. (البطران، ٢٠٢٢)

ومضمون نتائج دراسة سليطين بضرورة قيام المدراء الاستراتيجيين في المنظمات محل البحث بعقد لقاءات دورية مع المرؤوسين لتعريفهم بأهمية ودواعي تطبيق المبادرات الاستراتيجية في منظماتهم، وذلك لكسب تأييدهم لإنجاح هذا التطبيق. (سليطين، ٢٠٠٧)

قائمة المراجع

- البطران، ٢٠٢٢، العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة على تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.
- البناء، ٢٠١٤، الريادية الادراكية كمبادرة استراتيجية لتحقيق الاداء المتفوق المستدام بإطار مدخل الاستراتيجية السلوكية.
- التميز، ٢٠٢٢، النموذج الوطني للتميز المؤسسي.
- الحربي، ٢٠٢٣، تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام.
- الزهيري، ٢٠١٧، تأثير بناء المهارات المعرفية في تحقيق الأداء المتفوق.
- السعدون، وآخرون، ٢٠١٤، تقرير الاستدامة للاتحاد الخليجي.
- الطحان، ، تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات.
- المساعفة، ٢٠٢٢، الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن.
- باديس، ٢٠١٤، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية.
- بدء، ٢٠٢٣، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات.
- بن عباس، ٢٠١٧، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- بوزيداوي، ٢٠١٤، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز.
- جامعة الطائف، ٢٠٢٢، الخطة الاستراتيجية لكلية إدارة الاعمال.
- دشاش، ٢٠١٢، دور الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة.
- زناتي، ٢٠٢٠، تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية.
- سليطين، ٢٠٠٧، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال.
- شعلة، ٢٠٢١، أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على تحقيق الأداء البيئي للمنشأة.
- صفية وآخرون، ٢٠١٨، تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

- صلاح الدين وآخرون، ٢٠٢٣، دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.
- عبود، ٢٠٢٤، تقويم الأداء المستدام المستند على لوحة قيادة التكاليف.
- علي وآخرون، ٢٠٢٢، التوجهات الريادية ودورها في تحقيق الأداء المتفوق.

الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين أيديكم استبيان لقياس دور المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتفوق المستدام بمدارس ابي سفيان الابتدائية بمدينة جدة، يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة ✓ على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظركم.

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
المبادرات الاستراتيجية	الوعي برؤية ورسالة المدرسة الوعي بالأهداف الاستراتيجية الوعي البيئي	١٥ عبارة	المساعفة، ٢٠٢٢، استبيان المبادرات الاستراتيجية، الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن

استبيان المبادرات الاستراتيجية

الرقم	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الوعي بروية ورسالة المدرسة						
١	يضع مدير المدرسة رؤية مستقبلية واضحة تتوافق مع توجهاتها					
٢	يعي مدير المدرسة أهمية الرؤية في وضع أهداف المدرسة					
٣	يعي مدير المدرسة أن رسالتها هي دستور ومنهج عمل مكتوب يساعدها في المحافظة على مسارها					
٤	يؤكد مدير المدرسة على أهمية تبني موظفيها لرؤيتها كجزء من نجاحها					
٥	يهتم مدير المدرسة بتنمية المعلمين مهنيًا تماشياً مع التطلعات المستقبلية للمدرسة					
الوعي بالأهداف الاستراتيجية						
٦	يضع مدير المدرسة أهداف استراتيجية نابعة من فهمه الدقيق للكفايات البشرية					
٧	يحدد مدير المدرسة آليات مناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة					
٨	يوجه مدير المدرسة مواردها بطريقة تسمح بتحقيق أهدافها الاستراتيجية					
٩	يعي مدير المدرسة أن تطورها هو جزء من أهدافها الاستراتيجية					
١٠	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين بخطط المدرسة الإستراتيجية					
الوعي البيئي						

					يعي مدير المدرسة العوامل البيئية الداخلية التي قد تؤثر على الأداء المدرسي	١١
					يعي مدير المدرسة أهمية إدارة موارد المدرسة المالية لاستثمارها في تعزيز نقاط القوة لديها	١٢
					يعي مدير المدرسة أهمية إدارة الموارد البشرية في المدرسة لاستثمارها في تعزيز نقاط القوة لديها	١٣
					يوجد انسجام بين أنشطة المدرسة المختلفة ومتغيرات البيئة المحيطة بها	١٤
					يتبنى مدير المدرسة أسلوب التحليل المنطقي لمواجهة مشكلات المدرسة الداخلية	١٥

استبيان الأداء المتفوق المستدام

يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة ✓ على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظركم.

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الأداء المتفوق المستدام	الأداء المتفوق المستدام	٩ عبارات	الزهيري، ٢٠١٧، استبيان الأداء المتفوق المستدام، تأثير بناء المهارات المعرفية في تحقيق الأداء المتفوق، بدراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

الرقم	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	الاعتماد على التراكم المعرفي قبل الدخول لمجالات عمل جديدة تتصف بالمخاطرة					
٢	تؤمن بأن تحمل المخاطرة وتبنيها بأنه سمة إيجابية امتلاك القدرة على تحديد طبيعة وتأثير التحديات البيئية التي تواجهها المنظمة					
٣	إجراء الدراسات لمعرفة أفضل الاستجابات للتغيرات البيئية المتسارعة					
٤	تعطي الإدارة العليا الفرصة للقادة للقيام ببناء سيناريوهات ذكية					
٥	العمل أحيانا خارج الخطة لتحقيق الاستثمار للفرص الطارئة وغير المتوقعة					
٦	يتم استثمار الفرص بشكل جيد لتحقيق الاهداف من خلال اجراءات توسعيه مدروسة					
٧	تمكين العاملين بهدف دعم نقاط القوة و استغلالها وتطويرها					
٨	تنظيم برامج تدريبية حول تنمية مهارات تحمل المخاطرة واستغلال نقاط القوة					
٩	اشاعة ثقافة تحويل اللاممكن من الاداء الى ممكن ادائه على وفق تنظيم برامج تدريبية ذكية					