

عنوان الرسالة

الإدارة الإستراتيجية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي: دراسة
تطبيقية على العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالبة/

جمانه عزام

الرقم الجامعي/ ٢٣٢٠٠٠٥٤٥

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فائز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤



المستخلص

الإدارة الإستراتيجية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الاستراتيجية وفي الأداء المؤسسي وفي التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الخدمية بمنطقة الرياض التابعة للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٣٧١) عاملاً، واستخدمت الباحثة المنهج الكمي، والمنهج الوصفي كمناهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: جاء مستوى توافر الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية بدرجة استجابة (عالية)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الإدارة الاستراتيجية وفي الأداء المؤسسي وفي التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (النوع- المؤهل- الخبرة).

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: دور القيادة الرؤيوية في تحسين جودة أداء الخدمات في مؤسسات القطاع العام، وأثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تطوير بيئة العمل في مؤسسات القطاع العام.

كلمات مفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، والتميز التنظيمي، مؤسسات القطاع العام، المملكة العربية السعودية.

Abstract

Strategic Management and Its Reflections on Institutional Performance and Organizational Excellence: An Applied Study on Employees in Some Public Sector Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

The study aimed to identify the availability level of strategic management and institutional performance in some public sector institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, and to reveal the existence of statistically significant differences in strategic management, institutional performance, and organizational excellence in some public sector institutions in the Kingdom of Saudi Arabia attributed to the study variables. The study population consisted of all employees in service institutions in the Riyadh region belonging to the public sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and the study sample included (371) employees. The researcher used quantitative methods and descriptive approaches as study methodologies and relied on a questionnaire as a research tool. The study reached several results, the most important of which were: the availability level of strategic management and institutional performance in some public sector institutions in the Kingdom of Saudi Arabia obtained a (high) response degree, and that there were no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) in strategic management, institutional performance, and organizational excellence in some public sector institutions in the Kingdom of Saudi Arabia attributed to the study variables, which included (gender, qualification, experience).

The study proposed several recommendations, with the most significant being: the role of visionary leadership in improving the quality of service performance in public sector institutions, and the impact of strategic management practices on developing the work environment in public sector institutions.

Keywords: Strategic Management, Institutional Performance, Organizational Excellence, Public Sector Institutions, Kingdom of Saudi Arabia.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين أمّا بعد:

فأحمد الله وأشكره حمداً كثيراً على ما مَنَّ به عليّ من إتمام هذه الرسالة، وأسأل الله العظيم أن يجعل عملي خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

أشكر كل مَنْ له فضل بعد الله سبحانه وتعالى، فانطلاقاً من العرفان لأصحاب الفضل بما قدموه لي أتقدم بجزيل الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة د/.....

كما أتقدم بوافر الشكر، وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور/..... لتكرمه بالإشراف على رسالتي، فكان خير ناصح وخير مرشد وموجه، وله عظيم الأثر والتأثير في توجيهي وتشجيعي، فأشكره على طول صبره وتحمل عناء هذا البحث، وسعة صدره، فله مني جزيل الشكر والثناء، وخالص الدعاء بالتوفيق، وأسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناته، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

فهرس المحتويات

١	الفصل الأول الإطار العام للبحث.....
١	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة:
٥	أهمية الدراسة:
٦	أهداف الدراسة:
٦	تساؤلات الدراسة:
٦	فروض الدراسة:
٧	المنطلقات النظرية للدراسة:
٩	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة.....
٩	أولاً: الإطار النظري.....
٩	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية.....
٩	مقدمة
١١	مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....
١٢	أهمية الإدارة الاستراتيجية.....
١٤	أهداف الإدارة الاستراتيجية.....
١٦	أبعاد الإدارة الاستراتيجية.....
٢٤	متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.....
٢٧	التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.....
٣٠	دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.....
٣٢	المحور الثاني الأداء المؤسسي.....
٣٢	مقدمة

٣٤	مفهوم الأداء المؤسسي
٣٦	خصائص الأداء المؤسسي
٣٨	العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
٤١	أبعاد الاداء المؤسسي
٤٤	أنواع الاداء المؤسسي
٤٧	أساليب قياس الأداء المؤسسي
٥١	المحور الثالث التميز التنظيمي
٥١	مقدمة
٥٢	مفهوم التميز التنظيمي
٥٤	أهداف التميز التنظيمي
٥٦	خصائص ادارة التميز التنظيمي
٥٨	مبادئ التميز التنظيمي
٦١	تحديات التميز التنظيمي
٦٣	أبعاد التميز التنظيمي
٦٨	نماذج التميز التنظيمي
٧٢	دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي
٧٥	ثانيًا: الدراسات السابقة
٨٤	التعليق على الدراسات السابقة
٨٧	الفصل الثالث منهجية الدراسة
٨٧	تصميم الدراسة:
٨٧	مجتمع الدراسة وعينته:
٨٧	خصائص عينة الدراسة:

وصف أداة الدراسة (الاستبانة):	٨٩
حدود الدراسة:	٩٣
الأساليب الإحصائية:	٩٤
الفصل الرابع الدراسة الميدانية:	٩٥
تمهيد:	٩٥
تحليل البيانات:	٩٥
فروض الدراسة:	١١٧
مناقشة النتائج:	١٢٢
الاستنتاجات:	١٢٩
التوصيات:	١٣٠
قائمة المراجع:	١٣١
أولاً: المراجع العربية:	١٣١
ثانياً: المراجع الأجنبية:	١٤٠
قائمة الملاحق:	١٤٧
ملحق (١) الاستبانة:	١٤٧

فهرس الجداول

الجدول رقم (٢-١) يوضح شرح أبعاد الإدارة الاستراتيجية.....	٢٤
الجدول رقم (٢-٢) يوضح شرح أبعاد الأداء المؤسسي.....	٤٤
الجدول رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع.....	٨٧
الجدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	٨٨
الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....	٨٩
الجدول رقم (٣-٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية.....	٩٠
الجدول رقم (٣-٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الأداء المؤسسي.....	٩١
الجدول رقم (٣-٦) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثالث: التميز التنظيمي.....	٩٢
الجدول رقم (٣-٧) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبانة.....	٩٣
الجدول رقم (٣-٨) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة.....	٩٣
جدول رقم (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: الإدارة الاستراتيجية.....	٩٥
الجدول رقم (٤-٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: الرؤية الاستراتيجية.....	٩٦
الجدول رقم (٤-٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية.....	٩٧
الجدول رقم (٤-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات.....	٩٨
الجدول رقم (٤-٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات.....	٩٩

الجدول رقم (٤-٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الخامس: المراقبة والتقييم.....	١٠٠
جدول رقم (٤-٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: الأداء المؤسسي.....	١٠١
الجدول رقم (٤-٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: الكفاءة.....	١٠١
الجدول رقم (٤-٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: الفاعلية.....	١٠٢
الجدول رقم (٤-١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: الإنتاجية.....	١٠٣
الجدول رقم (٤-١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: الجودة.....	١٠٤
جدول رقم (٤-١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثالث: التميز التنظيمي.....	١٠٥
الجدول رقم (٤-١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التميز الإداري.....	١٠٦
الجدول رقم (٤-١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: تميز المرؤوسين.....	١٠٧
الجدول رقم (٤-١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي.....	١٠٨
الجدول رقم (٤-١٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: تميز الخدمات.....	١٠٩
الجدول رقم (٤-١٧) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع ...	١١٠
الجدول رقم (٤-١٨) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل.....	١١١

الجدول رقم (١٩-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير الخبرة.....	١١٢
الجدول رقم (٢٠-٤) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع ...	١١٣
الجدول رقم (٢١-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل.....	١١٣
الجدول رقم (٢٢-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير الخبرة.....	١١٤
الجدول رقم (٢٣-٤) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع ...	١١٥
الجدول رقم (٢٤-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل.....	١١٥
الجدول رقم (٢٥-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير الخبرة.....	١١٦
الجدول رقم (٢٦-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في الرؤية الاستراتيجية على الأداء المؤسسي ...	١١٧
الجدول رقم (٢٧-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في الرسالة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي ...	١١٧
الجدول رقم (٢٨-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في صياغة الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي ...	١١٨
الجدول رقم (٢٩-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في تنفيذ الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي ...	١١٨
الجدول رقم (٣٠-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في المراقبة والتقييم على الأداء المؤسسي	١١٩
الجدول رقم (٣١-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في الرؤية الاستراتيجية على التميز التنظيمي.....	١١٩
الجدول رقم (٣٢-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في الرسالة الاستراتيجية على التميز التنظيمي ...	١٢٠
الجدول رقم (٣٣-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في صياغة الاستراتيجيات على التميز التنظيمي ...	١٢٠
الجدول رقم (٣٤-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في تنفيذ الاستراتيجيات على التميز التنظيمي ...	١٢١
الجدول رقم (٣٥-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في المراقبة والتقييم على التميز التنظيمي	١٢١

فهرس الأشكال

الشكل رقم (١-٢) يوضح أبعاد الإدارة الاستراتيجية.....	٢٣
الشكل رقم (٢-٢) يوضح أبعاد الأداء المؤسسي.....	٤٤
شكل رقم (٣-٢) يوضح أهم أبعاد التميز التنظيمي.....	٦٧
الشكل رقم (١-٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع.....	٨٨
الشكل رقم (٢-٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	٨٨
الشكل رقم (٣-٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....	٨٩

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة بالمنظمات، أصبحت الحاجة ملحة إلى اعتماد منهج إداري استراتيجي يركز على التخطيط طويل الأجل وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتعد الإدارة الاستراتيجية تُعد أحد أهم الركائز التي تساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية والحفاظ على موقعها التنافسي.

وتُشير الإدارة الاستراتيجية إلى مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء طويل الأمد للمنظمة بكفاءة وفعالية، وتتضمن هذه العملية صياغة الاستراتيجية، تنفيذها وتقييمها باعتبارها منهجية شاملة تحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وتوضح أهدافها من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة واتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، كما تعمل الإدارة الاستراتيجية كإطار عام ينظم سياسات المنظمة في مختلف المجالات (جمال، ٢٠١٦، ص. ٢٨).

تُعتبر الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين أدائها، حيث أشار الجرجري (٢٠١٨، ص. ٢٨١) إلى أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تنبع من قدرتها على تمكين المؤسسات من التنبؤ بمستقبلها وتحديد خارطة طريق مستقبلية تسير عليها، كما أنها تساهم بفاعلية في التطوير المستمر للمؤسسة لمواكبة أحدث التقنيات المستخدمة في الإنتاج، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية أكبر على المستويات المحلية والدولية، ويضمن لها التفوق التسويقي والنمو والبقاء في عالم الأعمال.

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من عدة أبعاد رئيسية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وتشمل هذه الأبعاد: الرؤية الاستراتيجية التي تشير إلى الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة والتي يجب أن تكون شاملة ومتكاملة لجميع أنشطتها مما يتطلب تضافر الجهود الجماعية داخل المنظمة وخارجها (داود وآخرون، ٢٠١٩، ص. ٦٣). والرسالة الاستراتيجية التي تعكس الغرض من وجود المنظمة وما يميزها عن غيرها، بالإضافة إلى أهدافها والتكتيكات الرئيسية التي تعتمد عليها لتحقيق تلك الأهداف (الصيرفي، ٢٠١٤، ص. ١٩). وصياغة الاستراتيجيات التي تتضمن تحديد أهداف المنظمة ووضع المبادئ التوجيهية للسياسة التنظيمية وتحديد البدائل وتقييمها في ضوء أهداف المنظمة (Itohan et al., 2024, p. 109)، وتنفيذ الاستراتيجيات وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل الاستراتيجية إلى إجراءات فعلية (Nsirim, 2022, p. 4)، والمراقبة والتقييم التي تمثل جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية، يهدف إلى

التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ وجودة الأداء الفعلي ومطابقته لخطط الإدارة الاستراتيجية المستهدفة (السروي، ٢٠١٨، ص. ٢٢٨).

وتلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي باعتبارها من أهم الركائز التي تساعد المنظمات على تحقيق مستويات متميزة من الأداء، حيث أشار عبدالله (٢٠٢٢، ص. ١) إلى أن امتلاك المنظمات لرؤى استراتيجية عميقة ورسالة واضحة يمكّنها من النظر إلى المستقبل ببصيرة ثاقبة وتحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. كما أشارت نتائج دراسة الشنتف وقفه (٢٠١٩، ص. ٤٣٨) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي من خلال استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم وضمان الوصول إلى الأداء المؤسسي المطلوب، بالإضافة إلى وضع سياسات واضحة تتناسب مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ويشير الأداء المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفعالية، حيث أوضح الدرمني والظافري (٢٠١٧، ص. ٢٢) أن الأداء المؤسسي يشكل نظامًا متكاملًا يتضمن مدخلات ومخرجات ونتائج المؤسسة، ومدى ارتباطها بالقدرات المؤسسية المبنية على الاستدامة. وتبرز أهمية الأداء المؤسسي كما ذكر الشميلي (٢٠١٧، ص. ١١) في دعمه لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، فهو يساهم في ترجمة القرارات إلى نتائج عملية ويضمن تقديم نتائج إيجابية ومرضية على مر الزمن، كما يعزز الأداء المؤسسي المهام الرئيسية للإدارة واستثمار قدرة الأفراد على العمل بفعالية.

يتضمن الأداء المؤسسي قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل فعال لتحقيق أهدافها، لذا يشمل الأداء المؤسسي أداء العنصر البشري والوحدات التنظيمية والمؤسسة ككل في سياق البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وكما أوضح بن دحمان وحوشين (٢٠٢١، ص. ٣٥٥) يتجسد الأداء المؤسسي في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها مما يمكنها من مواجهة المنافسة والاستمرار بشكل مرغوب.

ويمكن قياس الأداء المؤسسي من خلال عدة أبعاد تساهم في تحديد مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الأبعاد: بُعد الكفاءة بما يتضمنه من الأنشطة والعمليات الإدارية داخل المنظمة، حيث يُقاس من خلال أداء المهام بشكل صحيح في وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (محمد وأفندي، ٢٠١٤، ص. ١٥)، وبُعد الفاعلية الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة لتحقيق أهدافها المرجوة (البلوشي، ٢٠٢٣، ص. ٩)، وبُعد الإنتاجية الذي يشير إلى تحقيق غايات المؤسسة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، مما يتطلب تأهيل قوة العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة (سويلم، ٢٠١٦، ص. ١٠٦)، وبُعد الجودة الذي يعد مؤشرًا للحكم على جودة الأداء المؤسسي من حيث الاتساق ومدى جودة الخدمة، حيث يتطلب أن يكون مستوى الجودة المطلوب أعلى قدر ممكن وفق الإمكانيات المتاحة (عبدالغني، ٢٠١٦، ص. ٨٩).

علاوة على ذلك، فإن الإدارة الاستراتيجية الناجحة تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي على مختلف الأصعدة، فقد أشار عبود (٢٠٢٠، ص. ١٩٤) إلى أن تحقيق التميز في أداء المؤسسات يتطلب وجود

إدارة حكيمة ذات بُعد استراتيجي ورؤية ثاقبة، وقدرة على نقل هذه الرؤية إلى الأفراد وتهيئة الظروف المناسبة للتميز. وأضاف (Al Humeisat, 2022, p. 266) موضحاً أن الإدارة الاستراتيجية تساهم في تحقيق التميز التنظيمي من خلال زيادة كفاءة وفعالية الموارد المتاحة، والتركيز على الأولويات وفرص الاستثمار، وتقديم حلول موضوعية للمشاكل الإدارية، مما يساهم في حلها.

ويشير التميز التنظيمي إلى القدرة على تحقيق أداء يفوق التوقعات ويتميز عن المنافسين، وهو ما أشار له عثمان (٢٠٢٠، ص. ٢٧٥٥) بأنه التميز التنظيمي منهج إداري يتضمن مشاركة كافة أعضاء المنظمة لتوظيف الاتجاهات الإدارية الحديثة في تقديم خدمات متميزة وتحقيق التميز على المستوى التنظيمي. ويتضمن التميز التنظيمي كما ذكر المغيرة ودھليز (٢٠٢٣، ص. ٤٥٩) الانتقال بمستوى أداء المؤسسة إلى مستوى أعلى يضمن التقدم والتطور، من خلال اعتماد آليات فعالة والاستفادة منها لتحقيق نتائج وإنجازات بارزة، وتطبيق الأنظمة الإدارية الجديدة، وإشراك الموظفين والمستفيدين في تطوير الخدمات، وتعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل محفزة للموظفين، مما يحقق أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية بطريقة فعالة تجعل منها منظمة متميزة.

ويعد تحقيق التميز التنظيمي ذات أهمية لتحقيق الاستدامة والنجاح في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتزايدة التعقيد، فقد أكد عبدالهادي وآخرون (٢٠٢٣، ص. ١٠٠) أن التميز المؤسسي ضروري للوصول إلى أعلى درجات التنافسية والربحية، حيث يظهر التميز التنظيمي أهميته في انتقاء المعلومات التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف بما يتناسب مع قدرات المؤسسة، وتحديد العقبات الحالية والمستقبلية ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها بالاعتماد على فرق عمل متميزة، ويُتيح التميز التنظيمي تحديد موقع المؤسسة التنافسي على طريق التقدم نحو تحقيق أهدافها من خلال قدرتها على العمل بفعالية وكفاءة، واستغلال مواردها بذكاء.

ويتمحور التميز التنظيمي حول تحقيق أداء يفوق التوقعات ويتميز عن المنافسين من خلال عدة أبعاد رئيسية تشمل: التميز الإداري حيث تؤثر الإدارة بشكل مباشر في تحقيق التميز من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على تحقيق التميز عبر التحفيز والتشجيع وإثارة الحماسة وعلاقات العمل الفعالة، وتميز المرؤوسين الذين يمثلون أهم مصادر التميز وأساس تكوين القيمة في المنظمات من خلال سلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم المعرفية العالية التي تمكنهم من تقديم أفضل الأعمال، وتميز الهيكل التنظيمي الذي يتجسد في تجنب الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، واستثمار الفرص المتاحة، وتميز الخدمات من خلال سعي المنظمات المعاصرة لتحسين خطوات تطوير خدماتها والحفاظ على بقائها واستمراريتها (خلف وآخرون، ٢٠٢١، ص. ٨٨-٨٩).

وفي ضوء ما سبق ذكره، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية تُشكل الركيزة الأساسية التي يمكن من خلالها تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي؛ لذا تهدف الدراسة الحالية لفهم كيفية تأثير

الممارسات الاستراتيجية على كفاءة المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي في هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات السريعة والتحولات الاقتصادية تشهد المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية تطورات سريعة وتحديات متزايدة تتطلب تبني أساليب إدارية حديثة وفعالة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات، إلا أن الواقع يشير إلى وجود فجوة كبيرة تعكس تحديات حقيقية تواجه مؤسسات القطاع العام في المملكة.

تعاني العديد من المؤسسات من عدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفعالية، حيث أشارت نتائج دراسة العصيمي (٢٠١٦) إلى أن هناك نقصاً في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفعالية، حيث أن توافر متطلبات تطبيقها كان متوسطاً، ومن أبرز معوقاتها عدم إشراك جميع الأفراد في صياغة استراتيجية المنظمة، وضعف الثقافة التنظيمية التي تدعم مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وعدم وضوح التصور الكامل لنظام الموارد البشرية في المنظمة، وعدم دعم الإدارة العليا لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضعف البنية التنظيمية للمؤسسات وعدم القدرة على تحديد الإمكانيات الحالية والمستقبلية للعاملين.

ومن جانب آخر، كشفت دراسة البواردي (٢٠٢١) عن ندرة التدريب على التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في القطاعات الخدمية السعودية، إضافة إلى ندرة الشراكات الفعالة في هذا المجال، كما تشير الدراسة إلى ضعف قدرة المؤسسات على وضع أهداف واضحة للتخطيط الاستراتيجي، مما يبرز أهمية تعزيز قدرات الإدارات على ربط أهدافها بأهداف المؤسسات وتعزيز مهاراتها المتعلقة بأساليب وطرق الإدارة الاستراتيجية، وفي سياق حثيث نحو تحقيق أعلى مستويات الجودة والاستدامة للمؤسسات في المملكة، يُصبح تحقيق التميز التنظيمي ضرورة حتمية ولا غنى عنها، حيث يفرض العصر الحالي ضرورة الاعتراف بالمتميزين والأكفاء سواء كأفراد أو كمؤسسات، في ظل التنافسية المتزايدة لتحقيق الريادة في الأسواق المحلية والعالمية. ومع ذلك، لا يزال واقع التميز في الأداء المؤسسي لبعض المؤسسات دون المستوى المطلوب، مما يستدعي تعزيز التبني للممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي (الأزوري، ٢٠٢٢)، وفي هذا السياق، كشفت دراسة الصالح (٢٠٢١) عن وجود عوائق تحد من مستوى الأداء المؤسسي للعاملين في القطاعات الخدمية السعودية، مثل سوء المناخ التنظيمي والإداري، وعدم الالتزام بالقوانين والتعليمات بشكل دقيق، ونقص البرامج التدريبية والمقاومة للتغيير، إضافة إلى عدم وضوح أهداف المنظمة وسوء تبادل المعلومات والحصول عليها.

كما تبين أن درجة التميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية تظل متوسطة، حيث يتعلق ذلك بالتميز القيادي وتبني السياسات الفعالة لدعم التغيير والتفوق الإداري، بالإضافة إلى تميز المرؤوسين الذين يتمتعون بالكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، وكذلك تميز

الخدمات من خلال مراقبة وتحسين الأوضاع الحالية وتطويرها (الماضي وعجوه، ٢٠١٧).

وفي ضوء التحديات المتعددة التي تواجه المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض، يصبح من الضروري التركيز على الإدارة الاستراتيجية كأداة محورية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي؛ ومن ثم تُكمن وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وكل من الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي في بعض المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١. تتبع أهمية الدراسة من خلال ما تقدمه من رؤى جديدة حول موضوع الإدارة الاستراتيجية، والتي تعد مهمة لتحديد الاتجاهات والأهداف طويلة الأمد للمؤسسات.
٢. أهمية موضوع الأداء المؤسسي باعتباره مقياساً لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وغاياتها، مما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية.
٣. تحقق الدراسة فهماً مفصلاً للتميز التنظيمي وتحقيق التفوق التنافسي من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وتعزيز النمو المستدام من خلال التركيز على الجودة والتحسين المستمر.
٤. أهمية مجال التطبيق وهو المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية باعتبارها جزءاً محورياً يدعم التنمية المستدامة، ويلعب دوراً رئيساً في تقديم الخدمات الضرورية.
٥. يمكن أن تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي والتميز التنظيمي، خاصة في سياق المؤسسات الخدمية.

الأهمية التطبيقية:

١. تكتسب الدراسة أهميتها العملية من خلال تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
٢. يمكن أن تقدم الدراسة استراتيجيات قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية.
٣. يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه السياسات والخطط في المؤسسات الخدمية بمنطقة الرياض نحو تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.
٤. تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد المسؤولين وصُناع القرار في المؤسسات الخدمية السعودية

على تحسين ممارساتهم الإدارية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الهدف الرئيس التالي: تحليل دور الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، ومنه تتفرع الأهداف الفرعية التالية:

١. قياس مستوى الإدارة الإستراتيجية في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
٢. قياس مستوى الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
٣. قياس مستوى التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى الإدارة الإستراتيجية في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما مستوى الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما مستوى التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في الإدارة الإستراتيجية في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل - الخبرة)؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل - الخبرة)؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل - الخبرة)؟

فروض الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الرؤية الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الرسالة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) صياغة الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تنفيذ الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- هـ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المراقبة والتقييم على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية:

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الرؤية الاستراتيجية على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الرسالة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) صياغة الاستراتيجيات على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تنفيذ الاستراتيجيات على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- هـ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المراقبة والتقييم على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على نظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد، التي تتدرج ضمن مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية والتنظيمية التي تؤكد على أهمية امتلاك المنظمة قدرات متميزة وتوظيفها بشكل فعال. يمكن توضيح هذه النظرية على النحو التالي:

تركز نظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد على أهمية امتلاك المنظمات موارد متنوعة ورأس مال فكري متميز لتحقيق التميز التنافسي، فلم يعد الأمر مقتصرًا على وضع الاستراتيجيات التنافسية فحسب، بل يتطلب البحث المستمر والاستفادة من الموارد والكفاءات، حيث تعتمد المنافسة على الموارد والكفاءات. وبذلك، تستخدم المنظمة الاستراتيجية القائمة على الموارد من خلال استراتيجيات التنافس للتفوق على منافسيها والحصول على ميزة تنافسية (حساني وفرحاتي، ٢٠١٦، ص. ٥٥ - ٥٦).

اقترحت النظرية القائمة على الموارد، التي صاغها بيرجر ويرنفلت في مقالتهما عام ١٩٨٤ في مجلة الإدارة الاستراتيجية، أن الشركات هي مجموعة من الموارد والقدرات، وهي كيانات محاسبية وقانونية واجتماعية واقتصادية (Barney et al., 2021, p. 4). وقد تبين أن هذه النظرية تلعب دورًا فعالًا في تنمية موارد المنشأة وقدراتها لبناء ميزة تنافسية في بيئة تتغير بسرعة كبيرة، مما يعزز التكيف بشكل مناسب ويعيد تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والكفاءات الوظيفية (Salazar, 2017, p. 30).

وبدأ الاهتمام بنظرية المنظمة القائمة على الموارد في بداية تسعينات القرن العشرين، حيث تفسر نجاح مؤسسات الأعمال بناءً على امتلاكها لموارد غير تقليدية. وأكدت أهمية المدخل القائم على الموارد على ضرورة عدم الاكتفاء بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة فقط، بل يجب أيضًا تحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية التي تشمل الأصول المادية والبشرية والتنظيمية للمؤسسة (القبح والخفاجي، ٢٠١٤، ص. ٨٠ - ٨١)، كما شدد المنظور المرتكز على الموارد على أهمية الكفاءات المحورية كركيزة أساسية لتحقيق التميز التنظيمي. نظرًا لأن الموارد البشرية تعد أحد الأشكال الأساسية لموارد المنظمة، فإن المكون الثاني للكفاءات المحورية المتمثل في القدرات يشير إلى أهمية خاصة للمورد البشري، مما يعطي دلالة قوية على علاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية. وقد ساهمت القفزة النوعية التي حدثت ضمن وظيفة تنمية الموارد البشرية في التركيز على مجالات حديثة كتطوير المسار الوظيفي وتطوير الأداء المؤسسي (سملاي وبلالي، ٢٠١٧، ص. ١٨٢).

وفقًا لهذه النظرية، ترى الباحثة أن امتلاك المنظمة لموارد وكفاءات متميزة يُعد المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وبالتالي، فإن نجاح تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات يرتبط بشكل وثيق بقدرتها على توظيف وتنمية مواردها المادية والبشرية والتنظيمية بفاعلية، بما يُسهم في تحسين أدائها المؤسسي وتعزيز التميز التنظيمي لها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

مقدمة

يتميز عالم الأعمال بتنوع وتعدد أنشطته واختلاف طبيعته، كما يشهد تشابك في العلاقات وتداخل المصالح، ففي ظل منافسة شديدة بين مختلف المؤسسات التي تسعى بجهد للبقاء والاستمرار، فمن جانب هناك مؤسسات تنمو في حجمها وتنوع في خدماتها؛ من خلال الابتكار، والتطوير، والتوسع باستخدام موارد بشرية كبيرة، بينما من الجانب الآخر توجد مؤسسات تواجه مشكلات وعقبات ومحددات تحول دون استمرارية وجودها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى انهيارها، وخروجها من ساحة الأعمال.

ومن هذا المنطلق ونظراً للتغيير السريع والمتطور في بيئة الأعمال خلال النصف الثاني من القرن العشرين؛ حيث تحولت المؤسسات من بيئة مستقرة إلى بيئة سريعة التغير، كذلك المنافسة المحتدمة في بيئة الأعمال، علاوة على المتغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات، هذه العوامل كلها أو بعضها متحدة أو متفرقة؛ أدت إلى الاهتمام بالعوامل المؤثرة على استراتيجية المؤسسة، وكنتيجة لذلك تم استبدال مصطلح "سياسات الأعمال" بمصطلح الإدارة الاستراتيجية، نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها بشكل متوازن وكفاء وفعال (الشميلي، ٢٠١٧).

وفي ظل تزايد المنافسات أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حيوية لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة، فالمنافسة الشديدة أدت إلى موجات متلاحقة من الإبداعات والاندماجيات والتوزيعات الخدمية؛ بهدف تلبية متطلبات العملاء وجذبهم نحو مؤسسة معينة، وأمام هذه التغيرات المتلاحقة أصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن مواكبتها؛ لذلك تعد الإدارة الاستراتيجية منهجاً فكرياً متميزاً بالحدثاء، والريادة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال الحالية؛ من خلال عملياته وطريقه تفكيره (الدوري، ٢٠٢٠).

وفي هذا الصدد فإن مفهوم الإدارة الاستراتيجية مشتق من مفهوم سياسة المؤسسة، والذي ينظر إلى المؤسسة كنظام يتم فيه تطبيق الموارد الاقتصادية بشكل فعال مع تنسيق الأنشطة الوظيفية للشركة لتحقيق الربح، وبمجرد تأسيسها توسعت الإدارة الاستراتيجية بسرعة، وأنتجت نماذج نظرية وعملية، بما في ذلك مصفوفة بوسطن BCG، ونموذج SWOT، بالإضافة إلى مفاهيم مهمة، مثل: التحليل الاقتصادي للهيكل والسلوك والأداء، وما يسمى بأنظمة التخطيط الاستراتيجي، وتعد الإدارة الاستراتيجية واحدة من أبرز المجالات وأكثرها صلة بمجال الإدارة، وهي تشكل مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تمكن

مسؤولي المؤسسات من الحفاظ على توافقها مع بيئتها، وعلى المسار الصحيح للتطور؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها ورسالتها (Mainardes et al., 2014).

واتساقًا مع ما سبق تتألف الإدارة الاستراتيجية من ركنين أساسيين إحداهما صياغة استراتيجية قوية وفق هدف محدد؛ حيث تتضمن هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المناسب، والأخرى التنفيذ الدقيق للاستراتيجية، وإن نجاح الإدارة الاستراتيجية يتطلب ليس فقط وضع استراتيجية قوية، ولكن أيضًا تطبيقها بفاعلية، فلا يكفي أداء أحد هذين الركنين بمفرده، فهما وجهان لعملة واحدة؛ وبالتالي لا يتحقق الأداء الفعال والذي هو مقياس للإدارة الناجحة؛ إلا من خلال توافر هذين الركنين معًا، وتنفيذها بكفاءة، فصيغة استراتيجية قوية دون تطبيقها بفاعلية لن يؤدي إلى النتائج المرجوة، كما أن التنفيذ الجيد للاستراتيجية ضعيفة لن يحقق الأهداف المنشودة (البارودي، ٢٠١٥).

كما تعد الإدارة الاستراتيجية أحد الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تشير إلى أسلوب في التفكير والتصرف يؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، وتحديد أهدافها بعيدة المدى، والتعرف على أبعاد العلاقة بينها وبين بيئتها؛ مما يساهم في توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى الطويل، ومراجعتها وتقييمها (Al-Rikab, 2022).

لذا تعتبر الإدارة الاستراتيجية إحدى الأدوات الرئيسية للنجاح في المؤسسة، إنها الطرق المنهجية وهيكلية عوامل النجاح في المؤسسة، وتعمل الإدارة الاستراتيجية على مواءمة العوامل الخارجية والعوامل الداخلية التي تؤثر على المؤسسة، كما تساعد الإدارة الاستراتيجية على فهم العوامل الداخلية التي تتمثل في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وكذلك العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات في المؤسسة، وتشمل الإدارة الاستراتيجية مسح البيئة، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية (Abd et al., 2019).

علي أيه حال فإن الإدارة الاستراتيجية هي السبيل الذي يجب أن تسلكه المؤسسات لإعداد نفسها للاستمرار والتغلب على المنافسة في الأسواق، وهو أمر مهم لجميع المؤسسات في القطاع الخاص والعام والمؤسسات غير الربحية أيضًا، وإنها عملية تبدأ بالتقييم الذاتي والإدراك، ثم إعادة التنظيم للتنافس في بيئة الأعمال، وتشكل استراتيجيات الأعمال أساس البقاء في بيئة تنافسية؛ وبالتالي يجب تطويرها بشكل جيد من قبل الأشخاص المناسبين والمستويات التنظيمية المناسبة، كما يجب ربط صياغة الاستراتيجية وتنفيذها باستراتيجية تقييم لتحقيق نجاح الاستراتيجية، وإلا تظل الاستراتيجيات مجرد أوراق عديمة الفائدة (Kabeyi, 2019).

ومما سبق سرده ترى الباحثة أنه في ظل بيئة الأعمال المتطورة والمنافسة المتزايدة أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حيوية لضمان بقاء وازدهار المؤسسات، كما تتميز الإدارة الاستراتيجية عن الإدارة

التقليدية بكونها منهجاً شاملاً في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية أداة رئيسية للنجاح في مختلف أنواع المؤسسات؛ لذا فإن الاستثمار في الإدارة الاستراتيجية هو استثمار في مستقبل المؤسسة.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

لقد تم تعريف الإدارة الاستراتيجية بتعريفات متعددة تتفاوت بعضها عن بعض في الأسلوب والبعض الآخر في المنطلق التي تم النظر من خلاله إلى المفهوم، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية، فسوف يتم عرض أبرز تلك التعريفات على النحو التالي:

فقد عرّف "مينارديس وآخرون" (Mainardes et al., 2014) الإدارة الاستراتيجية على أنها "عملية مركبة تتضمن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنظمات من تحديد وتحقيق مهمتها وخلق القيمة". (P. 48)

كما عرفت البارودي (٢٠١٥) الإدارة الاستراتيجية على أنها "العملية التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة طويل الأجل ووضع أهدافها طويلة الأجل وصياغة الاستراتيجية اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية (إمكانات المنظمة) والخارجية (الظروف البيئية المحيطة) ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها". (ص. ١٤٢)

في حين عرفت الشميلي (٢٠١٧) الإدارة الاستراتيجية على أنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة". (ص. ١٥)

إلا أن الجنابي (٢٠١٧) عرف الإدارة الاستراتيجية على أنها "خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية القائمة على تحديد نطاق المنتجات، والأسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوق التنافسي الذي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة، بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية، والوصول إلى أهدافها، وغاياتها، وأغراضها الأساسية بشكل متوازن". (ص. ٣١)

بينما عرف العديلي (٢٠١٨) الإدارة الاستراتيجية على أنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل". (ص. ١٨)

فضلا عن "تونجسوكولارن" (Thongsookularn, 2019) الذي عرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "فن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها". (P. 419)

غير أن العنزي (٢٠١٩) عرف الإدارة الاستراتيجية على أنها "العملية الإدارية التي من خلالها تحدد الغايات الاستراتيجية للمؤسسة، ووضع الأهداف وصياغة الخطط بعيدة الأمد، واختيار النمط الملائم؛ من أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية، وبمرور الوقت تقويمها ورقابتها". (ص. ٤٧)

إلا أن محمد (٢٠٢٤) عرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة من الإجراءات المنظمة والواقعية في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بواقع النهوض بالمؤسسة، بما يحقق أهدافها للوصول إلى أعلى درجات الإنجاز عن طريق التعاون والمشاركة مع جميع أعضاء المؤسسة". (ص. ٥١٠)

وختاماً فقد عرف زيلعي (٢٠٢٤) الإدارة الاستراتيجية على أنها "تمط أو مدخل إداري حديث يمكن المؤسسات من التغلب على مشكلاتها، وتلبية احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها، من خلال التشخيص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية، ثم صياغة استراتيجية ملائمة وتنفيذها، ومراقبتها". (ص. ٤٦٦)

واستناداً على ما تم ذكره ترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية صنع القرارات طويلة الأجل، والتي تأخذ في الاعتبار جميع مستويات المؤسسة؛ بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية في بيئة عمل متغيرة.

أهمية الإدارة الاستراتيجية

مع تعدد المشهد الاقتصادي والسياسي العالمي واتساعه في مختلف المجالات والقطاعات، والتغيرات المتسارعة في العوامل والتغيرات البيئية، واحتدام المنافسة الشرسة بين المؤسسات بعضها البعض، يتزايد اهتمام المؤسسات بالإدارة الاستراتيجية، خاصة وأن العولمة تجاوزت الحدود الوطنية، وأصبحت تكتلات عالمية.

فقد أصبح الحديث اليوم عن التحالفات الإقليمية العابرة للحدود الإقليمية التي أصبحت سمة للقرن الحادي والعشرين، زاد حينها الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، إذ تخلق تلك التحالفات عالماً من الانفتاح المتبادل اقتصادياً، وإعلامياً، وثقافياً، واجتماعياً؛ فعلى هذا الأساس وفي هذا الملعب المليء بالتحديات والتقنيات الجديدة والموارد المحدودة والنادرة، بات من الضروري التغلب على التقليدية والأطر التنظيمية، التي عفا عليها الزمن وأصبحت عديمة الفائدة، ودعت الحاجة إلى انتهاج الإدارة الاستراتيجية (الجنابي، ٢٠١٧).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية ضرورة أساسية لقيادة مستقبل المؤسسة، كما تقاس كفاءة الإدارة بمدى كفاءتها في إدارة استراتيجية المؤسسة، وعلى خلاف ما هو معروف ليس من الضروري أن تكون لدى كلا المؤسسات استراتيجية مكتوبة، فبعضاً قد يكون لديه خطة عامة غير معلنة يمكن استنتاجها من تصرفات وقرارات الإدارة، وكذلك لدى البعض الآخر من المؤسسات استراتيجيات واضحة ومحددة ومكتوبة، وقد يتم اختيار الاستراتيجيات والبدايل بطرق مختلفة؛ لذا تبرز هنا مدى أهمية

الإدارة الاستراتيجية من خلال مدى العمق والتحليل الذي تمارسه المؤسسة في صياغة وتشكيل قراراتها واستراتيجيتها (البارودي، ٢٠١٥).

ومن هذا المنحنى ترجع أهمية الإدارة الاستراتيجية في شموليتها للمراحل المتقدمة لتحديد رسالة وأهداف المؤسسة ضمن الظروف البيئية المناسبة، فقد تكون الخطوات هي صياغة المعلومات على المستوى التنظيمي وتحديد الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات، والتحليل الاستراتيجي، واختيار الاستراتيجيات، ثم تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم ومراقبة الأداء لتحقيق الأهداف، كما يجب على المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والنجاح والتميز، أن تمارس التخطيط الاستراتيجي وتحقق أهدافها المحددة بعناية ضمن إطار زمني مناسب، وتواجه التحديات لا سيما من خلال امتلاك نظم المعلومات الاستراتيجية، وهذا يدعم المركز التنافسي ويساعد على الاستفادة من الموارد وتخصيص الموارد بكفاءة (العديلي، ٢٠١٨).

كما إن الإدارة الاستراتيجية لها دور محوري في ربط القضايا الحاسمة، أو عوامل النجاح بالعاملين، وصنع القرارات الاستراتيجية ذات التأثير الرئيسي والطويل الأجل على سلوك المؤسسة وأدائها، كما أن الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية هو توليد ميزة استراتيجية من خلال ضمان امتلاك المؤسسة للموظفين المؤهلين والملتزمين والمحفزين اللازمين لتحقيق التميز التنافسي المستدام، من خلال توفير التوجيه والإرشاد في البيئات المضطربة؛ بحيث يمكن التوفيق بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين، عن طريق تطوير وتنفيذ برامج وسياسات الموارد البشرية المتناسقة والعملية (أرمسترونج، ٢٠٢٠).

وفي السياق ذاته تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية في أنها عملية تقوم بها الإدارة العليا لتحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة وتحسين أدائها، وتتضمن هذه العملية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل المدى، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، فالقرارات الاستراتيجية تساعد المؤسسة على وضع خطط طويلة الأجل، والتنفيذ المناسب لهذه الخطط، والتقييم المستمر لها؛ بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تعد مهمة حيوية لنجاح المؤسسة، وتعزيز قيمتها على المدى الطويل (الشميلي، ٢٠١٧).

إلى جوار تركيز الإدارة الاستراتيجية على القضايا المتعلقة بإنشاء واستدامة الميزة التنافسية أو البحث عن مثل هذه الميزة، علاوة على ذلك، تتضمن الإدارة الاستراتيجية علاقة معقدة بين التركيز التنظيمي، والنتائج التي تم الحصول عليها، والطيف الواسع من المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة؛ وبالتالي يجب أن تصبح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة عملية ومسارًا واحدًا لتوجيه الإجراءات في جميع أنحاء المؤسسة، من خلال اتباع التحليل التنظيمي، والقرارات، والإجراءات التي تخلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها (Mainardes et al., 2014).

علمًا بأن الإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق، واتخاذ بعض الإجراءات؛ من أجل تحقيق الأهداف والغايات المحددة، وتساعد أيضًا على اتخاذ الإجراءات اللازمة

لتنفيذ استراتيجيات الإدارة، وهذا يتطلب من كبار المديرين تخصيص الموارد اللازمة وتصميم المؤسسة لتحويل الاستراتيجيات المقصودة إلى واقع، كما أن الإدارة الاستراتيجية تتطوي على اتخاذ قرارات طويلة الأجل، وموجهة نحو المستقبل، وتتطلب موارد كبيرة، وتساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسات الكبيرة العاملة في صناعات متعددة للتعرف على الفرص، والمخاطر، وتجنب الأخطاء؛ وبالتالي الحفاظ على قدرة المؤسسة على المنافسة في بيئة متقلبة بشكل متزايد (Monday et al., 2015).

ومن هذا المنعطف تسعى جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو، ولتحقق هذه الأهداف يتطلب وجود إدارة استراتيجية باعتبارها الوسيلة الرئيسية لتحقيقها، كما أن الفرق بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة يتضح في اعتماد المؤسسات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية، فإن المؤسسات التي تبنت مفهوم الإدارة الاستراتيجية كان أدائها أفضل من المؤسسات التي لم تتبنه، كذلك تمتاز المؤسسات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية بأداء أفضل من المؤسسات التي لا تمارسها؛ لذا يمكن القول أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تكمن في قدرتها على رسم أهداف المؤسسة، وتحديد التوجهات المستقبلية لبلوغ هذه الأهداف، مع المتابعة والتقييم المستمر (الدوري، ٢٠٢٠).

وفي ضوء ما تم عرضه تعد الإدارة الاستراتيجية عنصراً أساسياً لنجاح أي مؤسسة، وركيزة أساسية لتحقيق أهدافها واستدامتها على المدى الطويل؛ فإن الإدارة الاستراتيجية الفعالة يجب أن توفر إطاراً عملية مترابطة، والتي يمكن أن تصبح إطاراً متكاملًا واسعاً للتعامل مع المواقف الطارئة، وبذلك تسهم الإدارة الاستراتيجية بشكل حاسم في تحقيق النجاح والأداء المتميز للمؤسسة.

أهداف الإدارة الاستراتيجية

ونظرًا إلى أن الإدارة الاستراتيجية ترتبط بعملية تحديد أهداف المؤسسة، وتطوير الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، تلعب أهداف الإدارة الاستراتيجية دوراً محورياً في هذه العملية؛ حيث توجه صنع القرار وتحدد الاتجاه الذي يجب على المؤسسة اتباعه، وهذه الأهداف تكون عادة طموحة، وتحفز المؤسسة على التحسن المستمر والابتكار.

ومن الجدير بالذكر أن الإدارة الاستراتيجية تتناول قضايا واسعة ذات صلة بالتنظيم، مثل: التغيرات في الهيكل التنظيمي، والثقافة والكفاءة التنظيمية، كذلك الأداء ومطابقة الموارد البشرية مع المتطلبات المستقبلية للمؤسسة، وتهدف هذه الإدارة أيضًا إلى تطوير القدرات المميزة للموظفين، وإدارة المعلومات، وإدارة عمليات التغيير التي تراعي احتياجات رأس المال البشري، وتطوير الممارسات الإدارية الفعالة، وعليه يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية تتمحور حول القضايا الرئيسية المتعلقة بالأفراد، والتي من شأنها التأثير على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة أو التأثير بها، وتهدف أيضًا الإدارة الاستراتيجية إلى اختيار

القيادة التنفيذية، وتشكيل نماذج إيجابية لعلاقات العمل، وتعد ذات أهمية استراتيجية بالنسبة لأي مؤسسة (أرمسترونج، ٢٠٢٠).

في حين ذكر العديلي (٢٠١٨) أبرز أهداف الإدارة الاستراتيجية؛ وذلك على النحو التالي:

١. تحسين القدرة التنظيمية الداخلية: إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد، والأنظمة، والقوى العاملة؛ لزيادة قدرة المؤسسة على التعامل بكفاءة وفعالية مع البيئة الخارجية.
٢. تحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي: وضع أهداف طويلة الأجل وأهداف سنوية، ووضع السياسات وتخصيص الموارد بناء على هذه الأولويات.
٣. تقييم أداء الإدارة: إيجاد معايير موضوعية لتقييم كفاءة وفاعلية الإدارة.
٤. تحسين عمليات اتخاذ القرار والرقابة: زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة؛ من خلال وجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
٥. التركيز على السوق والبيئة الخارجية: اعتبار استغلال الفرص ومقاومة التهديدات في البيئة الخارجية هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة.
٦. جمع المعلومات وتحليلها: تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات لتمكين المديرين من اكتشاف المشاكل مبكرًا، واتخاذ القرارات الاستباقية بدلاً من الرد الفعلي.

وإضافة إلى ذلك تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى التركيز على الحاضر والمستقبل على حد سواء؛ لأنها رؤية ثاقبة للمستقبل تستجيب للواقع الحالي المتغير، وتسد الفجوة بين الحاضر والمستقبل البعيد بوعي، وهو خط وهمي يسحب كل انحرافات وعوامل وتقلبات الحاضر من أفق المستقبل البعيد، ويوجه في الوقت نفسه الجهود المنظمة والإبداعية نحوه ويتبع بوصلة اتجاهه؛ لذا يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية بمثابة الدراسة برؤية واسعة وصيغ وتطبيقات رؤيوية يتم تحديثها باستمرار (الجنابي، ٢٠١٧).

قس على ذلك عند وضع أهداف الإدارة الاستراتيجية، فمن الضروري الاهتمام بمصالح جميع الأطراف المعنية في المؤسسة من موظفين، وملاك، وإدارة، إلا أن هناك نوعان من المناهج الاستراتيجية في الإدارة، وهذا ما تناولها أرمسترونج (٢٠٢٠) على النحو التالي:

١. الإدارة الاستراتيجية البسيطة: تركز على جوانب العلاقات الإنسانية في إدارة الأفراد، مع التأكيد على التطوير المستمر، والتفاعل والتواصل، والتضامن وتأمين الموظفين، وجودة الحياة العملية والتوازن بين العمل والحياة، والاعتبارات الأخلاقية تكون هامة في هذا النهج.
٢. الإدارة الاستراتيجية بمعناها الصعب: تركز على تحقيق العائد المالي من خلال استثمار الموارد البشرية بما يخدم مصالح العمل.

بينما أشار "موخيرجي" (Mukherjee, 2017) إلى أنه تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحقيق النجاح.
 ٢. تحديد ما إذا كانت المؤسسة تلبي متطلبات العملاء من خلال قياس مدى ملائمة الخدمات المقدمة لمتطلبات العملاء.
 ٣. فهم عمليات العمل للتأكد من مدى علم المؤسسة بآليات العمل لديها وإمكاناتها المتاحة.
 ٤. التعرف على المشكلات والتحسينات الضرورية.
 ٥. التأكد من أن القرارات مبنية على الحقائق، وليس على الافتراضات أو المشاعر أو الحدس.
 ٦. التأكد من قيام المؤسسة باتباع المسار الصحيح في التطوير.
- واستنادًا على ما تم ذكره تعتبر الباحثة أهداف الإدارة الاستراتيجية أساسية لنجاح المؤسسة، كما أن أهداف الإدارة الاستراتيجية متوازنة بين الاهتمام بالعنصر البشري والجوانب المالية والتشغيلية للمؤسسة، فمن خلال تحديد هذه الأهداف بعناية وتطوير خطط فعالة لتحقيقها، وتتمكن المؤسسات من التركيز على النمو والتنافسية على المدى البعيد، ووضع أهداف استراتيجية واضحة ومحددة، وهي الخطوة الأولى الحاسمة في عملية الإدارة الاستراتيجية.

أبعاد الإدارة الاستراتيجية

عقب مطالعة الأدبيات فيما يتعلق بأبعاد الإدارة الاستراتيجية، اتضح لدى الباحثة تنوع الأبعاد وتعددتها؛ حيث أكدت على ذلك العديد من الدراسات والأبحاث بهذا الصدد، والتي من أبرزها ما هو تلي ذكره:

دراسة	أبعاد الإدارة الاستراتيجية
العيسي (٢٠٢٤)	(التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، رقابة وتقييم الاستراتيجية)
المهيرات (٢٠٢٣)	(صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية)
رياض (٢٠٢٣)	(صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية)
نصار (٢٠٢٢)	(صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - المتابعة والرقابة الاستراتيجية - التحلي البيئي)
العلوان (٢٠٢٢)	(المسح البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة والتقييم)
الحرز (٢٠٢٢)	(التخطيط الاستراتيجي - التنفيذ الاستراتيجي - التوجيه - التقييم)
العمرى (٢٠٢٢)	(التحليل الموقفي - الأهداف الاستراتيجية - صياغة الاستراتيجية - التنفيذ الاستراتيجي - التقييم)
القاضي (٢٠٢١)	(المسح البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة والتقييم)

ومن خلال العرض السابق ونظرًا للتباين الواضح في تناول أبعاد الإدارة الاستراتيجية، فقد توصلت الباحثة إلى الأبعاد التالي ذكرها للإدارة الاستراتيجية المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - المراقبة والتقييم)، وفيما يلي تناولاً لكل من تلك الأبعاد على نحو من التفصيل.

الرؤية الاستراتيجية

إن الرؤية الاستراتيجية هي نظرة واعية للمستقبل الذي تطمح المؤسسة لتحقيقه، وهذه الرؤية تعبر عن طموحات مبتكرة ومدروسة، وتنشأ من عملية فكرية منطقية تستند إلى تحليل واقع المؤسسة وإمكاناتها، وإن الرؤية الاستراتيجية تحدد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وتحدد ما تسعى المؤسسة لتحقيقه والوصول إليه؛ بهدف تعزيز موقعها التنافسي محلياً، أو إقليمياً، أو عالمياً (النعيمي، ٢٠٢١).

لذا يمكن القول إن الرؤية الاستراتيجية هي النظرة المستقبلية التي توضح توجه المؤسسة ورغبتها في تحقيق أوجه النجاح والتميز المرغوبة مستقبلاً، وتناغم الرؤية الاستراتيجية بشكل عام؛ لتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، وتقدم صورة واقعية وجادة عما يمكن تحقيقه مستقبلاً؛ لذا تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه والقدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (الأسطة، ٢٠١٦).

وإضافة إلى ذلك توفر الرؤية خريطة الطريق للمؤسسات في المستقبل؛ لذا فإن الرؤية الاستراتيجية تعني الصورة التي ترغب المؤسسة في أن تكون عليها في المستقبل، وقد يشمل ذلك التوجيه وإطار التفكير للمؤسسات لإنشاء وإعلان أهدافها قصيرة المدى وطويلة المدى، وخلال فترة زمنية قد تغير المؤسسات أنشطتها التجارية أو تتكيف معها؛ من أجل تحقيق أهدافها المرجوة من خلال العمل الهادف، ومن خلال وجود رؤى هادفة، ويتم إلهام كل فرد في المؤسسة لأداء مهامه بدافعية؛ مما يساعد المؤسسة على تحقيق الهدف المنشود، وتنقسم الرؤية إلى مكونين رئيسيين: الإيديولوجية الأساسية، والمستقبل المتصور (Thongsookularn, 2019).

كما تشير الرؤية الاستراتيجية إلى وجود رؤية مستدامة وواضحة للمؤسسة، هذه الرؤية تحدد أهداف المؤسسة وتوجهاتها طويلة الأجل، وتعمل على تحقيقها من خلال وضع الخطط والإجراءات اللازمة لتطوير هذه الاستراتيجية على المؤسسات، وأن تضع رؤية واضحة للمستقبل ومتطلباته، هذا سيساعدها في مواجهة التغيرات المحيطة، كما يتطلب توفير وسائل اتصال وتواصل فعالة لتنفيذ الرؤية، وترتيب أولويات المؤسسة بما يتناسب مع رؤيتها الاستراتيجية (العدوان، ٢٠٢٣).

ومن هذا المنطلق تعد الرؤية الاستراتيجية هي خريطة الطريق التي تتبعها المؤسسات لتحدي مستقبلها؛ حيث إنها توفر التصور العام حول التقنيات والموارد الضرورية التي يجب على المؤسسة اتباعها للحفاظ على استدامتها واستقرارها في البيئة التنافسية، كما تساعد على التعرف على طبيعة التطور الذي يمكن أن يحدث في مسار المؤسسة ونوع العمليات والأنشطة والمهام التي يجب اتباعها لتحقيق تلك الرؤية، وقد شرعت المؤسسة في تشكيل رؤية استراتيجية لأعمالها حتى تحدد أهدافها، وتسعى إلى تحقيقها على المدى الطويل بطريقة ديناميكية ومتقدمة، ومن خلال الرؤية الاستراتيجية تستطيع الإدارة العليا في

المؤسسة توجيه الأفراد نحو إدارة العمليات اليومية ومواجهة التحديات والمشاكل التي تظهر في العمل ومعالجتها بالشكل الذي يحقق كفاءة وفعالية، وتتضمن الرؤية الاستراتيجية توجيه طاقات الأفراد بالشكل السليم، وتشخيص بيئة العمل المناسبة، والعمل على تطويرها؛ لجلب وجذب المزيد من الفرص في بيئة الأعمال (Alhiary, 2021).

الرسالة الاستراتيجية

في عصر الأعمال الذي يستمر في النمو السريع، لا يتحدد نجاح أي منظمة فقط من خلال المنتجات أو الخدمات المقدمة، بل أيضًا من خلال مدى فعالية الرسالة الاستراتيجية داخل المؤسسة، ويعد الاتصال الداخلي الجيد الأساس لتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة فعالية الإدارة من خلال صياغة الرسالة الاستراتيجية الجيدة، ويمكن أن يكون لتلك الرسالة تأثير إيجابي على الإنتاجية، ورضا الموظفين، والأداء العام للشركة، وتتطلب سياقات الأعمال الديناميكية وبيئات المكاتب المعقدة من المؤسسات أن يكون لديها نظام اتصال داخلي؛ من أجل توصيل رسالتها لكافة الأفراد؛ حيث يمكن أن يؤدي ضعف الاتصال الداخلي إلى إعاقة تدفق المعلومات، والتسبب في الغموض؛ وبالتالي الإضرار بالإنتاجية والأداء العام للمنظمة (Yulistiyono et al., 2024).

لذا تحتل الرسالة مكانة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة لكنها تحتاج إلى التفاعل مع بيئة واسعة، كما تعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المؤسسة؛ مما يمكنهم العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة، كما يجب أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وأن تتضمن كلمات دقيقة وواضحة الفهم، ويجب أن يتم نشر الرسالة وإيصالها على العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، وبناءً على رسالة المؤسسة يتم تحديد غاياتها الأساسية، وصياغة أهدافها الرئيسية على المدى القصير، والمتوسط، والبعيد (الدوري، ٢٠٢٠).

بالإضافة إلى ذلك فإن الرسالة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة تمثل فلسفتها الرئيسية والقيم والمعتقدات التي تؤمن بها، وهي بمثابة مسار عمل يوضح الطريق الذي اختارته المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذه الرسالة تنعكس على اختيار الوسائل والأساليب التي ستبناها المؤسسة لتحقيق غاياتها، وتحدد المجالات والأسواق التي ستعمل فيها، وأنواع العملاء الذين ستتعامل معهم؛ وبذلك تمثل الرسالة الإطار العام الذي يوجه طبيعة أنشطة المؤسسة وأهدافها طويلة الأمد (النعيمي، ٢٠٢١).

وفي السياق ذاته فإن الرسالة الاستراتيجية هي بيان واضح لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، وأنها الرؤية المستقبلية للمؤسسة وما تسعى إلى تحقيقه؛ لذا تعرف الرسالة الاستراتيجية بأنها الخصائص الفريدة والمميزة للمؤسسة، والتي تميزها عن المؤسسات المماثلة الأخرى، من هنا فإن الرسالة الاستراتيجية تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة، وتعبّر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في

إيصالها إلى الأفراد، وعليه تعبر الرسالة الاستراتيجية عن مفهوم الذات للمؤسسة، وما تريد أن تكون عليه (الأسطة، ٢٠١٦).

إلا أن رسالة المؤسسة وأهدافها يتم وضعها من قبل المديرين الاستراتيجيين المتمثلين في المديرين التنفيذيين في المستوى الأعلى للمؤسسة المتمثلة في أعضاء مجلس الإدارة، وعليه تمر عملية صياغة رسالة المؤسسة بمراحل عدة؛ تهدف إلى توضيح وتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها بشكل تدريجي وفعال، كما ذكرها (الدوري، ٢٠٢٠) على النحو التالي:

١. المرحلة الأولى: تكون الرسالة والأهداف غير محددة بشكل واضح.
٢. المرحلة الثانية: وجود رسالة وأهداف ذات طابع عام (مكتوبة أو غير مكتوبة).
٣. المرحلة الثالثة: تتسم الرسالة والأهداف بدرجة أكبر من التحديد.
٤. المرحلة الأخيرة: وضع أولويات للرسائل والأهداف المتعددة والمحددة.

صياغة الاستراتيجية

إن عملية صياغة الاستراتيجية تبدأ بتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويعتبر تحديد هذا الاتجاه بشكل متكامل أساساً لمختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة، مثل: تحديد الأهداف للإدارات المتنوعة، واختيار الاستراتيجيات المناسبة، ووضع الخطط التنفيذية، وتخصيص الموارد المطلوبة، وتنفيذ الأنشطة المختلفة، فتحدد الاتجاه الاستراتيجي الشامل للمؤسسة هو نقطة البداية الأساسية لصياغة الاستراتيجية الكاملة (المحمدي، ٢٠١٩).

كما تعكس عملية الصياغة الاستراتيجية مراحل عدة، بدء من تحديد رسالة المؤسسة، مروراً بتحديد الأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجيات، وصولاً إلى وضع السياسات (المحمدي، ٢٠٢٠).

في حين أن الهدف من الإدارة الاستراتيجية هو خلق الفرص للمستقبل من خلال التخطيط بعيد المدى، بما في ذلك استغلال الفرص المستقبلية، وأن صياغة الاستراتيجية هي قلب الإدارة الاستراتيجية، ويُعتقد أن صياغة الاستراتيجية الصحيحة يمكن أن تحافظ على ميزة تنافسية أكبر للمنظمات، وتتضمن صياغة استراتيجية تقييم الاستراتيجيات الحالية والمؤسسة والبيئة؛ من أجل تطوير استراتيجيات وخطط استراتيجية جديدة؛ لتعزيز الميزة التنافسية المستقبلية، كما أن الصياغة الاستراتيجية هي تطوير خطط طويلة المدى للإدارة للتعرف على الفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛ وبالتالي فهي عملية تحديد مهمة المؤسسة، وأهدافها، واختيارها الاستراتيجي البديل؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية (Thongsookularn, 2019).

وعليه فإن صياغة الاستراتيجية هي تطوير خطط طويلة المدى لإدارة الفرص والتهديدات بشكل فعال في ضوء نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وهي تشمل تحديد مهمة المؤسسة، وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق، وتطوير الاستراتيجيات ووضع إرشادات السياسة، وتشير مهمة المؤسسة إلى الغرض من وجود

المؤسسة، إنها توضح ما تقدمه المؤسسة للمجتمع، وتحدد الأهداف التي يجب إنجازها، بينما تشير الاستراتيجيات إلى كيفية تحقيق تلك المهمة والأهداف، وتعمل السياسة كدليل إرشادي واسع النطاق لاتخاذ القرار الذي يربط صياغة الاستراتيجية بتنفيذها (Monday et al., 2015).

بينما أشار "كوت" (Cote, 2020) إلى أن صياغة الاستراتيجية هي عملية استخدام المعرفة المتاحة لتوثيق الاتجاه المقصود للأعمال والخطوات العملية للوصول إلى أهدافه المؤسسة، وتستخدم هذه العملية لتخصيص الموارد، وتحديد الأولويات، والتحقق من صحة أهداف العمل، وإن صياغة استراتيجية فعالة يمكن أن تسمح للمؤسسة بمشاركة رؤية واضحة واحدة، وتراقب الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس، وينبغي للمؤسسات اتباع الإرشادات التالية لصياغة استراتيجية ناجحة:

١. **تحديد الغرض:** عند الشروع في إنشاء استراتيجية ناجحة، تحتاج المؤسسات إلى فهم واضح لرسالتها وقيمها الأساسية، وأهدافها العامة
٢. **وضع الأحداث الحالية في الاعتبار:** عندما تتغير الأحداث الحالية وتخلق تحديات وفرصاً جديدة، فإن الطريقة التي تستجيب بها المؤسسة يمكن أن تضع الأساس لصياغة الاستراتيجية
٣. **وضع البيانات ودراسات الحالة والاتجاهات في الاعتبار:** بالإضافة إلى الأحداث الجارية، يجب أن تأخذ الاستراتيجية التنافسية في الاعتبار المعلومات والمعرفة التي تمتلكها عن المؤسسة الحالية، وكذلك الأخرى والنظريات الأساسية للاقتصاد.
٤. **التواصل بفعالية:** إن صياغة الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية، ولكنها لا يمكن أن تكون ناجحة ما لم يتم توصيلها بفعالية ومهارة إلى المؤسسة بأكملها؛ حتى يشعر جميع العاملين بالتمكين والمسؤولية عن تحقيق أهداف المؤسسة.
٥. **التفكير في الاستراتيجية باعتبارها عملية مستمرة:** حيث يجب أن تقوم المؤسسات بإعادة تقييم الاستراتيجية بشكل دوري للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة.

تنفيذ الاستراتيجيات.

إن عملية تنفيذ الاستراتيجية هي عملية تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية على أرض الواقع، من خلال كافة الأنشطة والعمليات التي يتم اتباعها، يعد تنفيذ الاستراتيجية عبارة عن سلسلة من التدخلات المتعلقة بالهيكل التنظيمية، وإجراءات الموظفين الرئيسيين، وأنظمة التحكم المصممة للتحكم في الأداء فيما يتعلق بالغايات المرجوة، وتتضمن مرحلة التنفيذ تحويل البدائل الاستراتيجية إلى خطة تشغيلية، كما أن التنفيذ هو العملية التي تحول الخطط إلى مهام عمل، وتضمن تنفيذ مثل هذه المهام بطريقة تحقق الأهداف المعلنة للخطة، ويتعامل التنفيذ مع القضايا التنظيمية، وتطوير برامج تسويقية محددة، وتنفيذ البرامج في الميدان (Johansson & Svensson, 2017).

ويشير تنفيذ الاستراتيجية إلى مجموعة الأنشطة والاختيارات المطلوبة لوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ؛ حيث إنها عملية ترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى إجراءات حقيقية، من خلال تطوير الخطط والموازنات والإجراءات، فقد ذكر الجنابي (٢٠١٧) أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب ذلك:

١. تكييف الاستراتيجية مع السياسات التنظيمية الحالية، أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجية المعمول بها.
٢. وجود الهياكل التنظيمية المناسبة، فمثلاً يمكن إنشاء هياكل جديدة، وتدريب وتعيين الموظفين، وإنشاء وحدات جديدة، وتعديل الهياكل الحالية.
٣. التأكد من أن الأنظمة المطبقة حالياً متوافقة مع متطلبات استراتيجية التنفيذ، مثل أنظمة الرواتب والحوافز، وأنظمة المعلومات، وأنظمة الاتصالات، وأنظمة التحكم، وأنظمة التخطيط.
٤. تلعب الاستراتيجيات الوظيفية، مثل: التسويق، والتمويل، والإنتاج، دوراً أساسياً في تحديد جدوى الاستراتيجيات الموضوعة على المستوى العام للمؤسسة أو العمل.

في حين تركز عملية تنفيذ الاستراتيجي على تنفيذ الأنشطة والمشاريع التي تم التخطيط لها مسبقاً؛ فإن الهدف الرئيسي هو الحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة، والسعي نحو تحقيق التطور والنمو، في هذه المرحلة يتم تحويل الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات وأنشطة ملموسة (النعمي، ٢٠٢١)، ولتنفيذ الاستراتيجيات على المؤسسات أن تقوم بإعداد البرامج التنفيذية؛ ومن ثم إعداد الموازنات، ثم وضع الإجراءات التنفيذية (المحمدي، ٢٠٢٠).

لذا يمكن القول إن عملية تنفيذ الاستراتيجية هي أحد الأساليب التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف والأساليب والقواعد الإدارية، من خلال برامج النمو والخطة المالية والإجراءات، ويمكن للمنظمة أن تغفل إذا لم يتم تنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات بشكل جيد، عندما تخطط المؤسسة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المطلوبة، فإنها بالتأكيد تعالج جميع المعضلات التي قد تواجهها المؤسسة، مثل: احتمال إساءة استخدام رأس المال غير الكافي، وأن تنفيذ الاستراتيجية هي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ العمل الحقيقي في المؤسسة من خلال عملية الإدارة الاستراتيجية، وأنها مجموعة الأنشطة التي يتم فيها تحويل الخطة الاستراتيجية إلى أداء صارم في المؤسسة، وجدير بالذكر أنه تستثمر المؤسسات الكثير من الوقت والموارد في تخطيط الاستراتيجية، لكن القليل منها سيتم تنفيذه بنجاح؛ لذلك لا بد أن تسعى المؤسسة في تحديد كيفية تنفيذ الخطط المتفق عليها (Rani, 2019).

بينما يشار إلى تنفيذ الاستراتيجية أحياناً بالتخطيط التشغيلي، وهي عملية يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ؛ من خلال تطوير البرامج والميزانيات والإجراءات، ويتم تنفيذ هذا الجانب عادةً من قبل المديرين من المستوى المتوسط والمنخفض، مع مراجعة من قبل الإدارة العليا؛ حيث يتم وضع بيان للأنشطة أو الخطوات اللازمة لإنجاز الخطة، ويتم تحديد الميزانية التفصيلية للتنفيذ،

وتحديد الإجراءات أو الخطوات لتنفيذ الاستراتيجية، وتحديد التقنيات التي تصف بالتفصيل كيفية القيام بمهمة أو وظيفة معينة (Monday et al., 2015).

المراقبة والتقييم.

تعتبر المراقبة والتقييم عملية يتم فيها مراقبة أنشطة المؤسسات ونتائج الأداء؛ بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، ويستخدم المديرون على جميع المستويات المعلومات الناتجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية وحل المشكلات؛ ومن أجل تنفيذ تدابير التقييم والتحكم الفعالة، ويجب على المديرين الحصول على معلومات واضحة وسريعة وغير متحيزة من رؤوسهم، ويتمتع التقييم والتحكم أيضًا بالقدرة على تحديد نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية التي تم تنفيذها مسبقًا لتصحيحها ووضعها على المسار الصحيح، ولكي تكون عملية الإدارة الاستراتيجية فعالة، فلا بد من أن تعمل كل أبعادها معًا؛ من أجل تعزيز الأداء في أي منظمة (Monday et al., 2015).

وفي سياق متصل يعد تقييم الاستراتيجية ومراقبتها هو التحليل المنهجي لاستراتيجية ما لتحديد فعالية تنفيذها، وقد تم التأكيد على أن النهج الاستراتيجي يجب أن يفي بأربعة معايير شاملة، أولاً من الضروري أن يكون لدى المؤسسة فهم واضح للأهداف، والتأكد من أن الخطة لا تتضمن أهدافاً غير متوافقة، ثانياً يجب أن تكون الاستراتيجية قادرة على التكيف مع كل من المحيط الخارجي والتغيرات الداخلية المهمة، ثالثاً يجب أن توفر الخطة الفعالة ميزة تنافسية، وأخيراً يجب أن تكون الاستراتيجية قابلة للتطبيق، وجدير بالذكر أنه يسمح التقييم الاستراتيجي للشركات بالحفاظ على التركيز القوي على أهداف الأداء طويلة الأجل، فهو يساعد في توصيل الاستراتيجية بشكل فعال عبر المؤسسة، والتنبؤ بالأداء المستقبلي، وتحسين التوافق بين الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ومع ذلك فمن الأهمية بمكان تقييم جودة استراتيجية المؤسسة بشكل دوري باستخدام طرق تقييم استراتيجية مختلفة (Itohan et al., 2024).

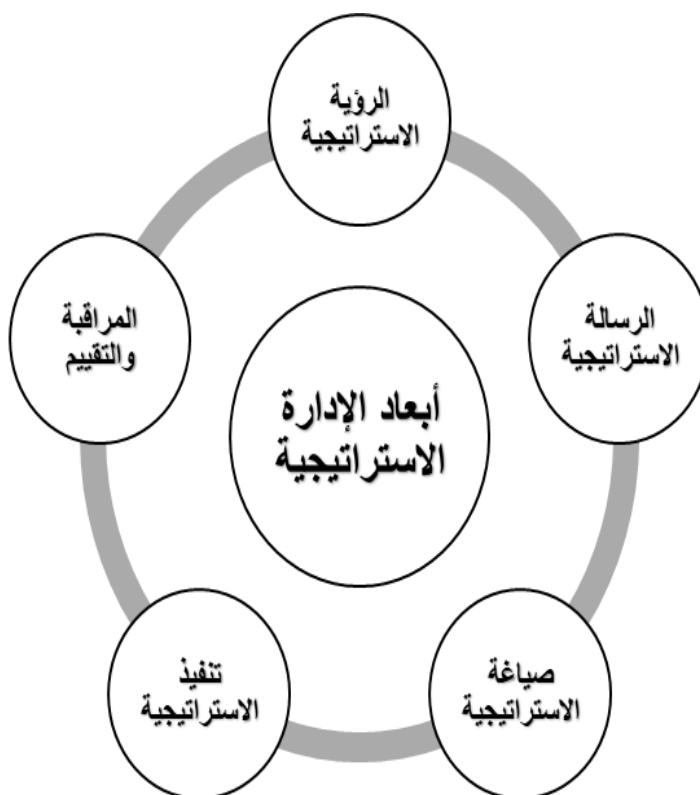
كما إن الدور الأساسي للتقييم الاستراتيجي هو الكشف عن حقائق دقيقة حول البيئة المؤثرة على عمليات الاستراتيجية، هذا يعني أنه يغطي البيئة الخارجية وقدرات المؤسسة الداخلية، والهدف المركزي للتقييم الاستراتيجي هو التركيز على تعزيز الاستراتيجيات، ونقلها إلى مرحلة التنفيذ الفعلي على أسس سليمة، ويفترض أن يُجيب التقييم على السؤال: ما هو الموقف الحالي للمؤسسة؟ (المحمدي، ٢٠١٩)

لذا تغطي عملية المراقبة والتقييم إجراءات الرقابة والمتابعة التي تعتمد على تقارير الأداء، كما تتميز هذه المرحلة بالاستمرارية، لضمان تصحيح المسارات وإجراء التعديلات اللازمة، ويتم هذا التقييم والرقابة وفقاً لمقاييس الأداء المحددة ومستويات التقدم المحرز؛ فإن الهدف إذن هو ضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية والعمل على تحسينها باستمرار (النعمي، ٢٠٢١)، ففي مرحلة المراقبة والتقييم الاستراتيجي، ويتم تقييم الأداء الاستراتيجي، وتقييم فعالية الاستراتيجية والسياسات والقرارات، كذلك إجراء الرقابة الاستراتيجية وتطبيق الإجراءات المناسبة (المحمدي، ٢٠٢٠).

فقد أشار "كابي" (Kabeyi, 2019) إلى أنه ليس من الممكن صياغة الاستراتيجية وتعديلها وفقًا للظروف المتغيرة دون تقييم جيد أو فعال للاستراتيجية، ويشكل تقييم الاستراتيجية خطوة أساسية في عملية توجيه المؤسسة في عملية تنفيذ استراتيجيتها؛ لذلك يجب أن يكون تقييم الاستراتيجية محاولة للنظر في حالة العمل وتقييم العوامل والاتجاهات الأكثر جوهرية التي تؤثر على نجاح الأعمال، ويتضمن تقييم الاستراتيجية ثلاثة أنشطة أساسية، فحص المبادئ الأساسية لاستراتيجية المؤسسة، ومقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية، واتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان أن الأداء يتوافق مع الخطط، ويمكن استخدام المعايير التالية لتقييم استراتيجية العمل:

١. **الاتساق:** يجب أن تقدم الاستراتيجية أهدافًا وسياسات متناسقة متبادلة للمنظمة.
٢. **التوافق:** يجب أن تمثل الاستراتيجية استجابة تكيفية للبيئة الخارجية الديناميكية والتغيرات الحرجة التي تحدث أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية.
٣. **الميزة التنافسية:** يجب أن توفر الاستراتيجية إنشاء والحفاظ على ميزة تنافسية في مجال النشاط المحدد للمنظمة.
٤. **الجدوى:** يجب أن تكون الاستراتيجية ميسورة التكلفة ولا ينبغي أن تخلق مشاكل فرعية غير قابلة للحل أثناء تنفيذها للاستراتيجية.

ومما سبق سرده توضح الباحثة أبعاد الإدارة الاستراتيجية في الشكل التالي:



الشكل رقم (١-٢) يوضح أبعاد الإدارة الاستراتيجية

(من إعداد: الباحثة)

وفيما يلي شرح موجز لأبعاد الإدارة الاستراتيجية؛ حيث تتكامل وتتربط هذه الأبعاد فيما بينها، وتؤثر كل منها في الآخر وتساهم في نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية:

الجدول رقم (٢-١) يوضح شرح أبعاد الإدارة الاستراتيجية

أبعاد الإدارة الاستراتيجية	الشرح
الرؤية الاستراتيجية	- تصور المؤسسة لمستقبلها المرغوب والمتطلع إليه. - توفر الاتجاه والتوجه العام للمؤسسة على المدى البعيد. - تمثل الطموحات والتطلعات طويلة الأجل للمؤسسة.
الرسالة الاستراتيجية	- توضيح الغرض الأساسي للمؤسسة وسبب وجودها. - تحدد المجالات الرئيسية التي تعمل فيها المؤسسة. - تعكس القيم والأخلاقيات التي توجه سلوك المؤسسات.
صياغة الاستراتيجية	- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. - تحديد الميزات التنافسية والفرص الحالية والمستقبلية. - وضع الخطط والسياسات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المرجوة.
تنفيذ الاستراتيجية	- ترجمة الاستراتيجية إلى خطط وبرامج عمل ملموسة. - تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. - إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية التنفيذ.
المراقبة والتقييم	- متابعة تنفيذ الاستراتيجية ومدى تحقيق الأهداف. - تقييم الأداء والنتائج وتحديد الانحرافات عن الخطط. - اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عن الضرورة.

متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

في الإدارة الاستراتيجية ينبغي على المؤسسات أن تسعى للتوازن بين الاعتبارات المعقدة والبسيطة، فمن ناحية يجب على المؤسسات تحديد الهدف الاستراتيجي وضمان امتلاكها للموارد اللازمة لتحقيقه، واستخدام هذه الموارد بكفاءة، ومن ناحية أخرى عليها أيضاً الأخذ في الاعتبار الاحتياجات والتطلعات الإنسانية لجميع أعضاء المؤسسة؛ لذلك على المؤسسات أن تضمن إيجاد التوازن الصحيح بين الأهداف الاستراتيجية والاحتياجات الإنسانية لموظفيها؛ وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يضع الأفراد في الحسبان بشكل متساو مع الاعتبارات الأخرى، وهو ما تعبر عنه متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق فإن هناك بعض المتطلبات الأساسية للإدارة الاستراتيجية الفعالة، والتي تتمثل فيما ذكرته البارودي (٢٠١٥) على النحو التالي:

١. **الرؤية والتوجه الاستراتيجي:** المؤسسات الناجحة في الأجل الطويل هي تلك التي لديها أسلوب واضح في الإدارة مبني على أهداف وتوجهات استراتيجية محددة مسبقاً.
٢. **التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية:** الإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسة في التعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، وإيجاد السبل المناسبة للتكيف معها.
٣. **الاستثمار الأمثل للموارد:** الإدارة الاستراتيجية توفر معايير موضوعية لتقييم الفرص الاستثمارية المتنافسة، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

٤. التنسيق والتكامل بين المستويات: الإدارة الاستراتيجية تعمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف مستويات المؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإدارة المخاطر بشكل فعال.
٥. التأثير على المتغيرات: الإدارة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من التحكم والتأثير على المتغيرات في البيئة بدلاً من مجرد الاستجابة لها.

إلا أنه يجب أن تتناسب الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدم لت تحقيقها، فإن عدم ملاءمتها قد يؤدي إما إلى هدر الموارد في تحقيق الأهداف أو استخدام وسائل لا تكفي لبلوغ الأهداف، كما ينبغي تكييف الخطط الموضوعية مع الحالات المتغيرة، والتي يتم استيعابها في عملية التنبؤ، هذا التكيف يمثل واقعية العمل، كذلك يجب عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية، بل وضع تطورات واقعية للعمل في حال حدوثها، علاوة على أخذ الاتجاهات التكتيكية للعمل التي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعية (المحمدي، ٢٠٢٠).

بينما أضاف الدوري (٢٠٢٠) عدد من المتطلبات على هيئة خطوات تحتاجها المؤسسة المطبقة للإدارة الاستراتيجية وهي على النحو التالي:

١. وضع الرسالة الخاصة بالمؤسسة وتعين الغاية والهدف منها.
٢. إعداد الاستراتيجية.
٣. التصنيف الاستراتيجي وتتكون مما يأتي:
 - تشخيص الفرص والتحديات في البيئة الخارجية.
 - تقرير جوانب القوة والقصور في البيئة الخارجية.
٤. البدائل الاستراتيجية: ولها مستويات متعددة:
 - الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل.
 - الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
 - الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.
٥. تطبيق الاستراتيجية.
٦. تقييم ورقابة الأداء للتأكيد من تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك يتطلب حين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وضع أنظمة لقياس الأداء والمراقبة للسماح للمنظمات بتقييم المخرجات ونتائج خططهم بشكل منتظم ومستمر، وذلك لتطوير إدارة البرامج وفعاليتها وكفاءتها، يمكن تعريف المخرجات على أنها المنتجات أو الخدمات أو الأنشطة التي تقدمها المؤسسة لعملائها، وعلى العكس من ذلك فإن النتائج هي الفوائد التي يختبرها العملاء أثناء أو بعد الاستفادة من الخدمات، وهي تشمل نقطة محورية واضحة بشأن تحديد معايير الإنجاز التي يمكن أن توجه الأهداف المستقبلية، ووسيلة لرصد ما إذا كانت الإجراءات التصحيحية قد أدت في الواقع إلى التحسين أم لا، وأنها أيضاً وسيلة لتحفيز الموظفين من خلال السماح لهم برؤية التقدم الذي حققته المؤسسة (Mukherjee, 2017).

كما أشار "كابي" (Kabeyi, 2019) إلى أنه لتطبيق الإدارة الاستراتيجية الفعالة ينبغي على المؤسسات اتباع الإرشادات التالية:

١. الربط بين عملية إعداد الميزانية والعمليات الاستراتيجية لضمان التمويل الكافي للأنشطة الاستراتيجية.
 ٢. يجب على جميع موظفي المؤسسة أن يفهموا الخطط الاستراتيجية للمنظمة وأن يساهموا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
 ٣. فهم الديناميكيات العالمية في بيئة الأعمال حتى لا تقوم العوامل الخارجية بإعاقة عمليات التنفيذ الاستراتيجي.
 ٤. يجب وضع الدافع الكافي لتشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 ٥. يجب على المؤسسات أن توظف وتدريب وتحفظ بالموظفين المؤهلين لدعم العمليات الاستراتيجية بالإضافة إلى تحفيزهم على تحقيق الأهداف.
 ٦. يجب تحديد الاستراتيجيات الصحيحة وتطويرها وتنفيذها وتجنب تنفيذ الاستراتيجيات الخاطئة.
- غير أن "إيتوهان وآخرون" (Itohan et al. 2024) أشار إلى أنه لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ينبغي للمديرين النظر في التوصيات التالية:

١. يجب أن تتضمن صياغة الاستراتيجية توضيحاً دقيقاً لرسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها طويلة الأجل، والتأكد من توصيل هذه الخطط بكفاءة إلى جميع الموظفين دون غموض ووضع معايير أداء تتوافق مع أهداف المؤسسة.
٢. استخدم مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم وتتبع التقدم بشكل منتظم وإبلاغ النتائج للموظفين لتعزيز الشفافية والمساءلة.
٣. إعطاء الأولوية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة، وضمان توفر جميع الموارد الضرورية، مثل: الموارد المالية، وموارد التكنولوجيا، وما إلى ذلك.
٤. تخصيص الموارد بشكل مثالي لتسهيل المبادرات الرئيسية ومراقبة استخدامها باستمرار.
٥. تطوير وإنشاء نظام تقييم استراتيجي فعال يقيس أداء الأفراد، والفرق، والأقسام؛ نسبة إلى الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً.
٦. تقديم النقد البناء والتوجيه لمساعدة العاملين في تحسين أدائهم، ومواءمته مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية الفعالة تتطلب وجود توجه استراتيجي واضح، وقدرة على التكيف مع التغيرات، واستثمار أمثل للموارد، وتنسيق وتكامل بين المستويات الإدارية، والقدرة على التأثير على المتغيرات البيئية بدلاً من مجرد الاستجابة لها؛ لذا تعد متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية ضرورية لضمان فعالية هذه العمليات وتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تلبية هذه المتطلبات، ويمكن للمؤسسات

أن تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

تواجه الإدارة الاستراتيجية العديد من التحديات، والتي تحدد مدى تأثيرها على الوظائف والمهارات الإدارية، ويمكن القول إن التغيرات في البيئة المستقبلية ستؤدي إلى تغيرات في طبيعة العمليات الإدارية، كما تمثل هذه التحديات تحديات إدارية سواءً أتت من داخل المؤسسة أو خارجها، فهي تشكل ضغوط وقيود وتهديدات.

ومن هاذ المنطلق يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية تواجه العديد من التحديات، كما تناولها مرزوق (٢٠٢٢) على النحو التالي:

١. **تحديات بشرية:** تعكس مقاومة العاملين للإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى افتقار العاملين لروح الابتكار والتجديد، وضعف الثقافة العامة للموظفين في مجال الإدارة الاستراتيجية.
٢. **تحديات مادية:** تتمثل في ضعف القدرة المالية على الإصلاح الإداري، والصراعات والتنافس على موارد محددة، وضعف مرونة التعامل مع الموارد.
٣. **تحديات إدارية:** تبين تداخل السلطات والمسؤوليات الإدارية بين الإدارات المختلفة، والتركيز على الأمور اليومية، والاستخدام الواسع النطاق للأساليب الإدارية القديمة، وممارسات الإدارة الاستراتيجية على المستويات التنفيذية العليا.
٤. **تحديات تشريعية:** تتضح في الاختلافات بين الدوائر التي تنطبق عليها اللوائح والقوانين، كما أن تنفيذ اللوائح والقوانين والقرارات الإدارية بطيء.

وسياق متصل فقد أشار زيلعي (٢٠٢٤) للتحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

١. المعوقات الشخصية:

- قلة فناعة الإدارة والعاملين أو كلاهما، بأهمية الإدارة الاستراتيجية.
- نقص المعرفة والمهارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.
- رفض الإدارة والعاملين للإدارة الاستراتيجية خوفاً على مصالحهم ومواقعهم.
- وجود اعتقادات خاطئة لدى الإدارة والعاملين عن الإدارة الاستراتيجية.

٢. المعوقات التنظيمية:

- قلة الموارد المالية والإمكانيات المادية.
- نقص الكوادر البشرية من حيث الكم والكيف.
- وجود هيكل تنظيمي غير مناسب.
- ثقافة تنظيمية غير مساندة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

- نظم معلومات واتصالات غير داعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

٣. معوقات البيئة الخارجية:

- سرعة التغير في البيئة الخارجية؛ مما يجعل التخطيط متقادماً قبل اكتماله.

- تعقد وتشابك البيئة الخارجية بكافة جوانبها ومستوياتها؛ مما يصعب تحليلها.

- ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية، خاصة الأوضاع التنافسية.

في حين أشار "كابي" (Kabeyi, 2019) إلى أنه تفشل المؤسسات في تنفيذ الاستراتيجيات لعدة أسباب، والتي تشمل:

- ضعف أو عدم وجود مراقبة وتقييم للاستراتيجية: حيث تجد المؤسسات بعض المشاكل في قياس الأداء.

- الهيكل التنظيمي: غالباً ما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية هيكلاً تنظيمياً يتوافق مع الاحتياجات والتحديات المحددة، عندما لا يتم وضع مثل هذا الهيكل، غالباً ما يحدث فشل الاستراتيجية.

- نقص الموارد البشرية: قد تفشل المؤسسات في توظيف وتطوير وتحفيز القوى العاملة المناسبة لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

- الافتقار إلى الدافع: قد تفشل المؤسسات في تحفيز الموظفين بشكل كافٍ باستخدام الوسائل النقدية وغير النقدية.

- نقص الموارد المالية: قد تفتقر المؤسسة إلى التمويل لتنفيذ الاستراتيجيات، إما بسبب ضعف الميزانية، أو القيود المالية.

- عدم القدرة على إنشاء واختيار الاستراتيجية: حيث تفشل المؤسسة في تحديد وتطوير الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لنجاح المؤسسة الاستراتيجي، وإن ضعف مشاركة أعضاء المؤسسة في مراحل التخطيط الاستراتيجي هذه سوف يقلل من دافعيتهم أثناء تنفيذ الاستراتيجية مما يؤدي إلى الفشل أو سوء التنفيذ.

بينما أشار "تشاو" (Zhao, 2022) إلى أنه من أبرز تحديات الإدارة الاستراتيجية في:

- تجاهل الوضع العام للإدارة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: عند صياغة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، لا تستطيع معظم المؤسسات النظر إلى التطوير المستقبلي من منظور طويل المدى، هذه الظاهرة شائعة بشكل خاص في المؤسسات الناشئة، ويرجع ذلك أساساً إلى أن المؤسسات الناشئة ليس لديها موقعها الخاص ورؤيتها وأهدافها المحددة في المرحلة المبكرة من التطوير؛ لذلك غالباً ما يتم تجاهل محتوى "الاستراتيجية".

- تجاهل الأمن البشري: إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سيؤدي إلى زيادة التكاليف والأعباء، ويمثل ضمان حصول الموظفين على الحماية الكاملة لحقوقهم والحصول على الأجر الذي ينبغي أن يحصلوا عليه مقابل عملهم تحدياً مهماً للإدارة الاستراتيجية، وتلجأ العديد من

المؤسسات إلى خفض التكاليف، من خلال خفض أجور الموظفين، وتقليص الإجازات، وتقليل عدد العاملين.

- **الحكم الخاطئ على البيئة الاقتصادية:** إن المبالغة في تقدير البيئة الاقتصادية أو التقييم السيئ لها يجعل من الصعب على المؤسسات إجراء تحليل مناسب للوضع التنظيمي، في المراحل المبكرة من العمل، غالبًا ما يكون لدى المؤسسات طموحات كبيرة، ولكنها لا تأخذ في الاعتبار سرعة أو تعقيد التنمية الاقتصادية الحالية؛ وبالتالي فمن السهل أن تخطئ في الحكم على بيئة السوق؛ وبالتالي يصعب تطوير استراتيجيات فعالة.

- **التعديل الاستراتيجي في الوقت غير المناسب:** على الرغم من أن استراتيجية المؤسسة شاملة وطويلة الأجل، إلا أنه إذا واجهت المؤسسة تغييرات جذرية ولم تعد استراتيجية المؤسسة تتناسب التطور الحالي للشركة، فمن الضروري دمج العوامل المختلفة وتعديل استراتيجية المؤسسة، وبشكل عام تعد صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة عملية طويلة الأمد وتستغرق وقتًا طويلاً، وخلال هذا الوقت يجب على مديري المؤسسات إجراء تحليل شامل للوضع الحالي للمؤسسة، وإذا كانت هناك اختلافات قبل التحليل وبعده، فيجب عليهم إجراء التعديل الاستراتيجي في الوقت المناسب، ومع ذلك إذا تم تجاهل هذا العامل؛ فإنه سيؤدي إلى صياغة خاطئة لاستراتيجية المؤسسة ومشاكل مختلفة في تنفيذها، ومن ناحية أخرى إذا لم يتم تصحيح نتائج التقييم الاستراتيجي وتعديلها في الوقت المناسب، فإن اتجاه تطوير المؤسسة سوف يبتعد تدريجياً عن الهدف الاستراتيجي.

واستنادًا على ما تم ذكره ترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية تواجه العديد من التحديات، بعضها داخلي والبعض الآخر خارجي؛ حيث تشمل هذه التحديات ما يلي:

١. التحديات الداخلية:

- **مقاومة التغيير من قبل العاملين:** قد يقاوم العاملون التغيير خوفًا من المجهول أو فقدان وظائفهم.

- **نقص المهارات والمعرفة:** قد لا يمتلك العاملون المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة.

- **ضعف الثقافة التنظيمية:** قد لا تدعم ثقافة المؤسسة تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

- **نقص الموارد:** قد تقتصر المؤسسة على الموارد المالية أو البشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

٢. التحديات الخارجية:

- **التغيرات في البيئة:** تتغير البيئة الخارجية بسرعة؛ مما قد يجعل من الصعب على المؤسسات مواكبة التطورات.

- **المنافسة:** تتزايد حدة المنافسة؛ مما يجعل من الصعب على المؤسسات التميز عن منافسيها.

- **عدم اليقين:** هناك قدر كبير من عدم اليقين في البيئة الخارجية؛ مما قد يجعل من الصعب على المؤسسات التخطيط للمستقبل.
- **التغيرات التكنولوجية:** تتغير التكنولوجيا بسرعة؛ مما قد يتطلب من المؤسسات التكيف بسرعة.

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي

تعد الإدارة الاستراتيجية عنصراً أساسياً لنجاح أي مؤسسة على المدى البعيد، فهي تساعد على تحديد مسار المؤسسة المستقبلي وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها، ولكن لا يمكن تحقيق النجاح من خلال الإدارة الاستراتيجية دون ربطها بتحسين الأداء المؤسسي، فممارسة الإدارة الاستراتيجية الفعالة تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتطويره؛ مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة على المدى الطويل.

فقد أكدت دراسة الخليفة (٢٠٢٢) على أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التحسن في الأداء المؤسسي؛ حيث ساهمت في إلزام المؤسسة على توفير وإمداد المعلومات اللازمة لإعداد الاستراتيجيات، كما عملت على تدريب العاملين بشكل دوري على عمليات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية، علاوة على تأكيده أهمية تفويض وتمكين القادة في وضع الاستراتيجيات مع ضرورة تطبيق تلك السياسات بمرونة.

كما أن هناك أهمية للإدارة الاستراتيجية في رفع مستوى الأداء المؤسسي وهذا ما أكد عليه العقيل (٢٠١٨)؛ حيث تحرص الإدارة الاستراتيجية على مواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية وهذا يساعد المؤسسة على البقاء متطورة وقادرة على المنافسة، علاوة على أن الأداء المتميز للمؤسسة هو شرط أساسي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فبدون أداء جيد لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وهذا لأن الإدارة الاستراتيجية تركز على رفع مستوى الأداء المؤسسي ككل.

هذا فإن الإدارة الاستراتيجية الفعالة تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ وذو معنى، وهذا ما أشارت إليه بن دحمان وحوشين (٢٠٢١) فكلما كانت الإدارة الاستراتيجية أكثر كفاءة وتطوراً كلما انعكس ذلك على تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي، وهذه العلاقة تؤكد أن الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد نشاط إداري روتيني، بل هي محرك رئيسي لتحسين أداء المؤسسة، ووجود هذه العلاقة تعطي للمؤسسة حافزاً قوياً لتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية، باعتبارها استثماراً في تحسين الأداء والنتائج المؤسسية.

كما إن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تعزز الإبداع والابتكار في المؤسسات، كما تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وتعزيز الأداء، وتضخيم الحصة السوقية للمنظمة، كما تضمن الإدارة الاستراتيجية توجيه جميع الجوانب التنظيمية، بما في ذلك الوظائف والموارد والأنشطة، نحو هدف مشترك، ويضمن هذا التوافق تزامن جميع المساعي؛ مما يضمن مساهمتها بشكل متناغم في تحقيق أهداف المؤسسة؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، ومع ذلك يجب أن تتضمن ممارسات الإدارة

الاستراتيجية بشكل بارز قياس وتقييم الأداء بشكل متسق؛ حيث يمكن للمنظمات تعزيز أدائها من خلال مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم الأداء مقابل الأهداف المحددة، وهذا يسمح لها بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتنفيذ الإجراءات المناسبة؛ لذلك فإن تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية يمكن أن يعزز الأداء التنظيمي من خلال تحديد أهداف واضحة، وتحسين عملية اتخاذ القرار، والتخصيص الفعال للموارد، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتعزيز الإبداع والابتكار، وضمان التوافق التنظيمي، وتنفيذ إجراءات قياس وتقييم الأداء (Itohan et al., 2024).

في حين تحاول كل مؤسسة تطوير استراتيجيات جديدة لضمان الميزة التنافسية، ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها تحديد أهداف المؤسسة والخطط والإجراءات لتحقيق تلك الأهداف، كما أنها عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة الأعمال، كما تعد الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة تقوم بتقييم ومراقبة الأعمال والصناعات التي تشارك فيها المؤسسة، وتقييم منافسيها، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات لمواكبة السوق التنافسي؛ ومن ثم إعادة تقييم كل استراتيجية بانتظام لتحديد مدى نجاحها، أو استبدالها باستراتيجية جديدة؛ لمواجهة الظروف المتغيرة أو التكنولوجيا الجديدة أو المنافسين الجدد، وتؤثر القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي وإدارة الجودة الاستراتيجية، باعتبارها أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية، بشكل كبير في الأداء المؤسسي (GABOW & NYANG'AU, 2017).

وبالتعقيب على ما تم ذكره ترى الباحثة تعد الإدارة الاستراتيجية ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح على المدى الطويل، فمن خلال ربط الإدارة الاستراتيجية بأهداف المؤسسة وتنفيذ ممارساتها بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على المنافسة، وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال الدينامية.

المحور الثاني الأداء المؤسسي

مقدمة

لقد أصبح تطوير الأداء المؤسسي ضرورة حتمية تفرضها التحديات والظروف المحيطة بالمؤسسات، فالمؤسسات اليوم لا تملك خيارًا في هذا الأمر، بل يجب عليها التكيف مع هذه الضرورة.

لقد اكتسب مفهوم الأداء اهتمامًا متزايدًا في العقود الأخيرة؛ حيث أصبح منتشرًا في جميع مجالات النشاط البشري، والأداء هو تصور ذاتي للواقع، وهو ما يفسر العديد من التأملات النقدية حول المفهوم وأدوات قياسه، ويتم الخلط بين الأداء التنظيمي ومفاهيم، مثل: الإنتاجية، والكفاءة، والفعالية، والاقتصاد، والقدرة على الكسب، والربحية، والقدرة التنافسية وما إلى ذلك، وقد ظهر مصطلح الأداء في منتصف القرن التاسع عشر واستخدم لأول مرة في تحديد نتائج المنافسات الرياضية، وفي القرن العشرين تطور المفهوم وطوّر سلسلة من التعريفات التي كان من المفترض أن تشمل المعنى الأوسع؛ لما تحققه المؤسسة من خلال الأداء (Elena-Iuliana, & Maria, 2016).

كما تعبر المؤسسة عن مجموعة متكاملة من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تتفاعل فيما بينها ضمن إدارات المؤسسة، وذلك بهدف تسهيل إدارتها وتطويرها، وأن أي خلل في هذه العمليات أو في تفاعلاتها سينعكس سلبيًا على منتجات وخدمات المؤسسة التي تقوم بتقديمها؛ لذا يمكن القول إن الأداء المؤسسي يتطلب النظر إلى العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها، والتي تشمل الجوانب المالية وغير المالية، كما يشمل الجوانب الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية، ومعيار الأداء هو الوسيلة التي تجعل المؤسسة تعمل من خلال مساعدة الأفراد على فهم كل عنصر من هذه العناصر (عبد السلام، ٢٠٢٤).

وتسعى معظم المؤسسات اليوم إلى تحقيق النجاح والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها، وتتنافس هذه المؤسسات؛ من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها؛ وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، ويهدف هذا السعي إلى بناء كيان قوي ومتميز يضمن لها النمو، والبقاء، وتحسين وتطوير الأداء، في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة على الموارد بكافة أنواعها، ويفرض هذا على المؤسسات أن تكون على درجة عالية من الوعي، والإدراك، والعلم، والمعرفة العلمية، والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة منظماتها (بلحاج، ٢٠٢٣).

ومن ناحية أخرى يعتمد الأداء المؤسسي على إتقان القادة لخلق مناخ عمل تعاوني، وعلى قدرتهم على قيادة الفريق، ويتطلب المشاركة العاطفية والتعاون بين المشاركين فيما يتعلق بالأنشطة التي يتم تنفيذها ضمن الفريق؛ من أجل توفير حلول للمشكلات التي تحتاج إلى حل بأكبر قدر ممكن من الاحترافية، ويشير الأداء المؤسسي إلى الدرجة التي تتمكن بها المؤسسات، مع بعض الموارد المعلوماتية والمالية

والبشرية، من وضع نفسها بشكل فعال في سوق الأعمال؛ مما يؤثر على الأداء الفردي وأداء المؤسسة بأكملها على المدى القصير، أو المتوسط، أو الطويل في اتجاه إيجابي أو سلبي (Conțu, 2020).

إلا أن تبني الأداء المؤسسي لدى العاملين في جميع المؤسسات سيساعدها على تطبيق طرق عمل جديدة؛ مما يساهم في تطوير الأساليب القديمة وحل المشكلات وتبني التغيير، كما أن جعل هذا الأداء قيمة أساسية في ثقافة المؤسسة سيساعد على استقطاب العاملين المبدعين وإشراكهم واندماجهم في بيئة العمل، وهذا أصبح أمراً حيوياً للمؤسسات في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها ظاهرة العولمة (الجعافرة، ٢٠٢٤).

وفي سياق متصل فقد تم التركيز على تحسين الأداء المؤسسي باعتباره عنصر رئيسي في تقييم أداء الأعمال والمؤسسات، من خلال تحسين مدى الأرباح التي حققتها المؤسسة، ومساعدة المديرين على تحقيق الأرباح المطلوبة وتحسينها عن طريق تنفيذ مجموعة من الخطط الاستراتيجية التي تدعم من وضع المؤسسة على المسار المنشود ومساعدتها في تحقيق مركز تنافسي (Alhawamdah & Alsmariat, 2019).

غير أن الأداء المؤسسي يُساعد في تحليل الوضع العام للمؤسسة، من خلال تحديد مستوى الديون، والتكاليف، والأرباح، ومستوى الدخل، ويتأثر الأداء المؤسسي بأربعة عوامل رئيسية وهي الميزانية، والمصروفات والعائد المادي للمؤسسة؛ وبذلك فهو يُساعد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة في الحصول على وصف شامل ودقيق لوضع المؤسسة؛ لأنه ينظر إلى تطوير مستوى الربحية والسيولة والكفاءة (Liu & Wang, 2024).

فضلا عن أن أهمية تحسين الأداء المؤسسي تتمثل في أهمية تحسين جودة العمل، وكفاءة الموظفين في صنع القرارات، وتطوير وتحسين العمليات، وعلاقة الموظفين بقادتهم وتنوع الخدمات، والابتكارات وحصصة السوق، ومهارات وخبرات الموظفين في حل المشكلات، والأساليب، والتقنيات الحديثة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية؛ بهدف تلبية المؤسسة لاحتياجاتها، واحتياجات أصحاب المصلحة للبقاء والنمو، كما توجد أهمية لقياس أداء المؤسسات؛ وذلك بهدف توفير معلومات حول جودة العمليات داخل المؤسسات؛ مما يساهم في وضع الخطط الاستراتيجية الفعالة لتطوير المؤسسات، ويتم الحكم على أداء المؤسسات من خلال بعدين مهمين هما: البعد المالي، والبعد التشغيلي (Abualoush et al., 2018).

وعليه فقد أصبح تطوير الأداء والارتقاء بالأداء المؤسسي ضرورة ملحة لا بد أن تهتم بها المؤسسات من أجل التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة التنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يتطلب إعادة النظر في الممارسات الإدارية والتنظيمية، بما يعزز القدرات المؤسسية والرؤى المستقبلية؛ حيث تعاني العديد من المؤسسات اليوم من غياب الرؤى والخطط المستقبلية الواضحة، كذلك ضعف القدرات والكفاءات المؤسسية، ولا سيما تقليدية أساليب الإدارة والتنظيم (الحيدري، ٢٠٢٤).

وبالتعقيب على ما تم ذكره ترى الباحثة أن الأداء المؤسسي مفهوم شامل يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستفادة من مواردها المتاحة، ويتضمن الأداء المؤسسي جوانب مالية وغير مالية، كما يهدف تحسين الأداء المؤسسي إلى ضمان بقاء المؤسسة ونموها في ظل بيئة تنافسية متغيرة؛ لذا يعد تطوير الأداء المؤسسي ضرورة ملحة لضمان بقاء المؤسسة ونموها في ظل المتغيرات العالمية.

مفهوم الأداء المؤسسي

إن مفهوم الأداء المؤسسي يعتبر من المفاهيم ذات الأهمية البالغة للمؤسسات، لكونه الأداة الأمثل لتشكيل صورة شاملة ودقيقة عن أنظمة المؤسسة وأنشطتها الداخلية والخارجية، باستخدام مفهوم الأداء المؤسسي يمكن للمؤسسات الحصول على رؤية واضحة عن مستوى أدائها، وأثره على مختلف جوانب عملها؛ مما يساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين وتطوير أعمالها.

فقد عرف حميد (٢٠١٦) الأداء المؤسسي بأنه "سلوك أو جهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤدي إلى نتيجة في البيئة والمجتمع، أو ما يفعله الفرد أو أحد العاملين بالمؤسسة، واستجابة لمهمة معينة فرضت عليه وفقاً لمجموعة القواعد والقوانين المنظمة، أو من قبل الآخرين، مثل: الرؤساء". (ص. ٤٢)

عرفت كل من "إلينا وماريا" (Elena & Maria, 2016) أن الأداء المؤسسي: "طريقة قياس تُساعد في تحديد مستوى الفعالية والكفاءة ونوعية العمل والأداء والربحية بداخل المؤسسة". (P. 180)

كما يعرف "شيبرو وآخرون" (Shibru et al., 2017) الأداء المؤسسي بأنه "تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق نتائج معينة من خلال الربط بين الأبعاد المختلفة للأداء، والتي تتمثل في الكفاءة والفاعلية والإنتاجية". (P. 60)

في حين عرفت الشميلي (٢٠١٧) الأداء المؤسسي على أنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ملخص إما يومي، أو شهري، أو سنوي، أو يأخذ بعد استراتيجي أكبر". (ص. ١٠)

وكذلك أشار "الداليين" (Al Dalayeen, 2017) إلى أن مصطلح الأداء يشير إلى فعل الأداء والتنفيذ والإنجاز والوفاء بمهمة معينة مقاسة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً من الدقة، والاكتمال، والتكلفة، والسرعة. (P. 131)

كما أشار "خان وإدريس وخان" (Khan, Idris & Khan, 2020) إلى الأداء المؤسسي "بأنه العملية الحيوية المسؤولة عن نجاح المؤسسات". (P. 134)

بينما عرف كل من "دو ومي" (Do & Mai, 2021) الأداء المؤسسي بأنه "عملية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال خلق علاقة متوازنة بين الهيكل التنظيمي والقيادة؛ من أجل ضمان تعزيز المؤسسة، وضمان استمراريتها". (P. 184)

إلا أن "جولياني" (Juliati, 2021) يعرف الأداء المؤسسي على أنه "مدى تحقيق النتائج، وكذلك مستوى تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل مستمر". (P. 34)

وعرف إسماعيل وهديب (٢٠٢٢) الأداء المؤسسي على أنه "هو سلوك أو جهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤدي إلى نتيجة في البيئة والمجتمع". (ص. ١٠)

كما يشير "شو وآخرون" (Xu et al., 2022) إلى الأداء المؤسسي بأنه "كمية ونوعية وكفاءة وربحية المهام التنظيمية في فترة معينة، وهو جزء من الفعالية التنظيمية". (P. 2419)

كذلك أشار "بوربا وآخرون" (purba, etc, 2022) بأنها "نظام يصف جمع عمليات المؤسسة بالكامل ويحدد النتائج والإنجازات التي توصلت إليها المؤسسة". (P. 5)

وأضاف بلحاج (٢٠٢٣) أن الأداء المؤسسي هو "حسن استخدام الموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهداف المنظمة على المدى البعيد". (ص. ١)

غير أن نافع والعتيبي (٢٠٢٣) عرف الأداء المؤسسي على أنه "صورة نهائية السلسلة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة كما كان مخطط لها أن تتجزأ، وهي الصورة الفعلية لوجود المؤسسة". (ص. ١٠)

علاوة على تعريف المعمري وآخرون (٢٠٢٣) للأداء المؤسسي على أنه "حصيلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية". (ص. ٣٩٥)

وقد عرف عبد الرازق (٢٠٢٤) الأداء المؤسسي على أنه "انعكاس للطريقة التي تم فيها استخدام المؤسسة لمواردها المالية، والبشرية، والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (ص. ٢١٢)

في حين عرف مبارك (٢٠٢٤) الأداء المؤسسي على أنه "كافة السلوكيات والنشاطات والجهود التي يقوم بها الأفراد في إطار من العمل التعاوني داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم؛ ومن ثم يتحقق الأداء المؤسسي من خلال الموارد البشرية والموارد المادية المتاحة للمؤسسة". (ص. ١٨٥)

بينما عرف عبد السلام (٢٠٢٤) الأداء المؤسسي على أنه "محصلة التفاعلات المتداخلة والمعقدة بين الناس وبين المواد والأجهزة التي يستخدمونها، والبيئة والثقافة التي يعملون في سياقها". (ص. ٧٨)

فضلا عن تعريف كل من "أحمد وبدوي" (Ahmed & Badawy, 2024) للأداء المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على تحويل الأفكار والمعلومات إلى خدمات وعمليات أو منتجات بشكل دوري لصالح أصحاب المؤسسة". (P. 1547)

وفي ضوء ما تم عرضه ترى الباحثة أن الأداء المؤسسي يُعرف بأنه القدرة المستمرة للمؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستفادة من مواردها المتاحة، وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة والتكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق النمو المستدام.

خصائص الأداء المؤسسي

في الوقت الراهن شهدت المؤسسات تحولا في التركيز من التعامل مع الأعمال من منظور فردي إلى منظور مؤسسي شامل، فبدلا من التركيز على الأداء الفردي فقط باتت جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة تأخذ في الاعتبار دور كل من الفرد والإدارة على حد سواء، وهذا ما تعكسه خصائص الأداء المؤسسي والذي ما إن توافرت بشكل متزن بين الفرد والمجتمع، ويساعد على تحقيق أداء مؤسسي متميز وقادر على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية، فالتركيز على البعد المؤسسي بالإضافة إلى البعد الفردي يُمكن المؤسسات من الاستفادة من إمكانيات وقدرات جميع العاملين؛ مما ينعكس إيجابيا على تحقيق الأهداف المؤسسية.

وفي هذا الصدد يتسم الأداء المؤسسي التشغيلي والمالي بقدرته على زيادة فعالية أداء المؤسسات من خلال وضع سياسات الإدارة العليا التي تستطيع تنظيم استخدام الموارد البشرية والمالية، والالتزام وتقديم الدعم المؤسسي، والمراقبة، والتحكم في جودة وفعالية أداء العمل، وخلق ثقافة تنظيمية مرنة ترحب بالاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بسير العمل في المؤسسات، والحرص على استخدام أحدث الأساليب لحل المشكلات، والاهتمام بمشاركة الموظفين، وإدارة الفريق، وتكوين علاقات جيدة بين الإدارة والموظفين، وتدريب الموظفين، وتقديم التوجيه الاستراتيجي لهم؛ مما يحقق مستويات عالية من رضا العملاء والمجتمع، وحجم المبيعات ومستوى الربح وحصة السوق (Hailu et al., 2020).

كما يؤكد الأداء المؤسسي على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية، ولا تشمل الفعالية التنظيمية تأثير الإدارة التنظيمية فحسب، بل تشمل أيضًا قدرة المؤسسة، وتؤكد الفعالية التنظيمية على الفهم الشامل والديناميكي لقضايا تطوير المؤسسة والأداء العام للمنظمة، وهي عبارة عن مجموعة من القدرات الخاصة بدورة حياة المؤسسة بأكملها، وهي عبارة عن مجموعة من القدرات التنافسية التنظيمية والابتكار والتطوير، وأن الأداء الجيد للمؤسسة في الوقت الحاضر لا يعني أن المؤسسة تتمتع بتماسك قوي وقدرة على الابتكار وإمكانات التنمية المستدامة (Xu et al., 2022).

حيث يهدف التحسين المستمر للأداء المؤسسي إلى تحسين المنتجات والعمليات والأنشطة الأخرى داخل المؤسسة؛ بهدف تلبية متطلبات العملاء بفعالية وكفاءة، من خلال القضاء على جميع الأنشطة

التي لا تضيف قيمة للمؤسسة (Bahia et al.).

وانطلاقاً مما سبق فإن هناك عدة خصائص مهمة للأداء المؤسسي الفعال، وهذا ما أكد عليه زلط (٢٠٢٢) فيما يلي:

١. **التواصل الفعال داخل المؤسسة:** من خلال التواصل بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم هو أمر حيوي لتنسيق الجهود وتحقيق التكامل، كما أن التواصل الفعال يعزز الشفافية ويسهل تبادل المعلومات والأفكار.
٢. **الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية:** إن الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات العاملين هو استثمار في نجاح المؤسسة، واستقطاب الكفاءات المتميزة يعزز قدرة المؤسسة على تقديم أفضل الخدمات.
٣. **تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء:** من خلال إشراك العاملين في صنع القرار وتفويضهم الصلاحيات يعزز الشعور بالملكية والانتماء، كما أن العمل الجماعي والتكامل بين مختلف الأقسام والوظائف؛ يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

بينما أضافت مبارك (٢٠٢٤) عدد من الخصائص التي يتمتع بها الأداء المؤسسي، والتي منها:

١. **الموافقة على أداء المجموعات التعاونية والمشاركة في اتخاذ القرارات** بدلاً من اتخاذ القرارات بشكل فردي داخل المؤسسة.
٢. **اتباع السياسات والأنظمة والقوانين للحفاظ على الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة.**
٣. **وضع الأهداف في إطار المسؤولية الجماعية من خلال جهود الأفراد العاملين في المؤسسة وتحقيقها بطريقة تشاركية.**
٤. **التركيز على العوامل البشرية وتنمية الصفات الإنسانية وتعزيزها واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال أفضل السياسات.**
٥. **محاولة زيادة ولاء العاملين للمؤسسة لأنها تتناسب الجميع وتتطلب المزيد من العمل للحفاظ عليها.**

إضافة إلى ما ذكره الشطرات (٢٠٢٣) عن أهم الخصائص المميزة للأداء المؤسسي الفعال ما يلي:

١. **التواصل الفعال داخل المؤسسة:** من خلال وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة بين جميع المستويات الإدارية، وتبادل المعلومات والبيانات بشكل منتظم وشفاف، علاوة على تشجيع التواصل الإيجابي وتبادل الأفكار والآراء.
٢. **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية:** من خلال الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وتهيئة بيئة عمل محفزة وداعمة لهم، مع وضع نظم عادلة للحوافز والمكافآت.
٣. **استقطاب الكفاءات المتميزة:** عن طريق جذب العاملين ذوي المهارات والخبرات العالية، مع تقديم حزمة جاذبة من المزايا والامتيازات، وتوفير فرص النمو والتطور المهني.

٤. تقديم خدمات ذات قيمة مضافة: حيث التركيز على احتياجات العملاء والسعي لتجاوز توقعاتهم، مع مراعاة الابتكار والتطور المستمر للخدمات والمنتجات؛ بشرط ضمان الجودة والتميز في الأداء.

٥. الالتزام بالأداء الجماعي: عن طريق تعزيز روح الفريق والتعاون بين الغدارات والأقسام المختلفة، والمشاركة في صنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي، مع تحقيق التكامل والانسجام في الأداء لتحقيق الأهداف المؤسسية.

وبناء على ما تم ذكره ترى الباحثة أن الخصائص التي تميز المؤسسات تتبع بشكل أساسي من سياستها وثقافتها التنظيمية، وهذه الخصائص تسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المؤسسي الفعال والتميز، فعندما تكون السياسات والثقافة المؤسسية داعمة وموجهة نحو تحفيز الأداء الفعال والتميز، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على جميع جوانب الأداء المؤسسي، بما في ذلك الإنتاجية، والكفاءة، والابتكار، والتطوير المستمر؛ وبذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي.

إن العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي ليست محصورة في عناصر دون أخرى، بل إن هناك عناصر ذات تأثير أكبر أو أقل على الأداء، تختلف تلك العناصر باختلاف حجم المؤسسة، كما أن لبعض المتغيرات تأثير أكبر مقارنة ببعض الآخر، فقد يكون هناك متغير واحد له دور محوري في نجاح المؤسسة أو فشلها، بينما تؤثر متغيرات أخرى بشكل أقل؛ لذا فإن تحديد العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي وطبيعة هذا التأثير يعد أمراً بالغ الأهمية.

ومن هذا المنطلق توجد العديد من العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي، والتي تتمثل في تحديد الأهداف المراد تحسينها، ووضع خطة عمل لتحديد متطلبات التحسين التي تتكون من الموارد المادية والبشرية، وتوفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا، وتشكيل لجنة عليا من الموظفين ذوي القدرات العليا، وإعطاءهم الصلاحيات والسلطات المطلوبة لتنسيق وتنفيذ عمليات التحسين، وتعزيز التواصل والعلاقات بين جميع القائمين على عملية التحسين في بيئة العمل، والتحفيز الدائم والمستمر للموارد البشرية (Bahia et al., 2023).

واتساقاً مع ما سبق فإن العامل الأول الذي يؤثر على الأداء المؤسسي هو الثقافة التنظيمية، وينبغي النظر إلى حقيقة أن تقييم الأداء والفرص الوظيفية يتأثر بشكل كبير بخصائص بيئة العمل المحلية والعناصر المكونة لها، وكذلك تؤثر الخبرة والمهارات ومرونة المعرفة على الأداء، كما أن هناك عوامل إضافية تؤثر على الأداء التنظيمي، مثل الممارسات الإدارية أو المساحات المادية، وتكوين وظروف بيئة العمل، إضافة إلى أن نقص التدريب، وعدم اليقين، أو غياب الاستراتيجيات المستخدمة للتقييم هي أيضاً عوامل مؤثرة على الأداء المؤسسي (Cera & Kusaku, 2021).

فقد أشار "رفاعي وآخرون" (Rifa'I et al., 2019) إلى أن القدرة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، والعمليات، والهيكل، والعمل الجماعي، والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف بما يتوافق مع توقعات العملاء من العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي؛ لذا يهتم أصحاب المصلحة والمسؤولين بالقيام بعدة ممارسات منها:

- الحفاظ على فعالية وكفاءة القدرة التنظيمية على استخدام الموارد البشرية والمادية.
- القدرة التنظيمية على التعرف على احتياجات العملاء وتلبيتها.
- القدرة التنظيمية على تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لتحسين الأداء.
- العمل في شكل جماعي والتعاون؛ من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية.
- القدرة التنظيمية على تحقيق النتائج المالية المرتفعة.
- تحسين فعالية نظام الإدارة (المدخلات والمخرجات والنتائج).

فضلاً على أن لتكنولوجيا المعلومات أثر كبير على الأداء المؤسسي من حيث أدائها ونتائجها؛ حيث يعتبر الوصول إلى أنظمة المعلومات عبر الأنترنت أمراً ضرورياً من الناحية التكنولوجية لمواكبة المجتمع المعاصر، ومُساعدة المؤسسة في تحقيق الاستفادة الكاملة من أدوات تكنولوجيا المعلومات، ويؤدي استخدام نظم المعلومات في المؤسسة إلى عدة مزايا كتوفير فرص تنافسية، وتطوير هيكل المؤسسة؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على تطور الأداء المؤسسي بالكامل؛ لأن الاعتماد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات يُساعد في تعزيز الإنتاجية (Shniekat, et all, 2022).

بينما يعد التخطيط الاستراتيجي من العوامل المؤثرة على تحسين الأداء المؤسسي، لما له من دور فعال في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات وموظفيها في مجال التخطيط، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة على المدى القريب والبعيد؛ مما يساعد المسؤولين على تحديد الطرق التي تؤدي إلى زيادة تحسين أداء الموظفين، والذي من شأنه أن يؤثر إيجابياً على تحسين أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف بشكل عام، وعلى هذا النحو يمكن للمؤسسات أيضاً التخطيط الاستراتيجي لتطوير سياسات جيدة للموارد البشرية، وتنفيذ تكتيكات مستقبلية؛ لتعزيز تحقيق الأهداف (Al-Harethi & Al-Maamari, 2018).

ويعد التمكين الإداري أيضاً من أبرز العوامل المؤثرة على تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات؛ حيث يساهم التمكين الإداري في رفع وتطوير قدرات ومهارات الموظفين لحل مشاكلهم الإدارية، وتقديم فرص لهم للابتكار والتحدي؛ من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات في اتخاذ القرارات والتعاون، ومنحهم حرية كاملة في العمل للتفكير والتصرف بشكل مستقل، والمشاركة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أنه يساهم في بناء الثقة بين العاملين وقيادتهم؛ مما يشجعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهدف لتطوير الأداء المؤسسي، كما يساعد التمكين الإداري القيادات الجامعية على الاستفادة القصوى

من الموارد البشرية والمادية المتاحة في مؤسستهم لتحقيق الأهداف المرجوة؛ وبالتالي يزداد مستوى الرضا الوظيفي الذي يزداد بدوره من كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي (Al Maani et al., 2020).

لذا يمكن القول إن هناك عدة عوامل تؤثر على أداء المؤسسات، وقد قسمها إبراهيم (٢٠٢٣) إلى نوعين رئيسيين:

١. البيئة الداخلية وتشمل:

- **العنصر البشري:** المهارات والقدرات والحوافز للموظفين.
- **الإدارة:** من الهيكل التنظيمي والقيادة وعمليات صنع القرار.
- **التنظيم:** من إجراءات العمل ونظم المعلومات والتخطيط.
- **بيئة العمل:** من الموارد المتاحة والمناخ التنظيمي والبنية التحتية.
- **طبيعة العمل:** نوع النشاط وتصميم الوظائف والتكنولوجيا المستخدمة.
- **العوامل الفنية:** المعرفة والخبرات الفنية المتوفرة.

٢. البيئة الخارجية وتشمل:

- **البيئة السياسية والقانونية:** وتتضمن طبيعة النظام السياسي، ومرونة القوانين والسياسات.
- **البيئة الاقتصادية:** وتشمل الاستقرار الاقتصادي، والسياسات التشريعية.

وفي السياق ذاته فإن الأداء المؤسسي يتأثر بعدة عوامل تجعله إما إيجابياً أو سلبياً، وذلك بناءً على مدى تأثير الأفراد العاملين بتلك العوامل، ومن هذه العوامل ما أشار إليها أبو شحاتة (٢٠٢٣) على النحو التالي:

١. حجم العمل المكلف به الأفراد: قد يؤدي الاختلاف في حجم العمل إلى تأثيرات على مستوى الأداء.

٢. تأخير الأعمال: قد يؤثر تأخير الأعمال في معدل الإنتاجية للأفراد.

٣. العوامل الفنية والتكنولوجية: قد تكون لها دور في تحديد مستوى الأداء المؤسسي.

٤. الأساليب الحديثة في الأداء والتنظيم: قد تكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على مستوى الأداء.

٥. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: كالمهارات والقدرات والحوافز والرضا الوظيفي للأفراد.

٦. العوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم: كالسياسات والإجراءات والهيكل التنظيمية.

واستناداً على ما تم ذكره ترى الباحثة أن الأداء المؤسسي يعد مفهوماً شاملاً يتأثر بعوامل متعددة، داخلية وخارجية، مباشرة وغير مباشرة، وتشمل هذه العوامل على سبيل المثال لا الحصر على الثقافة التنظيمية، والقدرة التنظيمية، والممارسات الإدارية أيضاً، علاوة على التكنولوجيا، والتخطيط الاستراتيجي، والتمكين الإداري، والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية، والعوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم أيضاً، إن تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض يخلق ديناميكية معقدة تؤثر على أداء المؤسسة بشكل إيجابي أو سلبي.

أبعاد الأداء المؤسسي

عقب مطالعة الأدبيات فيما يتعلق بأبعاد الأداء المؤسسي، اتضح لدى الباحثة اشتغال تلك الأبعاد على (الكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية)؛ حيث أكد على ذلك العديد من الدراسات والأبحاث بهذا الصدد، والتي كان من أبرزها دراسة إبراهيم (٢٠٢٣)، ودراسة نويشي وآخرون (٢٠٢٤)، ودراسة أبو حجل (٢٠٢٢)، وفيما يلي تناولا لكل من تلك الأبعاد على نحو من التفصيل.

الكفاءة

تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات فكلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، كانت الكفاءة أعلى، وبالتالي فإن تحقيق مخرجات معينة باستخدام مدخلات أقل يؤدي إلى ارتفاع مستوى الكفاءة (يعقوب، ٢٠٢٢)، وقد أضاف المعمرى وآخرون (٢٠٢٣) أن الكفاءة تعني قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات، فالكفاءة إذن تعني ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، ويعتمد قياس الكفاءة على مؤشرين إحداهم مدى توافر الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، والآخر سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

كما أن الكفاءة هي القدرة على تحقيق أهداف محددة باستخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة وموفرة للتكلفة، وهي تتضمن الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛ بهدف الوصول إلى مستوى معين من الإنتاج أو الخدمات بأقل التكاليف الممكنة (نافع والعتيبي، ٢٠٢٣، ص. ١١)؛ لذا تعكس الكفاءة قدرة المؤسسة على استغلال الموارد بشكل كامل لتقديم الخدمات العامة، ويمكن قياسه من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات (سعدوي، ٢٠٢٣).

لذا تعد الكفاءة هي دراسة الاستخدام الأمثل للعناصر الداخلية للمؤسسة، وتساهم الكفاءة في نجاح سياسات الاقتصاد الكلي المنفذة، والتي تولد التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية، كما تساهم الكفاءة في تقليل التكاليف وتعظيم الأرباح، ويستخدم مصطلح الكفاءة عادة لقياس نتائج المخرجات من المدخلات المختارة، ومن المتوقع أن يؤدي استخدام المدخلات إلى إنتاج الحد الأقصى من المخرجات أو على الأقل تحسين بعض المدخلات، وتستخدم المؤسسات عادة هذا القياس في إدارة أنشطتها التشغيلية للتأكد من قدرتها على تقليل المخاطر والنفقات المعنية، كما تسعى المؤسسات إلى تحسين عملياتها، وتقدير المساهمين، والقدرة على المنافسة في السوق والحفاظ على التنافسية على المدى الطويل من خلال إدارة قوية (Mustaffa et al., 2023).

الفاعلية

تشير الفاعلية إلى تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة على ذلك (يعقوب، ٢٠٢٢، ص. ١٨)، كما تشير الفاعلية إلى مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة بأقل تكلفة

وأقصر وقت ممكن؛ وبالتالي تعتبر الفعالية مكملة للكفاءة في قياس مدى نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها (نافع والعتيبي، ٢٠٢٣).

أشار المعمري وآخرون (٢٠٢٣) أن الفاعلية تعتبر مؤشر لمدى تحقيق الأهداف؛ لذا تهتم بالأهداف التي تحددها المؤسسة ومدى تحقيقها، كما تشمل تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة والحصول على الموارد النادرة من البيئة المحيطة، وتعكس الفاعلية كذلك قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويمكن قياسها من خلال تقدير مدى مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف البسيطة (سعداوي، ٢٠٢٣).

لذا يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تعكس درجة تحقيق الأهداف التنظيمية، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية التنظيمية، ومع تعديل الاستراتيجية يجب على المؤسسة تقييم فعالية المؤسسة في الوقت المناسب، وابتكار وتحسين المؤسسة؛ من أجل خدمة استراتيجية المؤسسة؛ حيث تتمتع المؤسسات المختلفة باستراتيجيات مختلفة، وإعدادات تنظيمية، وعمليات تنظيمية متنوعة، ومن الضروري تطوير تقنية تقييم الفعالية التشغيلية التنظيمية التي تتكيف مع الاستراتيجية من خلال الجمع بين المتطلبات الاستراتيجية، وخصائص العمل والوضع التنظيمي واحتياجات التطوير المستقبلية للمنظمات (Xu et al., 2022).

فعلى الرغم من أن الأداء المؤسسي هو مؤشر على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتم تعريف الأداء المؤسسي على أنه مخرجات عمليات المؤسسة أو تحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين أبعاد الأداء المؤسسي الفعالية التشغيلية والمالية والتنظيمية، تشير الفاعلية التشغيلية الجانب غير المالي الذي يتضمن جودة المنتج وحصة السوق وفعالية السوق وإدخال منتج جديد؛ أما الفاعلية المالية تشمل الربحية ونمو المبيعات الفاعلية التنظيمية هي المدى الذي تحقق به المؤسسات أهدافها التنظيمية (Shahid et al., 2014).

إلا أنه يجب على جميع المؤسسات أن تكون قادرة على تحديد مدى فاعلية استخدام الموارد المتاحة لها لتحقيق أهدافها، وتعد الفاعلية التنظيمية هي سمة تحدث في المؤسسات التي تقوم بها عدة مجموعات عمل يتم التنسيق بينها لتحقيق الأداء والأهداف المتعلقة بالنوعية والكمية والزمنية التي تم تحديدها، ويتم تعريف الفعالية التنظيمية على أنها مستوى الدقة في تحقيق الهدف من خلال الاستفادة من الموارد الموجودة، لا تركز المؤسسات الفعالة على تحقيق أقصى قدر من النتائج فحسب، بل تركز أيضاً على استدامة المؤسسة نفسها، ولا تتعلق الفعالية بالنتيجة النهائية (المخرجات) فحسب، بل تتعلق أيضاً بالمدخلات والعمليات؛ بحيث يمكن القول إن المؤسسة الفعالة هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها إلى أقصى حد وبشكل مستدام (Laily et al., 2019).

وعليه يمكن القول أنه تم الاعتراف بالفاعلية التنظيمية باعتبارها ضرورية للنظرية التنظيمية، كما تم إجراء معظم الأبحاث لتعزيز الفاعلية التنظيمية، وأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها لفترة طويلة من الزمن، ويرتبط هذا المفهوم بقدرة المؤسسة على الوصول إلى الأصول الكافية واستيعابها بطريقة

منضبطة؛ وبالتالي تحقيق الأهداف، ولكي تكون كل وحدة في المؤسسة فعالة، يجب أن تعمل في انسجام مع أهداف المؤسسة، وإذا فشلت أي وحدة في التعاون، فلا يمكن تحقيق الربح، كما أنه لكي تكون منظمة فعالة يجب أن تركز على الموارد البشرية، وأن تعمل على تطوير مهاراتهم، وتزويدهم بالأمن الوظيفي ودعمهم في قراراتهم (Reetu & Redhu, 2019).

الإنتاجية

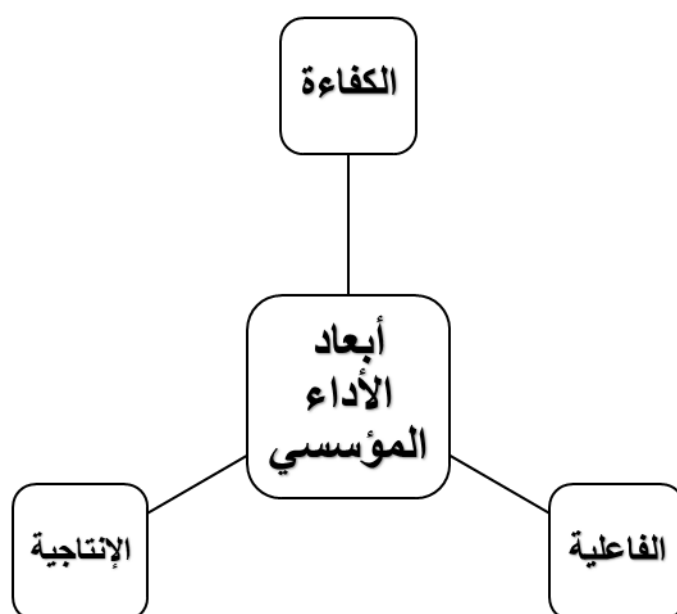
تم تقديم كلمة الإنتاجية لأول مرة من قبل كوزيني في عام ١٧٧٦، كما اقترح آدم سميث في عام ١٧٧٦، بعض القضايا حول إنتاجية العمل والخبرة الوظيفية لزيادة الأرباح وتقليل التعب وزيادة استخدام التكنولوجيا، كما أشار إلى الكفاءة والخبرة فيما يتعلق بمفهوم الإنتاجية، ونظرًا إلى أن الأداء المؤسسي على أساس الكفاءة والإنتاجية، وقد فسر الاقتصاديون الإنتاجية من حيث القوة البدنية، والعقلية، والفكرية، والذكاء، والمهارة للعامل، وتتضمن الإنتاجية فعالية وكفاءة الأداء، وتشير الكفاءة إلى القيام بالشيء بشكل صحيح؛ مما يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية في المؤسسة (Safarbeygi, 2019).

فالإنتاجية هي مقياس يقيس فعالية تحويل المدخلات إلى مخرجات داخل المؤسسة، سواء كان ذلك من خلال الآلات أو المصانع أو العمالة البشرية، ويمكن إجراء التقييم عن طريق قسمة متوسط الناتج لكل فترة على النفقات أو الموارد المستخدمة؛ لذلك تستخدم العديد من المؤسسات طرقًا فريدة لقياس الإنتاجية، وتتبع مجموعة الأساليب من الفروق التنظيمية بين كل منظمة؛ من حيث هيكلها التنظيمي وأولوياتها الاستراتيجية؛ ونتيجة لذلك غالبًا ما تنشئ المؤسسات تقنيات مخصصة لتقييم الإنتاجية مصممة لتلبية متطلباتها الخاصة، وتشمل المجالات الرئيسية لتقييم الإنتاجية تقييم المدى الزمني للإنتاجية وتقييم الموظفين والمدخلات، وساعات العمل مقابل مقارنة الناتج، وقياس نمو الموظفين، وتقييم رضا العملاء (Itohan et al., 2024).

لذا تشير الإنتاجية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن من الموارد المتاحة لديها وترتبط الإنتاجية بالكفاءة التشغيلية، والابتكار والتطوير المستمر، والاستثمار في الموارد البشرية، والتكنولوجيا والأتمتة، والتخطيط والتنظيم الجيد؛ لذا تعتبر الإنتاجية مؤشرًا رئيسيًا لأداء المؤسسة ونموها وقدرتها على المنافسة؛ لذا تولي المؤسسات اهتمام كبيرًا بتحسين وزيادة إنتاجيتها (نويشي وآخرون، ٢٠٢٤).

في حين تعد الإنتاجية مؤشرًا هامًا للمؤسسات في كيفية استخدام مواردها للوصول إلى أفضل النتائج؛ لذلك من المفيد قياس الإنتاجية للتعرف على أعراض تدهورها أو تطورها، ومعالجة أي خلل قد يوجد، فالإنتاجية تمثل العلاقة بين المدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، فمع صعوبة قياس جميع المدخلات للتعبير عن الإنتاجية الكلية، يميل القائمون على أعمال الرقابة إلى قياس الإنتاجية الجزئية كمؤشر لمعرفة كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية؛ وذلك من أجل تحديد مساهمة كل مدخل في قيمة المنتجات (علي، ٢٠٢٢).

وفيما يلي شكلاً يوضح أبعاد الأداء المؤسسي:



الشكل رقم (٢-٢) يوضح أبعاد الأداء المؤسسي

(من إعداد: الباحثة)

وبناءً على ما تم ذكره ترى الباحثة أن أبعاد الأداء المؤسسي لها أهمية بالغة في تحقيق الأداء المؤسسي، وإن تحقيق التوازن والتكامل بين هذه الأبعاد يمكن المؤسسات من تحقيق أداء متميز وقادر على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وفيما يلي شرح موجز لتلك الأبعاد:

الجدول رقم (٢-٢) يوضح شرح أبعاد الأداء المؤسسي

أبعاد الأداء المؤسسي	الشرح
الكفاءة	- تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد. - تركز الكفاءة على الجانب التشغيلي للمؤسسة وتحسين عمليات العمل لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة. - تعد الكفاءة مقياساً لمدى استغلال المؤسسة لمواردها بشكل أمثل.
الفاعلية	- تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة بغض النظر عن الموارد المستخدمة. - تركز الفاعلية على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق نتائج مرغوبة وتلبية احتياجات العملاء والمستفيدين. - تعد الفاعلية مقياساً لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية.
الإنتاجية	- تشير إلى نسبة الإنتاج إلى الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية. - تركز الإنتاجية على تحسين الناتج أو الخدمة المقدمة مقارنة بالموارد المستخدمة. - تعد الإنتاجية مقياساً لكفاءة وفاعلية استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة.

أنواع الاداء المؤسسي

إن الأداء المؤسسي الشامل يتجاوز مجرد الأداء المالي الموجه نحو المخرجات، ليشمل منظوراً أوسع يضم جوانب إدارية وتشغيلية واجتماعية.

فقد ميز أبو شحاتة (٢٠٢٣) بين أنواع الأداء المؤسسي على النحو التالي:

- **الأداء الإداري:** يركز على الجوانب الإدارية والقيادية للمؤسسة، مثل: كفاءة التخطيط والتنظيم والرقابة.
- **الأداء التشغيلي:** يقيس نتائج العمليات التشغيلية للمؤسسة، مثل: حصة السوق وتقديم منتجات أو خدمات جديدة، وقياسات متعلقة بالقيمة للعملاء والابتكار وتحسين العمليات.
- **الأداء الاجتماعي:** يأخذ في الاعتبار مدى رضا جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء كان ذلك داخليًا أو خارجيًا.
- **الأداء المالي:** يركز على الجوانب المالية للمؤسسة، مثل: الربحية، ومستويات السيولة، والكفاءة في استخدام الموارد.

كما يتم التعبير عن الأداء المالي للمؤسسة من خلال المؤشرات التي تنقسم على مؤشرات تقليدية ومؤشرات حديثة تقوم على فكرة خلق القيمة؛ حيث تتيح هذه المؤشرات دراسة وتقييم حالة المؤسسة، كما يحب أن تكون مقاييس الأداء المالي ذات مصداقية ودقيقة وواضحة؛ حتى يكون لها تأثير إيجابي على المؤسسة (حابي وبرودي، ٢٠٢٣، ص. ٥٨).

ومن جهة أخرى قسم الحلاق والإسماعيل (٢٠٢٣) أنواع الأداء المؤسسي:

١. **الأداء الداخلي:** يعرف بأداء الوحدة، ويشير إلى النتائج الناتجة عن الموارد المملوكة للوحدة، والتي تتحدد بشكل رئيسي من خلال العوامل التالية:
 - **أداء الأفراد:** يمكن اعتبار أداء الأفراد في المؤسسة موارد استراتيجية قادرة على الاستفادة من مهاراتهم لخلق قيمة وتحقيق ميزة تنافسية.
 - **الأداء التكنولوجي:** يمثل قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بفاعلية.
 - **الأداء المادي:** يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية الموجودة.
٢. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، ولا يحدث بسبب المؤسسة، بل بسبب البيئة الخارجية.

كما أشار "علي" (Ali, 2021) إلى وجود أربعة أنواع للأداء المؤسسي وهما:

- **الأداء المالي:** يشير هذا البُعد إلى قدرة المؤسسة على تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها بطريقة متسقة مع إمكانيات ميزانيتها المالية، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في نفقات التشغيل.
- **العملاء:** يشير هذا البُعد إلى اهتمام المؤسسة بمصلحة العملاء كأولوية أساسية؛ حيث تسعى أي منظمة، سواءً كانت تسعى للربح أو لا تسعى للربح (خدمية)، إلى الحفاظ على سمعة إيجابية وعلاقة إيجابية مع الجمهور وتحقيق رضاهم.

- **العمليات الداخلية:** يركز هذا البُعد على العمليات والإجراءات الداخلية في المؤسسة ومدى جودة الخدمات الناتجة عنها، بالإضافة إلى درجة سرعة اتخاذ القرارات، والوقت اللازم لإكمال المعاملات، ومدى اعتمادها على التكنولوجيا الإلكترونية الحديثة في العمل.
 - **التعلم والنمو:** يعني الاستثمار في الموارد البشرية والعمليات وأنظمة العمل، ويمكن القول إن هذا البُعد يحدد كيف يمكن للمنظمة أن تكون قادرة على التغيير والتحسين المستمر.
- واتساقاً مع ما سبق ينقسم الأداء المؤسسي إلى الأداء المالي والأداء غير المالي:

الأداء المالي

وهو مدى تحقيق الربح المالي للشركة لفترة معينة، ويغطي الأداء المالي تحصيل وتخصيص التمويل، والذي يتم قياسه من خلال كفاية رأس المال والسيولة والملاءة والكفاءة والربحية، كما أن الأداء المالي هو قدرة المؤسسة على إدارة مواردها الخاصة والتحكم فيها، والتدفق النقدي، والميزانية العمومية، والأرباح والخسائر، وتغيير رأس المال يمكن أن يكون أساس المعلومات لمديري المؤسسات لاتخاذ القرارات، من المهم فهم التحليل الأساسي والتحليل الفني، ومن الضروري تعلم آليات التمويل لفهم السلوك المالي للمؤسسة من خلال الاقتصاد والإدارة المالية والمحاسبة؛ وبالتالي فالأداء المالي هو قدرة المؤسسة على إدارة مواردها والتحكم فيها (Fatihudin, 2018).

فقد أشار "رفماساري وسوبريونو" (Refmasari & Supriyono, 2019) إلى أنه يعد الأداء المالي في الأساس مصب جميع القرارات والإجراءات والأنشطة الإدارية للمنظمة، كما يعد الأداء المالي وسيلة لقياس الأداء التنظيمي من منظور مالي، من خلال التعرف على معدل العائد على الاستثمار، والربح بالعملة على مدى فترة من الزمن، ومتوسط مستوى المبيعات على مدى فترة من الزمن، وقد وجد عددًا من المؤشرات التي تشرح قياس الأداء المالي على النحو التالي:

- **العائد على الأصول:** العائد على الأصول هو النسبة بين صافي الدخل قبل الضرائب المتاحة مقسومًا على إجمالي الأصول المملوكة للشركة.
- **مقدار الربح:** وهو معدل نمو الربح الذي حصلت عليه المؤسسة خلال فترة معينة.
- **العائد على حقوق الملكية:** العائد على حقوق المساهمين وهو نسبة صافي الدخل بعد الضريبة.

الأداء غير المالي

فقد أشار "رفماساري وسوبريونو" (Refmasari & Supriyono, 2019) إلى الأداء غير المالي على أنه أداء المؤسسات في عدد من الجوانب غير المالية وأبرزها:

١. **العملاء:** يعد العملاء هم أحد جوانب الأداء غير المالي، وهذا الأداء يوضح كيف ينظر العملاء إلى المؤسسة ويتم قياس ذلك من خلال التعرف على مدى تحقيق رضا العملاء، والحصة السوقية، والاحتفاظ بالعملاء، وربحية العملاء.

٢. **العمليات الداخلية:** تعد العمليات الداخلية للمؤسسة هي الجانب الثاني من الجوانب التي تشير إلى الأداء غير المالي، ويحدد هذا المنظور العمليات الأساسية التي يجب أن تتقنها المؤسسة من أجل مواصلة القيمة المضافة للعميل، وفي النهاية لأصحاب رأس المال، ويسعى المديرين لتحديد العمليات الداخلية الجديدة ككل، بدلاً من التركيز فقط على الجهود المبذولة في التحسينات الإضافية للأنشطة الحالية.

٣. **التعلم والنمو:** يعد التعلم والنمو هو أحد الجوانب غير المالية في الأداء المؤسسي، ويوضح هذا الجانب من الأداء كيف يتحسن منظور المؤسسة وإلى أي مدى تتمكن المؤسسة من تحقيق القيمة بشكل مستمر لضمان الأداء المستدام للمستقبل.

وعليه ترى الباحثة أن الأداء المؤسسي الشامل يتطلب النظر إلى هذه الأبعاد المختلفة يتطلب النظر إلى هذه الأنواع المختلفة للأداء بشكل متكامل لضمان نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، وبناءً عليه يمكن تحديد أنواع الأداء المؤسسي على النحو التالي:

١. **الأداء المالي:** يتعلق بالنتائج والمؤشرات المالية مثل الأرباح والإيرادات والتدفقات النقدية.
٢. **الأداء الإداري:** يتعلق بفاعلية وكفاءة الإدارة في تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق الموارد المؤسسية.
٣. **الأداء التشغيلي:** يتعلق بكفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية والقدرة على التسليم في الوقت المناسب، وجوده المنتجات والخدمات.
٤. **الأداء الاجتماعي:** يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، وتأثيرها على المجتمع والبيئة.

أساليب قياس الأداء المؤسسي

يهدف قياس الأداء إلى تحديد مستوى الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته بالأهداف المخطط لها؛ مما يساعد في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي ككل، وبهذه الطرق والأساليب تتمكن المؤسسات من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم أدائها الحالي، وتحديد نقاط القوة والضعف؛ وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتعزيز قدرتها التنافسية.

إن عملية تقييم الأداء ليست هدفاً في حد ذاتها، بل هي وسيلة تستخدمها المؤسسات للتعرف على مستوى الأداء الفعلي وإجراء المقارنة بينه وبين المستوى المرغوب، والهدف من ذلك هو تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة والنهوض به بما يحقق التميز والتعزيز لمركزها التنافسي؛ لذا تعتبر عملية قياس الأداء المؤسسي وسيلة أساسية تساعد المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف لديها، وتمكنها من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها الكلي وتعزيز موقعها في السوق (المبيضين، ٢٠٢٣).

إن مفهوم قياس الأداء المؤسسي يتضمن كل من الكفاءة والفاعلية، فعملية تقييم الأداء تهدف إلى تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة، هذا المفهوم يشتمل على ثلاث مكونات أساسية، وهذا ما أكد عليه على (٢٠٢٣) على النحو التالي:

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي ككل.
- قياس درجة الأداء الفعلي مقارنة بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء.

لذا يمكن القول أن الأداء من أهم العوامل التي تجذب انتباه جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، سواءً داخلياً من مديرين وعاملين، أو خارجياً من مساهمين وجهات حكومية، فإذا حققت المؤسسة مستوى أداء جيد، فإن ذلك ينعكس بالنفع والفائدة على الأطراف جميعاً، أما في حال ضعف الأداء فسيؤدي إلى خسائر لكل هذه الأطراف والمؤسسة ككل؛ لذلك تسعى المؤسسات إلى تطوير، وتبني أساليب متنوعة لقياس وتقييم أدائها؛ وذلك بهدف التعرف على مستويات الأداء الحقيقية لدورها، والتصدي لأي انحرافات قبل تفاقمها، كما تقوم بعض المؤسسات بمقارنة أدائها مع مستويات الأداء في المؤسسات المنافسة؛ وذلك بغية الحفاظ على مواقعها التنافسية، والعمل على تحسين أدائها في حال كانت تعاني من مستويات متدنية مقارنة بالمؤسسات المنافسة (المبيضين، ٢٠٢٣).

فقد وجد أبو شحاتة (٢٠٢٣) أن أساليب قياس الأداء المؤسسي تتكون من عناصر رئيسية:

١. **المؤشرات والمعايير:** وتشمل مجموعة من المؤشرات والمقاييس الكمية والنوعية لتقييم الأداء، مع تحديد معايير الأداء المطلوب والمستهدفة.
٢. **مقاييس لأداء:** تتكون من أدوات وآليات قياس الأداء الفعلي للمؤسسة، وتشمل التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد المختلفة.
٣. **تحقيق حاجات العملاء وأهداف المؤسسة:** من خلال ربط نظام قياس الأداء باحتياجات العملاء والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وضمان تحقيق التوازن بين أهداف العملاء وأهداف المؤسسة.
٤. **دور نظم قياس الأداء:** عن طريق اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الأداء، مع تحقيق الرقابة الفعالة على العمليات التشغيلية، وتحفيز التحسين المستمر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فقد قدمت الدراسات السابقة حول قياس الأداء المؤسسي بشكل فعال، تنوعاً في طرق قياس الأداء؛ ولذلك يمكن أن نستنتج أن قياس الأداء المؤسسي وتفعيله لن يكون بهذه البساطة، ويحتاج المرء إلى البحث عن المبررات المناسبة لسبب الحاجة إلى القياس، وما هي جوانب الأداء التي يمكن أن تؤثر على القياس بشكل أفضل، ومن خلال التعمق أكثر في التفاصيل حول المؤشرات التي يمكن أن تقيس الأداء المؤسسي على أفضل وجه في أي من الأسواق والاقتصادات، ينبغي قياس الأداء المؤسسي باستخدام الوسائل المالية، ويمكن أن يوفر هذا ببساطة للمديرين المهتمين مقارنة بين مؤسساتهم والمؤسسات الأخرى المنافسة (Abu-Owiadha, 2019).

كما تزايد الاهتمام بتطوير مؤشرات الأداء المؤسسي، وتوجد طريقتان رئيسيتان لتقييم جودة الأداء، تشير الأولى إلى ثقة عامة الناس في المؤسسات، أي اعتقاد الأفراد بأن وكلاء المؤسسات يتسمون بالعدل والكفاءة، ويحققون نتائج مرغوبة، ويفترض هذا النهج أن عامة الناس يدركون ما إذا كانت المؤسسات

تعمل بشكل جيد أم لا ويتفاعلون مع ذلك؛ ولذلك يستخدم هذا النهج الرأي العام، ويستخدم النهج الثاني مسوحات الخبراء والمقاييس الإحصائية التقليدية (مثل مستويات الإنفاق، ومعدلات البطالة) لإنشاء مؤشرات موضوعية للأداء، ويمكن استخدام كلا النوعين من المقاييس - الرأي العام والمؤشرات الموضوعية - لتحليل اتجاهات الأداء مع مرور الوقت أو لإجراء مقارنات بين المؤسسات المختلفة، Letki (2017).

علمًا أن "لو ياكونو فيرير وآخرون" (Lo-Iacono-Ferreira et al., 2018) أشاروا إلى وجود العديد من المميزات والخصائص الواجب توافرها في مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات منها أن تكون:

١. **مفهومة:** وتكون المصطلحات والمفاهيم النظرية واضحة ومعرفة بشكل جيد.
 ٢. **مفيدة:** وأن تكون سهلة القياس وسهلة التطبيق وقابلة للمقارنة.
 ٣. **موحدة:** من خلال وجود معايير محددة يتم قياس جودة المدخلات والمخرجات من خلالها.
 ٤. **حساسة:** تجاه التحديات التي تواجه النظام التعليمي وقادرة على الاستجابة ومواجهة هذه التحديات.
 ٥. **متناسقة:** أي يجب أن تكون جميع مؤشرات الأداء متناسقة مع السياسة التنظيمية في المؤسسات.
 ٦. **ممثلة:** أي أن تكون قادرة على التمثيل الشفاف والصادق للأداء التنظيمي.
- كذلك أشارت "كريستيان ومونيكا" (Cristian & Monica, 2017) إلى أنه تنقسم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، إلى ثلاثة أنواع: مؤشرات الأداء المالي، ومؤشرات الأداء التشغيلي، ومؤشرات القيمة السوقية:
١. **المؤشرات المالية** هي تلك التي تعتمد على المعلومات المالية الواردة في قوائم الدخل والميزانية العمومية وقوائم التدفق النقدي، ويمكن التعرف على المؤشرات المالية بشكل أكبر من خلال مؤشرات النمو، ونسب السيولة، ومؤشرات التدفق النقدي، ومؤشرات الرفع المالي، ومؤشرات الكفاءة.

٢. **المؤشرات التشغيلية:** تتضمن المؤشرات التشغيلية متغيرات تمثل كيفية عمل المؤسسة في المجال غير المالي، وقد حظي قياس الأداء على أساس الأبعاد غير المالية الأساسية بالاهتمام خلال السنوات الأخيرة؛ حيث تبنت العديد من المؤسسات منهج "بطاقة الأداء المتوازن"
٣. **مؤشرات القيمة السوقية:** تتضمن مؤشرات القيمة السوقية معدلات أو نسبة نمو تتضمن القيمة السوقية للمنظمة، ويتطلب حساب هذه المتغيرات تقييمًا سوقيًا للشركة، وهو تقييم متاح بشكل عام للشركات المدرجة فقط.

٤. **مؤشرات خلق القيمة:** وتعني مؤشرات خلق القيمة الاقتصادية تعديل قيمة المؤشرات المالية لتأخذ في الاعتبار تكلفة رأس المال وبعض التأثيرات الخارجية على معايير إعداد التقارير المالية.
- كما رأي "مخرجي" (Mukherjee, 2017) أن أنظمة قياس الأداء للمؤسسات تعمل على تقييم ورصد مدخلات ومخرجات المؤسسات بشكل دوري ومنتظم بهدف التطوير من برامج الإدارة للمؤسسة، والكفاءة، والفاعلية، كما تعد وسيلة لرصد التطورات ووضع معايير لما يمكن إنجازه مستقبلاً، كما أنها تسهم في

تحفيز عناصر المؤسسة عن طريق إعلامهم بمدى تقدمهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتشمل أساليب قياس الأداء المؤسسي تحديد مستوى الارباح (نسبة العائد من الاستثمار، ومستوى جودة الخدمة، ومستوى التنافسية، ومستوى القدرة على الابتكار والتطوير.

وتُعد عملية قياس الأداء المؤسسي أحد مكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية لأنه يعمل على تقييم النتائج فضلاً عن تحسين أداء المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة جودة الإنتاج وعلاقات العملاء والإجراءات الموجهة للموظفين (Naikuni, 2017)، في حين أشار "بوربا وآخرون" (Purba, etc, 2022) بوجود أربعة قياسات لقياس الأداء المؤسسي، مثل: تقدم الموارد البشرية، نتائج المؤسسة، نتائج المحاسبة المالية، العائد المادي.

ووفقاً لما تم عرضه سابقاً ترى الباحثة أن عملية قياس الأداء المؤسسي مهمة وصعبة ومعقدة في آن واحد؛ مما يتطلب تصميمًا دقيقًا وشاملاً لنظام قياس الأداء يتناسب مع طبيعة الأعمال والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك للأسباب التالية:

١. الأهمية:

- تحفيز عملية قياس الأداء الإدارات على العمل بحيوية ونشاط.
- تجبر القادة على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر.
- تدفع المرؤوسين للعمل بكفاءة وإنتاجية لإظهار أنفسهم أمام رؤسائهم.

٢. الصعوبة:

- صعوبة قياس أداء بعض العاملين خاصة في الأعمال ذات الطبيعة غير الملموسة.
- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني والعقلي، مثل: الأعمال الإدارية، وأعمال المشرفين.
- الاعتماد الأساسي في قياس الأداء على ملاحظات الرؤساء المباشرين وآرائهم الشخصية.

٣. التعقيد:

- تنوع طبيعة الاعمال والمهام في المؤسسة.
- صعوبة تحديد المعايير والمؤشرات الملائمة لقياس الأداء في كافة الوظائف.
- التحدي في ربط نظام قياس الأداء باحتياجات العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المحور الثالث التميز التنظيمي

مقدمة

في عالم الأعمال المتطور والتنافسي تعد المؤسسات التي تسعى للتفوق والنجاح في بيئة منافسة أكثر قدرة على تحقيق التميز التنظيمي، ويعتبر التميز التنظيمي عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات، وتعزيز موقعها في السوق الحالية الشديدة التنافسية؛ لذلك يعبر التميز التنظيمي على قدرة المؤسسات على تحقيق أداء متفوق وامتلاك ميزة تنافسية فريدة من خلال تطوير قدرات استثنائية، وأن المؤسسات التي تستطيع تحقيق هذا التميز التنظيمي تكون في موقف أفضل لتحقيق النجاح والتفوق على منافسيها.

لقد نشأ مفهوم التميز التنظيمي كمصطلح أكاديمي من خلال أعمال بيترز ووترمان Peters and (Waterman, 1982)، والذين زعموا أن التميز التنظيمي هو الممارسة المتميزة في المؤسسة لتحقيق عدة مفاهيم أساسية، وهي التركيز على العملاء، والإدارة بالعملية والحقائق، والتعلم المستمر، وتطوير الشراكة والمسؤولية العامة، وتوجيه النتائج، والقيادة وتحديد الهدف، وتطوير الأفراد وإشراكهم، والابتكار والتحسين، ويتم قياسه على أساس العلاقة بين مؤشرات الأداء المختلفة (Al-Dhaafri et al., 2016).

إن مصطلح التميز التنظيمي من المصطلحات المعاصرة، والتي ظهرت بسبب الكثير من التغيرات والعوامل التي عاشها المجتمع في السنوات الأخيرة على جميع المستويات؛ مما أدى إلى إجراء تعديلات جذرية وسريعة؛ انعكست على جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات العامة؛ مما أدى إلى ارتفاع مستوى التنافس بين هذه المؤسسات؛ مما جعل كل مؤسسة تتجه نحو تحقيق التميز في الأداء واستغلال قدرتها ومواردها، والعمل تطوير الطرق، والأساليب الإدارية تكون أكثر فعالية؛ مما يساعد على رفع مكانتها بين المؤسسات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية لكل مكوناتها ومستوياتها (خميس، ٢٠١٧).

ومن الجدير بالذكر أن التميز التنظيمي يتعلق بالسعي لتحقيق الأداء والنمو والاستدامة في عالم الأعمال، وأنه ينطوي على تنفيذ استراتيجيات تظهر الصفات القيادية وتبني الممارسات الأخلاقية لتحقيق نتائج متميزة، كما أنه يعد بمثابة المعيار الذهبي للأعمال؛ وبالتالي لا يمكن المبالغة في التأكيد على أهمية التميز التنظيمي؛ حيث يمكن المؤسسات من جذب أفضل المواهب، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتعزيز السمعة، والمساهمة في أهداف التنمية الوطنية، وخلق تأثير إيجابي على المجتمع ككل Althuaini, (2024).

لذا يمكن القول إن التميز التنظيمي يعتبر أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تعتمد عليها الاتحادات في مختلف المؤسسات، وهو منهج علمي متكامل؛ يهدف إلى وضع معايير تهدف على أساسها المؤسسات إلى تحقيق التميز في الخدمات والأنشطة المقدمة، وهو أسلوب قياس للمؤسسة يحدد ما إذا كانت تسير على طريق التميز وتقديم يد العون في تحديد أوجه القصور ومعالجتها لتحسين أداء المؤسسة، ويمكن

تطبيق إدارة التميز المؤسسي في أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعتها وحجمها وهيكلها Ghreeb et al., (2021, p. 993).

واتساقًا يُعد التميز التنظيمي له أهمية كبيرة؛ حيث إن المؤسسات تكون في حاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على التحديات التي تواجهها على الفور، كما أن المؤسسات في حاجة أيضًا إلى وسائل لجمع المعلومات لاتخاذ القرارات الهامة بشأن العاملين والحاجة إلى التطوير بشكل مستمر سواء فيما يخص الإدارة أو الموظف للقدرة على جعل المؤسسة أكثر تميزًا في العمل بالمقارنة بغيرها من مؤسسات العمل في بيئة العمل التنافسية، كما أنه يساعد على توفير المهارات الضرورية التي تساعد على تحقيق الإبداع والتميز المؤسسي (منصور، ٢٠١٩، ص. ص. ٩٣ - ٩٤).

فضلاً عن أن التميز التنظيمي يعتبر من مقومات التي تساعد المؤسسات على التقييم والحصول على الميزة التنافسية؛ مما يجعل المؤسسة قادرة على إتاحة كل الموارد الضرورية بصفة مستمرة لتحقيق نتائج متميزة، وتغزو منافسيها والمؤسسات في الوقت المعاصر تحتاج إلى إدارة متميزة، وتشمل جميع جوانب المؤسسة من العنصري البشري والهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة، والتي تعد من المصادر الرئيسية للتميز التنظيمي (البديوي وخطاب، ٢٠١٩).

وبناءً على ما تم ذكره ترى الباحثة أن التميز التنظيمي يشير إلى قدرة المؤسسة على التفوق والامتياز في أدائها مقارنة بالمنافسين، كما يتطلب امتلاك مجموعة من الخصائص والقدرات الجوهرية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وضمان استمرارية نجاحها في السوق، ومن هذه الخصائص القدرة على تحقيق الأهداف، والقدرة التنافسية العالية، والاحتراف الإداري، والمرونة والتكيف مع المتغيرات البيئية، كما يستدعي التميز التنظيمي امتلاك رؤية عالمية، وتوظيف التقنيات الحديثة في الإدارة، وتبرز أهمية التميز التنظيمي في كونه مفتاحاً للتقدم والرقى بمستوى المؤسسة، ومن ضروريات تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المتسارعة التغير.

مفهوم التميز التنظيمي

يُعد مفهوم التميز التنظيمي من المصطلحات الحديثة التي نالت اختلاف في وجهات النظر حولها، وفي السطور التالية يتم عرض لبعض التعريفات التي تتعلق بالتميز التنظيمي وهي:

فقد عرف أحمد (٢٠١٥) التميز التنظيمي أنه "قدرة المنظمة على الأداء التفوق بشكل استراتيجي والقدرة على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ الأهداف على نحو فعال يميزها عن باقي المنظمات المماثلة لها والمزاملة لها". (ص. ١١)

كما عرف خميس (٢٠١٧) التميز التنظيمي أنه "عبارة عن قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار الإداري وطرح الأفكار الجديدة غير التقليدية والارتقاء بجودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم المختلفة". (ص. ٣٩٦)

في حين عرفت منصور (٢٠١٩) التميز التنظيمي أنه "حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المؤسسة، وينتج عنها إنجازات تفوق المستويات السابقة من حيث الأداء والانجاز". (ص. ٩٦)

بينما عرف الكنج (٢٠٢٠) التميز التنظيمي أنه "عبارة عن إنجاز نتائج غير مسبقة للمؤسسة تتفوق بها على غيرها من المؤسسات الأخرى في نفس المجال من خلال عدم التعرض للأخطاء أو الانحراف والاعتماد على وضوح الرؤية والتخطيطي والتنفيذ والتقييم السليم". (ص. ٥٨)

ومن جانب آخر عرفت كركود (٢٠٢١) التميز التنظيمي بأنه "السعي المستمر والجهد المتواصل الذي تقوم به المؤسسة لتصبح الأفضل في كل شيء وتختلف عن المؤسسات الأخرى؛ حتى تصل إلى المكانة المرموقة التي تنشدها المؤسسة وتتميز بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، وتحسين في مستويات الأداء وتطوير استراتيجيتها وثقافتها التنظيمي لتحقيق المتوقع منها من قبل الأفراد المستفادة". (ص. ١٤٧)

كما يعرف "السكان وآخرين" (Elsakaan et al., 2021) التميز التنظيمي بأنه الهيكل التنظيمي الذي يسعى لتحقيق هدف تم تحديده على المستوى الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف العامة، أي أنه المحاولة المستمرة لتلبية، أو تجاوز متطلبات وتوقعات العملاء الخارجيين والداخليين في كامل العمليات التنظيمية؛ حيث يعمل جميع الموظفين على التطوير المستمر. (p. 3)

إلا أن "الدرماكي ونور" (Al Darmaki & Noor, 2021) عرف التميز التنظيمي على أنه القيام بالأشياء بشكل صحيح وبدرجة عالية من الدقة والتميز والاحترافية، كما يوفر التميز التنظيمي ميزة تنافسية؛ مما يجعل منظمة واحدة مختلفة عن جميع المنظمات الأخرى في سوق معينة تقدم منتجات أو خدمات مماثلة. (p. 27)

فضلا عن تعريف "غريب" (Ghreeb et al., 2021) للتميز التنظيمي بأنه الجهود المنظمة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق التكامل والترابط بين كافة القطاعات للوصول إلى أعلى معدلات الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات؛ من أجل تحقيق الفوائد والتوقعات المرجوة لأصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة من العملاء والعاملين. (p. 996)

وقد أشار "السويدي" (Alsuwaidi, 2023) إلى إدارة التميز المؤسسي بأنها الجهود المستمرة لتطوير المعايير والإجراءات الداخلية التي من شأنها إشراك وتحفيز الموظفين لتلبية توقعات العملاء؛ بحيث لا يصبح الهدف فقط هو تحقيق الأهداف، وإنما التميز والتفرد. (p. 6)

ويعرف "فيشنويسكا وغرودوفسكي" (Wiśniewska & Grudowski, 2023) التميز بأنه القدرة على توظيف القدرات والإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية، وذلك للمساهمة في مستوى أداء متميز يفوق التوقعات من خلال بذل الحد الأدنى من الوقت والجهد والتكلفة. (p. 3)

يعرف "الفقي وآخرون" (ElFeky et al., 2023) التميز التنظيمي بأنه " الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء، أي أنه تحقيق المنظمة لأداء متفوق بما يتجاوز تلبية الأهداف أو الاحتياجات أو التوقعات". (P. 176)

وبعد الاستعراض السابق لمفهوم التميز التنظيمي ترى الباحثة أن التميز التنظيمي يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز وتحقيق نتائج استثنائية بشكل مستدام، وهذا يتطلب امتلاك منظومة متكاملة من الممارسات والقدرات التي تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها وتلبية توقعات أصحاب المصلحة بكفاءة وفعالية.

أهداف التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي بوصلة ترشد مسار المؤسسة نحو تحقيق التميز والريادة في مجال تخصصها، فهي تحدد التطلعات التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، وتشكل إطاراً لتقييم مسيرة التقدم؛ لذا فإن هناك العديد من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيق، من خلال التميز التنظيمي.

حيث يسعى التميز التنظيمي إلى تحقيق الجودة في جميع مرافق وخدمات المؤسسة، وتعزيز فعالية العمليات التنظيمية على كافة المستويات، وتبني التقنيات الجديدة، وتحقيق إنجازات سريعة، والعمل على تحقيق المنافسة غير المقيدة مع الاحتفاظ بمكانة المؤسسة ووضعها من حيث (العمل، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، كما يساعد على تخصيص الموارد لتحسين الخدمات بما يتوافق مع المعايير الدولية (Ahmed et al., 2023).

كما يُعد التميز التنظيمي وسيلة فعالة لتطوير مستوى الأداء الكلي أو الفردي للمنظمة؛ حيث يُعد من الضروري تبني أنواع وطرق إدارية حديثة تتناسب مع متطلبات التطوير، والتحديث المتزايدة؛ وبالتالي جاء فكرة تبني المؤسسات التميز التنظيمي (البدوي وخطاب، ٢٠١٩).

في حين يهدف التميز التنظيمي إلى تحقيق الرؤية والرسالة للمؤسسة؛ من خلال الاستثمار في الإمكانيات العاملين والقادة، ووضع استراتيجية واضحة تحدد القيادة العليا لتحقيق أهداف المؤسسة، والتفاعل مع الخطط الاستراتيجية؛ لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، وقدرتها على التصدي إلى التحديات المتزايدة (سليمان، ٢٠٢٣).

علاوة على ذلك يهدف التميز التنظيمي إلى قبول التغيير والتعامل معه، ويحتاج المديرون إلى التميز المستدام ليكون لديهم مهمة واضحة لقيادة فريقهم، وتحقيق الأهداف لأصحاب المصلحة وعملاء المؤسسة، وإن التميز هو الأداء الأعلى والأكثر تميزاً؛ ولذلك يجب على أي منظمة أن تولي اهتماماً له، وفي ظل التغييرات السريعة وقدرة المؤسسات على تحقيق سجل أداء عالٍ، يجب على العديد من

المؤسسات أن تكافح لتحقيق التميز المؤسسي كي تتميز عن المنافسين الآخرين في السوق (Akanmu & Mohamad, 2021).

وإضافة إلى ما سبق يهدف التميز إلى البحث عن النجاح المستدام للمؤسسة من خلال تعزيز مجموعة من المبادئ والممارسات التي تساعد على التحسين المستمر للمؤسسة، وإدارة الفرص الجديدة والعمليات والأدوات أو التقنيات الجديدة بحثاً عن نتائج تنظيمية مستدامة، وقد لجأت المؤسسات إلى أطر الجودة والتميز؛ بهدف تحقيق التكيف واكتساب القدرة التنافسية، غالباً ما تُستخدم برامج التميز التنظيمي لمحاولة إدارة التغيير بطريقة محددة زمنياً، وتحديد التاريخ الذي يُتوقع فيه تحقيق التميز المؤسسي (Carvalho et al., 2019).

وفي السياق ذاته يهدف التميز التنظيمي إلى تحقيق العديد من الأهداف إلى المؤسسة، والتي من أبرزها ما أوضحها خميس (٢٠١٧) كما يلي:

١. تحقيق مستويات عالية من الأداء؛ مما يترتب عليه تحقيق التميز التنافسي.
 ٢. ورفع من قيمة المؤسسة على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، ويتم ذلك من خلال الفهم، والوعي، والإيمان من قبل إدارة المؤسسة بأهمية التميز والتفوق لكل ما تقوم به، وتقديمه من خدمات متنوعة.
 ٣. الالتزام بمعايير الجودة في الأداء وتحقيق الجودة الإدارية والتنظيمية الخاصة بها والعمل على تطوير رؤية واستراتيجيات المؤسسة حتى تواكب التطورات الجارية.
- وفي ضوء السياق السابق؛ اتضح لدى الباحثة أن تحقيق التميز التنظيمي يعزز قدرة المؤسسة على البقاء والنمو على المدى الطويل في ظل بيئة تنافسية متغيرة، ويسعى التميز التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق وزيادة حصتها السوقية؛ ويتحقق ذلك من خلال التحسين المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة.
٢. زيادة رضا العملاء والموظفين، فالتميز التنظيمي يعني تقديم منتجات وخدمات متميزة للعملاء؛ مما يعزز ولائهم ورضاهم.
٣. تعزيز القدرة على الابتكار والإبداع، التميز التنظيمي يتطلب التطوير المستمر للمنتجات والعمليات والممارسات الإدارية؛ مما يشجع على الابتكار والتجديد داخل المؤسسة.
٤. تحسين الأداء المالي والربحية، إن تحقيق التميز في المؤسسة يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والربحية على المدى الطويل.

خصائص ادارة التميز التنظيمي

تمثل خصائص التميز التنظيمي السمات التي تميز المؤسسات الاستثنائية عن غيرها، والتي تعبر عن مجموعة الصفات التي تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الريادة في مجالها؛ من خلال تبني ممارسات متميزة تعزز من قدرتها على المنافسة والإبداع والابتكار؛ لذا يوجد العديد من الخصائص التي تنفرد بها إدارة التميز التنظيمي في المؤسسات المختلفة، ولاسيما مؤسسات القطاع العام، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

كما يعد التميز التنظيمي هو مصطلح أكاديمي يتم قياسه على أساس العلاقة بين مؤشرات الأداء المختلفة، وتطور فلسفة التميز حول سعي المؤسسة لتحقيق عدة مفاهيم أساسية، وهي التركيز على العملاء، وإدارة العمليات والمخاطر، والتعلم المستمر، وتطوير الشراكة والمسؤولية العامة، وتوجيه النتائج، والقيادة وتحديد الهدف، وتطوير الأفراد وإشراكهم في العمليات، والابتكار والتحسين المستمر، وتنفيذ المبادئ التوجيهية، كما تسعى المؤسسات المتميزة إلى امتلاك مهارات التخطيط التنظيمي، وتطوير الطموح لدى العاملين، والتفكير الاستراتيجي، والقيادة الفعالة، فضلاً عن امتلاك أحدث تقنيات التكنولوجيا (Al-Dhaafri et al., 2016).

وفي سياق متصل يتمتع التميز التنظيمي بالسمات التالية:

١. **التميز في القيادة التنظيمية:** يشير هذا الجانب إلى القادة الأكاديميين الذين ينشئون ويعززون مهمة المؤسسة ورؤيتها، ويلهمون ويحفزون الموظفين على البقاء ملتزمين بتحقيق الرؤية.
٢. **التميز الاستراتيجي التنظيمي:** والذي يشير إلى تميز المؤسسة في الجوانب الإدارية واتخاذ أفضل القرارات، وإتباع أفضل السياسات؛ من أجل تحقيق الأهداف.
٣. **التميز في الخدمة:** وذلك من خلال إتباع أفضل العمليات والإجراءات التنظيمية لتقديم خدمة متميزة (Ahmed et al., 2023).

لذا يمكن القول إن إدارة التميز التنظيمي هي نتيجة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى نتائج تنافسية غير مسبقة؛ هذه النتائج تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتساهم في زيادة ربحيتها، هذا ما ذكره كلاً من زرزار وغياد (٢٠٢٠)؛ حيث يمكن القول إن إدارة التميز التنظيمي تنشأ عن تطبيق مجموعة من المعايير التي تسمح للمؤسسة بتحقيق نتائج تنافسية متميزة، وهذه النتائج التنافسية المتميزة تؤدي إلى ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة وزيادة ربحيتها، والفكرة الرئيسية هي أن إدارة التميز التنظيمي وسيلة لتحقيق نتائج تنافسية متميزة، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والربحية للمؤسسة، وهذا ما يتم التوصل إليه من خلال تطبيق مجموعة من المعايير والممارسات المحددة.

فضلاً عما أشار إليه "الرقابي" (Al-Rikabi , 2022) إلى أنه يؤدي تحقيق التميز التنظيمي إلى تغيير ملموس في مستوى الأداء الإداري على مستوى أطراف المؤسسة، وتشمل خصائص التميز ما يلي:

١. وضوح وتعريف رؤية ورسالة المؤسسة والأهداف العامة للمؤسسة، والوضوح وتحديد رسالة وأهداف جميع الوحدات في المؤسسة؛ من خلال وضع خطة استراتيجية ينظمها المدير للمؤسسات، وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية.
٢. وجود هيكل واضح ومحدد وهادف وشامل ومتكامل وعلمي ومستقر للمؤسسة.
٣. توفير العمل ضمن معايير محددة لجودة العمل الإداري لكافة مجالات العمل في المؤسسة.
٤. خلق مستوى عالي من الأداء لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات.
٥. تعزيز أجواء التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة.

ومن جهة أخرى يرتبط التميز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويركز على عدة جوانب، مثل: التحسين المستمر؛ من حيث العمليات والحقائق، وتطوير الشراكة وابتكارها، والتعلم والمسؤولية العامة، والتوجه نحو أفضل النتائج وكسب ثقة العملاء، وتحسين القيادة والإدارة مع تماسك الأهداف، ويمكن للمنظمة أن تصل إلى مكانة ممتازة عندما يكون لديها القدرة على تحقيق القيمة المثلى، والأداء المستدام فيما يتعلق بالقدرة التنافسية، كما يعتمد التميز المؤسسي على القيادة الحكيمة، كما يركز التميز على التنفيذ الإبداعي والمبتكر للاستراتيجيات، مثل: استراتيجية المقارنة المرجعية، والتي تؤدي بدورها إلى الميزة التنافسية والنجاح (Akanmu & Mohamad, 2021).

وبناءً على ما ذكره النجار (٢٠١٤) فإن هناك مجموعة من خصائص التميز التنظيمي، والتي يمكن عرضها كالتالي:

١. تمتلك المؤسسة المتميزة القدرة على وضع أهداف واقعية وتحقيقها بنجاح.
 ٢. تتمتع المؤسسة المتميزة بقدرات تنافسية عالية تمكنها من المنافسة بفعالية في السوق.
 ٣. يعتبر التميز التنظيمي أساساً لتطور المؤسسة وارتقائها إلى مستويات أعلى من الأداء.
 ٤. يتطلب التميز التنظيمي امتلاك رؤية عالمية وتوظيف التقنيات الإلكترونية في الإدارة.
 ٥. يحتاج التميز التنظيمي إلى كفاءات إدارية عالية والامتلاك لمجموعة متكاملة من المهارات السلوكية.
 ٦. تتطلب إدارة التميز التنظيمي القدرة على التحليل البيئي والمرونة في التكيف مع المتغيرات.
- كما يوجد خصائص أخرى لإدارة التميز التنظيمي كما ذكر النجار (٢٠١٤) ومنها ما يلي:

١. تقبل الأعمال المتحدية؛ حيث إن فرص النمو المتزايد للمؤسسات يتم بقبولها هذه الفرص والمخاطرة والعمل على إصلاح العمليات المضطرب والبدء من جديد مرة ثانية.

٢. توفير القيادات ذات الكفاءة العالية، والتي لها دور بارز في المؤسسات وتساعد على إجراء تغييرات سواء للأفراد أو تشجيع على التميز وتحقيق مستوى عالي من الأداء.
 ٣. مواجهة المخاطر؛ حيث تقوم المؤسسة بالتصدي الي التحديات والمخاطر التي تتعرض لها من وقت إلى آخر.
 ٤. التعلم المستمر من خصائص مؤسسات الأعمال التي تحقق التميز، وهي تبني سياسة التعلم المستمر، وتطوير التحسن، والتطوير لكلاً من العمليات والخدمات؛ مما يساعد على تمييزها التنظيمي.
 ٥. منظومة عمل شاملة تعمل بروح الفريق وقائمة على التعاون والتشارك.
 ٦. الاحترافية في الجانب الإداري للمؤسسة؛ حيث تقوم بتطبيق أسسًا وقواعد الإدارة الحديثة.
 ٧. القدرة على التنافس ودخول سوق العمل على جميع المستويات.
- واستنادًا على ما تم ذكره ترى الباحثة أن التميز التنظيمي يمثل رحلة مستمرة، وليس وجهة نهائية تتطلب التزامًا من قبل جميع أعضاء المؤسسة؛ حيث تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق الريادة في مجالها؛ من خلال تبني ممارسات تعزز من قدرتها على المنافسة والإبداع والابتكار، والتي من أبرزها القيادة الرشيدة، والثقافة التنظيمية، والاستراتيجية المحكمة، والعمليات الفعالة، والابتكار، والموارد البشرية، وقياس الأداء، والمسؤولية الاجتماعية، والتوجه نحو المستقبل.

مبادئ التميز التنظيمي

تعتبر مبادئ التميز التنظيمي عن الأسس الراسخة التي تبني عليها المؤسسة المتميزة، فهي تحدد القيم والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوكيات وأنشطة المؤسسة نحو تحقيق الريادة والتميز في مختلف المجالات، كما تمثل مجموعة المبادئ المتفق عليها التي تشكل إطارًا مرجعيًا يساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، وتحقيق أهدافها بفاعلية؛ لذا يمكن القول إنه هدف طموح تسعى إليه المؤسسات الرائدة في عصر التنافسية، وتقوم هذه المؤسسات على مجموعة من المبادئ الأساسية؛ لتحقيق التفوق والريادة في أدائها وخدماتها.

ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات التي تسعى للتميز التنظيمي، وهي تلك التي تضع التطور والابتكار في صميم اهتماماتها، وهذه المؤسسات تعمل باستمرار على فهم مدى تقدمها وتطورها التنظيمي؛ من أجل تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وعلاوة على ذلك تبذل هذه المؤسسات الجهود اللازمة لتجاوز أي تحديات تقنية قد تعيق تقدمها وتطورها، فالتميز التنظيمي لا يأتي بالصدفة، بل هو نتيجة لجهد منظم ومخطط بعناية، فهذه المؤسسات تتبنى ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، وتسعى باستمرار لتطوير قدراتها التنظيمية؛ من خلال الاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة، والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة، كما تركز بشكل كبير على متطلبات ورغبات عملائها، وتعمل على تجاوز توقعاتهم باستمرار (الكنج، ٢٠٢٠).

فقد أشار "برناوي" (Barnawi, 2022) إلى أنه تتمثل أهم أسس ومبادئ عملية التميز التنظيمي في:

١. التعرف على النماذج الخاصة بالتميز التنظيمي من خلال الاطلاع على الأدبيات والمشاركة في ورش العمل.

٢. اختيار نموذج وتقييمه وفقاً للمبادئ الخاصة بالمؤسسة والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.

٣. إعداد خطة للتطوير والتميز التنظيمي: حيث يتم إعداد خطط عمل تحدد الممارسات التي يجب أن يتم اتباعها، والمدى الزمني الذي يتعين اتباعه، وتوزيع المسؤولية، واختيار طريقة القياس التي سيتم استخدامها لقياس التقدم.

٤. البدء في تنفيذ خطة التطوير: من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب للحفاظ على الزخم في رحلة التميز مثل تفويض المسؤولية في جميع أنحاء المؤسسة، وجدولة اجتماعات التقدم المنتظمة، ونشر المعلومات حول مسار التقدم بشكل منتظم، والقيام بزيارات ميدانية إلى المؤسسات عالية الأداء، وعمل مكافئات عند الوصول إلى الأهداف.

٥. التقييم من خلال مقارنة سلوك وممارسات الآخرين والتعلم منها، وقياس أفضل الممارسات لتحقيق تحسين هائل في الأداء.

فعلي الرغم أن مدخل التميز التنظيمي يُعد من المداخل التي يجب أن تتبناه المؤسسات لتحقيق الجودة في الخدمات التي توفرها للأفراد وتحقيق التحسين، والتطوير المستمر في الأداء بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها ورؤيتها ورسالتها وأغراضها التي تم تحديدها بشكل يحقق التميز التنافسي بينها وبين باقي المؤسسات، وضمان بقائها واستمرارها في العمل (مصطفي، ٢٠٢٣).

فإن من أهم المبادئ التي يقوم عليها التميز التنظيمي كما أشار إليها كلاً من بوطارفة ومسعي (٢٠٢٠) هي:

١. التكامل والترابط والتأكد من أن كل جزء في المؤسسة يساهم بشكل فعال في تحقيق التميز الكلي، وأن هناك ترابط وتكامل بين مختلف الأجزاء والوظائف.

٢. القدرات التنظيمية، وتوافر وتطوير المقومات الأساسية للتميز، مثل: القيادة الاستراتيجية، وثقافة الإبداع والتحسين المستمر، والموارد البشرية المؤهلة، والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة.

٣. التركيز على العملاء، ووضع احتياجات العملاء وتوقعاتهم في المقام الأول، والسعي المتواصل لتلبيةها وتجاوزها.

٤. تشجيع الإبداع والابتكار، وخلق بيئة تنظيمية حافزة للأفكار الجديدة والحلول المبتكرة، وتبني ثقافة التغيير والتطوير المستمر.

علاوة على ما أوضحه "الرقابي" (Al-Rikabi , 2022) أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي وهي:

١. **مبدأ الديمقراطية القيادية**، ويعني الخروج عن الأنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق المزيد من الفعالية.
٢. **مبدأ القابلية للتغيير** ويعني توافر المناخ الصحي والاتجاهات الإيجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل المنافسة الإيجابية البناءة.
٣. **مبدأ الاستقلال** وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي؛ حيث تتمتع الإدارة بكافة الصلاحيات والقدرة على اتباع ما تراه مناسباً لتحقيق التميز والمحافظة عليه، كما يشير هذا المبدأ إلى اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للإدارات، وفتح المجال للمنافسة الإبداعية بين الإدارات، مع السيطرة الدقيقة على أنظمة العمل السائدة.
٤. **مبدأ اتباع سياسة الموارد البشرية**، من خلال تقديم خدمة متميزة في المؤسسة، مع الحفاظ على الجودة، وضمان جودة المنتج.
٥. **مبدأ الابتكار**، وهو ما يعني ابتكار طرق إبداعية تدعم التطوير والتحسين المستمر.

ومن خلال ما تم التطرق إليه من مبادئ التميز التنظيمي ترى الباحثة بتطبيق هذه المبادئ بشكل متوازن ومتكامل، وتتمكن المؤسسات من تحقيق التميز التنظيمي الشامل، وتعزيز مكانتها الريادية في سوق عالمي متغير ومتسارع، إلا أن التميز التنظيمي لا يعد مسؤولية فردية، بل هي مسؤولية مشتركة، وعليه يسهم تبني مبادئ راسخة في توجيه مسار المؤسسة نحو تحقيق التميز وتشمل هذه المبادئ ما يلي:

١. **مبدأ التكامل والترابط التنظيمي**، ويعني التأكد من أن كل قسم ووظيفة في المؤسسة تساهم بشكل متكامل في تحقيق الأهداف الكلية.
٢. **مبدأ تطوير القدرات التنظيمية**، ويشمل امتلاك المؤسسة للقيادة الاستراتيجية، وثقافة الإبداع والتحسين المستمر، والموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة.
٣. **مبدأ التركيز على العملاء**؛ حيث تضع المؤسسة المتميزة احتياجات عملائها وتوقعاتهم في المقام الأول، وتسعى جاهدة لتلبيةها وتجاوزها باستمرار؛ فالعميل هو المحور الأساسي لتحقيق التميز.
٤. **مبدأ تشجيع الإبداع والابتكار**، إذ تتبنى المؤسسة المتميزة ثقافة التغيير والتجديد، وتخلق بيئة حافزة للأفكار الخلاقة والحلول المبتكرة؛ فالإبداع هو المفتاح لريادة المؤسسة وتفوقها على منافسيها.

تحديات التميز التنظيمي

فعلى الرغم من الفوائد الجمة التي يجنيها التميز التنظيمي، إلا أنه يواجه العديد من التحديات التي قد تعيق رحلة المؤسسة نحو الريادة؛ لذا يوجد العديد من المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات المختلفة، ومنها ما يلي:

١. **التحديات التنظيمية والإدارية:** والتي تتمثل في غياب رؤية واضحة للمؤسسة، وغموض الأهداف والاستراتيجيات، وعدم توافر الدعم اللازم من القيادة لثقافة التميز التنظيمي، إلى جانب غياب الثقافة التنظيمية التي تساند التميز، وجمود الهيكل التنظيمي، وغياب التقويم المستمر لعناصر المؤسسات بناءً على مؤشرات واضحة ومحددة، التقيد في النظام الإداري، وعدم تشجيع الأفراد على الابتكار والإبداع، وعدم وجود تنسيق وتوافق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة وجميع الأقسام بداخلها (خميس، ٢٠١٧).

٢. **التحديات البشرية:** هناك عدة عوامل داخل المؤسسة التي قد تعوق تحقيق التميز التنظيمي، ومن أهمها ضعف في قدرات ومهارات العاملين؛ حيث يؤدي ذلك إلى تدني في مستوى الأداء والإنتاجية، وكذلك قد يكون هناك تدني في مستوى البرامج والتدريبات المقدمة للعاملين؛ مما لا يساعدهم على تطوير مهاراتهم وكفاءتهم، بالإضافة إلى ذلك عدم الاهتمام بنماذج الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين، وعدم تشجيعهم ودعمهم بشكل كاف، يحول دون تحفيزهم على التطوير والتحسين المستمر، وغياب العلاقات القوية والتواصل الفعال بين العاملين والإدارة التنظيمية قد يشكل عائقاً أمام تحقيق التميز؛ لأنه يؤثر سلباً على الالتزام والولاء التنظيمي (مصطفى، ٢٠٢٣).

٣. **التحديات التكنولوجية والمالية:** من أهم التحديات التي تقابل تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الأعمال المختلفة هو قلة توفير الموارد المالية والتكنولوجية اللازمة، والتي تدعم تطبيق إدارة التميز التنظيمي (مصطفى، ٢٠٢٣).

وفي السياق ذاته هناك معوقات أخرى تحد من تحقيق التميز التنظيمي، وهي على النحو التالي:

١. **غياب الثقافة التنظيمية:** تعكس الثقافة التنظيمية وجهة نظر المشتركة بين أعضاء المؤسسة؛ لذلك من المتوقع من الأفراد ذوي الخلفيات المتميزة أو على مستويات مختلفة من المؤسسة أن يسعوا إلى تحقيق التميز، ويشار إلى الثقافة التنظيمية أيضاً على أنها هيكل يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، من خلال الاختلافات الثقافية، كما تعمل الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء من خلال التواصل بين الموظفين، وتحسين ظروف العمل وسلوك الموظف؛ وبالتالي يؤثر غياب الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي؛ حيث لا يكن تحقيق التميز في ظل غياب الثقافة التنظيمية (Bamidele, 2022).

٢. **عدم وجود رؤية مشتركة:** تعد الرؤية المشتركة عملية مهمة للمؤسسات في طريق تحقيق الأهداف؛ حيث تعمل على تعزيز النجاح وزيادة المشاركة وتقليص الفجوة بين قادة المؤسسة والأفراد، فإن وجود رؤية مشتركة مناسبة يعني مشاركة مجموعة كبيرة من الأفراد في عملية إحداث التغيير، وكلما كان هناك رؤية مشتركة بين الأفراد، كلما كان التغيير بعيد المدى أو مستدام، وفي المقابل يؤدي غياب وجود الرؤية المشتركة إلى عدم قدرة المؤسسة على تحقيق التميز المؤسسي؛ حيث ستعتمد المؤسسة على النمط التقليدي في الإدارة الفردية دون إشراك العاملين أو وجود رؤية مشتركة؛ وبالتالي لن تحقق تلك المؤسسة التفرد والتميز (Doten-Snitke et al., 2021).

٣. **صعوبة الاتصال:** يعد التواصل الفعال أمراً ضرورياً في تخطيط موارد المؤسسة والتحكم فيها لتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يساعد في زيادة الإنتاجية؛ مما يؤدي إلى نجاح العمل أو المؤسسة، وتميزها في السوق، كما يعمل التواصل على تحقيق التوازن داخل مكان العمل لأنه يسمح للأشخاص بمشاركة وجهات نظرهم المختلفة، وقد تحدث حالة من الانهيار داخل مكان العمل بسبب عدم وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين؛ مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج؛ وبالتالي لا يمكن تطبيق إدارة التميز المؤسسي، والتي يعد التواصل من أهم مبادئها (Campbell et al., 2020).

وفي ضوء ما تم تناوله ترى الباحثة أن هناك العديد من التحديات التي تحد من تطبيق التميز التنظيمي في المؤسسات، والتي يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

١. **التكيف مع التطورات التكنولوجية:** من خلال ضرورة التحول الرقمي وإعادة هندسة العمليات الداخلية، والحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية التقنية والكفاءات الرقمية.
٢. **المحافظة على الجودة والابتكار:** من خلال مواكبة التغيرات المتسارعة في احتياجات ورغبات العملاء، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة بشكل مستمر لتعزيز التنافسية.
٣. **تنمية وتطوير الموارد البشرية:** حيث الاستثمار في تنمية المهارات والكفاءات اللازمة للتميز، وضمان استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية المؤهلة.
٤. **ترسيخ ثقافة التميز التنظيمي:** ويتم ذلك عن طريق غرس قيم التميز والتحفيز على التطوير المستمر، وضمان استدامة ثقافة التميز رغم التغيرات التنظيمية.
٥. **إدارة التغيير التنظيمي:** والتي تكون من خلال القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية، وإشراك الموظفين وتعزيز قبولهم للتغيير.

أبعاد التميز التنظيمي

التميز التنظيمي يتكون من مجموعة من الأبعاد المترابطة، والتي تشكل منظومة متكاملة لتحقيق الأداء الاستثنائي للمؤسسة، وعقب مطالعة الأدبيات فيما يتعلق بأبعاد التميز التنظيمي، اتضح لدى الباحثة اشتغال تلك الأبعاد على التميز الإداري، وتميز المرؤوسين، والتميز التنظيمي، وتميز الخدمات؛ حيث أكدت على ذلك العديد من الدراسات والأبحاث بهذا الصدد، والتي كان من أبرزها دراسة (أحمد، ٢٠٢١)، ودراسة (الكنج، ٢٠٢٠)، ودراسة (كركود، ٢٠٢١)، ودراسة (الجندي، ٢٠٢٢)، وفيما يلي تناولاً لكل من تلك الأبعاد على نحو من التفصيل:

بُعد التميز الإداري:

التميز الإداري هو منهج شامل يجمع بين مختلف المفاهيم والعناصر؛ حيث يقوم على أساس التميز كهدف أساسي له؛ ولذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى تبني مفهوم التميز، ويسخر التميز الإداري كامل إمكاناته لتحقيق هذا الهدف من خلال جمع أفضل الأفراد داخل المؤسسة، ويعهد إليهم بمقاليذ السلطة؛ ومن ثم يقوم هؤلاء بوضع خطط وأهداف مدروسة بعناية لتحقيق الأهداف، من خلال الالتزام بخطوات متسقة ومحددة، وتحقيق التميز الإداري يقوده إداريون أكفاء وناجحون، ويتم تحقيق ذلك ضمن بيئة فعالة تتميز بإطار اقتصادي، وسياسي، واجتماعي متغير، ومتطور، وتفاعلي يتأثر بالتقنيات الحديثة التي يتم دمجها حالياً في مكان العمل (Sultan et al., 2023).

وفي السياق ذاته تقوم إدارة المؤسسة بوضع لوائح وقواعد لتحقيق التميز التنظيمي، كما تقوم بتطبيق هذه اللوائح بكل دقة، وتسعى القيادة إلى إتاحة الفرص للعاملين بها للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، كما أنها تعمل على توفير قنوات اتصال بين العاملين وبين الإدارة، كما أنها تعمل على دعم وتشجيع الأداء المتميز، وتحرص على التحديث الدوري لأساليب العمل؛ بهدف التطوير المستمر والتصدي إلى التغيرات بجدية (أحمد، ٢٠٢١).

ومن جهة أخرى فإن التطور في المجتمع يفرض على كافة المؤسسات ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز الإداري على المستويين الفردي والجماعي في مختلف المؤسسات؛ ولذلك أصبح الاتجاه نحو تحقيق التميز الإداري ضرورة ملحة في ظل التحديات الكثيرة التي شهدتها العصر، المتمثلة في ثورة المعرفة والمعلومات، ويتطلب التميز الإداري إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي للمؤسسة، ويهدف إلى إحداث التغيير المستمر مما يتطلب إعداد وتدريب المديرين على ذلك التغيير ليواكب متطلبات العصر، حيث إن المدير هو القائد في المؤسسة الذي يقود المجتمع ثقافياً وفكرياً، والمديرين هم الثروة الأساسية لأي مشروع، وفهم المورد الأكثر قيمة ويحتاجون إلى التطوير المستمر، ويعد التميز الإداري هو الممارسات الراسخة والنقدية التي تسعى إلى التطوير، وهي حالة من الإبداع الذي يحقق مستويات عالية من التفوق (Al-Rikabi, 2022).

لذا تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيق التميز في جميع أعمالها وتحقيق نتائج تتفوق على منافسيها، ويعرف التميز الإداري بأنه "الوضع الإيجابي والمرغوب الذي يؤكد على أن المؤسسة تعمل بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى وبطريقة تضمن تميزها عن بيئتها ومنتجاتها، كما يشير التميز الإداري إلى سعي المؤسسات لاغتنام الفرص، من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، مع رؤية مشتركة تتمثل في وضوح الهدف، وكفاية الموارد، والحرص على الأداء الجيد؛ من أجل المساهمة بشكل استراتيجي من خلال التميز في أدائها وحل مشكلاتها ومن ثم تحقيق أهدافها بشكل فعال يميزها عن غيرها من المؤسسات، وينظر إلى التميز الإداري كأحد أبعاد التميز التنظيمي جنباً إلى جنب مع التميز القيادي وتميز المرؤوسين، والتميز الاستراتيجي (al-Bataineh et al., 2018).

فضلاً عن إن التميز الإداري كأحد أبعاد التميز التنظيمي يتأثر بعدة عوامل حسب ما أشار إليه الجندي (٢٠٢٢، ص. ١٣١)، وتشمل هذه العوامل قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالمواهب، واستقطاب المواهب، وتدريبها وتطويرها؛ فوجود تأثير معنوي لكل من الاحتفاظ بالمواهب، واستقطابها، وتدريبها، وتطويرها ينعكس بشكل إيجابي على التميز في الجوانب الإدارية للمؤسسة؛ وبالتالي تُعد هذه الممارسات الخاصة بإدارة المواهب من العوامل الأساسية لتحقيق التميز الإداري في المؤسسة.

واتساقاً مع ما سبق يعد بُعد تميز الإدارة من أهم أبعاد التميز التنظيمي، فمن خلال سلوك القادة والإداريين في المؤسسة يعد بمثابة القدوة، ونموذج يحتذى به في الالتزام والتعامل الحسن، كما أن القادة عليهم الاهتمام وتقدير الأفكار، والإسهامات التي يقدمها الأفراد العاملين في المؤسسة؛ مما يساعد على تحقيق القيادة الاستراتيجية والحديثة في التعامل مع الموظفين؛ ومن هنا تتحقق التنمية والرقى، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (الفرجاني ومحمد، ٢٠٢١).

بُعد تميز المرؤوسين:

يُعد بُعد تميز المرؤوسين أحد أهم أبعاد التميز التنظيمي؛ حيث تقوم المؤسسة بتوفير حاجاتها من الكفاءات لشغل الوظائف قبل عملية الاستقطاب، كما أن المؤسسة تقوم بوضع معايير واضحة للاختبار المرشحين وتوظيفهم، كما تحرص المؤسسة على الاحترام والتقدير المتبادل بين فريق العمل، وتقوم المؤسسة بعمليات الاستقطاب من خلال المصادر الخارجية لاختيار أفضل الكفاءات والمهارات، كما تحرص المؤسسة على الالتزام بالموضوعية في عمليات اختيار وتعيين العنصر البشري (الكنج، ٢٠٢٠).

إلا أن تحقيق التميز التنظيمي يتطلب اهتماماً واضحاً بالمرؤوسين، وسعيًا لتحفيزهم على القيام بالسلوك المتميز، ويمكن تحقيق ذلك من خلال العمل على تطوير الأوضاع وتحقيق التنمية، ورفع مستوى الولاء والانتماء للعمل، كما أن توفير فرص للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الهامة المتعلقة بهم وبالمؤسسة، ويلعب دوراً محورياً في تعزيز التميز التنظيمي، فالاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار في

تحفيزه وتمكينه يُعد من أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على تحقيق التميز التنظيمي المنشود (بوسالم، ٢٠١٥).

ومن المؤكد أن التمكين النفسي للمرؤوسين يشير ويولد الشعور بالقيمة والسيطرة لدى الفرد على مشاعره في مكان العمل، والسيطرة على الموظفين، إذا تم تمكين الموظف نفسيًا في مكان العمل، فيمكن رؤية ذلك في شكل تحول في الإدراك، والمواقف، والسلوك، وقد تؤدي هذه التحولات إلى غرس التوجه القيمي النفاولي، والكفاءة الذاتية، والاعتماد على الذات، والوعي الذاتي، وطريقة أفضل للقيام بالأشياء والرفاهية النفسية الشاملة للموظفين؛ مما يجعلهم متميزين في العمل للأداء الأفضل للمنظمة وتطوير الأمم والمجتمع، ومن الضروري تعزيز كفاءة الموظفين من خلال التمكين؛ وبالتالي يُنظر إلى التمكين النفسي للموظفين بشكل عام، باعتباره محركًا لالتزام الموظف ومشاركته ورضاه؛ لتوفير إنتاجية ممتازة وتحقيق التميز (Allam, 2017).

كما أن التميز من خلال المرؤوسين هو مؤشر على امتلاك العاملين للأسس والمبادئ التي تساعد على تحقيق التميز، وهذا بدوره يساعد على رفع مستويات الكفاءة والأداء داخل المؤسسة، فعندما يتمكن المرؤوسون من إظهار التميز في عملهم، فهذا يدل على أنهم يملكون الأسس والمبادئ اللازمة لتحقيق هذا التميز، وهذا الأمر يساعد في رفع مستويات الكفاءة والأداء العام للمؤسسة، والفكرة الأساسية هي أن التميز على مستوى المرؤوسين هو مؤشر على وجود الأسس والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، وهذا بدوره يعود بالنفع على أداء المؤسسة ككل (الرفيعي وعبد، ٢٠١٨).

بُعد التميز التنظيمي:

هذا البُعد من أبعاد التميز التنظيمي يشمل الكثير من العوامل الهامة، ومنها ضرورة تبني المؤسسة الاستراتيجيات في ضوء متطلبات واحتياجات العملاء، ودراسة بيئة العمل الداخلية قبل تحديد واختيار الاستراتيجية، وتقوم المؤسسة بدراسة البيئة الخارجية، كما تتيح المؤسسات لجميع الموظفين فرص للمشاركة عند صياغة وتطوير الاستراتيجية، والحرص على توضيح الاستراتيجية وطرق تطبيقها لجميع مستويات المؤسسة، كما تشكل الخطط الاستراتيجية على الخطط البديلة لتواجه التغيرات والمستحدثات، وتحقيق التغيرات الإيجابية والمنشودة (أحمد، ٢٠٢١).

وفي سياق متصل فإن التميز والأداء التنظيمي هما محور التركيز الرئيسي في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة، وأن تنفيذ الاستراتيجيات المبتكرة، مثل: التميز التنظيمي يمكن أن يعزز الأداء التنظيمي العام، ولقد ظهر مصطلح التميز في الأعمال، مثل، التميز التنظيمي، مع اختلاف أن التميز في الأعمال قد يستخدم أكثر في القطاع الخاص، في حين أن التميز التنظيمي في القطاع العام، ويتم قياس التميز التنظيمي على أساس العلاقة بين مؤشرات الأداء المختلفة (Al-Dhaafri et al., 2016).

كما يتضح أن لكل من اختيار المواهب واستقطابها وتدريبها وتطويرها دورًا بارزًا في دعم التميز التنظيمي، فعمليات اختيار المواهب المناسبة واستقطابها والعمل على تدريبها وتطويرها بشكل مستمر تنعكس بشكل إيجابي على تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة؛ وبالتالي تمثل هذه الممارسات الخاصة بإدارة المواهب إحدى الركائز الأساسية لتعزيز التميز التنظيمي والمحافظة عليه في المؤسسة (الجندي، ٢٠٢٢).

لذا يشير التميز على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى وجود دور كبير للوضوح في خطوط السلطة والمسؤوليات بين مختلف عناصر المؤسسة، وهذا الوضوح يساعد على تنفيذ الأنشطة المتنوعة بشكل فعال؛ مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وعندما يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة متميزًا، فهذا يعني أن هناك تحديدًا واضحًا للصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والوحدات، وهذا بدوره يُسهل تنفيذ الأنشطة المتعددة بشكل منسق وفعال؛ وبالتالي المساعدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ وبالتالي الفكرة الرئيسية هي أن التميز على مستوى الهيكل التنظيمي يعكس وجود بنية تنظيمية متماسكة وواضحة المعالم؛ مما يساعد على تنسيق الجهود المختلفة، وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل (الرفيعي وعبد، ٢٠١٨).

بُعد تميز الخدمات:

تكتسب الخدمات أهمية في السنوات الأخيرة، وتمثل الخدمات ما يقرب من ٨٠ بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي، وتعد الخدمات هي العرض الرئيسي في الاقتصاد العالمي، وهي تنمو بمعدل سريع، وتشكل ٦٣ في المائة من إجمالي الناتج العالمي، ويحدث التميز في تقديم الخدمات من خلال التسليم في الوقت المحدد، أو الاستجابة السريعة للعملاء، والسرعة في حل الشكاوى، وتترك شركات الخدمات أهمية تقديم خدمات متميزة، وكذلك إنشاء تجارب عملاء متميزة، وقد أصبحت شركات الخدمات مهمة لأن العملاء يبحثون عن خدمات استثنائية، ولن تتمكن المؤسسات من تقديم خدمات استثنائية إلا عندما يكون لديها التركيز والتفوق في أدائها، وتحرص المؤسسات على تحسين هذه المعايير التي تساعدها على التفوق في تسويق الخدمات، وتتمثل مهمة مقدمي الخدمة في جعل الخدمة مرئية للعملاء وإقناعهم بالجودة الفائقة (Mandal, 2022).

ومن الجدير بالذكر أن تميز الخدمات عبارة عن جميع الخدمات والأنشطة الداخلية الهامة، والتي تتميز بها المؤسسة حسب مجال العمل الخاص بها، والخدمات التي تقدمها، ومن خلال هذه العمليات والخدمات يتم تلبية احتياجات وتوقعات جميع الأفراد المستفاد من الخدمات التي توفرها هذه المؤسسة؛ حيث يقع على القيادة مسؤولية إدارة العمليات وتصميمها؛ أما الموارد البشرية فهي الممارسة والمنفذة لهذه العمليات، ومن هنا يعتمد بُعد الخدمات على العنصر البشري والقيادة (محمد وحمد، ٢٠١٩).

كما أن التميز في الخدمات لا يعتمد على المال أو الموارد المادية، بل على القدرة على توظيف الأفكار المبتكرة في استخدام الموارد المتاحة، ويتطلب ذلك عملية تحليل نقدي وتخطيط استراتيجي لتحقيق آفاق متميزة للمستقبل، والوصول إلى مستويات عالية من التنمية على المستويين المحلي والوطني (ياسف، ٢٠٢١).

إضافة إلى ذلك فإن بُعد الخدمات ضمن التميز التنظيمي للمؤسسة ينطوي على عدة عناصر أساسية، والتي أشار إليها الكنج (٢٠٢٠) وهي:

١. يجب أن تتسم الخدمات بالوضوح والجودة العالية في التنفيذ.
 ٢. يرتبط هذا البعد بمستوى كفاءة وتميز الموظفين المقدمين للخدمات.
 ٣. تقدم المؤسسة حوافز للموظفين المتميزين بطريقة عادلة ومرتبطة بالجهد المبذول.
 ٤. تتبع المؤسسة أساليب متنوعة في تقديم الحوافز والمرتبات للموظفين.
 ٥. تتبنى المؤسسة آليات للحصول على التغذية المرتدة حول الخدمات المقدمة وتطويرها باستمرار.
- ومما سبق يتبين لدى الباحثة أن أبعاد التميز التنظيمي عندما تتم بشكل متوازن ومتكامل تساعد على تحقيق التميز التنظيمي المرغوب فيه من قبل المؤسسة، ومن أهم هذه الأبعاد ما تم تناوله في الشكل التالي:



شكل رقم (٢-٣) يوضح أهم أبعاد التميز التنظيمي

(المصدر: من إعداد الباحثة)

نماذج التميز التنظيمي

في مؤسسات الأعمال لا يكفي مجرد البقاء على قيد الحياة والحفاظ على الأداء التنظيمي، بل تطمح المؤسسات إلى تحقيق مستويات أداء متميزة؛ تمكنها من الريادة في سوق العمل، ولتحقيق هذا الهدف ظهرت عدة نماذج للتميز التنظيمي كإطار عمل شامل لتحسين الأداء، والوصول إلى التفوق المؤسسي، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

النموذج الأوروبي:

أنشأت المنظمة الأوروبية للجودة الإدارية عام ١٩٨٨م في الاتحاد الأوروبي، كما ظهرت أول نسخة للنموذج عام ١٩٩١م؛ ومن ثم بدأت عمليات تطوير وتحسين النموذج حتي عام ٢٠١٣م، ويعد من أشهر النماذج التميز التنظيمي، وهو أحد الطرق التي يعتمد عليها دوليًا في الارتقاء بمستوى المؤسسة، وتمكينها من التقييم الذاتي، ومسايرة التقدم والتطور التنظيمي؛ وبالتالي يتم تشجيع على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والتنمية المستدامة بأقل تكلفة، وجودة عالية، بشكل يساعد على تحقيق الرضا لدى العملاء، وكما أنه يعتمد على تنمية الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري، بما يحقق التميز في الأداء، وتحقيق ما تشدو إليه المؤسسة من التميز والتقدم المنشود، كما يتكون النموذج الأوروبي من إضافة قيمة للمستفيدين، وتهيئة مستقبل مستدام، وتطوير القدرة التنظيمية، وتسخير الإبداع والابتكار، وإتباع الإنسانية في الإدارة، وتحقيق نتائج متميزة (أحمد، ٢٠١٥).

لذا يمكن القول أن نموذج التميز EFQM هو إطار عمل لتمييز الأعمال، تروج له المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ومصمم لمساعدة المؤسسات على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة؛ حيث تحتاج المؤسسات إلى إنشاء أنظمة إدارة مناسبة لتحقيق النجاح، ويعد نموذج التميز EFQM أداة لمساعدة المؤسسات على القيام بذلك؛ من خلال قياس موقعها على طريق التميز، ومساعدتها على فهم الفجوات، وتعزيز الحلول، ويتكون هذا النموذج من عدة معايير وهي: القيادة، والاستراتيجية، والأفراد، والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات، والنتائج التي تعود على العملاء والأفراد والمجتمع، والنتيجة النهائية للعمل (Barnawi, 2022).

وهذا ما أكد عليه "غريب وآخرين" (Ghreeb et al., 2021) واعتبر نموذج التميز الأوروبي (EFQM) أداة إدارية لقياس أداء المؤسسة على اختلاف طبيعتها؛ من خلال عدة معايير يتم الاعتماد عليها لتحقيق التحسين في عمل تلك المؤسسة، كما يساهم في تحديد خطط التحسين التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة وميزة تنافسية عالمية مستدامة؛ لأن النموذج يركز على تحسين الأداء مع التركيز على العملاء؛ حيث يسعى إلى تحقيق أفضل أداء للمنظمة من خلال إشراك جميع الموظفين في التحسين المستمر للعمليات، والقضاء على الازدواجية، وتحقيق شراكات فعالة مع جميع المعنيين داخل المؤسسة،

ويسعى النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إلى تطوير الأداء الإداري من خلال التقييم الذاتي، والتحسين المستمر، وتوفير ميزة التنافسية المستدامة، وتتمثل أهم مبادئ هذا النموذج في:

١. تحمل المسؤولية المستقبلية عن الاستدامة.
٢. تأسيس المؤسسة.
٣. تأصيل الابداع والابتكار.
٤. النجاح عبر الأفراد.
٥. تحقيق نتائج متوازنة.
٦. تعزيز قيمة المؤسسة لجذب العملاء.
٧. القيادة من خلال الرؤية والإلهام والتكامل.
٨. الإدارة من خلال العمليات.

كما أشار " (Ringrose, 2013) إلى أنه يتطلب التميز التنظيمي وفق النموذج الأوروبي تطوير العديد من السياسات؛ من أجل العمل بشكل فريد يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، ويمكن عرض السياسات التي تتبعها بعض البلدان والمنظمات الأوروبية؛ من أجل تحقيق التميز التنظيمي من خلال الآتي:

١. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
٢. دعم التنوع.
٣. تحليل شامل للعلامات التجارية المتاحة، ومعرفة نقاط قوتها وضعفها.
٤. الإدارة الجيدة للشئون الكمالية، والتكنولوجيا، والمعلومات، والمعرفة.
٥. تطبيق معايير إدارة العمليات لمعالجة الجودة، والصحة، والسلامة.
٦. التسويق الجيد للمنتجات وكسب مزايا تنافسية.

النموذج الأمريكي:

يعتبر النموذج الأمريكي للتميز التنظيمي هو إطار متكامل لتحقيق التفوق المؤسسي، والذي طورته الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٨٧، ويركز على سبعة معايير رئيسية؛ تهدف إلى تمكين المؤسسات من تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين أدائها، وأحد أهم ركائز هذا النموذج هو الاهتمام بالعنصر البشري، وإشراك الموارد البشرية في عمليات المؤسسة؛ حيث يركز على تطوير وتحفيز الموظفين؛ مما يساعد على تعزيز الإبداع والابتكار، كما يؤكد على توسيع السلطات والصلاحيات؛ مما يعزز مشاركة الموظفين وتمكينهم من المساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يتناول النموذج الأمريكي جوانب أخرى، مثل: القيادة الاستراتيجية، والتركيز على العملاء والسوق، وإدارة البيانات والمعلومات، وتصميم وإدارة العمليات الرئيسية؛ وبذلك يساعد هذا الإطار المؤسسات على تحقيق معدلات أداء متميزة، وتعزيز مكانتها التنافسية (زروخي ولقليطي، ٢٠١٨).

فقد أشار "رينجروز" (Ringrose, 2013) إلى أنه تتبع المؤسسات في الولايات المتحدة عدد من السياسات أهمها:

١. الإدارة الجيدة للمعرفة.
٢. التعرف على البيانات والمعلومات المتعلقة بسوق العمل.
٣. تطوير استراتيجيات جديدة ومبتكرة.
٤. الاهتمام بالجودة والسعر.

وإضافة إلى ذلك فقد أشار "موقع الهيئة الأمريكية للجودة" (ASQ, 2024) إلى جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة كأحد البرامج التي تسلط الضوء على سمات التميز التنظيمي، وتتضمن سمات التميز التنظيمي وفق هذا النموذج ما يلي:

١. القيادة.
٢. التخطيط الاستراتيجي.
٣. التركيز على العملاء والسوق.
٤. القياس والتحليل وإدارة المعرفة.
٥. التركيز على الموارد البشرية أو القوى العاملة.
٦. إدارة العمليات.
٧. نتائج الأعمال.

وفي السياق ذاته أشار "برناوي" (Barnawi, 2022) إلى أنه يعد نموذج مالكوم بالدريج الوطني للجودة من أبرز نماذج التميز التنظيمي الأمريكية، والذي يبرز التميز التنظيمي من خلال عدة سمات رئيسية:

١. القيادة.
٢. التخطيط الاستراتيجي.
٣. التركيز على العملاء والسوق.
٤. القياس والتحليل وإدارة المعرفة.
٥. التركيز على الموارد البشرية.
٦. إدارة العمليات.
٧. تقييم نتائج الأعمال.

فضلا عن أن نموذج بالدريج يعد نموذج التميز الأمريكي الذي تم تطويره وإدارته من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، يتكون النموذج من ثلاثة أجزاء: القيم الأساسية، ونموذج التقييم الذاتي، والتقييم، ويتطلب هذا النموذج من المؤسسات تقييم جهود التحسين، وتشخيص أنظمة إدارة الأداء الشاملة، والتعرف على فرص التحسين، وتتجسد عناصر النموذج في سبع فئات، ستة منها هي "العمليات

المنهجية"، والسابعة هي "نتائج الأداء"، وتشمل العمليات المنهجية "القيادة"، و"الاستراتيجية"، و"التركيز على العملاء"، و"القياس والتحليل وإدارة المعرفة"، و"التركيز على القوى العاملة"، و"التركيز على العمليات"، ويؤدي تنفيذ هذه العمليات المنهجية إلى "نتائج الأداء"، ويقوم نظام التسجيل بتعيين ١٠٠٠ نقطة للفئات السبع؛ بحيث يمكن تحويل الأداء التنظيمي إلى درجات كمية، ويتم تخصيص ٥٥٪ من النقاط للعمليات، و٤٥٪ للنتائج (Din et al., 2020).

النموذج الياباني:

إن المؤسسات اليابانية باتت تتصف بارتفاع مستوى القدرة التنافسية بالمقارنة بالمؤسسات الأوروبية والأمريكية، وكان السبب وراء ذلك هو التميز والتفوق الياباني؛ حيث إن اليابان أعطت الاهتمام الواضح بحركة الجودة في منظمات الأعمال الخاصة بها؛ حيث تم تطوير نماذج التميز التنظيمي، ومنها جائزة ديمينج للتميز، ونموذج كانو للتميز (كركود، ٢٠٢١).

فقد أشار "دن وآخرون" (Din et al., 2020) إلى أنه يعتبر نموذج "جائزة ديمينج" هو النموذج الياباني الذي يحتوي على نهج ثلاثي المحاور:

١. أولاً: يتطلب هذا النموذج من المؤسسة وضع أهداف واستراتيجيات عمل تعتمد على العملاء، مع الأخذ في الاعتبار منظور المسؤولية الاجتماعية.
٢. ثانياً: يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال لتحقيق الأهداف.
٣. ثالثاً: نتيجة لتطبيق الفئتين الأولى والثانية، وتكتسب المؤسسة القدرة على النمو المستقبلي؛ وبالتالي فإن الفئة الأولى تدور حول "وضع السياسات"، والثانية حول "نشر مبادئ الجودة الشاملة"، والثالثة حول "النتائج"، ويتم تخصيص ١٠٠ نقطة لكل فئة من هذه الفئات الثلاث؛ مما يجعل المجموع ٣٠٠ نقطة، ويجب أن تحصل المؤسسة المتقدمة على ٧٠ نقطة على الأقل في كل فئة للتأهل لجائزة Deming prize، وقد تم تأسيس نموذج الجودة الوطني الياباني (أي جائزة ديمينج) في عام ١٩٥١ لتكريم ديمينج (Deming) لإسهاماته في ثورة الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ويعد نموذج ديمينج من أفضل نماذج التميز التنظيمي.

كما تم إتقان مبادئ مراقبة الجودة الإحصائية التي حددها السيد ديليو إدواردز ديمينج من قبل اليابانيين، وقد تم استدعاء السيد ديمينج لتدريس هذه المبادئ للشركات اليابانية في وقت مبكر بعد الحرب، لتطوير تحسين الجودة للصناعات اليابانية، وقد حرك هذا الأمر اليابانيين كثيراً لدرجة أنهم قرروا تخليد السيد ديمينج من خلال الحصول على جائزة تحمل اسمه، وتختبر جائزة تطبيق ديمينج تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة من خلال قياس المعايير التالية: أهداف واستراتيجيات المؤسسة ومدى التركيز على العملاء، وكيف تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق هذه الأهداف، ودقة واتساق وعمق

تطبيقها عبر المؤسسة، وينصب التركيز هنا على تطبيق أي نوع من الأساليب والأنشطة المنهجية التي تم تطبيقها لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات (Kudtarkar, 2014).

وعلى ذات المنوال يعد نموذج ديمينج من أبرز نماذج الجودة والتميز التنظيمي؛ فهو يكرّم المؤسسات التي حققت نجاحًا تجاريًا مستدامًا من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يوفر إطارًا عامًا يركز على أهداف واستراتيجيات العمل الموجهة نحو العملاء والتي تقود أنشطة إدارة الجودة الشاملة، ويركز إطار عمل ديمينج على القدرة التنظيمية، وتحديدًا الأداء التشغيلي الحالي والنمو المستقبلي، وتهدف معايير هذا النموذج إلى تحقيق أهداف المؤسسة الموجهة نحو العملاء، من خلال ثلاث فئات رئيسية: التوجيه، والأنشطة، والنتائج، ويتسم هذا الإطار بالغموض فيما يتعلق بالمبادئ التوجيهية؛ وبالتالي فإنه يتيح للمنظمات المزيد من الحرية في تحديد أنشطة إدارة الجودة الشاملة المناسبة، وبدون المبادئ التوجيهية المناسبة، وقد تواجه المؤسسة تحديات خطيرة في تنفيذ هذا الإطار (Alauddin & Yamada, 2022).

واستنادًا على ما تم ذكره يُعد تبني نماذج التميز التنظيمي ضرورة حتمية للمنظمات الطامحة إلى التميز والريادة في سوق العمل، فهذه النماذج توفر إطارًا شاملاً وموجهًا لتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه على المدى الطويل، ومن أهمها ما يأتي: النموذج الأمريكي، ويتناول جوانب مثل القيادة الاستراتيجية، والتركيز على العملاء والسوق، وإدارة البيانات والمعلومات، وتصميم وإدارة العمليات الرئيسية؛ وبذلك يساعد المؤسسات على تحقيق معدلات أداء متميزة، وتعزيز مكانتها التنافسية، وهناك نماذج أخرى للتميز التنظيمي، مثل: النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، والنموذج الياباني لإدارة الجودة (توجيهات جائزة ديمينج)، وجميع هذه النماذج تسعى إلى تمكين المؤسسات من تحقيق التفوق المؤسسي، وزيادة قدرتها التنافسية في البيئة المتغيرة باستمرار.

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي

تمثل الإدارة الاستراتيجية أداة فعالة تساعد المؤسسات على السير في رحلة التميز وتحقيق الريادة في مجالها، وأن الإدارة الاستراتيجية تشكل الأساس والمحرك الرئيسي لتحقيق التميز التنظيمي؛ من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ الفعال، والمراقبة المستمرة.

تتبنى المؤسسات الإدارة الاستراتيجية لتعزيز العمليات الداخلية، وزيادة الربحية، والوصول إلى مستوى تتوافق فيه المؤسسات مع توقعات العملاء؛ وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية من شأنها رفع مستوى الأداء لتجاوز توقعات العملاء وأصحاب المصلحة؛ من خلال زيادة التعاون والإبداع، وخلق استراتيجيات تنظيمية جديدة؛ وبالتالي يتحقق التميز التنظيمي، وتدعم الإدارة الاستراتيجية المديرين في التنبؤ بالتغيرات الداخلية والخارجية، ومعالجتها، وتحسينها؛ من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي، وإنشاء أنماط العمل الداخلية وتعزيزها، ويمكن للإدارة الاستراتيجية أن تساعد المديرين على تجنب الوقوع في فخ المخاطر

المتكررة؛ من خلال مساعدتهم في توقع النتائج الاستراتيجية للخطط الموضوعة؛ ونتيجة لذلك تحسين قدرة أقسام العمل على دعم التميز والنجاح (Al Humeisat, 2022).

كما يوجد دور واضح للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، والتي تمثلت في التوجيه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسس بأبعاده، والتي تتمثل في تميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز المرؤوسين، وهذا ما أوضحه الزهراني وشعبي (٢٠٢٣)؛ حيث تبين أن التوجيه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية تمثل في تركيز القيادة، وأن يكون لديها خطة استراتيجية نابعة من الرؤية التي تهدف إليها المؤسسات، كما أن المؤسسة تتخذ القرارات من خلال أهداف استراتيجية، ويتحقق التميز التنظيمي من خلال التميز القيادي، وتشجيع القائد على الاستقلال، وتمكين العاملين من التواصل والتعاون مع القيادة.

وهناك علاقة وثيقة بين التميز التنظيمي والإدارة الاستراتيجية؛ حيث تؤثر الإدارة الاستراتيجية تأثيراً مباشراً على تحقيق التميز التنظيمي، كما أن التميز التنظيمي يعزز المرونة الاستراتيجية للمنظمة، وتلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً محورياً في تحقيق التميز التنظيمي؛ فمن خلال عمليات التحليل الاستراتيجي والتخطيط والتنفيذ والمراقبة، تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسة على تحديد مجالات التميز والتركيز عليها، كما أنها تعمل على محاذاة جميع الموارد والأنشطة؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالتميز، في المقابل فإن تحقيق التميز التنظيمي يعزز من المرونة الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات المتميزة والهيكل التنظيمي المرن والثقافة الداعمة للإبداع، تمنح المؤسسة القدرة على التكيف والتجديد في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، وهذه المرونة الاستراتيجية تسهم بدورها في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق المزيد من التميز (قدوري والآلوسي، ٢٠١٨).

ومما لا شك فيه أن القيادة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة في تحقيق التميز التنظيمي، فهي توفر الرؤية والتوجيه اللازمين لتحديد مجالات التميز واستثمار الموارد والقدرات التنظيمية لتحقيقها، كما تلعب دوراً حاسماً في غرس ثقافة التميز والإبداع داخل المؤسسة، وعلاوة على ذلك فإن قدرة القيادة الاستراتيجية على التكيف والتجديد تعزز من المرونة الاستراتيجية للمؤسسة، وتمكنها من الحفاظ على التميز في ظل التغيرات المتسارعة، من ناحية أخرى فإن تحقيق التميز التنظيمي يعزز من شرعية وصلاحيات القيادة الاستراتيجية ويرسخ مكانتها، كما أنه يمنحها المزيد من الموارد والسلطة والمرونة اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة (أبو اليزيد، ٢٠٢٠).

وفي سياق متصل فإن المؤسسة ذات التخطيط الاستراتيجي القوي تقود المؤسسة الأخرى في الصناعة، ويعد التخطيط الاستراتيجي القوي وإدارته الفعالة أمراً بالغ الأهمية لنجاح كل منظمة، وإدارة الاستراتيجية هي نهج منضبط يستخدم مبادئ وعمليات الإدارة لتحقيق التميز، ويتضمن التنوع الاستراتيجي الرؤية والرسالة والتفكير خارج الصندوق، إنها العملية التي يتم من خلالها ترجمة الاستراتيجية إلى إجراءات ملموسة قصيرة المدى، ويمكن أن يكون أيضاً وسيلة لتحديد المكانة التي تريد أن تصل إليها المؤسسة،

وتحديد الأسواق المهمة لمستقبل المؤسسة، والتعرف على القدرات التي ستحتاجها المؤسسة؛ للوصول إلى تلك الأسواق بفعالية، والتعرف على الفرص والقيود الموجودة في البيئة، وتحديد الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف؛ وبالتالي يعتمد أداء أي منظمة أعمال وتميزها التنظيمي في الاقتصاد التنافسي بشكل كبير على جودة إدارتها؛ من خلال التنفيذ السليم للإدارة الاستراتيجية (Rani, 2019).

ومن خلال ما سبق اتضح لدى الباحثة الدور الهام التي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، والذي يتمثل في عدة جوانب منها:

١. تساعد الإدارة الاستراتيجية في تحديد الوضع التنافسي للمنظمة، ونقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص، والتهديدات الخارجية.
٢. تعمل الإدارة الاستراتيجية على محاذاة جميع الأنشطة والموارد في المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا التكامل والتنسيق بين مختلف الوظائف والعمليات يؤدي إلى كفاءة عالية، وتحقيق التميز.
٣. تضع الإدارة الاستراتيجية معايير ومؤشرات قياس الأداء التي تمكن المؤسسة من تتبع مسيرة التميز وتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة والتعديلات المناسبة.
٤. تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً محورياً في تطوير وتحسين الهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية.

ثانيًا: الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي.

هدفت دراسة آل خليفة (٢٠٢٢) بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل" إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة العدل بدولة قطر، واشتملت عينة الدراسة على (٢٢٠) عامل بقطر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية جاء بدرجة موافقة، وتمثلت الأبعاد فيما يلي: (آليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والاستراتيجيات على مستوى الإدارات، ومدى فهم واستيعاب دور وأهمية مفهوم الإدارة الاستراتيجية، والإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الاستراتيجية) وجود موافقة عالية لكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة (تحسين معايير الالتزام البيئي)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (أهمية دور العنصر البشري في عملية تقييم كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي)؛ وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (آليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والاستراتيجيات على مستوى الإدارات، ومدى فهم واستيعاب دور وأهمية مفهوم الإدارة الاستراتيجية، والإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الاستراتيجية) وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الاستراتيجيات التي تتناسب مع قدرات ومهارات الأفراد وطبيعة متطلبات المهام التي يقومون بها، والعمل على تفويض وتمكين قادة الوحدات الرئيسية في وضع الاستراتيجيات الخاصة بأعمال إداراتهم.

هدفت دراسة يعقوب (٢٠٢٢) بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية" إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي؛ والكشف عن أثر دال إحصائياً للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٩) عامل بفلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وتمثلت الأبعاد في الآتي: (بعد التحليل

البيئي، وُبعد صياغة الاستراتيجية، وُبعد تنفيذ الاستراتيجية، وُبعد الرقابة الاستراتيجية)؛ جاء مستوى الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى عبارة (امتلاك المؤسسة الكفاءة الفنية اللازمة في مجال الخدمات الرئيسية)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (تستخدم المؤسسة التحليل البيئي كأساس لتحديد أهدافها المستقبلية)؛ وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير دور الرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الدوائر الضريبية بشكل يضمن كفاءة وفعالية التنفيذ، والعمل على إعداد لوائح بمؤشرات أداء واضحة لتقييم الأداء المؤسسي بشكل دقيق.

هدفت دراسة صويص والقبيج (٢٠٢١) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية" إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي؛ والكشف عن فروق دالة إحصائياً حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى تعزيز الأداء المؤسسي تعزى لمتغير (النوع، والعمر، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الضفة الغربية، واشتملت عينة الدراسة على (١١٤) عامل بـفلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية جاء بدرجة كبيرة، وجاءت أبعاده بالترتيب الآتي: (بُعد التوجه الاستراتيجي، يليه بُعد الثقافة التنظيمية، ومن ثم بُعد رأس المال البشري، وُبعد الممارسات الأخلاقية)؛ جاء مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى عبارة (تهيئة المناخ المناسب للوصول للأداء المتميز)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (مقارنة التقارير السابقة بالأداء الحالي لمعرفة التحسن الحاصل في المؤسسات)؛ وجود علاقة دالة إحصائياً لكل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية) وبين مستوى الأداء المؤسسي؛ وجود فروق دالة إحصائياً حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى تعزيز الأداء المؤسسي تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، ولمتغير العمر حول واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لصالح الذين أعمارهم من (٤٠-٥٠ سنة) وفي مستوى تعزيز الأداء المؤسسي لصالح الذين أعمارهم من (٣١-٤٠ سنة)؛ وفروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم ٢٠ سنة فأكثر، فيما تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بممارسات القيادة الاستراتيجية لدورها الهام في تطوير وتنظيم وإجراءات العمل، والعمل على تعزيز وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بتطوير خدمات البنوك.

هدفت دراسة "رفيق وآخرون" (Rafiq et al., 2020) بعنوان: "تأثير بطاقة الأداء المتوازن كأداة لنظام الإدارة الاستراتيجية لتحسين التنمية المستدامة: قياس وساطة الأداء المؤسسي من خلال بلس اسمارت" إلى الكشف عن أثر دال إحصائيًا للإدارة الاستراتيجية على التنمية المستدامة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والكشف عن أثر للأداء المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركتي طاقة صينيتين، وهم (شركة الصين الوطنية للهندسة الكهربائية في باكستان، وشركة توليد الطاقة الصينية)، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٣٠٠) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للإدارة الاستراتيجية على التنمية المستدامة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وجود أثر إيجابي للأداء المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة أن تستخدم الإدارة العليا في المؤسسات نظام البطاقة المتوازنة كأداة استراتيجية لأنه يؤثر على التنمية المستدامة إذ تواجه منظمات الطاقة تحديات في التعامل مع التنمية المستدامة باعتبارها قضية ناشئة.

هدفت دراسة الصديقي (٢٠٢٠) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية وتطوير أداء المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على العاملين في بعض المؤسسات الحكومية بالمنطقة الغربية للمملكة العربية السعودية" إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي؛ والكشف عن أثر دال إحصائيًا للإدارة الاستراتيجية على تطوير الأداء المؤسسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء والقياديين من مستويات إدارية مختلفة في القطاعات الحكومية بالمنطقة الغربية، واشتملت عينة الدراسة على (٩٠) مدير ومسؤول بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي، بجانب إلمام المدراء والمسؤولين بمفهوم الإدارة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها؛ وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للإدارة الاستراتيجية على تطوير الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتبني استراتيجيات فعالة في القطاعات الحكومية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال القيادات العليا، كما يجب التأكد من وجود قيادات إدارية واعية بالمهارات القيادية المختلفة لما لذلك أثر في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وبالتالي يتحقق تطوير الأداء المؤسسي.

هدفت دراسة "ميريسا" (Meresa, 2019) بعنوان: "تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي. حالة مؤسسة الائتمان والادخار في شرق تيغراي" إلى الكشف عن تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء مؤسسة الائتمان والادخار في شرق تيغراي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٤٦) موظف وعامل في المنطقة الشرقية في تيغراي، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٢٨) موظف وعامل، وقد تبنت الدراسة المنهج المختلط الكمي والنوعي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة والمقابلات الشخصية

كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: جاء تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية إيجابيا وذو دلالة إحصائية على أداء مؤسسة الائتمان والادخار في شرق تيغراي، كما كان هناك مشكلة في الإدارة الاستراتيجية وهي عدم قدرة المنظمات على تطبيق الاستراتيجية ف أهداف الشركة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة مراعاة قرارات الإدارة الاستراتيجية وبيئة التسويق عند إدارة شركات الادخار والقروض.

هدفت دراسة "اودور ووير" (Oduor & Were, 2019) بعنوان: "تأثير عملية الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية الدولية: مسح لوكالات الاتحاد الأفريقي في نيروبي، كينيا" إلى الكشف عن تأثير عملية الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للحكومة الدولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والفنيين في وكالات الاتحاد الأفريقي العاملة في نيروبي، كينيا في عام ٢٠١٨، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٨٠) موظف وفني، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لعمليات الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة استخدام المؤسسة المسح البيئي في الوكالة لمساعدتها على تحديد احتياجات أصحاب المصلحة وتعزيز أدائها.

هدفت دراسة "بوتاما وآخرون" (Butama et al., 2019) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي: حالة شركة جوهودي كيليمو المحدودة، كينيا" إلى الكشف عن تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، والكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٠١) موظف في شركة جوهودي كيليمو المحدودة، كينيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٦٩) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في شركة جوهودي كيليمو المحدودة بكينيا، كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة أن تعمل شركة جودي كيليمو المحدودة على تحسين ثقافة المنظمة من خلال وضع إطار سياسي يعزز المساواة والعدالة بين الموظفين في المنظمة.

هدفت دراسة ابن زائد (٢٠١٦) بعنوان "مدخل الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بليبيا" إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية الليبية؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية وأداء مؤسسات القطاع العام الليبي، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمسؤولين في مصلحة الضرائب بليبيا، واشتملت عينة الدراسة على (٩٠) مدير ومسؤول بليبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضعف

تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مصلحة الضرائب بليبيا وقد يعزى ذلك إلى عدم إلمام المديرين والمسؤولين بمفهوم الإدارة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها وانشغالهم بالمشكلات اليومية الروتينية دون التركيز على المشكلات الاستراتيجية، وبالإضافة إلى ذلك كثرة التغييرات في القوانين والسياسات الاقتصادية، والتي أثرت سلباً على عملية التخطيط الاستراتيجي، والاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط، وليس مسؤولية جميع المستويات الإدارية، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية وأداء مؤسسات القطاع العام الليبي، وأوصت الدراسة بضرورة وضع هيكل تنظيمي يتناسب مع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمصلحة الضرائب، والعمل على إعداد دورات تدريبية للمديرين عن الإدارة الاستراتيجية وآليات تطبيقها في مصلحة الضرائب.

هدفت دراسة "مونداي وآخرون" (Monday et al, 2015) بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية وأداء الشركة: دراسة لشركات التصنيع المختارة في نيجيريا" إلى الكشف عن آثار الإدارة الاستراتيجية على أداء الصناعات التحويلية ومستوى المنافسة في نيجيريا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين شركات التصنيع المختارة في نيجيريا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٥٠) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي كمنهج للدراسة، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي كبير ذو دلالة إحصائية من الإدارة الاستراتيجية على الربحية والأداء التشغيلي لشركات التصنيع المختارة، كما كان للإدارة الاستراتيجية علاقة إيجابية مع مستوى المنافسة بين الشركات، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة ان تجعل المنظمات الأولوية للإدارة الاستراتيجية لأنها عامل نجاح حاسم في المنظمات.

المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية وانعكاساتها على التميز التنظيمي.

هدفت دراسة "ايوفيبي وآخرون" (Iyobhebhe et al., 2024) بعنوان: "ممارسات الإدارة الاستراتيجية كأساس لتحقيق الأداء التنظيمي" إلى الكشف عن تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، مع التركيز بشكل خاص على وجهات نظر الموظفين في المكتب الإقليمي للبنك المتحد لأفريقيا في لاغوس، نيجيريا، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٠٠) موظف في المكتب الإقليمي للبنك المتحد لأفريقيا في لاغوس، نيجيريا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٧١) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الاستنباطي المسحي كمنهج للدراسة، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من حيث الربحية والإنتاجية والأداء التشغيلي، حيث تستلزم الإدارة الاستراتيجية كفاءة توزيع الموارد والسماح للمؤسسات بتحسين أدائها من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال؛ لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة استخدام المؤسسة منهجيات الإدارة الاستراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال وضع أهداف واضحة، وتحسين عمليات صنع القرار.

هدفت دراسة سعد (٢٠٢٣) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني" إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني؛ والتعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية الأكثر نشاطاً بمدينة أسيوط، واشتملت عينة الدراسة على (٧٩) مسئول بمصر، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، كما استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاده بالترتيب الآتي: (بُعد صياغة الاستراتيجية، تليها تخطيط الاستراتيجية، ومن ثم تنفيذ الاستراتيجية، وتقويم الاستراتيجية)؛ جاء مستوى التميز المؤسسي بدرجة متوسطة، وقد جاءت أبعاده بالترتيب الآتي: (بُعد المرونة، ثم بُعد الجودة، فبُعد الابتكار)؛ جاءت درجة الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي بدرجة متوسطة، ومن أبرز تلك الصعوبات نجد الصراع والتعارض في مصالح بعض الأفراد، وثقافة الجمعية العدوانية تجاه الاستراتيجية الجديدة، بالإضافة إلى ذلك قلة الموارد المتاحة للجمعية لما تتطلبه الاستراتيجية، وشيوع النمط الإداري على النمط القيادي؛ وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي، ومن أبرز أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي نجد بُعد تنفيذ الاستراتيجية، ويليهما بُعد تقويم الاستراتيجية، ومن ثم بُعد تخطيط الاستراتيجية، وبُعد صياغة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة وجود تنظيم إداري مرن للتكيف مع المتغيرات الاستراتيجية مع الاهتمام والتركيز على تحقيق التميز المؤسسي، والعمل على توعية العاملين بأهمية التميز المؤسسي مع توفير التدريب اللازم للعاملين بها.

هدفت دراسة المغيرة (٢٠٢٣) بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي بسلطنة عمان" إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان، واشتملت عينة الدراسة على (٢٦٢) موظف بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الاستراتيجية، وقد جاءت الأبعاد بالترتيب الآتي: (بُعد دعم الثقافة التنظيمية، يليه بُعد اتخاذ القرارات التشاركية، ومن ثم بُعد تطوير رأس المال البشري، وبُعد تحديد التوجه الاستراتيجي)؛ وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة التفكير في أساليب فعالة من القيادة لتحقيق التميز المؤسسي، والعمل على عقد اجتماعات وورش عمل بشكل دوري للتأكد من وضوح الخطط الاستراتيجية والبرامج التنفيذية للمؤسسات.

هدفت دراسة "احمدي وآخرون" (Ahmadi et al., 2021) بعنوان: "دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في خلق التكيف والرفاهية للموظفين من أجل التميز التنظيمي (دراسة حالة: منظمة الضمان الاجتماعي في بوشهر)" إلى الكشف عن أثر للإدارة الاستراتيجية في خلق التكيف ورفاهية الموظفين، والكشف عن أثر دال إحصائيًا لرفاهية الموظفين على التميز التنظيمي؛ والكشف عن أثر لتوافق الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومديري منظمات التأمينات الاجتماعية في إيران، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١١٦) موظف ومدير في منظمة بوشهر للضمان الاجتماعي، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لممارسات الإدارة الاستراتيجية على التكيف والرفاهية للموظفين، وعدم وجود أثر دال إحصائيًا لرفاهية الموظفين على التميز التنظيمي، وجود أثر إيجابي لتوافق الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة أن يكون مديري المنظمة أكثر التزاماً بالامتثال لمختلف جوانب الإدارة الاستراتيجية بما في ذلك الإعداد والتنفيذ والتقييم والرقابة حتى يتمكنوا من اتخاذ خطوات نحو المستوى المطلوب من التميز المؤسسي.

هدفت دراسة سمر الدين والقرشي (٢٠٢٠) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة" إلى التعرف على واقع القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي؛ والكشف عن فروق دالة إحصائية حول واقع القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، واشتملت عينة الدراسة على (١٣٢) عامل بالسعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الأبعاد بالترتيب الآتي: (بُعد التوجه الاستراتيجي، يليه بُعد رأس المال البشري، ومن ثم بُعد الثقافة التنظيمية، وبُعد الرقابة التنظيمية)؛ جاء مستوى التميز التنظيمي بدرجة مرتفعة؛ وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (بُعد التوجه الاستراتيجي، وبُعد رأس المال البشري، وبُعد الثقافة التنظيمية، وبُعد الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي؛ عدم وجود فروق دالة إحصائية حول واقع القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وأوصت الدراسة بضرورة حث القيادات الاستراتيجية لتعزيز الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في صنع القرار، والعمل على إعداد وتأهيل القيادات الاستراتيجية وإخضاعهم لاختبارات تؤكد صلاحيتهم لشغل المناصب القيادية.

هدفت دراسة العبادي وآخرون (٢٠٢٠) بعنوان "الإرتجال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي" إلى الكشف عن وجود علاقة دالة إحصائيًا بين الارتجال الاستراتيجي وتحقيق التميز التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي جامعة الكوفة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٣) موظف بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي (بُعد اليقظة الاستراتيجية، وبُعد خفة الحركة الاستراتيجية، وبُعد الهيكلية الصغرى، وبُعد بناء الحل) وأبعاد التميز التنظيمي (بُعد تميز الهيكل التنظيمي، وبُعد التميز الاستراتيجي، وبُعد تميز الموظفين، وبُعد التميز الإداري)، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الاستراتيجيات الداعمة التي يمكن أن تشجع على التغيير والانفتاح وتبادل المعلومات وبالتالي يتحقق التميز المؤسسي، ولابد من زيادة الاهتمام بالارتجال الوظيفي بالمؤسسات للوصول إلى حلول مبدعة للمشكلات التي تواجه المؤسسات.

هدفت دراسة "إرشادي ودهدازي" (Ershadi, & Dehdazzi, 2019) بعنوان: "استقصاء دور التفكير الاستراتيجي في تأسيس نموذج التميز التنظيمي دور معتدل للنسيان التنظيمي" إلى الكشف عن دور الوسيط للنسيان التنظيمي في تأثير التفكير الاستراتيجي على تنفيذ نموذج التميز التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٩٧) شركة إيرانية، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٦٨) من الخبراء والمديرين المتوسطين وكبار مديري هذه الشركات، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي كمنهج للدراسة، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: جاء دور الوسيط للنسيان التنظيمي إيجابيا وذو دلالة احصائية في التأثير النهائي للتفكير الاستراتيجي في تنفيذ نموذج التميز التنظيمي على نطاق واسع وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة استخدام الخبرات الجديدة وكفاءة الموظفين والمديرين الخبراء من خلال التعلم التنظيمي لتنفيذ نماذج التميز المؤسسي.

هدفت دراسة الرفيعي وعبد (٢٠١٨) بعنوان "أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية" إلى الكشف عن أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء والمسؤولين ورؤساء الأقسام في الشركة العامة للسمنت الجنوبية إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن بمحافظة النجف الاشرف، واشتملت عينة الدراسة على (٦٢) من المديرين ورؤساء الأقسام والمسؤولين بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت باستمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال معنويًا للقدرات الاستراتيجية بأبعادها (بُعد المعرفة الفنية لبناء القيمة، وبُعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، وبُعد النقاثة المستخدمة) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (بُعد تميز القيادة، وبُعد تميز المرؤوسين، وبُعد تميز الهيكل، وبُعد تميز الاستراتيجية)، وكان بُعد النقاثة المستخدمة أكثر أبعاد القدرات الاستراتيجية تأثيرًا في التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين وعي الإدارة العليا بالمضامين

الاستراتيجية والتأثيرات المترتبة عليها للقدرات الإستراتيجية في المنظمة، كما يجب الاهتمام بالعاملين المتميزين باعتبارهم قيمة معرفية للمنظمة وطاقات متجددة.

هدفت دراسة "القبيلات وآخرون" (Alqubelat et al., 2018) بعنوان: "أثر القدرات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في البنوك الإسلامية - دراسة مسحية" إلى الكشف عن تأثير القدرات الاستراتيجية على التميز المؤسسي في البنوك الإسلامية في ماليزيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك الإسلامية الواقعة في ماليزيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٠٧) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالمسح عبر الإنترنت كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للقدرات الاستراتيجية التي تمثلت في القدرات الإدارية، القدرات المعرفية، القدرات التكنولوجية على تحقيق التميز المؤسسي والذي اشتملن أبعاده على التميز في الموارد البشرية والتميز في تقديم الخدمات والتميز القيادي، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القدرات المعرفية وبين التميز في تقديم الجودة، حيث أنه كلما ارتفعت مستويات القدرة المعرفية تحسنت مستويات تقديم الخدمات ورضا العملاء، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين القدرات الإدارية وبين التميز في الموارد البشرية، حيث كلما كانت قدرات الإدارة الاستراتيجية أكثر تطوراً كلما زاد تميز الموظفين العاملين في البنوك الإسلامية في ماليزيا، أيضاً وجود علاقة بين القدرات التكنولوجية وبين كلا من التميز في الموارد البشرية والتميز في تقديم الخدمات والتميز في القيادة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب أن تركز المنظمات على تطوير قدراتها التكنولوجية والتسويقية لما لها من تأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي في البنوك الإسلامية، كما يجب تطوير الموظفين في هذه المجالات والاستعانة بالخبراء لتنمية القدرات المعرفية، والتميز البشري، والتميز في الخدمة، والتميز القيادي.

هدفت دراسة "أولانيبيكون وآخرون" (Olanipekun et al, 2015) بعنوان: "تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي - أدلة من شركة تعبئة نيجيرية" إلى الكشف عن تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية وأداء المنظمة في شركة تعبئة الزجاجات النيجيرية باستخدام النظرية القائمة على الموارد كأساس نظري، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٠٠) موظف في شركة تعبئة النيجيرية، مصنع إيلورين، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٥٨) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وكشفت النتائج وجود تأثير إيجابي من الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية وأداء المنظمة في شركة تعبئة الزجاجات النيجيرية حيث ان تنفيذ ممارسات الإدارة الاستراتيجية لا يجعل المنظمة استباقية للتغيرات فحسب، بل أيضا يبدأ تغيرات إيجابية في المنظمة تؤدي إلى ميزة تنافسية وأداء مستدام، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة محافظة المنظمة باستمرار على ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحسينها لأنها أداة لا غنى عنها لأداء منظمة الأعمال.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة -خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول الإدارة الإستراتيجية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي، مثل: دراسة آل خليفة (٢٠٢٢)، ودراسة يعقوب (٢٠٢٢)، ودراسة الصديقي (٢٠٢٠)، ودراسة "ميريسا" (Meresa, 2019)، ودراسة "مونداي وآخرون" (Monday et al, 2015)، ودراسة صويص والقبيج (٢٠٢١)، ودراسة "رفيق وآخرون" (Rafiq et al., 2020)، ودراسة "اودور ووير" (Oduor & Were, 2019)، ودراسة "بوتاما وآخرون" (Butama et al., 2019)، ودراسة ابن زائد (٢٠١٦).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول الإدارة الإستراتيجية وانعكاساتها على التميز التنظيمي، مثل: دراسة "ايوفيبي وآخرون" (Iyobhebhe et al., 2024)، ودراسة سمر الدين والقرشي (٢٠٢٠)، ودراسة "إرشادي ودهدازي" (Ershadi, & Dehdazzi, 2019)، ودراسة الرفيعي وعبد (٢٠١٨)، ودراسة "أولانيبيكون وآخرون" (Olanipekun et al, 2015)، ودراسة سعد (٢٠٢٣)، ودراسة المغيرية (٢٠٢٣)، ودراسة العبادي وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة "احمدي وآخرون" (Ahmadi et al., 2021)، ودراسة "القبيلات وآخرون" (Alqubelat et al., 2018).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: الوصفي، مثل: دراسة آل خليفة (٢٠٢٢)، ودراسة يعقوب (٢٠٢٢)، ودراسة الصديقي (٢٠٢٠)، ودراسة سمر الدين والقرشي (٢٠٢٠)، ودراسة الرفيعي وعبد (٢٠١٨)، ودراسة "أولانيبيكون وآخرون" (Olanipekun et al, 2015)، ودراسة صويص والقبيج (٢٠٢١)، ودراسة "اودور ووير" (Oduor & Were, 2019)، ودراسة "بوتاما وآخرون" (Butama et al., 2019)، ودراسة ابن زائد (٢٠١٦)، ودراسة المغيرية (٢٠٢٣)، ودراسة العبادي وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة "احمدي وآخرون" (Ahmadi et al., 2021)، ودراسة "القبيلات وآخرون" (Alqubelat et al., 2018).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة آل خليفة (٢٠٢٢)، ودراسة يعقوب (٢٠٢٢)، ودراسة الصديقي (٢٠٢٠)، ودراسة "ميريسا"

(Meresa, 2019)، ودراسة "مونداي وآخرون" (Monday et al, 2015)، ودراسة "ايوفيغي وآخرون" (Iyobhebhe et al., 2024)، ودراسة سمر الدين والقرشي (٢٠٢٠)، ودراسة "إرشادي ودهدازي" (Ershadi, & Dehdazzi, 2019)، ودراسة الرفيعي وعبد (٢٠١٨)، ودراسة "أولانيبيكون وآخرون" (Olanipekun et al, 2015)، ودراسة صويص والقبيج (٢٠٢١)، ودراسة "رفيق وآخرون" (Rafiq et al., 2020)، ودراسة "أودور ووير" (Oduor & Were, 2019)، ودراسة "بوتاما وآخرون" (Butama et al., 2019)، ودراسة ابن زائد (٢٠١٦)، ودراسة سعد (٢٠٢٣)، ودراسة المغيرية (٢٠٢٣)، ودراسة العبادي وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة "احمدي وآخرون" (Ahmadi et al., 2021).

– اتفقت بعض الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: العاملين، مثل: دراسة آل خليفة (٢٠٢٢)، ودراسة يعقوب (٢٠٢٢)، ودراسة "ميريسا" (Meresa, 2019)، ودراسة "مونداي وآخرون" (Monday et al, 2015)، ودراسة "ايوفيغي وآخرون" (Iyobhebhe et al., 2024)، ودراسة سمر الدين والقرشي (٢٠٢٠)، ودراسة "أولانيبيكون وآخرون" (Olanipekun et al, 2015)، ودراسة صويص والقبيج (٢٠٢١)، ودراسة "رفيق وآخرون" (Rafiq et al., 2020)، ودراسة "أودور ووير" (Oduor & Were, 2019)، ودراسة "بوتاما وآخرون" (Butama et al., 2019)، ودراسة المغيرية (٢٠٢٣)، ودراسة العبادي وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة "احمدي وآخرون" (Ahmadi et al., 2021)، ودراسة "القبيلات وآخرون" (Alqubelat et al., 2018).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

– اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة "ميريسا" (Meresa, 2019) التي استخدمت المنهج المختلط الكمي، ودراسة "مونداي وآخرون" (Monday et al, 2015) التي استخدمت المنهج المسحي، ودراسة "ايوفيغي وآخرون" (Iyobhebhe et al., 2024) التي استخدمت المنهج الاستنباطي المسحي، ودراسة "إرشادي ودهدازي" (Ershadi, & Dehdazzi, 2019) التي استخدمت المنهج النوعي. ودراسة "رفيق وآخرون" (Rafiq et al., 2020) التي استخدمت المنهج الكمي، ودراسة سعد (٢٠٢٣) التي استخدمت منهج المسح الاجتماعي.

– اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، مثل: دراسة "القبيلات وآخرون" (Alqubelat et al., 2018) التي استعانت بالمسح عبر الإنترنت.

– اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، مثل: دراسة الصديقي (٢٠٢٠)، ودراسة "إرشادي ودهدازي" (Ershadi, & Dehdazzi, 2019)، ودراسة الرفيعي وعبد (٢٠١٨)، ودراسة ابن زائد (٢٠١٦)، ودراسة سعد (٢٠٢٣) حيث اشتملت عينة تلك الدراسات على المديرين والمسؤولين.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحثة التي تناولت الإدارة الإستراتيجية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول الإدارة الإستراتيجية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفًا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

تصميم الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهجية الكمية وذلك لمناسبتها لطبيعة الدراسة حيث عرف الفضل (٢٠١٩، ص. ٢٢) المنهج الكمي بأنه " مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة أو لترشيد القرار الإداري المزمع اتخاذه بخصوص حالة معينة، يفترض في هذه الحالة توفر القدر الكافي من البيانات المتعلقة بالمشكلة، ويتطلب تطبيقها واستخدامها أيضًا تحديد الفرضيات والعوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر".

ويتفرع منه المنهج الوصفي الذي عرفه درويش (٢٠١٨، ص. ١١٨) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية".

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الخدمية بمنطقة الرياض التابعة للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع لينك الإلكتروني وتمثلت عينة الدراسة في (٣٧١) مفردة.

خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في البيانات الأساسية:

١. توزيع أفراد العينة حسب النوع

الجدول رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	202	54.4%
أنثى	169	45.6%
الدرجة الكلية	371	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (النوع) هي (54.4%)، والخاصة بـ(الذكور)، بينما جاءت أقل نسبة (45.6%) وهي الخاصة بـ(الإناث).



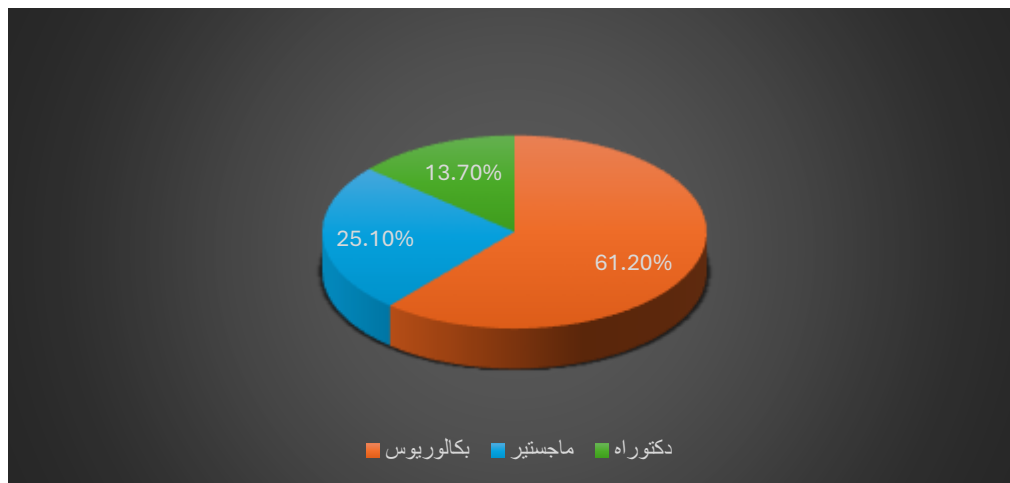
الشكل رقم (١-٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

٢. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٢-٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
بكالوريوس	227	61.2%
ماجستير	93	25.1%
دكتوراه	51	13.7%
الدرجة الكلية	371	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (المؤهل العلمي) هي (61.2%)، والخاصة بـ(بكالوريوس)، بينما جاءت أقل نسبة (13.7%) وهي الخاصة بـ(دكتوراه).



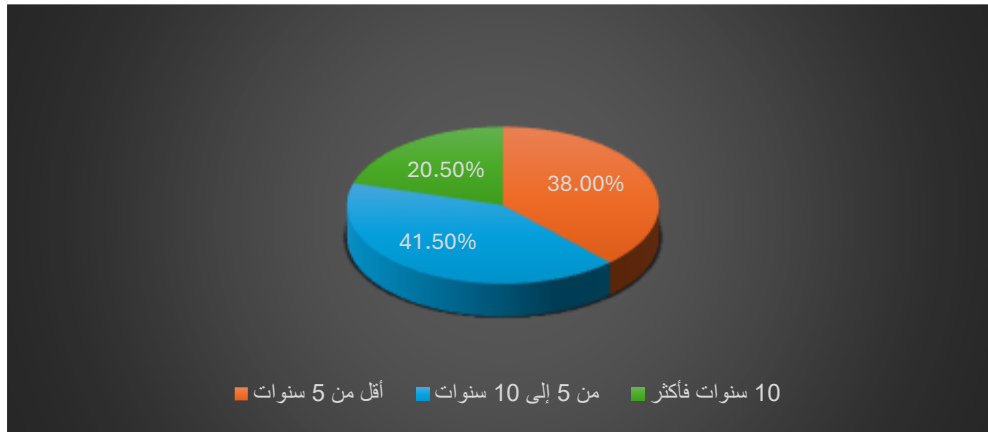
الشكل رقم (٢-٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

٣. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٥ سنوات	141	38.0%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	154	41.5%
١٠ سنوات فأكثر	76	20.5%
الدرجة الكلية	371	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (عدد سنوات الخبرة) هي (41.5%)، والخاصة بـ(من ٥ إلى ١٠ سنوات)، بينما جاءت أقل نسبة (20.5%) وهي الخاصة بـ(١٠ سنوات فأكثر).



الشكل رقم (٣-٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية.
- الجزء الثاني: يتكون من محاور الاستبانة، المتكونة من ثلاث محاور رئيسية، وهم على النحو التالي:
- المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية، والذي يتكون من (٢٥) عبارة مقسمة على (٥) أبعاد.
- المحور الثاني: الأداء المؤسسي، والذي يتكون من (٢٠) عبارة مقسمة على (٤) أبعاد.
- المحور الثالث: التميز التنظيمي، والذي يتكون من (٢٠) عبارة مقسمة على (٤) أبعاد.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (١)، لا أوافق (٢)، أوافق إلى حد ما (٣)، أوافق (٤)، أوافق بشدة (٥).

صدق الأداة وثباتها (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عبارتها، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعادت الباحثة صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠٪) من السادة المحكمون، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٦٥) عبارة مقسمة على ثلاث محاور.

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:

- المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الأول بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية					
١	.829**	٢	.758**	٣	.789**
٤	.896**	٥	.729**		
البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية					
٦	.823**	٧	.784**	٨	.746**
٩	.706**	١٠	.855**		
البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات					
١١	.881**	١٢	.790**	١٣	.804**
١٤	.827**	١٥	.814**		
البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات					
١٦	.733**	١٧	.817**	١٨	.784**
١٩	.877**	٢٠	.607**		
البعد الخامس: المراقبة والتقييم					
٢١	.701**	٢٢	.797**	٢٣	.770**
٢٤	.660**	٢٥	.850**		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول بين ($-.729^{**}$ - $.896^{**}$)، وتراوحت في البعد الثاني بين ($-.706^{**}$ - $.855^{**}$)، وتراوحت في البعد الثالث بين ($-.790^{**}$ - $.881^{**}$)، وتراوحت في البعد الرابع بين ($-.607^{**}$ - $.877^{**}$)، وتراوحت في البعد الخامس بين ($-.660^{**}$ - $.850^{**}$)، وتراوحت في المحور الأول بين ($-.607^{**}$ - $.896^{**}$)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول بالاستبانة.

– المحور الثاني: الأداء المؤسسي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الثاني بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الأداء المؤسسي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
البعد الأول: الكفاءة					
٢٦	.701**	٢٧	.795**	٢٨	.789**
٢٩	.675**	٣٠	.848**		
البعد الثاني: الفاعلية					
٣١	.639**	٣٢	.843**	٣٣	.764**
٣٤	.708**	٣٥	.698**		
البعد الثالث: الإنتاجية					
٣٦	.758**	٣٧	.774**	٣٨	.820**
٣٩	.605**	٤٠	.745**		
البعد الرابع: الجودة					
٤١	.835**	٤٢	.815**	٤٣	.895**
٤٤	.622**	٤٥	.775**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الأداء المؤسسي، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول بين ($-.675^{**}$ - $.848^{**}$)، وتراوحت في البعد الثاني بين ($-.639^{**}$ - $.843^{**}$)، وتراوحت في البعد الثالث بين ($-.605^{**}$ - $.820^{**}$)، وتراوحت في البعد الرابع بين ($-.622^{**}$ - $.895^{**}$)، وتراوحت في المحور الثاني بين ($-.605^{**}$ - $.895^{**}$)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني بالاستبانة.

– المحور الثالث: التميز التنظيمي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث الذي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الثالث بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٦) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثالث: التميز التنظيمي

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
البعد الأول: التميز الإداري					
.789**	٤٨	.758**	٤٧	.829**	٤٦
		.729**	٥٠	.896**	٤٩
البعد الثاني: تميز المرؤوسين					
.864**	٥٣	.715**	٥٢	.838**	٥١
		.770**	٥٥	.606**	٥٤
البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي					
.804**	٥٨	.790**	٥٧	.881**	٥٦
		.814**	٦٠	.827**	٥٩
البعد الرابع: تميز الخدمات					
.784**	٦٣	.817**	٦٢	.733**	٦١
		.607**	٦٥	.877**	٦٤

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثالث: التميز التنظيمي جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول بين (.729**-.896**)، وتراوحت في البعد الثاني بين (.606**-.864**)، وتراوحت في البعد الثالث بين (.790**-.881**)، وتراوحت في البعد الرابع بين (.607**-.877**)، وتراوحت في المحور الثالث بين (.606**-.896**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثالث بالاستبانة.

– الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:

تم التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٧) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	.996**
٢	المحور الثاني: الأداء المؤسسي	.977**
٣	المحور الثالث: التميز التنظيمي	.992**

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والمتوسط العام للاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (.977**-.996**) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

– ثانياً: ثبات الأداة (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٨) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	.970
٢	المحور الثاني: الأداء المؤسسي	.996
٣	المحور الثالث: التميز التنظيمي	.978
	المتوسط العام	.988

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة قيم دالة؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (.970-.996)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (.988)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على موضوع الإدارة الإستراتيجية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي لدى العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة العاملين في بعض المؤسسات الخدمية التابعة للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:** المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** سيتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢٤م.

الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت الباحثة إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية لمتغيرات الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.
٣. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
٤. معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
٥. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار (T-test): لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.
٦. اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط.
٧. معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة ومتغير على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، عالية (٤)، عالية جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل متغير بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، يلي ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

تحليل البيانات

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما مستوى الإدارة الاستراتيجية في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبعاد المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

الرقم	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة استجابة
١	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	4.14	.814	1	عالية
٢	البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية	3.67	.766	2	عالية
٣	البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات	3.56	1.074	3	عالية
٤	البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات	3.20	1.521	5	متوسطة
٥	البعد الخامس: المراقبة والتنفيذ	3.38	.749	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.59	.729	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الأول: الإدارة الاستراتيجية جاء بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (.729) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية)، بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (.814)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (.766)، بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات) بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.521) وتراوحت جميع أبعاد المحور الأول بين درجات استجابة (متوسطة - عالية).

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الأول بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

– البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

الجدول رقم (٤-٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد

الأول: الرؤية الاستراتيجية

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
١	تسعي المؤسسة إلى تقديم الخدمات بجودة وكفاءة عالية.	ك	217	53	76	14	11	4.22	1.079	2	عالية جدًا	
		%	58.5	14.3	20.5	3.8	3.0					
٢	تتطلع المؤسسة إلى تطوير البنية التحتية الخاصة بها.	ك	246	43	72	6	4	4.40	.926	1	عالية جدًا	
		%	66.3	11.6	19.4	1.6	1.1					
٣	تسعي المؤسسة إلى بناء شراكة فعالة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.	ك	191	55	74	14	37	3.94	1.328	5	عالية	
		%	51.5	14.8	19.9	3.8	10.0					
٤	تركز المؤسسة على أن يتم أداء المهام ضمن فرق عمل جماعية.	ك	207	37	77	21	29	4.00	1.304	4	عالية	
		%	55.8	10.0	20.8	5.7	7.8					
٥	تهتم المؤسسة بتطوير وتنمية مهارات العاملين لتحسين عملية أداء المهام.	ك	218	39	78	22	14	4.15	1.165	3	عالية	
		%	58.8	10.5	21.0	5.9	3.8					
المتوسط العام												
								4.14	.814	--	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (4.14)، وانحراف معياري (.814)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢) بمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (.926) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١) بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (1.079) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣) بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.328) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول بين (1.328-.926) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

– البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية

الجدول رقم (٤-٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية

م	العبارة	درجة الاستجابة									
			أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٦	تهتم المؤسسة بتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين بكفاءة.	ك	130	93	39	25	84	3.43	1.564	5	عالية
		%	35.0	25.1	10.5	6.7	22.6				
٧	تساهم المؤسسة في إعداد ورش تدريبية للعاملين.	ك	159	99	40	29	44	3.81	1.373	2	عالية
		%	42.9	26.7	10.8	7.8	11.9				
٨	تهدف المؤسسة إلى تعزيز الأمن وتحقيق الاستقرار المجتمعي.	ك	161	112	41	24	33	3.93	1.266	1	عالية
		%	43.4	30.2	11.1	6.5	8.9				
٩	تركز المؤسسة على سير العملية التشغيلية وفق الأهداف والرؤي المحددة.	ك	158	79	36	41	57	3.65	1.493	3	عالية
		%	42.6	21.3	9.7	11.1	15.4				
١٠	تهتم المؤسسة بتمكين وتعزيز مشاركة المواطنين في الأداء الحكومي.	ك	141	80	47	44	59	3.54	1.485	4	عالية
		%	38.0	21.6	12.7	11.9	15.9				
المتوسط العام											
								3.67	.766	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.67)، وانحراف معياري (.766)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٨) بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (1.266) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٧) بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (1.373) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٦) بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (1.564) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني بين (1.266-1.564) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

– البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات

الجدول رقم (٤-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
١١	تهتم المؤسسة بوضع خطط طويلة الأجل لمقابلة التحديات.	ك	146	50	121	11	43	3.66	1.331	2	عالية
		%	39.4	13.5	32.6	3.0	11.6				
١٢	تشرك المؤسسة العاملين في وضع رؤية واضحة للمؤسسة.	ك	163	57	115	13	23	3.87	1.198	1	عالية
		%	43.9	15.4	31.0	3.5	6.2				
١٣	تعمل المؤسسة على تحديد أهداف المؤسسة بوضوح.	ك	144	40	122	22	43	3.59	1.355	3	عالية
		%	38.8	10.8	32.9	5.9	11.6				
١٤	تحدد المؤسسة معايير أداء واضحة للخطط الاستراتيجية.	ك	127	54	110	26	54	3.47	1.397	4	عالية
		%	34.2	14.6	29.6	7.0	14.6				
١٥	تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة للعمل في حالة حدوث أي تغييرات طارئة.	ك	125	39	97	15	95	3.23	1.573	5	متوسطة
		%	33.7	10.5	26.1	4.0	25.6				
المتوسط العام											
								3.56	1.074	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.56)، وانحراف معياري (1.074)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٢) بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (1.198) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١١) بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (1.331) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٥) بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.573) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (1.198-1.573) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

– البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات

الجدول رقم (٤-٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
١٦	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي أثناء تنفيذ الاستراتيجية.	ك	158	67	20	18	108	3.40	1.716	1	عالية	
		%	42.6	18.1	5.4	4.9	29.1					
١٧	تتابع المؤسسة عملية تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة بدقة للكشف عن وجود أي قصور.	ك	140	55	26	21	129	3.15	1.758	3	متوسطة	
		%	37.7	14.8	7.0	5.7	34.8					
١٨	تحرص المؤسسة إلى ترجمة الأهداف الموضوعة إلى نتائج فعلية.	ك	149	47	13	20	142	3.11	1.821	4	متوسطة	
		%	40.2	12.7	3.5	5.4	38.3					
١٩	تهتم المؤسسة بتحقيق الترابط بين الهيكل الإداري للمحافظة على الاتجاه الاستراتيجي للخطط.	ك	141	53	19	6	152	3.07	1.823	5	متوسطة	
		%	38.0	14.3	5.1	1.6	41.0					
٢٠	تشارك المؤسسة المختصين في تنفيذ خطة العمل.	ك	134	71	36	12	118	3.25	1.700	2	متوسطة	
		%	36.1	19.1	9.7	3.2	31.8					
المتوسط العام												
								3.20	1.521	--	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.20)، وانحراف معياري (1.521)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٦) بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.716) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٠) بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.700) وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٩) بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (1.823) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع بين (1.700-1.823) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

– البعد الخامس: المراقبة والتقييم

الجدول رقم (٤-٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الخامس: المراقبة والتقييم

م	العبارة	درجة الاستجابة									
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٢١	تلتزم الإدارة باللوائح والقوانين في الرقابة على الأداء لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	ك	94	37	195	18	27	3.41	1.134	3	عالية
		%	25.3	10.0	52.6	4.9	7.3				
٢٢	تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية فورية في حالة عدم التزام بين مستوي الأداء وبين الأهداف الموضوعية.	ك	122	56	160	11	22	3.66	1.140	1	عالية
		%	32.9	15.1	43.1	3.0	5.9				
٢٣	تركز الإدارة على المراقبة الدورية لسير العمل ضمن اللوائح المحددة.	ك	111	48	176	15	21	3.57	1.126	2	عالية
		%	29.9	12.9	47.4	4.0	5.7				
٢٤	تهتم الإدارة بإرسال نتائج التغذية الراجعة لي ولزملائي.	ك	81	32	155	25	78	3.04	1.368	5	متوسطة
		%	21.8	8.6	41.8	6.7	21.0				
٢٥	تعمل الإدارة على إدخال تحسينات لتطوير سير العملية التشغيلية.	ك	95	31	167	23	55	3.24	1.308	4	متوسطة
		%	25.6	8.4	45.0	6.2	14.8				
المتوسط العام											
								3.38	.749	--	متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الخامس جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.38)، وانحراف معياري (.749)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٢) بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (1.140) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٣) بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.126) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٤) بمتوسط حسابي (3.04)، وانحراف معياري (1.368) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وتراوحت باقي العبارات بين درجة استجابة (متوسطة-عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس بين (1.368-1.126) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟ وللإجابة قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبعاد المحور الثاني وترتيبهم تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ويبينها الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: الأداء المؤسسي

الرقم	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة استجابة
١	البعد الأول: الكفاءة	4.11	.667	1	عالية
٢	البعد الثاني: الفاعلية	3.65	.839	3	عالية
٣	البعد الثالث: الإنتاجية	3.32	1.357	4	متوسطة
٤	البعد الرابع: الجودة	3.99	.950	2	عالية
	المتوسط العام	3.77	.626	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثاني: الأداء المؤسسي جاء بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (.626) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الأول: الكفاءة)، بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (.667)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الرابع: الجودة) بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (.950)، بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الثالث: الإنتاجية) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.357).

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الأول بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

– البعد الأول: الكفاءة:

الجدول رقم (٤-٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: الكفاءة

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق				
٢٦	تركز الإدارة على تبني مبادئ العمل التي تزيد من كفاءة المخرجات.	ك	162	103	43	28	35	3.89	1.302	5	عالية
		%	43.7	27.8	11.6	7.5	9.4				
٢٧	تهتم الإدارة بالاستجابة السريعة لشكاوي واقتراحات العاملين.	ك	244	68	24	23	12	4.37	1.061	1	عالية جداً
		%	65.8	18.3	6.5	6.2	3.2				
٢٨	تتبنى الإدارة نظام فعال لتقييم الأداء في تنفيذ المهام.	ك	196	71	40	29	35	3.98	1.343	4	عالية
		%	52.8	19.1	10.8	7.8	9.4				
٢٩	تعمل الإدارة على تنفيذ المهام قبل الوقت المحدد لها.	ك	208	93	41	14	15	4.25	1.061	2	عالية جداً
		%	56.1	25.1	11.1	3.8	4.0				
٣٠	تعتمد الإدارة على التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المهام.	ك	224	61	18	21	47	4.06	1.421	3	عالية
		%	60.4	16.4	4.9	5.7	12.7				
	المتوسط العام							4.11	.667	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: الكفاءة جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (4.11)، وانحراف معياري (0.667)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٧) بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (1.061) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٩) بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (1.061) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٦) بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (1.302) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول بين (1.061-1.421) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

– البعد الثاني: الفاعلية

الجدول رقم (٤-٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: الفاعلية

م	العبارة	درجة الاستجابة									
			أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٣١	تستغل الإدارة كافة الموارد المتاحة لديها لتنفيذ المهام.	ك	217	79	32	16	27	4.19	1.210	1	عالية
		%	58.5	21.3	8.6	4.3	7.3				
٣٢	تستقطب الإدارة ذوي الخبرات والكفاءات لتدريب العاملين على الاستخدام الكفاء للموارد.	ك	100	81	33	34	123	3.00	1.650	5	متوسطة
		%	27.0	21.8	8.9	9.2	33.2				
٣٣	تعمل الإدارة على تنفيذ الأهداف المرجوة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.	ك	156	93	29	24	69	3.65	1.523	3	عالية
		%	42.0	25.1	7.8	6.5	18.6				
٣٤	تسعي الإدارة إلى نشر ثقافة تحسين فاعلية الأداء بأقل التكاليف.	ك	147	81	31	36	76	3.50	1.572	4	عالية
		%	39.6	21.8	8.4	9.7	20.5				
٣٥	تهتم الإدارة بتقليل هدر الموارد المتاحة لديها عند تنفيذ المهام.	ك	158	121	37	12	43	3.91	1.302	2	عالية
		%	42.6	32.6	10.0	3.2	11.6				
المتوسط العام											
								3.71	.796	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.71)، وانحراف معياري (0.796)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٣١) بمتوسط

حسابي (4.19)، وانحراف معياري (1.210) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٥) بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (1.302) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣٢) بمتوسط حسابي (3.00)، وانحراف معياري (1.650) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني بين (1.210-1.650) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

– البعد الثالث: الإنتاجية

الجدول رقم (٤ - ١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
للبعد الثالث: الإنتاجية

م	العبارة	درجة الاستجابة									
		ك	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
٣٦	تهتم الإدارة بتحسين العمليات الداخلية من خلال الاعتماد على التطورات التكنولوجية.	ك	139	64	30	20	118	3.23	1.718	4	متوسطة
		%	37.5	17.3	8.1	5.4	31.8				
٣٧	تشجع الإدارة على العمل الإبداعي والابتكار في تنفيذ المهام.	ك	134	80	42	18	97	3.37	1.621	3	متوسطة
		%	36.1	21.6	11.3	4.9	26.1				
٣٨	تهتم الإدارة بالاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وخوارزميتها لتحسين مستوى إنتاج الخدمات لديها.	ك	144	80	37	13	97	3.43	1.633	2	عالية
		%	38.8	21.6	10.0	3.5	26.1				
٣٩	تتبنى الإدارة الأفكار الحديثة التي يقدمها العاملون لتطوير بيئة العمل.	ك	172	59	22	21	97	3.51	1.693	1	عالية
		%	46.4	15.9	5.9	5.7	26.1				
٤٠	تركز الإدارة على تحقيق التنسيق والتعاون الفعال بين كافة الأقسام عند إنتاج المهام.	ك	120	67	32	27	125	3.08	1.702	5	متوسطة
		%	32.3	18.1	8.6	7.3	33.7				
المتوسط العام											
								3.32	1.357	--	متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.32)، وانحراف معياري (1.357)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٣٩) بمتوسط

حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.693) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٨) بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (1.633) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٠) بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري (1.702) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (1.621-1.718) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

– البعد الرابع: الجودة

الجدول رقم (٤-١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
للبعد الرابع: الجودة

م	العبارة	درجة الاستجابة									
			أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٤١	تلتزم الإدارة بتوفير خدمات تتسم بجودة عالية.	ك	233	42	42	3	51	4.09	1.417	3	عالية
		%	62.8	11.3	11.3	.8	13.7				
٤٢	تهتم الإدارة بتطبيق المعايير الدولية للجودة عند أداء المهام.	ك	224	39	28	13	67	3.92	1.563	4	عالية
		%	60.4	10.5	7.5	3.5	18.1				
٤٣	تركز الإدارة على تطوير كفاءات العاملين.	ك	174	45	21	17	114	3.40	1.767	5	عالية
		%	46.9	12.1	5.7	4.6	30.7				
٤٤	تعتبر الإدارة آراء المواطنين معيار للتأكد من جودة الخدمات.	ك	239	56	23	4	49	4.16	1.384	2	عالية
		%	64.4	15.1	6.2	1.1	13.2				
٤٥	تسعى الإدارة لتوفير حلول مبتكرة لتعزيز جودة الأداء.	ك	259	49	30	5	28	4.36	1.176	1	عالية جدًا
		%	69.8	13.2	8.1	1.3	7.5				
المتوسط العام											
								3.99	.950	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.99)، وانحراف معياري (.950)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤٥) بمتوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (1.176) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٤٤) بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (1.384) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في

الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٣) بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.767) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع بين (1.767-1.176) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث الذي نص على: ما مستوى التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبعاد المحور الثالث: التميز التنظيمي ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٤-١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثالث: التميز التنظيمي

الرقم	أبعاد المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة استجابة
١	البعد الأول: التميز الإداري	3.35	1.041	2	متوسطة
٢	البعد الثاني: تميز المرؤوسين	4.15	.690	1	عالية
٣	البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي	3.16	1.272	4	متوسطة
٤	البعد الرابع: تميز الخدمات	3.22	1.372	3	متوسطة
	المتوسط العام	3.47	.934	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثالث جاء بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (.934) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الثاني: تميز المرؤوسين)، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (.690)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الأول: التميز الإداري) بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (1.041)، بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.272).

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الثالث بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

– البعد الأول: التميز الإداري

الجدول رقم (٤-١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

للبعد الأول: التميز الإداري

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
		أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
٤٦	تقوم الإدارة بتفويض السلطات للعاملين لتنفيذ بعض المهام.	ك	114	84	34	22	117	3.15	1.662	5	متوسطة	
		%	30.7	22.6	9.2	5.9	31.5					
٤٧	تمنح الإدارة للعاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	ك	128	83	34	21	105	3.29	1.648	4	متوسطة	
		%	34.5	22.4	9.2	5.7	28.3					
٤٨	تعكس ثقافة المؤسسة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والعاملين.	ك	123	97	33	18	100	3.34	1.615	3	متوسطة	
		%	33.2	26.1	8.9	4.9	27.0					
٤٩	تهتم الإدارة بتحقيق التوازن للعاملين بين العمل والحياة الشخصية.	ك	172	59	29	30	81	3.57	1.628	1	عالية	
		%	46.4	15.9	7.8	8.1	21.8					
٥٠	تقدم الإدارة للعاملين الحوافز والترقيات تقديرًا لجهودهم.	ك	145	69	35	36	86	3.41	1.617	2	عالية	
		%	39.1	18.6	9.4	9.7	23.2					
			المتوسط العام						3.35	1.041	--	متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.35)، وانحراف معياري (1.041)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤٩) بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.628) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٥٠) بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.617) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٦) بمتوسط حسابي (3.15)، وانحراف معياري (1.662) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (1.662-1.615) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

– البعد الثاني: تميز المرؤوسين

الجدول رقم (٤-١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

للبعد الثاني: تميز المرؤوسين

م	العبارة	درجة الاستجابة									
		ك	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٥١	توضح المؤسسة للعاملين واجباتهم الوظيفية.	ك	233	49	61	17	11	3.43	1.564	5	عالية
		%	62.8	13.2	16.4	4.6	3.0				
٥٢	تسعي المؤسسة إلى تنفيذ العاملين للمهام المحددة على أكمل وجه.	ك	218	49	73	8	23	3.81	1.373	2	عالية
		%	58.8	13.2	19.7	2.2	6.2				
٥٣	تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	ك	192	61	91	14	13	3.93	1.266	1	عالية
		%	51.8	16.4	24.5	3.8	3.5				
٥٤	تحرص المؤسسة على تحلي العاملين بالمرونة الكافية للتعامل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل.	ك	251	35	47	23	15	3.65	1.493	3	عالية
		%	67.7	9.4	12.7	6.2	4.0				
٥٥	تركز المؤسسة على تنفيذ الأهداف والخطط الخاصة بها عند أداء مهام.	ك	192	40	85	23	31	3.54	1.485	4	عالية
		%	51.8	10.8	22.9	6.2	8.4				
المتوسط العام											
								3.67	.766	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.67)، وانحراف معياري (.766)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٥٣) بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (1.266) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٥٢) بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (1.373) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥١) بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (1.564) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني بين (1.266-1.564) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

– البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (٤-١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

للبعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٥ ٦	يهتم الهيكل التنظيمي بمتابعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة.	ك	97	87	34	21	132	2.99	1.664	5	متوسطة
		%	26.1	23.5	9.2	5.7	35.6				
٥ ٧	تتابع الإدارة سير العمل في جميع مراحل العمل الإداري.	ك	127	67	30	30	117	3.15	1.696	3	متوسطة
		%	34.2	18.1	8.1	8.1	31.5				
٥ ٨	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة والتكيف في حالة حدوث أي تغييرات.	ك	124	88	28	16	115	3.24	1.675	2	متوسطة
		%	33.4	23.7	7.5	4.3	31.0				
٥ ٩	يستثمر الهيكل التنظيمي كافة الفرص المتاحة لسير العملية التشغيلية.	ك	139	77	33	27	95	3.37	1.635	1	متوسطة
		%	37.5	20.8	8.9	7.3	25.6				
٦ ١٠	تسير العمليات التنظيمية بشكل سلس في التنظيم.	ك	112	69	39	33	118	3.06	1.661	4	متوسطة
		%	30.2	18.6	10.5	8.9	31.8				
المتوسط العام											
								3.16	1.272	--	متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (٣.١٦)، وانحراف معياري (١.٢٧٢)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٥٩) بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وانحراف معياري (١.٦٣٥) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٥٨) بمتوسط حسابي (٣.٢٤)، وانحراف معياري (١.٦٧٥) وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥٦) بمتوسط حسابي (٢.٩٩)، وانحراف معياري (١.٦٦٤) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (١.٦٣٥-١.٦٩٦) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

– البعد الرابع: تميز الخدمات

الجدول رقم (٤-١٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
للبعد الرابع: تميز الخدمات

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٦١	تركز المؤسسة على التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها.	ك	136	82	34	9	110	3.41	1.134	3	عالية
		%	36.7	22.1	9.2	2.4	29.6				
٦٢	تتبنى المؤسسة الأساليب الإبداعية في توفير الخدمات للمواطنين.	ك	148	78	27	21	97	3.66	1.140	1	عالية
		%	39.9	21.0	7.3	5.7	26.1				
٦٣	تهتم المؤسسة باحتياجات المواطنين وتعمل على تنفيذها.	ك	139	52	20	29	131	3.57	1.126	2	عالية
		%	37.5	14.0	5.4	7.8	35.3				
٦٤	تستقبل المؤسسة آراء المواطنين وتتبنها عند أداء المهام.	ك	135	71	25	14	126	3.04	1.368	5	متوسطة
		%	36.4	19.1	6.7	3.8	34.0				
٦٥	تهتم المؤسسة بالكفاءة التشغيلية للخدمات التي تقدمها.	ك	114	68	32	21	136	3.24	1.308	4	متوسطة
		%	30.7	18.3	8.6	5.7	36.7				
المتوسط العام											
							3.38	.749	--		متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: تميز الخدمات جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.38)، وانحراف معياري (749)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٦٢) بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (1.140) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٦٣) بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.126) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٦٤) بمتوسط حسابي (3.04)، وانحراف معياري (1.368) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (متوسطة-عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع بين (1.368-1.126) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

رابعاً: عرض نتائج السؤال الرابع الذي نص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الإدارة الاستراتيجية في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع - المؤهل - الخبرة)؟

للإجابة على السؤال الرابع تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية:

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-١٧) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	ذكر	202	4.16	.807	.430	369	.667	غير دال
	أنثي	169	4.12	.823				
البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية	ذكر	202	3.67	.737	.018	369	.985	غير دال
	أنثي	169	3.67	.801				
البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات	ذكر	202	3.61	1.063	.930	369	.353	غير دال
	أنثي	169	3.51	1.087				
البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات	ذكر	202	3.31	1.520	1.648	369	.100	غير دال
	أنثي	169	3.05	1.515				
البعد الخامس: المراقبة والتقييم	ذكر	202	3.41	.748	.816	369	.415	غير دال
	أنثي	169	3.35	.750				
المتوسط العام	ذكر	202	3.63	.717	1.228	369	.220	غير دال
	أنثي	169	3.54	.742				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوي دلالة (0.05)، في كل من (البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية، البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية، البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات، البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات، البعد الخامس: المراقبة والتقييم، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير النوع.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل:

تم استخدام اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-١٨) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	.528	2	.264	.398	.672
	داخل المجموعات	244.454	368	.664		
	المجموع	244.982	370	--		
البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية	بين المجموعات	.166	2	.083	.141	.869
	داخل المجموعات	216.904	368	.589		
	المجموع	217.070	370	--		
البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات	بين المجموعات	1.188	2	.594	.513	.599
	داخل المجموعات	425.623	368	1.157		
	المجموع	426.810	370	--		
البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات	بين المجموعات	1.368	2	.684	.295	.745
	داخل المجموعات	854.423	368	2.322		
	المجموع	855.791	370	--		
البعد الخامس: المراقبة والتقييم	بين المجموعات	2.358	2	1.179	2.115	.122
	داخل المجموعات	205.065	368	.557		
	المجموع	207.423	370	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.092	2	.046	.086	.918
	داخل المجموعات	196.596	368	.534		
	المجموع	196.688	370	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى دلالة (٠.٠٥)، في كل من (البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية، البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية، البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات، البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات، البعد الخامس: المراقبة والتقييم، المتوسط العام)، تعزي لمتغير تعزي لمتغير المؤهل.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير الخبرة:

تم استخدام اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-١٩) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير الخبرة

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	.056	2	.028	.042	.959
	داخل المجموعات	244.927	368	.666		
	المجموع	244.982	370	--		
البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية	بين المجموعات	.181	2	.090	.153	.858
	داخل المجموعات	216.889	368	.589		
	المجموع	217.070	370	--		
البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات	بين المجموعات	2.186	2	1.093	.947	.389
	داخل المجموعات	424.624	368	1.154		
	المجموع	426.810	370	--		
البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات	بين المجموعات	1.040	2	.520	.224	.799
	داخل المجموعات	854.751	368	2.323		
	المجموع	855.791	370	--		
البعد الخامس: المراقبة والتقييم	بين المجموعات	2.024	2	1.012	1.813	.165
	داخل المجموعات	205.399	368	.558		
	المجموع	207.423	370	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.522	2	.261	.490	.613
	داخل المجموعات	196.166	368	.533		
	المجموع	196.688	370	--		

يتبين من الجدول السابق: يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى دلالة (٠.٠٥)، في كل من (البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية، البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية، البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات، البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات، البعد الخامس: المراقبة والتقييم، المتوسط العام)، تعزي لمتغير الخبرة.

خامساً: عرض نتائج السؤال الخامس الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام المملكة العربية السعودية تعزي لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

للإجابة على السؤال الخامس تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (ت) (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية:

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-٢٠) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: الكفاءة	ذكر	202	4.09	.683	.817	369	.414	غير دال
	أنثي	169	4.14	.649				
البعد الثاني: الفاعلية	ذكر	202	3.65	.815	.110	369	.912	غير دال
	أنثي	169	3.66	.869				
البعد الثالث: الإنتاجية	ذكر	202	3.40	1.344	1.227	369	.221	غير دال
	أنثي	169	3.23	1.369				
البعد الرابع: الجودة	ذكر	202	4.03	.909	.881	369	.379	غير دال
	أنثي	169	3.94	.997				
المتوسط العام	ذكر	202	3.79	.617	.743	369	.458	غير دال
	أنثي	169	3.74	.638				

يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوي دلالة (٠.٠٥)، في كل من (البعد الأول: الكفاءة، البعد الثاني: الفاعلية، البعد الثالث: الإنتاجية، البعد الرابع: الجودة)، تعزي لمتغير النوع.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل: تم استخدام اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-٢١) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الكفاءة	بين المجموعات	1.833	2	.917	2.070	.128
	داخل المجموعات	162.952	368	.443		
	المجموع	164.785	370	--		
البعد الثاني: الفاعلية	بين المجموعات	.532	2	.266	.376	.687
	داخل المجموعات	259.910	368	.706		
	المجموع	260.442	370	--		
البعد الثالث: الإنتاجية	بين المجموعات	.789	2	.395	.214	.808
	داخل المجموعات	680.067	368	1.848		
	المجموع	680.856	370	--		
البعد الرابع: الجودة	بين المجموعات	.685	2	.343	.379	.685
	داخل المجموعات	333.082	368	.905		
	المجموع	333.767	370	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.438	2	.219	.557	.574
	داخل المجموعات	144.759	368	.393		
	المجموع	145.197	370	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى دلالة (٠.٠٥)، في كل من (البعد الأول: الكفاءة، البعد الثاني: الفاعلية، البعد الثالث: الإنتاجية، البعد الرابع: الجودة)، تعزي لمتغير المؤهل.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير الخبرة:

تم استخدام اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-٢٢) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير الخبرة

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الكفاءة	بين المجموعات	.382	2	.191	.427	.653
	داخل المجموعات	164.403	368	.447		
	المجموع	164.785	370	--		
البعد الثاني: الفاعلية	بين المجموعات	.260	2	.130	.184	.832
	داخل المجموعات	260.182	368	.707		
	المجموع	260.442	370	--		
البعد الثالث: الإنتاجية	بين المجموعات	1.030	2	.515	.279	.757
	داخل المجموعات	679.826	368	1.847		
	المجموع	680.856	370	--		
البعد الرابع: الجودة	بين المجموعات	1.072	2	.536	.593	.553
	داخل المجموعات	332.695	368	.904		
	المجموع	333.767	370	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.297	2	.148	.377	.686
	داخل المجموعات	144.901	368	.394		
	المجموع	145.197	370	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى دلالة (٠.٠٥)، في كل من (البعد الأول: الكفاءة، البعد الثاني: الفاعلية، البعد الثالث: الإنتاجية، البعد الرابع: الجودة)، تعزي لمتغير الخبرة.

سادساً: عرض نتائج السؤال السادس الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزي لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

للإجابة على السؤال السادس تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية:

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-٢٣) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: التميز الإداري	ذكر	202	3.39	1.027	.692	369	.490	غير دال
	أنثي	169	3.31	1.058				
البعد الثاني: تميز المرؤوسين	ذكر	202	4.17	.696	.681	369	.496	غير دال
	أنثي	169	4.12	.682				
البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي	ذكر	202	3.23	1.237	1.081	369	.280	غير دال
	أنثي	169	3.09	1.311				
البعد الرابع: تميز الخدمات	ذكر	202	3.25	1.315	.525	369	.600	غير دال
	أنثي	169	3.18	1.440				
المتوسط العام	ذكر	202	3.51	.913	.879	369	.380	غير دال
	أنثي	169	3.42	.960				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوي دلالة (٠.٠٥)، في كل من (البعد الأول: التميز الإداري، البعد الثاني: تميز المرؤوسين، البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي، البعد الرابع: تميز الخدمات)، تعزي لمتغير النوع.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل: تم استخدام (One Way Anova) على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-٢٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التميز الإداري	بين المجموعات	.191	2	.096	.088	.916
	داخل المجموعات	400.476	368	1.088		
	المجموع	400.667	370	--		
البعد الثاني: تميز المرؤوسين	بين المجموعات	.152	2	.076	.160	.853
	داخل المجموعات	175.795	368	.478		
	المجموع	175.947	370	--		
البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.771	2	.886	.546	.580
	داخل المجموعات	596.559	368	1.621		
	المجموع	598.330	370	--		
البعد الرابع: تميز الخدمات	بين المجموعات	1.124	2	.562	.297	.743
	داخل المجموعات	695.486	368	1.890		
	المجموع	696.610	370	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.504	2	.252	.287	.750
	داخل المجموعات	322.562	368	.877		
	المجموع	323.066	370	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى دلالة (٠.٠٥)، في كل من (البعد الأول: التميز الإداري، البعد الثاني: تميز المرؤوسين، البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي، البعد الرابع: تميز الخدمات)، تعزي لمتغير المؤهل.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير الخبرة:

تم استخدام اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-٢٥) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير الخبرة

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التميز الإداري	بين المجموعات	1.021	2	.511	.470	.625
	داخل المجموعات	399.646	368	1.086		
	المجموع	400.667	370	--		
البعد الثاني: تميز المرؤوسين	بين المجموعات	.076	2	.038	.079	.924
	داخل المجموعات	175.871	368	.478		
	المجموع	175.947	370	--		
البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	.075	2	.037	.023	.977
	داخل المجموعات	598.256	368	1.626		
	المجموع	598.330	370	--		
البعد الرابع: تميز الخدمات	بين المجموعات	3.964	2	1.982	1.053	.350
	داخل المجموعات	692.645	368	1.882		
	المجموع	696.610	370	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.520	2	.260	.296	.744
	داخل المجموعات	322.546	368	.876		
	المجموع	323.066	370	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى دلالة (٠.٠٥)، في كل من (البعد الأول: التميز الإداري، البعد الثاني: تميز المرؤوسين، البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي، البعد الرابع: تميز الخدمات)، تعزي لمتغير الخبرة.

فروض الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- عرض وتحليل نتائج الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الرؤية الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية (للمرئية الاستراتيجية) على الأداء المؤسسي).

الجدول رقم (٤-٢٦) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في الرؤية الاستراتيجية على الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
الرؤية الاستراتيجية	.487	.632	.632a	.400	15.676	.000
المعامل الثابت				1.753		
Adj R2				.398		
قيمة F				245.740		
Sig F				.000b		

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء المؤسسي على مستوى حيث جاءت قيمة (R) (.632^a) بمستوى دلالة (.000^b).

- عرض وتحليل نتائج الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الرسالة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية (الرسالة الاستراتيجية) على الأداء المؤسسي).

الجدول رقم (٤-٢٧) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في الرسالة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
الرسالة الاستراتيجية	.431	.527	.527a	.278	11.920	.000
المعامل الثابت				2.186		
Adj R2				.276		
قيمة F				142.096		
Sig F				.000b		

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي حيث جاءت قيمة (R) (.527^a) بمستوى دلالة (.000^b).

- عرض وتحليل نتائج الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) صياغة الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لصياغة الاستراتيجيات) على (الأداء المؤسسي)

الجدول رقم (٤-٢٨) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في صياغة الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
صياغة الاستراتيجيات	.241	.414	.414a	.171	8.726	.000
المعامل الثابت	2.909					
Adj R2	.169					
قيمة F	76.141					
Sig F	.000b					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي بمستوي حيث جاءت قيمة (R) (.414^a) بمستوى دلالة (.000^b).

- عرض وتحليل نتائج الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تنفيذ الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لتنفيذ الاستراتيجيات) على (الأداء المؤسسي)

الجدول رقم (٤-٢٩) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في تنفيذ الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
تنفيذ الاستراتيجيات	.258	.627	.627a	.393	15.473	.000
المعامل الثابت	2.943					
Adj R2	.392					
قيمة F	239.408					
Sig F	.000b					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي حيث جاءت قيمة (R) (.627^a) بمستوى دلالة (.000^b).

- عرض وتحليل نتائج الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المراقبة والتقييم على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية (للمراقبة والتقييم) على (الأداء المؤسسي)

الجدول رقم (٤-٣٠) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في المراقبة والتقييم على الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
المراقبة والتقييم	.306	.366	.366a	.134	7.553	.000
المعامل الثابت	2.733					
Adj R2	.132					
قيمة F	57.045					
Sig F	.000b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمراقبة والتقييم على الأداء المؤسسي حيث جاءت قيمة (R) ($.366^a$) بمستوى دلالة ($.000^b$)، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وقبولها.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- عرض وتحليل نتائج الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الرؤية الاستراتيجية على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية (للمرئية الاستراتيجية) (التميز التنظيمي)

الجدول رقم (٤-٣١) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في الرؤية الاستراتيجية على التميز التنظيمي

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
الرؤية الاستراتيجية	.785	.683	.683a	.467	17.981	.000
المعامل الثابت	.221					
Adj R2	.466					
قيمة F	323.302					
Sig F	.000b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على التميز التنظيمي حيث جاءت قيمة (R) (.683^a) بمستوى دلالة (.000^b).

- عرض وتحليل نتائج الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الرسالة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية (الرسالة الاستراتيجية) (التميز التنظيمي)

الجدول رقم (٤-٣٢) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في الرسالة الاستراتيجية على التميز التنظيمي

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
الرسالة الاستراتيجية	.721	.591	.591a	.350	14.088	.000
المعامل الثابت				.823		
Adj R2				.348		
قيمة F				198.478		
Sig F				.000b		

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على التميز التنظيمي حيث جاءت قيمة (R) (.591^a) بمستوى دلالة (.000^b).

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة والتي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) صياغة الاستراتيجيات على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لصياغة الاستراتيجيات) على (التميز التنظيمي)

الجدول رقم (٤-٣٣) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في صياغة الاستراتيجيات على التميز التنظيمي

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
صياغة الاستراتيجيات	.521	.599	.599a	.359	14.376	.000
المعامل الثابت				1.613		
Adj R2				.357		
قيمة F				206.680		
Sig F				.000b		

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجيات على التميز التنظيمي حيث جاءت قيمة (R) (.599^a) بمستوى دلالة (.000^b).

- عرض وتحليل نتائج الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تنفيذ الاستراتيجيات على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لتنفيذ الاستراتيجيات) على (التميز التنظيمي)

الجدول رقم (٤-٣٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في تنفيذ الاستراتيجيات على التميز التنظيمي

المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
تنفيذ الاستراتيجيات	.508	.827	.827a	.684	28.262	.000
المعامل الثابت				1.847		
Adj R2				.683		
قيمة F				798.718		
Sig F				.000b		

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تنفيذ الاستراتيجيات على التميز التنظيمي حيث جاءت قيمة (R) (.827^a) بمستوى دلالة (.000^b).

- عرض وتحليل نتائج الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المراقبة والتقييم على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية (للمراقبة والتقييم) على (التميز التنظيمي)

الجدول رقم (٤-٣٥) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في المراقبة والتقييم على التميز التنظيمي

المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
المراقبة والتقييم	.618	.495	.495a	.245	10.949	.000
المعامل الثابت				1.380		
Adj R2				.243		
قيمة F				119.874		
Sig F				.000b		

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمراقبة والتقييم على التميز التنظيمي حيث جاءت قيمة (R) (.495^a) بمستوى دلالة (.000^b)، وبذلك تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية وقبولها.

مناقشة النتائج

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للمحور الأول: الإدارة الاستراتيجية على درجة استجابة (عالية) إلى أن مؤسسات القطاع الحكومي تهدف إلى تقديم خدماتها بجودة وكفاءة عالية من خلال تطوير الأساليب والطرق التي تقدم بها هذه الخدمات للمواطنين، وأيضًا تركز المؤسسات على تطوير البيئة التحتية الخاصة بها عن طريق تبني أساليب التكنولوجيا الحديثة وخوارزميتها والاعتماد عليهما في أداء العديد من المهام، مما يساهم في الحصول على نتائج أدق وذات جودة عالية وبسرعة فائقة.

تولي المؤسسات اهتمام كبير لتطوير وتنمية مهارات ومعارف العاملين من خلال إعداد دورات تدريبية، وإقامة ندوات تحثهم على التطوير والتعلم المستمر، وتشجع مؤسسات القطاع العام على العمل الجماعي من خلال فرق مما يساهم في إنجاز المهام بشكل أفضل ويؤدي إلى التنسيق الفعّال في أداء المهام، ويؤدي أيضًا إلى تقوية وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبعضهم البعض وزيادة انتمائهم لعملهم.

ويتفق هذا مع ما توصل إليه الجرجري (٢٠١٨، ص. ٢٨١) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تنبع من قدرتها على تمكين المؤسسات من التنبؤ بمستقبلها وتحديد خارطة طريق مستقبلية تسير عليها، كما أنها تساهم بفاعلية في التطوير المستمر للمؤسسة لمواكبة أحدث التقنيات المستخدمة في الإنتاج، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية أكبر على المستويات المحلية والدولية، ويضمن لها التفوق التسويقي والنمو والبقاء في عالم الأعمال.

بالإضافة إلى ذلك تركز المؤسسات على زيادة رضا المواطنين من خلال تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم في الوقت المحدد وتقديم خدمات تتسم بالكفاءة والجودة وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم ومناقشة هذه الاقتراحات لتبني الاقتراحات الجيدة والتي تساعد على تطوير بيئة العمل، مما يساهم في تحقيق بيئة آمنة واستقرار اجتماعي.

علاوة على ذلك تحدد المؤسسات مجموعة من الأهداف المرجوة المراد تحقيقها وتعمل على وضع خطط استراتيجية وإجراءات لسير العمل تساهم في تحقيق هذه الأهداف، وتراعي المؤسسات إمكانية حدوث أي تغييرات أو طوارئ مفاجئة تؤثر على بيئة العمل فتتجه بوضع خطط بديلة للعمل في حالة الطوارئ ووضع خطط استراتيجية طويلة الأجل تساهم في تخطي أي عقبات ومواجهة أي صعوبات يمكن أن تواجه المؤسسة وتؤثر على سير العمل.

ويتفق هذا مع ما أشار له عبدالله (٢٠٢٢، ص. ١) إلى أن امتلاك المنظمات لرؤى استراتيجية عميقة ورسالة واضحة يمكنها من النظر إلى المستقبل ببصيرة ثاقبة وتحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

وتحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في تحديد رؤى المؤسسة من خلال الانصات لآرائهم ومقترحاتهم، وإتاحة الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم، مما يزيد من شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ

من بيئة العمل ويشجعهم على بذل قصارى جهدهم، علاوة على ذلك تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا لمتابعة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعة في جميع مراحل عملها للتأكد من التنفيذ الصحيح لها، والتصدي لأي مشكلات قد تطرأ لاتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

كما تحرص المؤسسة على تنظيم سير العمل من خلال سن مجموعة من اللوائح والقوانين، وتمتلك المؤسسة القدرة العالية على اتخاذ الإجراءات الفورية لمواجهة أي خلل قيد يحدث، ولكن يوجد بعض القصور في تنفيذ الاستراتيجيات والمراقبة والتقييم وفي الغالب يرجع إلى تركيز المؤسسات على العمليات الإدارية بشكل أكبر من سير العمليات التشغيلية.

ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة "ايوفيبي وآخرون" (Iyobhebhe et al., 2024) حيث تستلزم الإدارة الاستراتيجية كفاءة توزيع الموارد والسماح للمؤسسات بتحسين أدائها من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال؛ لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

ويتفق هذا مع ما أشاروا له كلا من (داود وآخرون، ٢٠١٩، ص. ٦٣)، (الصيرفي، ٢٠١٤، ص. ١٩)، (Itohan et al., 2024, p. 109)، (Nsirim, 2022, p. 4)، (السروي، ٢٠١٨، ص. ٢٢٨) أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من عدة أبعاد رئيسية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وتشمل هذه الأبعاد: الرؤية الاستراتيجية التي تشير إلى الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة والتي يجب أن تكون شاملة ومتكاملة لجميع أنشطتها مما يتطلب تضافر الجهود الجماعية داخل المنظمة وخارجها، والرسالة الاستراتيجية التي تعكس الغرض من وجود المنظمة وما يميزها عن غيرها، بالإضافة إلى أهدافها والتكتيكات الرئيسية التي تعتمد عليها لتحقيق تلك الأهداف. وصياغة الاستراتيجيات التي تتضمن تحديد أهداف المنظمة ووضع المبادئ التوجيهية للسياسة التنظيمية وتحديد البدائل وتقييمها في ضوء أهداف المنظمة، وتنفيذ الاستراتيجيات وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل الاستراتيجية إلى إجراءات فعلية، والمراقبة والتقييم التي تمثل جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية، يهدف إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ وجودة الأداء الفعلي ومطابقته لخطط الإدارة الاستراتيجية المستهدفة.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للمحور الثاني: الأداء المؤسسي على درجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسات تولي اهتمامًا كبيرًا لتقديم خدمات تتميز بالكفاءة من خلال التخطيط الاستراتيجي الجيد وتحديد مجموعة من الخطط والأهداف الواضحة وتنظيم وتقسيم الوقت وترتيب المهام حسب أولوياتها، وتسعي إلى إنجاز المهام المطلوبة بسرعة وقبل الوقت المحدد لها، وتوفير الموارد المادية والبيئية التي تساهم في تنفيذ هذه الخطط والاهتمام بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لخدمة بيئة العمل، وتحث العاملين على الحفاظ على موارد المؤسسة وتقليل عملية إهدارها، وتهتم بإعداد ندوات ومؤتمرات للعاملين حول كيفية تحسين فاعلية الأداء، والاستعانة بذوي الخبرات والكفاءات لتدريب العاملين.

ويتفق هذا مع ما أشار له بن دحمان وحوشين (٢٠٢١، ص. ٣٥٥) يتضمن الأداء المؤسسي قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل فعال لتحقيق أهدافها، لذا يشمل الأداء المؤسسي أداء العنصر

البشري والوحدات التنظيمية والمؤسسة ككل في سياق البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ويتجسد الأداء المؤسسي في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها مما يمكنها من مواجهة المنافسة والاستمرار بشكل مرغوب.

بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على تعزيز وسائل التواصل بين الإدارة والعاملين لاستقبال اقتراحاتهم وشكاويهم، كما تسعى الإدارة إلى تبني الأساليب الحديثة في بيئة العمل، وإنجاز بعض المهام من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة مما يساهم في تقليل الضغط على الكادر البشري وتقليل الأخطاء البشرية المحتملة والحصول على إنتاجية أفضل وتحقيق مستوي عالي من الرضا لدى المستفيدين، وتعتمد أيضًا المؤسسات على التكنولوجيا في حصر عدد المستفيدين من الخدمات والغير مستفيدين للتواصل معهم وتعريفهم بأهمية الخدمات التي تقدمها مما يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية.

علاوة على ذلك تمنح المؤسسات للعاملين الوقت الكافي عند تنفيذ المهام الذي يسمح لهم بالتفكير الإبداعي، للوصول إلى أفضل أساليب تنفيذ المهام المطلوبة منهم، مما يساهم في كسر روتين العمل، والابتعاد عن الشعور بالملل، وحصول المستفيدين على أفضل الخدمات، وتهتم المؤسسة بأفكار واقتراحات العاملين التي يقدموها لتحسين بيئة العمل، وتطوير عملية أداء المهام، ولكن لم يتم ذلك على النحو المأمول أو بشكل كافٍ وقد يرجع ذلك إلى زيادة عبء الأعمال والمهام المطلوب تنفيذها.

وأيضًا تركز المؤسسة على تحقيق جودة عالية في أداء المهام، لزيادة رضا المواطنين ويتم ذلك من خلال تبني معايير الجودة الدولية، ومنها: تحديد مجموعة من الإجراءات والقوانين لتحديد سير العمل، وتخزين وحفظ السجلات الخاصة بالمعاملات والخدمات بشكل مرتب يساعد في الرجوع إليها في أي وقت بسهولة، ويساهم ما سبق في تقديم عدد كبير من الخدمات تتسم بالكفاءة والفاعلية، وتحقيق مستوي عالٍ من رضا المواطنين، وتقليل الهدر من الموارد المتاحة.

وتولي الإدارة اهتمامًا كبيرًا للتغذية الراجعة من المواطنين بشأن الخدمات التي حصلوا عليها من خلال المؤسسة، وتعتبر المؤسسة هذه التغذية بمثابة معيار لقياس مدي الجودة التي تتمتع بها الخدمات، وتعتمد عليها أيضًا لتعديل الأخطاء الموجودة في بيئة العمل لتجنب الوقوع فيها مرة أخرى، وزيادة جودة الخدمات، مما يؤدي إلى تمتع المؤسسة بسمعة جيدة، وتحسين وتطوير أداء المهام بشكل مستمر.

ويتفق هذا مع ما أشاروا له كلا من (محمد وأفندي، ٢٠١٤، ص. ١٥)، (البلوشي، ٢٠٢٣، ص. ٩)، (سوليم، ٢٠١٦، ص. ١٠٦)، (عبدالغني، ٢٠١٦، ص. ٨٩)، قياس الأداء المؤسسي من خلال عدة أبعاد تساهم في تحديد مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الأبعاد: بُعد الكفاءة بما يتضمنه من الأنشطة والعمليات الإدارية داخل المنظمة، حيث يُقاس من خلال أداء المهام بشكل صحيح في وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وبُعد الفاعلية الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة لتحقيق أهدافها المرجوة، وبُعد الإنتاجية الذي يشير إلى تحقيق غايات المؤسسة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، مما يتطلب تأهيل قوة العمل

اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وُبعد الجودة الذي يعد مؤشراً للحكم على جودة الأداء المؤسسي من حيث الاتساق ومدى جودة الخدمة، حيث يتطلب أن يكون مستوى الجودة المطلوب أعلى قدر ممكن وفق الإمكانيات المتاحة.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للمحور الثالث التميز التنظيمي على درجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تهتم بتقدير جهود العاملين المبذولة لأداء وتنفيذ المهام، من خلال منح العاملين المزيد من الحوافز المادية والمعنوية، والترقيات اللازمة، مما يساهم في تحفيز وتشجيع العاملين على بذل قصارى جهودهم والعمل لساعات إضافية لإنجاز العديد من المهام، وتحرص المؤسسة على أن تتم عمليات الترقيات والحوافز وفق معايير واضحة ومحددة لجميع العاملين، حتى تتسم بالعدالة والشفافية والبعد عن التحيز.

ويتفق هذا مع ما توصل إليه عثمان (٢٠٢٠، ص. ٢٧٥٥) ويشير التميز التنظيمي إلى القدرة على تحقيق أداء يفوق التوقعات ويتميز عن المنافسين.

وأيضاً تعمل المؤسسة على منح بعض السلطات للعاملين لإتاحة الفرصة لهم لحرية التصرف عند أداء بعض المهام مما يزيد من شعور العاملين بانتمائهم لبيئة العمل ومنحهم الاستقلالية، ويزيد من خبراتهم وتطوير مهاراتهم وتنمية معارفهم، ويساهم في توفير بيئة عمل تتميز بالمرونة، ولكن يوجد بعض القصور في ذلك وفي الغالب يرجع إلى أن هناك مجموعة من المهام تتطلب التدرج الوظيفي واحتفاظ كل فرد بمسؤولياته وسلطاته.

وتراعي المؤسسة الحياة الشخصية للعاملين، لذلك تسعى إلى تقليل ضغط المهام عليهم من خلال تقسيم هذه المهام، وتوزيعها على مجموعة من العاملين بدلاً من أن يقوم بها شخص واحد فقط، وتمنح المؤسسة للعاملين إجازات إضافية بجانب الإجازات الرسمية، وتهتم بمنحهم وقت للراحة أثناء العمل، وتهتم أيضاً المؤسسة بتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والعاملين، وتوفير بيئة عمل تتسم بالأخوة والمحبة بين جميع الرؤساء والعاملين.

علاوة على ذلك تركز المؤسسة على توضيح دور كل عامل في تنفيذ مهمة معينة، لضمان سير العمل وفق الخطط المحددة والاستراتيجيات الموضوعة، ولضمان معرفة كل فرد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه في أداء المهام، ولا تركز المؤسسة فقط على تنفيذ المهام ولكن تهتم بجودة وكفاءة عملية التنفيذ.

وتشارك المؤسسة العاملين في تنفيذ المهام المحددة وتتابع معهم عملية التنفيذ، للتخطي أي عقبات قد تواجههم عند تنفيذ أعمالهم، ومساعدتهم في استكمال أداء الأعمال، وتقديم لهم حلول فورية، وبديلة للعمل عند حدوث أي تغييرات، ويتطلب ذلك من العاملين التمتع بدرجة عالية من المرونة للقدرة على استكمال أعمالهم في حالة حدوث أي تغييرات في الخطط الموضوعة أو الأهداف المراد تحقيقها.

علاوة على ذلك يركز الهيكل التنظيمي في المؤسسات على رصد ومتابعة العلاقات التنظيمية بين مختلف الأقسام في المؤسسة، ويولي درجة عالية من الاهتمام لمتابعة عملية تنفيذ الأعمال، ويحرص الهيكل التنظيمي على الاستفادة من جميع الفرص وتسخيرها لخدمة العملية التشغيلية، وقد يوجد بعض القصور في ذلك والتي قد ترجع إلى تركيز الهيكل التنظيمي أكثر على العمليات التنظيمية في بيئة العمل.

كما تراعي المؤسسة تحسين خدماتها، من خلال الاعتماد على الأساليب الإبداعية التي يبتكرها العاملين عند تنفيذ المهام، وتعمل على الكشف عن كافة احتياجات ومتطلبات المواطنين لتلبيتها وتوفيرها على أكمل وجه وبأفضل جودة.

ويتفق هذا مع ما أشار له (خلف وآخرون، ٢٠٢١، ص. ٨٨-٨٩) ويتمحور التميز التنظيمي حول تحقيق أداء يفوق التوقعات ويتميز عن المنافسين من خلال عدة أبعاد رئيسية تشمل: التميز الإداري حيث تؤثر الإدارة بشكل مباشر في تحقيق التميز من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على تحقيق التميز عبر التحفيز والتشجيع وإثارة الحماسة وعلاقات العمل الفعالة، وتميز المرؤوسين الذين يمثلون أهم مصادر التميز وأساس تكوين القيمة في المنظمات من خلال سلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم المعرفية العالية التي تمكنهم من تقديم أفضل الأعمال، وتميز الهيكل التنظيمي الذي يتجسد في تجنب الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، واستثمار الفرص المتاحة، وتميز الخدمات من خلال سعى المنظمات المعاصرة لتحسين خطوات تطوير خدماتها والحفاظ على بقائها واستمراريتها.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الإدارة الاستراتيجية في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير النوع إلى بيئة العمل المشتركة بين أفراد عينة الدراسة سواء ذكور أو إناث حيث تتسم بيئة العمل في مؤسسات القطاع العام بالتشابه في القوانين ونظم العمل السائدة، وبالتالي فهم يواجهون نفس الظروف المهنية، والإجراءات التنظيمية الموحدة، وتطبق عليهم نفس القوانين وبالتالي الفرق في النوع بين أفراد عينة الدراسة لم يؤدي إلى فرق في آرائهم حول الإدارة الاستراتيجية.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الإدارة الاستراتيجية في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل وفي الغالب يرجع ذلك إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل بكالوريوس وبالتالي يوجد بينهم تشابه في المعارف والمعتقدات والمهارات، مما أدى إلى أن وجود فروق في المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة لم تتسبب في فرق في وجهات نظرهم.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الإدارة الاستراتيجية في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الخبرة، وفي الغالب يرجع ذلك إلى حداثة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع العام، فالإدارة

الاستراتيجية تُعد موضوع حديث نسبياً، وبالتالي الفرق في الخبرة سواء زيادة عدد سنوات الخبرة أو قلتها لم يحدث فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية.

ويتفق هذا مع دراسة سمر الدين والقرشي (٢٠٢٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية حول واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير النوع، في الغالب يرجع ذلك إلى التكافؤ في الحصول على الفرص لكلا الجنسين، حيث تتبنى مؤسسات القطاع العام إجراءات وخطط عمل واحدة للجنسين، مما أدى إلى عدم وجود فروق في آرائهم حول الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل، ويرجع ذلك إلى البرامج التدريبية التي تعقدها مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية لجميع العاملين بها لتطوير مهاراتهم وتنمية معرفاتهم لتحسين عملية أداء المهام، وبالتالي فجميع أفراد عينة الدراسة مؤهلين وذوي كفاءات، وبالتالي الفروق في المؤهلات العلمية لديهم لم تحدث فروق في وجهات نظرهم.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الخبرة، وفي الغالب يرجع ذلك إلى أن بيئة العمل في مؤسسات القطاع العام بالمملكة تعتمد معايير أداء موحدة لجميع العاملين، تتم وفق أسس وخطط استراتيجية موضوعة تدير أداء المهام من خلالها، وبالتالي فإن فرق الخبرة بين أفراد عينة الدراسة، لا ينتج عنه فروق في آرائهم حول الأداء المؤسسي.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير النوع، وفي الغالب يرجع ذلك إلى أن بيئة العمل في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية تدعم مبدأ المساواة بين العاملين باختلاف النوع، وبالتالي يسود شكل من التميز التنظيمي الموحد بين جميع العاملين، مما أدى إلى تشابه آراء أفراد عينة الدراسة.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل وفي الغالب يرجع ذلك إلى أن تأثير المؤهل العلمي على آراء أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في مؤسسات القطاع العام محدود جداً، لأن التميز التنظيمي واضح لجميع العاملين وبالتالي فالاختلاف في مؤهلاتهم العلمية لا ينتج عنه اختلاف في وجهات نظرهم حول التميز التنظيمي.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الخبرة، وفي الغالب يرجع ذلك إلى أن عملية التميز التنظيمي في مؤسسات القطاع العام تعتمد على مجموعة من المبادئ والضوابط المحددة والواضحة للجميع العاملين، مما ساهم في تقارب آرائهم.

ويتفق هذا مع دراسة سمر الدين والقرشي (٢٠٢٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية حول والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ويمكن تفسير وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية إلى أن اعتماد الإدارة الاستراتيجية على رؤية استراتيجية واضحة تتبنى تقديم خدمات ذات كفاءة وجودة عالية وتهتم بعملية تطوير وتحسين البنية التحتية الخاصة بها، وتتطلع إلى تطوير أسلوب تنفيذ خدماتها من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والعمل على تطوير مهارات العاملين وتوفير الدورات التدريبية اللازمة لهم لتطوير مهاراتهم وخبراتهم، يساهم في حصول المواطنين على خدمات تتميز بالكفاءة والجودة العالية، وإنجاز المهام المطلوبة قبل الوقت المحدد لها، والاستجابة الفورية لشكاوي المواطنين.

بالإضافة إلى أن سعي الإدارة على التعرف على احتياجات المواطنين وتوفير متطلباتهم من خلال الخدمات التي تقدمها، واستقبال شكاويهم، واعتبار آرائهم عن الخدمات التي حصلوا عليها بمثابة معيار للتحديد والحكم على جودة الخدمات يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على التوجيه الأمثل للموارد المتاحة لها لخدمة المواطنين، والاستفادة من كافة الموارد لتقديم الخدمات المطلوبة، واستخدام المورد المناسب للعمل المناسب مما يقلل من إهدار الموارد، ويساهم في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع والابتكار وإنجاز المهام الموكلة لهم بجودة أعلى.

ويتفق هذا جزئياً مع دراسة آل خليفة (٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (آليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والاستراتيجيات على مستوى الإدارات، ومدى فهم واستيعاب دور وأهمية مفهوم الإدارة الاستراتيجية، والإعداد الجيد للتخطيط وصياغة الاستراتيجية) وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي.

ويتفق هذا جزئياً مع دراسة يعقوب (٢٠٢٢) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية.

ويتفق هذا جزئياً مع دراسة الصديقي (٢٠٢٠) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للإدارة الاستراتيجية على تطوير الأداء المؤسسي.

ويتفق هذا جزئياً مع دراسة "ميريسا" (Meresa, 2019) جاء تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية إيجابياً وذو دلالة إحصائية على أداء مؤسسة الائتمان والادخار في شرق تيغراي.

ويمكن تفسير وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، إلى إن تركيز المؤسسة على تحديد أهدافها بشكل واضح، ووضع خطط استراتيجية طويلة الأجل، والاستعداد لمواجهة أي تغيرات قد تواجه بيئة العمل من خلال وضع خطط بديلة، لضمان استمرار العمل في حالات الطوارئ يساهم كل ذلك في توفير بيئة عمل تتسم بدرجة أعلى من المرونة وإمكانية أكبر للتكيف مع التغيرات.

وتركيز المؤسسة علي سن مجموعة من القوانين واللوائح للاعتماد عليها والرجوع إليها عند تنفيذ المهام المطلوبة يؤدي إلى توضيح دور كل عامل في المؤسسة أو في مهمة معينة، وتحديد الواجبات المطلوبة منهم تأديتها، وتنفيذ الخطط المحددة التي تسعى المؤسسة إلى تنفيذها.

وأيضاً اهتمام المؤسسة بنشر جو من الألفة وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبعضهم البعض والعاملين ورؤسائهم، كل ذلك يؤدي إلى نشر ثقافة الاحترام المتبادل في بيئة العمل، وزيادة رضا العاملين وانتمائهم لعملهم.

وتركيز الإدارة في مؤسسات القطاع العام على متابعة عملية تنفيذ الأعمال في مختلف مراحلها، يساهم في تنفيذ المهام بأداء أفضل، ومشاركة الإدارة العاملين في تخطي أي عقبات قد تعوقهم عند تنفيذ المهام المطلوبة منهم، واستغلال كافة الموارد المتاحة عند أداء الأعمال، وإتاحة فرصة أكبر للعاملين للعمل الإبداعي والابتكار.

ويتفق هذا جزئياً مع دراسة "ايوفيبي وآخرون" (Iyobhebhe et al., 2024) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من حيث الربحية والإنتاجية والأداء التشغيلي.

ويتفق هذا جزئياً مع دراسة سمر الدين والقرشي (٢٠٢٠) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (بُعد التوجه الاستراتيجي، وبُعد رأس المال البشري، وبُعد الثقافة التنظيمية، وبُعد الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي.

ويتفق هذا جزئياً مع الرفيعي وعبد (٢٠١٨) وجود أثر إيجابي دال معنوياً للقدرات الاستراتيجية بأبعادها (بُعد المعرفة الفنية لبناء القيمة، وبُعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، وبُعد التقانة المستخدمة) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (بُعد تميز القيادة، وبُعد تميز المرؤوسين، وبُعد تميز الهيكل، وبُعد تميز الاستراتيجية).

الاستنتاجات:

- ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع العام.
- ضرورة بناء شركات فعّالة بين مؤسسات القطاع العام، ومؤسسات المجتمع المدني.
- ضرورة عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين لتحسين الأداء.

- العمل على تطوير البنية التحتية في مؤسسات القطاع العمل.
- ضرورة سعي مؤسسات القطاع العام للاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في أداء بعض المهام.
- ضرورة تحديد رؤى وأهداف المؤسسة بشكل واضح.
- العمل على تحديد معايير أداء واضحة للعمل داخل مؤسسات القطاع العام.
- العمل على استقطاب ذوي الكفاءات والمهارات لتدريب العاملين وتحسين عملية أداء المهام.
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل إهدارها.

التوصيات:

- دور القيادة الرؤيوية في تحسين جودة أداء الخدمات في مؤسسات القطاع العام.
- أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تطوير بيئة العمل في مؤسسات القطاع العام.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، مختار محمد. (٢٠٢٣). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على إدارة الامتحانات والشهادات بجامعة إفريقيا العالمية في الفترة من ٢٠١٩ - ٢٠٢٢ م. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، ١(٤)، ٣٥٥-٣٣٨، ٣٤٣.

أحمد، شاكر محمد فتحي. (٢٠١٥). التميز التنظيمي. مجلة الإدارة التربوية، ٢(٥)، ١١ - ١٣.

أحمد، محمد حسين صلاح. (٢٠٢١). التوافق بين الفرد والمنظمة ودوره في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٢(٢)، ١٠١ - ١٤٠.

أرمسترونج، مايكل. (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (ترجمة: إيناس الوكيل). مصر: مجموعة النيل العربية.

الأزوري، بواذر خالد علي. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤٨(٤٨)، ٢٥٣ - ٢٨٠.

الأسطة، عبد القادر محمد. (٢٠١٦). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

إسماعيل، عمار فتحي؛ هديب، يوسف جاسر. (٢٠٢٢). دور السعادة الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية والدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٤(١)، ٣٨-١.

البارودي، منال أحمد. (٢٠١٥). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البدوي، ريهام صابر صالح؛ خطاب، عايدة سيد. (٢٠١٩). عناصر ومقومات التميز التنظيمي بالمنظمات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١(١)، ١٣٥ - ١٤٨.

بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، ٦(٢)، ٣٢-١.

البلوشي، أحمد بن محمد بن شهاب. (٢٠٢٣). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.

البواردي، فيصل بن عبدالله محمد. (٢٠٢١). تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتحديات.

بوسالم، أبو بكر. (٢٠١٥). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد: الجزائر.

بوطارفة، سامية؛ مسعي، شيماء. (٢٠٢٠). دور أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي التبسي: الجزائر.

الجرجري، خضر خليل شيخو. (٢٠١٨). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ٦ (١)، ٢٨٠ - ٢٨٩.

الجعافرة، عامر زعل. (٢٠٢٤). أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. ٨ (٦)، ٦٨ - ٥٢.

جمال، أحمد جلال رضا. (٢٠١٦). مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية. عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.

الجنابي، أكرم سالم. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الجندي، نيفين حسني علي. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ٤٢ (١)، ١٠٢ - ١٥٨.

حابي، محمد شوقي؛ برودي، نعيمة. (٢٠٢٣). أثر مؤشرات الأداء المالي على قيمة المؤسسة: دراسة قياسية باستخدام بيانات البانل خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٠٩. مجلة الاقتصاد والبيئة، ٦ (١)، ٧٥ - ٥٧.

أبو حجل، محمد مصطفى. (٢٠٢٢). دور العدالة التنظيمية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة لمجلس الأعلى للاستراتيجية ولاية الخرطوم ٢٠١٥م - ٢٠٢٠م. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (١١)، ٤١ - ١.

الحرز، آمنة حيدر. (٢٠٢٢). بناء نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في

- دولة الكويت وفق الإدارة الاستراتيجية. (رسالة دكتوراه). جامعة اليرموك، الأردن.
- حساني، رقية؛ فرحاتي، لويذة. (٢٠١٦). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO). *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، ١ (٢)، ٥١ - ٦٠.
- الحلاق، حسام احمد؛ الاسماعيل، جابر شعيب. (٢٠٢٣). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني: دراسة أجريت على عينة من مدراء منظمات المجتمع المدني. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٢٢)، ٤٤ - ١.
- حميد، محمد عبد الله. (٢٠١٦). تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الحيدري، أمين منصور. (٢٠٢٤). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (٣٩)، ٦٧٩ - ٦٤٩.
- خلف، وسن فاضل؛ الخفاجي، محمد نعيم عجاج؛ السعيد، كرار فاضل خلف؛ رزاق، هدى عقيل. (٢٠٢١). تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع: دراسة تطبيقية في مصفى ذي قار. *مجلة البحوث والدراسات النفطية*، ٣٠ (٣)، ٨٢ - ٩٩.
- آل خليفة، مي محمد حمد عبد الله. (٢٠٢٢). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل. *مجلة البحوث الإدارية*، ٤٠ (٣)، ٣٨ - ١.
- الخليفة، مي. (٢٠٢٢). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي دراسة تطبيقية على وزارة العدل. *مجلة البحوث الإدارية*، ٤٠ (٣)، ٣٩ - ١.
- خميس، أفكار سعيد. (٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). *مجلة الإدارة التربوية*، (١٤)، ٣٨٩ - ٥٨١.
- داود، فضيلة سلمان؛ الكرعاوي، محمد ثابت فرعون؛ الساعدي، طالب لفتة. (٢٠١٩). التفكير الاستراتيجي: التخطيط والسيناريو. دار كتبنا للنشر.
- بن دحمان، بهجة؛ حوشين، كمال. (٢٠٢١). دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. *مجلة معارف*، ١٦ (٢)، ٣٤٧ - ٣٦٨.
- الدرمكي، عبدالله إبراهيم؛ الظافري، حسن صالح. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي. الإمارات: دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا مطلق. (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الرفيعي، علي عبود علي حسون؛ عبد، ضرغام حسن. (٢٠١٨). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية. *مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٥ (١)، ٢٩١-٣٢٣.

رياض، طارق رشاد. (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة جنوب الوادي، مصر.

بن زائد، سالم محمد محمد. (٢٠١٦). مدخل الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بليبيا. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٣)، ٢٩٩-٣٢٠.

زرزار، العياشي؛ غياد، كريمة. (٢٠٢٠). مميزات وخصائص أدارة التميز في التعليم العالي. *مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية*، (٤)، ٥٢-٧٢.

زروخي، فيروز؛ لقليطي، الأخضر. (٢٠١٨). نماذج عالمية من الأداء المتميز *Global Midels For Excellence Performance* مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ٢ (٢)، ١٧٠-١٧٧.

زلط، محمد علي. (٢٠٢٢). أثر التسويق الأخضر على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات "دراسة ميدانية على العاملين في شركات الادوية المصرية". *مجلة التجارة والتمويل*، ٤٢ (٣)، ٥٩٠-٥٣٠.

الزهراني، أحمد بن علي؛ شعبي، فيصل بن أحمد. (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجهة. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٤ (٤٧)، ٤١١-٤٤٤.

زيلعي، غادة بنت عبد الكريم. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان. *مجلة التربية*، ٤٣ (٢٠١)، ٤٥٩-٥٤٢.

السروي، أحمد. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي للجودة في المؤسسات. القاهرة: دار المؤسسة الدولية للكتاب.

سعد، صابرين عربي. (٢٠٢٣). الإدارة الاستراتيجية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، (٦٤)، ٩٢٣-٩٦٢.

سعداوي، خالد مصطفى. (٢٠٢٣). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. ٢٤ (٢)، ٢٦٦-٢٤١.

سليمان، إيناس السيد محمد. (٢٠٢٣). متطلبات هيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. المجلة العلمية كلية التربية، ٣٩(١)، ٥٨ - ٢.

سمر الدين، رشا رشاد؛ القرشي، سوزان محمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(٧)، ٢٥-١.

سملاي، يحضيه؛ بلالي، أحمد. (٢٠١٧). الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية). مجلة البشائر الاقتصادية، ٣(٩)، ١٨١ - ١٩٦.

سويلم، محمد نسيم علي. (٢٠١٦). التوأم الكفاءة والفعالية. مصر: دار جونا للنشر والتوزيع.

أبو شحاته، ثناء معوض. (٢٠٢٣). دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٣(٣)، ٣٢٥-٣٧٨، ٣٤٠.

الشرط، خلدون حجازي. (٢٠٢٣). أثر الرقابة الإلكترونية على الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الأردنية: الدور الوسيط للقيادة التحويلية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.

الشميلي، عائشة يوسف. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الشميلي، عائشة يوسف. (٢٠١٧). برنامج تحسين الأداء. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الشتتف، يوسف أحمد سعيد؛ قفه، محمد شحاده. (٢٠١٩). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ٦(٦)، ٤٠١ - ٤٤٢.

الصالح، أسماء رشاد نايف. (٢٠٢١). عوائق وتحديات بناء ثقافة الابتكار في منظمات القطاع الخدمي في منطقة المدينة المنورة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، ٦(١)، ٩١ - ١٢٨.

الصادقي، عبد الرحمن غسان. (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية وتطوير أداء المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على العاملين في بعض المؤسسات الحكومية بالمنطقة الغربية للمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٤(٤)، ١٤٨ - ١٧٠.

صويص، محمد إبراهيم كامل؛ القبح، إيهاب سمير زهدي. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٤)، ٨٧ - ١٠٦.

الصيرفي، محمد. (٢٠١٤). الاحتراف الإداري الحكومي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

العبادي، هاشم فوزي دباس؛ الشرماني، علي زيدان فنجان؛ زوين، عمار عبد الأمير علي. (٢٠٢٠).
الإرتجال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة، (٥٩)،
٤١٩-٤٤٤.

عبد الرزاق، محمد محمود. (٢٠٢٤). الأداء المؤسسي وعلاقته بالثقة السياسية. المجلة العربية لعلم
الاجتماع، ١٧(٣٤)، ٢٦٢-١٩٧.

عبد السلام، مصطفى محمود. (٢٠٢٤). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين حوكمة
المؤسسات الصحية والأداء المؤسسي بالتطبيق على الهيئة العامة للتأمين الصحي بمحافظة بني
سوييف. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بني سوييف، مصر.

عبدالغني، محمد. (٢٠١٦). الجودة في إدارة وتقييم الأداء: معايير الجودة في تقييم الأداء. القاهرة: مركز
تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

عبدالله، مي محمد حمد. (٢٠٢٢). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي
الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل. مجلة البحوث الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم
الإدارية، ٤٠(٣)، ٣٨-١.

عبدالهادي، مروة محمد أحمد محمد؛ نويرة، عبدالسلام علي؛ علام، عبدالله فيصل محمد. (٢٠٢٣).
التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري. المجلة العلمية لكلية
التجارة بجامعة أسيوط، (٧٧)، ٩١-١٢٤.

عبود، مدله بشير. (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة.
مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤٠(١)، ١٩٣-٢١٠.

عثمان، منى شعبان. (٢٠٢٠). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات
الحكومية بمصر. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، (٧٧)، ٢٧٤٤-٢٨٤٩.

العدوان، خالد صالح. (٢٠٢٣). أثر الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في ضوء
الاعتمادات الدولية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في المدارس ذات البرامج الدولية في الأردن.
(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.

العديلي، إبراهيم. (٢٠١٨). فن الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

العصيمي، عايد بن عبدالله. (٢٠١٦). مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات
العامة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٣(٩)، ٨٤-٤٧.

العقيل، نايف منصور. (٢٠١٨). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على
وزارة التربية والتعليم بالمملكة الأردنية الهاشمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان

الإسلامية، السودان.

العلوان، محمد علي. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي في الهيئة الاتحادية للكهرباء والماء في دولة الإمارات العربية المتحدة: الدور المعدل للتوجه الريادي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.

علي، الطاهر أحمد. (٢٠٢٢). أثر التوجه الاقتصادي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. مجلة العلوم الإدارية والمالية، ٦(١)، ٣١-٤٧.

علي، مي أحمد. (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي "بالتطبيق على الوحدة الإدارية لمحلية شندي ٢٠٢٢ م". مجلة القلم العلمية، (٣٢)، ٣٢-٧.

العمرى، آيات سامح. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق التنمية والتشغيل الأردني. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.

العنزي، سعد علي. (٢٠١٩). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العيسي، أحمد عايد. (٢٠٢٤). دور مراحل الإدارة الاستراتيجية في تحديد عناصر الهيكل التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في الهيئات العامة المستقلة الأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.

الفرجاني، فاطمة علي؛ محمد، نور الدين علي نور الدين. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي. مجلة البحر المتوسط الدولية، (١٤)، ١-٢٢.

الفضل، مؤيد عبد الحسين. (٢٠١٩). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع..

القاضي، صفاء خليل. (٢٠٢١). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.

القبج، إيهاب سمير زهدي؛ خفاجي، نعمة عباس. (٢٠١٤). ريادة الأعمال الداخلية: منظور القدرات الاستراتيجية. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

قدوري، فائق مشعل؛ الآلوسي، وفاء محمد فخري. (٢٠١٨). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(١)، ١١٣-١٤٠.

كركود، أحلام. (٢٠٢١). القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي: حالة المؤسسة الوطنية

للدهن "ENAP". المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، ٩(١)، ١٤٢-١٦٥.

الكنج، ربي عزت. (٢٠٢٠). مدى وافر التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتل. مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٤٢(٦)، ٥٣-٧٢.

الماضي، هياء بنت عبدالله عبدالعزيز؛ عجوه، أحمد محمد فتحي. (٢٠١٧). استراتيجيات التعلم التنظيمي وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على موظفات أمانة منطقة الرياض. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية بجامعة الفيوم، ٧(٧)، ١٨٣-٢٠٨.

مبارك، سماح عبد المنعم. (٢٠٢٤). جيمبا كايزن مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر "دراسة تحليلية". مجلة القراءة والمعرفة، ٢٤(٢٧٣)، ٢٢٠-١٧٥.

المبيضين، لانا محمود. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

محمد، دعاء رضا رياض؛ أفندي، عطية حسين. (٢٠١٤). التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما: بحث في تطور الفكر الإداري. مجلة البحوث الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٣٢(٣)، ١٦٨-٢١٢.

محمد، محمد عبد العزيز. (٢٠٢٤). الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في التعليم الابتدائي في تطبيق نمط التفكير الشمولي. مجلة جامعة سومر للعلوم الإنسانية، ٥٠٧-٥١٨.

محمد، نسرين جاسم؛ حمد، سؤدد سعيد. (٢٠١٩). دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. مجلة الدنانير، ١٦(١)، ١٩٨-٢٢٦.

المحمدي، سعد علي. (٢٠١٩). الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثاني). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

مرزوق، محمد محمد. (٢٠٢٢). الإصلاح الإداري لبعض مجالات عمل الإدارات التعليمية بمحافظة الإسكندرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية: دراسة تحليلية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإسكندرية، مصر.

مصطفي، الشيماء جمال أحمد. (٢٠٢٣). معوقات التميز التنظيمي في تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٣٣(٣)، ٣٢٩-٣٥١.

مصطفي، ايمان رياض. (٢٠٢٣). معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة العلمية كلية التربية، ٣٩(٩)، ١٩٤-٢١٥.

المعمري، سالم سيف؛ مصطفى، عبد الحميد؛ محمود، حمدي. (٢٠٢٣). أثر استخدام التكنولوجيا

الحديثة على الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة الثقافة والشباب والرياضة". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤ (١)، ٤١١-٣٨٩.

المغربية، فاطمة بنت سالم بن هدوب؛ دهليز، خالد عبد السلام. (٢٠٢٣). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٣ (٨)، ٤٥١ - ٤٧١.

منصور، ايمان أحمد. (٢٠١٩). إدارة الابتكار: الابتكار نحو التغيير. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع: عمان.

المهيرات، عبد الله يوسف. (٢٠٢٣). واقع ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالانتمية المهنية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.

نافع، وجيه عبد الستار؛ العتيبي، فالح شجاع. (٢٠٢٣). دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٥ (٣)، ٢٨-١. النجار، فريد. (٢٠١٤). التميز والتفوق المؤسسي: المحددات - المحاور - النماذج - المهارات - التطبيقات. منشأة المعارف: الإسكندرية.

نصار، رجاء محمد. (٢٠٢٢). أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حجة، اليمن.

النعمي، صلاح عبد القادر. (٢٠٢١). الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

النويشي، هناء عيد؛ محمود، نادية يوسف؛ مرسي، نوال الحلمي. (٢٠٢٤). تحسين أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج فايفر Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي. مجلة البحوث، ٤ (٢)، ١٩٠-١٣٨.

ياسف، هبة. (٢٠٢١). أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل: دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل. مجلة المنهل الاقتصادي، ٤ (١)، ٢١ - ٤٠.

أبو اليزيد، أحمد محمد أحمد. (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى مسؤولي بعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس الأولمبية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ٨٨ (٣٨)، ٥٣ - ٣٨.

يعقوب، حسنية أحمد يعقوب. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abd, K. M. A., Abbas, S. A., & Khudair, A. H. (2019). Impact of strategic management practices on organizational entrepreneurship: Mediating effect of strategic intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), 1-8.
- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Abu-Owiadha, H., F. (2019). Institutional Performance of Joranian Public Sector. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) III(VI)*, 465-470.
- Ahmadi, H., Rajabpour, E., & Ahmadi Doghezlo, S. (2021). examines the Role of Strategic Management in Creating employees Adjustment and well-being for Organizational Excellence (Case Study: Social Security Organization of Bushehr). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 64-51.
- Ahmed, N. A., Ahmed, E. S., & Ismail, Z. I. (2023). organizational excellence and its relation to human resources management as perceived by academic teaching staff. *Benha Journal of Applied Sciences*, 8(4), 139-146.
- Akanmu, M. D., & Mohamad, B. (2021, June). The mediating role of organizational excellence between total quality management practices and sustainability: a preliminary. In 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021) (pp. 112-118). Atlantis Press.
- Al Dalayeen, B. (2016). Financial performance appraisal of selected companies in Jordan. *Open Journal of Business and Management*, 5(01), 131-140.
- Al Darmaki, S. S. A., & Noor, K. M. (2021). Organizational Excellence And Its Role In Achieving The Competitive Advantage Of Abu Dhabi University: Applied Study To The Faculties Of Abu Dhabi University. *Perdana: International Journal of Academic Research*, 12(1), 24-45.
- Al Humeisat, E. K. I. (2022). Effect of Strategic Management Practices on Organizational Excellence. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(4), 260-270.
- Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020): Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: A case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500-511.
- Alauddin, N., & Yamada, S. (2022). TQM model based on Deming prize for schools. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 635-651.
- al-Bataineh, O. H. Ibrahim, R. M. & Ababneh, R. (2018). The Impact of Organizational Learning on Achieving Administrative Excellence In Jordanian public sector (July 01, 2018). *American Based Research Journal*, 7(07), 1-
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Al-Ansi, A. A. (2016). Organizational excellence as the driver for organizational performance: a study on Dubai police. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 47-52.
- Al-Harethi, A. A. M., & Al-Maamari, Q. A. (2018): The impact of strategic planning on improving institutional performance at limkokwing university of creative technology

- in Malaysia. *International Journal of Psychology and Cognitive Science*, 4 (3), 112-129.
- Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. (2019). Strategic decision making and organization performance: A literature review. *International review of management and marketing*, 9(4), 95-99.
- Alhiary, E. M. (2021). The Impact of the Strategic Vision on Business Intelligence in Pharmaceutical Companies:(An Applied Study on Pharmaceutical Industries Companies in Jordan). *Indian Journal of Economics and Business*, 20(2), 221-239.
- Ali, M. S. (2021). Development of institutional performance: Study on the secretariat of the Northern Borders region. *International Review*, (1-2), 35-45.
- Allam, Z. (2017). Developing Employee Excellence through Psychological Empowerment: A Conceptual Approach. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(22), 121-126.
- Alqubelat, F. A. A. S., Jeevan, J., Othman, M. R. B., & Albaji, A. O. (2018). The impact of strategic capabilities on institutional excellence in Islamic banks- A survey-based study. *The Seybold Report*, 18 (I 0 5), 770-788.
- Al-Rikabi , S. A. H. (2022). ADMINISTRATIVE EXCELLENCE AMONG SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN DHI QAR GOVERNORATE FROM THE TEACHERS' POINT OF VIEW. *European Journal of Research Development and Sustainability*, 3(10), 21-29.
- Alsuwaidi, S. J. (2023). The Impact of E-Service Quality on Institutional Excellence Within abu Dhabi Municipality in UAE. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 1-6.
- Althuwaini, Y. M. (2024). Studying the Relationship between Governance and Institutional Excellence at the University of Hail. *Sohag University International Journal of Educational Research*, 9(9), 193-220.
- ASQ. (2024). WHAT IS ORGANIZATIONAL EXCELLENCE? American Society of Quality. Retrieved from <https://asq.org/quality-resources/organizational-excellence>
- Bahia, T. H. A., Abbas, B. A. H., & Idan, A. R. (2023): Total Quality Management as a Philosophy to Improve the Performance of the Academic Organization. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(1), 1-23.
- Bamidele, R. A. S. A. K. (2022). Organizational culture. In *Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management*, Fab Educational Books, Fab Anieh House, Awka, Anambra State Nigeria.
- Barnawi, M. B. O. (2022). Organizational excellence Models Failure and success Factors of organizational Excellence and Challenges Mitigation. *Open journal of Business and Management*, 10(6), 2915-2938.
- Butama, N. M., Mathenge, P., & Mungai, C. (2019). Strategic Leadership and Organizational Performance: Case of Juhudi Kilimo Limited, Kenya. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 9(9), 23-28.
- Campbell, S., Campbell-Phillips, S., & Phillips, D. (2020). Lack of communication between management and employees. *SIASAT*, 5(3), 32-39.
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2019). Operational excellence, organizational culture and agility: the missing link? *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1), 1-20.

- Cera, E., & Kusaku, A. (2021). Factors influencing organizational performance: Work environment, training-development, management and organizational culture. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(1), 16-27.
- Conțu, E. G. (2020, July). Organizational performance—theoretical and practical approaches; study on students' perceptions. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 14, No. 1, pp. 398-406).
- Cote, C. (2020). 5 TIPS FOR FORMULATING A SUCCESSFUL STRATEGY. Harvard Business School. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-formulation>.
- Cristian, Ș., & Monica, L. (2017). Measuring performance in organizations from multi-dimensional perspective. *Annals of the University of Târgu Jiu, Economy Series*, 4, 217-223.
- Din, A. M., Asif, M., Awan, M. U., & Thomas, G. (2020). What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models. *The TQM Journal*, 33(6), 1-20.
- Do, T. T., & Mai, N. K. (2021). A systematic review on high performance organization. *Management Research Review*, 44(1), 181-208.
- Doten-Snitker, K., Margherio, C., Litzler, E., Ingram, E., & Williams, J. (2021). Developing a shared vision for change: Moving toward inclusive empowerment. *Research in Higher Education*, 62, 206-229.
- Elena-Iuliana, I., & Maria, C. (2016). ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-A CONCEPT THAT SELF-SEEKS TO FIND ITSELF. *Annals of Constantin Brancusi University of Targu-Jiu. Economy Series/Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu-Jiu. Seria Economie*, (4), 179-183.
- ElFeky, D. B., Mostafa, G. M., & Akel, D. T. (2023). The Relationship between Organizational Excellence and Managerial Competencies among Nursing Managers. *Helwan International Journal for Nursing Research and Practice*, 2(2), 175-193.
- Elsakaan, R. A. E. M., Ragab, A. A., El-Gharbawy, A., & Ghanem, A. N. (2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable. *Open Access Library Journal*, 8(7), 1-13.
- Ershadi, M. J., & Eskandari Dehdazzi, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.
- Fatihudin, D. (2018). How measuring financial performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 9(6), 553-557.
- GABOW, S. M. & NYANG'AU, S. (2017). Role of Strategic Management Practices in Organizational Performance in the Public Sector in Kenya: Case of Kenya Rural Roads Authority. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 5(4), 205-210.
- Ghreeb, M. S. M., Abdelkader, A. M., & Sayyd, S. M. (2021). Institutional excellence in the egyptian and saudi federations of football in view of European model of excellence EFQM" a comparative study. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 9(5), 993-1003.
- Hailu, H., Taddese, F., Tsegay, K., Jilcha, K., & Hailu, T. (2020). Empirical Investigation of Relationship between Kaizen Philosophy and Organizational Performance: A Case of

Ethiopian Manufacturing Industries. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 9 (4), 735-751.

Itohan, I., John-Igbiele, S., & Olayinka, F. S. (2024). Strategic management practices as fundamental to the achievement of organizational performances. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 7(1), 106-118.

Iyobhebhe I., Sharon J., Fowosere S. O. (2024), Strategic Management Practices as Fundamental to the Achievement of Organizational Performances. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research* 7(1), 106-118.

Johansson, E., & Svensson, J. (2017). Implementing strategy? Don't forget the middle managers: Strategy implementation from a middle management perspective. Unpublished master Thesis, Luleå tekniska universitet, Sweden.

Juliati, F. (2021). The influence of organizational culture, work ethos and work discipline on employee performance. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 34-39.

Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32.

Khan, I. U., Idris, M., & Khan, A. U. (2020). An Investigation of the Factors Affecting Institutional Performance: Evidence from Higher Education Institutions. *FWU Journal of Social Sciences*, 14(3).

Kudtarkar, S. G. (2014). Deming award, a journey towards business excellence. *Journal of Business and Management*, 2, 1-9.

Laily, N., Rahmawati, F., Sukaris, S., & Triyonowati, T. (2019). Organizational Effectiveness with The Holistic. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 9281-9286.

Liu, G., Zhao, L., & Wang, X. (2024). Impact of social welfare finance on institutional financial performance: Cross-country evidence. *Research in International Business and Finance*, 70, 102385.

Lo-Iacono-Ferreira, V. G., Capuz-Rizo, S. F., & Torregrosa-López, J. I. (2018). Key Performance Indicators to optimize the environmental performance of Higher Education Institutions with environmental management system—A case study of Universitat Politècnica de València. *Journal of Cleaner Production*, 178, 1-43.

Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students? *Business Administration and Management*, 1(XVII), 43-61.

Mandal, P. C. (2022). Service excellence in marketing for firms: Strategies and initiatives. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 13(1), 1-22.

Meresa, M. (2019). The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance; the case of Dedebit credit and saving institution in Eastern Tigray. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 80-97

Monday, J. U., Akinola, G. O., Ologbenla, P., & Aladeraji, O. K. (2015). Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and management*, 7(2), 161-171.

- Monday, J. U., Akinola, G. O., Ologbenla, P., & Aladeraji, O. K. (2015). Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and management*, 7(2), 161-171.
- Mukherjee, U. (2017). Examining the dimensions of organization performance management and its indicators in education institutions. *MITS International Journal of Business Research*, 4(1), 44-55.
- Mustaffa, A., H., Bahrudin, N., Z., Sahudin, Z., Abdullah, H., & Aziz, M. R. A. (2023). What have we Learned from Firm Efficiency Research for the Past 35 Years? A Bibliometric Analysis. *Information Management and Business Review*, 15(1), 216-227.
- Naikuni, D. M. N. (2017). Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance in Kenya: Narok County Government Perspective (Doctoral dissertation, COHRED, JKUAT).
- Oduor. A., Were. S., (2019). INFLUENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS ON PERFORMANCE OF INTERGOVERNMENTAL ORGANIZATIONS: A SURVEY OF AFRICAN UNION AGENCIES IN NAIROBI, KENYA. *International Journal of Social Science and Humanities Research*. 7(2). 653-677.
- Olanipekun, W. D., Abioro, M. A., Akanni, L. F., Arulogun, O. O., & Rabi, R. O. (2015). Impact of strategic management on competitive advantage and organisational performance-Evidence from Nigerian bottling company. *Journal of Policy and development Studies*, 289(1850), 1-14.
- Purba, S., Muda, I., Lumbanraja, P., & Kholis, A. (2022). Factors that Influence the Organizational Performance in Private Universities: A Review of Literature. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 1(4), 284-291.
- Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability*, 12(4), 1-19.
- Rani, A. (2019). Strategic Management is Key to Success For an Organization: A Conceptual Study. *International Journal of Innovations in Managements, Engineering and Science*, 3(1), 1-6.
- Rani, P. (2019). Strategy implementation in organizations: a conceptual overview. *management* 14 (3): 205–218
- Reetu, A. Y., & Redhu, K. (2019). Relationship between Organizational Effectiveness and Its Predictors among IT Sector. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 3194-3202.
- Refmasari, V. A., & Supriyono, R. A. (2019). The effect of non-financial performance on financial performance moderated by information disclosure. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 22(2), 248-263.
- Rifa'i, A. A., Permana, J., Komariah, A., & Sudarsyah, A. (2019, March): The influence of internal quality assurance and quality culture on performance of higher education institution. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 275- 276.
- Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. *The TQM Journal*, 25 (4), 441-452.

- Safarbeygi, H. (2019). Identifying the Dimensions, Components and Indicators of Productivity in Complex Organizations of Ilam Province. *specialty journal of knowledge management*, 4(1-2019), 1-20.
- Shahid, M., Faisal, Q., Aftab, A. (2014) : Relationship between TQM dimensions and organizational performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 8(3), 662-679.
- Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. *Journal of education and practice*, 8(7), 60-66.
- Shniekat, N., AL_Abdallat, W., Al-Hussein, M., & Ali, B. (2022). Influence of Management Information System Dimensions on Institutional Performance. *Information Sciences Letters*, 11(5), 435-1443.
- Sultan, J. R., Qatea, A. J., & Halawa, N. I. (2023). Administrative excellence and its relationship to the creative abilities of the colleges of physical education and sports sciences in Baghdad from the perspective of professors. *Modern Sport*, 22(2), 76-86.
- Thongsookularn, S. (2019). Strategic formulation meaning, definition and explanation. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (FORMER NAME SILPAKORN UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, HUMANITIES, AND ARTS)*, 418-431.
- Wiśniewska, M. Z., & Grudowski, P. (2023). The culture of excellence and its dimensions in higher education. *The TQM Journal*.
- Xu, Y., Zhao, J., Fang, Q., Wang, H., Wang, D., Zeng, B., & Wang, Y. (2022, June). The theory and method of organizational effectiveness evaluation. In 2022 8th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2022) (pp. 2419-2423). Atlantis Press.
- Yulistiyono, A., Sentryo, I., Hadijah, H. S., Hanika, I. M., & Widyaningsih, T. S. (2024). Internal Communication Management Strategy to Increase Office Administration Effectiveness. *Journal La Sociale*, 5(1), 13-20.
- Zhao, Y. (2022). Difficulties and Challenges of Strategic Management of Start-up Enterprises in the New Era. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 135, p. 01018). EDP Sciences.
- Al Humeisat, E. K. I. (2022). Effect of Strategic Management Practices on Organizational Excellence. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(4), 260- 270.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1- 20.
- Ershadi, M. J., & Eskandari Dehdazzi, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.
- Itohan, I., John-Igbiele, S., & Olayinka, F. S. (2024). STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AS FUNDAMENTAL TO THE ACHIEVEMENT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCES. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 7(1), 106- 118.
- Iyobhebhe I., Sharon J., Fowosere S. O. (2024), Strategic Management Practices as Fundamental to the Achievement of Organizational Performances. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research* 7(1), 106-118.

- Meresa, M. (2019). The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance; the case of Dedit credit and saving institution in Eastern Tigray. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 80-97
- Monday, J. U., Akinola, G. O., Ologbenla, P., & Aladeraji, O. K. (2015). Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and management*, 7(2), 161-171.
- Nsirim, P. C. (2022). Key elements of strategic management. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 16(11), 1-8.
- Olanipekun, W. D., Abioro, M. A., Akanni, L. F., Arulogun, O. O., & Rabi, R. O. (2015). Impact of strategic management on competitive advantage and organisational performance-Evidence from Nigerian bottling company. *Journal of Policy and development Studies*, 289(1850), 1-14.
- Salazar, L. A. L. (2017). The resource-based view and the concept of value the role of emergence in value creation. *Mercados y Negocios*, (35), 27-46.

قائمة الملاحق

ملحق (١) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي/أختي الفاضل/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "الإدارة الاستراتيجية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية" وعليه تتشرف الباحثة بأن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آملاً منكم التكرم بالإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بدقة وموضوعية وأمانة، لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك.

هذا وتؤكد لكم الباحثة بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تحاط بالسرية التامة، وسيكون استخدامها بحسب ما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي فقط.

وأخيراً أتوجه بكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الاستبانة والإجابة والمشورة، راجياً من الله تعالى، أن يجزيهم عني أحسن الجزاء.

الباحثة

أولاً: البيانات الديموغرافية:

• النوع:

☐ ذكر.

☐ أنثى.

• المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

• عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً: محاور الاستبانة:

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية					
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية: تشير إلى الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة والتي يجب أن تكون شاملة ومتكاملة لجميع أنشطتها مما يتطلب تضافر الجهود الجماعية داخل المنظمة					
١-	تسعي المؤسسة إلى تقديم الخدمات بجودة وكفاءة عالية.				
٢-	تتطلع المؤسسة إلى تطوير البنية التحتية الخاصة بها.				
٣-	تسعي المؤسسة إلى بناء شراكة فعالة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.				
٤-	تركز المؤسسة على أن يتم أداء المهام ضمن فرق عمل جماعية.				
٥-	تهتم المؤسسة بتطوير وتنمية مهارات العاملين لتحسين عملية أداء المهام.				
البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية: الغرض من وجود المنظمة وما يميزها عن غيرها، بالإضافة إلى أهدافها والتكتيكات الرئيسية التي تعتمد عليها لتحقيق تلك					
٦-	تهتم المؤسسة بتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين بكفاءة.				
٧-	تساهم المؤسسة في إعداد ورش تدريبية للعاملين.				
٨-	تهدف المؤسسة إلى تعزيز الأمن وتحقيق الاستقرار المجتمعي.				
٩-	تركز المؤسسة على سير العملية التشغيلية وفق الأهداف والرؤى المحددة.				
١٠-	تهتم المؤسسة بتمكين وتعزيز مشاركة المواطنين في الأداء الحكومي.				
البعد الثالث: صياغة الاستراتيجيات: تحديد أهداف المنظمة ووضع المبادئ التوجيهية للسياسة التنظيمية وتحديد البدائل وتقييمها في ضوء أهداف المنظمة					
١١-	تهتم المؤسسة بوضع خطط طويلة الأجل لمقابلة التحديات.				
١٢-	تشرك المؤسسة العاملين في وضع رؤية واضحة للمؤسسة.				
١٣-	تعمل المؤسسة على تحديد أهداف المؤسسة بوضوح.				
١٤-	تحدد المؤسسة معايير أداء واضحة للخطط الاستراتيجية.				
١٥-	تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة للعمل في حالة حدوث أي تغييرات طارئة.				
البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجيات: وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل الاستراتيجية إلى إجراءات					
١٦-	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي أثناء تنفيذ الاستراتيجية.				
١٧-	تتابع المؤسسة عملية تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية بدقة للكشف عن وجود أي قصور.				
١٨-	تحرص المؤسسة على ترجمة الأهداف الموضوعية إلى نتائج فعلية.				
١٩-	تهتم المؤسسة بتحقيق الترابط بين الهيكل الإداري للمحافظة على الاتجاه الاستراتيجي للخطط.				
٢٠-	تشارك المؤسسة المختصين في تنفيذ خطة العمل.				

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
البعد الخامس: المراقبة والتقييم: تمثل جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية، يهدف إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ وجودة الأداء الفعلي ومطابقته لخطط الإدارة الاستراتيجية المستهدفة					
٢١-	تلتزم الإدارة باللوائح والقوانين في الرقابة على الأداء لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.				
٢٢-	تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية فورية في حالة عدم التزام بين مستوي الأداء وبين الأهداف الموضوعية.				
٢٣-	تركز الإدارة على المراقبة الدورية لسير العمل ضمن اللوائح المحددة.				
٢٤-	تهتم الإدارة بإرسال نتائج التغذية الراجعة لي ولزملائي.				
٢٥-	تعمل الإدارة على إدخال تحسينات لتطوير سير العملية التشغيلية.				
المحور الثاني: الأداء المؤسسي					
البعد الأول: الكفاءة من الأنشطة والعمليات الإدارية داخل المنظمة، حيث يُقاس من خلال أداء المهام بشكل صحيح في وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية					
٢٦-	تركز الإدارة على تبني مبادئ العمل التي تزيد من كفاءة المخرجات.				
٢٧-	تهتم الإدارة بالاستجابة السريعة لشكاوي واقتراحات العاملين.				
٢٨-	تتبنى الإدارة نظام فعال لتقييم الأداء في تنفيذ المهام.				
٢٩-	تعمل الإدارة على تنفيذ المهام قبل الوقت المحدد لها.				
٣٠-	تعتمد الإدارة على التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المهام.				
البعد الثاني: الفاعلية الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة لتحقيق أهدافها المرجوة					
٣١-	تستغل الإدارة كافة الموارد المتاحة لديها لتنفيذ المهام.				
٣٢-	تستقطب الإدارة ذوي الخبرات والكفاءات لتدريب العاملين على الاستخدام الكفء للموارد .				
٣٣-	تعمل الإدارة على تنفيذ الأهداف المرجوة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.				
٣٤-	تسعى الإدارة إلى نشر ثقافة تحسين فاعلية الأداء بأقل التكاليف.				
٣٥-	تهتم الإدارة بتقليل هدر الموارد المتاحة لديها عند تنفيذ المهام.				
البعد الثالث: الإنتاجية الذي يشير إلى تحقيق غايات المؤسسة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، مما يتطلب تأهيل قوة العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة					
٣٦-	تهتم الإدارة بتحسين العمليات الداخلية من خلال الاعتماد على التطورات التكنولوجية.				
٣٧-	تشجع الإدارة على العمل الإبداعي والابتكار في تنفيذ المهام.				
٣٨-	تهتم الإدارة بالاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وخوارزميتها لتحسين مستوى إنتاج الخدمات لديها.				
٣٩-	تتبنى الإدارة الأفكار الحديثة التي يقدمها العاملين لتطوير بيئة العمل.				
٤٠-	تركز الإدارة على تحقيق التنسيق والتعاون الفعال بين كافة الأقسام عند إنتاج المهام.				
البعد الرابع: الجودة الذي يعد مؤشراً للحكم على جودة الأداء المؤسسي من حيث الاتساق ومدى جودة الخدمة، حيث يتطلب أن يكون مستوى الجودة المطلوب أعلى قدر ممكن وفق الإمكانيات المتاحة					

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
٤١-	تلتزم الإدارة بتوفير خدمات تتسم بجودة عالية.				
٤٢-	تهتم الإدارة بتطبيق المعايير الدولية للجودة عند أداء المهام.				
٤٣-	تركز الإدارة على تطوير كفاءات العاملين.				
٤٤-	تعتبر الإدارة آراء المواطنين معيار للتأكد من جودة الخدمات.				
٤٥-	تسعى الإدارة لتوفير حلول مبتكرة لتعزيز جودة الأداء.				
المحور الثالث: التميز التنظيمي					
البعد الأول: التميز الإداري					
٤٦-	تقوم الإدارة بتفويض السلطات للعاملين لتنفيذ بعض المهام.				
٤٧-	تمنح الإدارة للعاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.				
٤٨-	تعكس ثقافة المؤسسة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والعاملين.				
٤٩-	تهتم الإدارة بتحقيق التوازن للعاملين بين العمل والحياة الشخصية.				
٥٠-	تقدم الإدارة للعاملين الحوافز والترقيات تقديراً لجهودهم.				
البعد الثاني: تميز المرؤوسين الذين يمثلون أهم مصادر التميز وأساس تكوين القيمة في المنظمات من خلال سلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم المعرفية العالية التي تمكنهم من تقديم أفضل الأعمال					
٥١-	توضح المؤسسة للعاملين واجباتهم الوظيفية.				
٥٢-	تحرص المؤسسة على تنفيذ العاملين للمهام المحددة على أكمل وجه.				
٥٣-	تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.				
٥٤-	تحرص المؤسسة على تحلي العاملين بالمرونة الكافية للتعامل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل.				
٥٥-	تركز المؤسسة على تنفيذ الأهداف والخطط الخاصة بها عند أداء مهام.				
البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي					
٥٦-	يهتم الهيكل التنظيمي بمتابعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة.				
٥٧-	تتابع الإدارة سير العمل في جميع مراحل العمل الإداري.				
٥٨-	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة والتكيف في حالة حدوث أي تغييرات.				
٥٩-	يستثمر الهيكل التنظيمي كافة الفرص المتاحة لسير العملية التشغيلية.				
٦٠-	تسير العمليات التنظيمية بشكل سلس في التنظيم.				
البعد الرابع: تميز الخدمات من خلال سعى المنظمات المعاصرة لتحسين خطوات تطوير خدماتها والحفاظ على بقائها واستمراريتها					
٦١-	تركز المؤسسة على التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها.				
٦٢-	تتبنى المؤسسة الأساليب الإبداعية في توفير الخدمات للمواطنين.				
٦٣-	تهتم المؤسسة باحتياجات المواطنين وتعمل على تنفيذها.				
٦٤-	تستقبل المؤسسة آراء المواطنين وتتبنها عند أداء المهام.				
٦٥-	تهتم المؤسسة بالكفاءة التشغيلية للخدمات التي تقدمها.				