

عنوان البحث

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

إعداد الطالب/

جمانه عزام

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فائز جراد

العام الدراسي:

2024

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 الإستراتيجية 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 إستراتيجية عميقة ورسالة واضحة يمكّنها من النظر إلى المستقبل ببصيرة ثابتة 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 وبضمن 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 الإستراتيجية 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 ثابتة، وقدرة على نقل هذه الرؤية إلى الأفراد وتهيئة الظروف المناسبة للتميز. وأضاف (Al Humeisat, 2022, p. 266) موضحًا 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 يسهم 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 عبد الهادي 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 ذكر، 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 حديث 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 التبنّي 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 الاستراتيجية 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 الاستراتيجية والأداء المؤسسي والتميز التنظيمي، خاصة في سياق المؤسسات الخدمية.

• الأهمية التطبيقية:

١. تكتسب الدراسة أهميتها العملية من خلال تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية 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:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

١. التعرف على مستوى الإدارة الإستراتيجية في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
٣. التعرف على مستوى التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
٤. الكشف عن وجود 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. الكشف عن 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 لمتغيرات الدراسة (النوع-المؤهل - الخبرة).
٦. الكشف عن 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 لمتغيرات الدراسة (النوع-المؤهل - الخبرة).

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:

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 تنفرع الفرضيات الفرعية التالية:

١. 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.

٢. 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.

٣. 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.

٤. 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.

٥. 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.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإستراتيجية على التميز التنظيمي في بعض مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية:

١. 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.

٢. 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.

٣. 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.

٤. 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.

٥. 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.

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 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 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

إحصائيًا للإدارة الإستراتيجية 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 فلسطيني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وتمثلت الأبعاد في الآتي: (بعد التحليل البيئي، وبعد صياغة الاستراتيجية، وبعد تنفيذ الاستراتيجية، وبعد 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 إحصائيًا 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 ومؤشرات أداء واضحة لتقييم الأداء المؤسسي بشكل دقيق.

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 "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 الاستراتيجية وانعكاساتها على التميز التنظيمي.

هدفت دراسة "ايوفيبي وآخرون" (Iyobhebe 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 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 إحصائيًا للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (بُعد التوجه الاستراتيجي، وبُعد رأس المال البشري، وبُعد الثقافة التنظيمية، وبُعد الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي؛ عدم وجود فروق دالة إحصائيًا 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 " 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 باستبانة 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 التقانة المستخدمة) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (بُعد تميز القيادة، وبُعد تميز المرؤوسين، وبُعد تميز الهيكل، وبُعد تميز الاستراتيجية)، وكان بُعد التقانة 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 " أولانبيكون 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).

- 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 " أولانبيكون وآخرون " (Olanipekun et al, 2015).

– 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 " أولانبيكون وآخرون " (Olanipekun et al, 2015).

– 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 "ايوفيبي وآخرون" (Iyobhebhe et al., 2024)، ودراسة سمر الدين والقرشي (٢٠٢٠)، ودراسة "إرشادي ودهدازي" (Ershadi, & Dehdazzi, 2019)، ودراسة الرفيعي وعبد (٢٠١٨)، ودراسة " أولانبيكون وآخرون " (Olanipekun et al, 2015).

– 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 "ايوفيبي وآخرون" (Iyobhebhe et al., 2024)، ودراسة سمر الدين والقرشي (٢٠٢٠)، ودراسة " أولانبيكون وآخرون " (Olanipekun et al, 2015).

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 "ايوفيبي وآخرون" (Iyobhebhe et al., 2024) التي استخدمت المنهج الاستنباطي المسحي، ودراسة "إرشادي ودهدازي" (Ershadi, & Dehdazzi, 2019) التي استخدمت المنهج النوعي.

– اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، مثل: دراسة الصديقي (٢٠٢٠)، ودراسة "إرشادي ودهدازي" (Ershadi, & Dehdazzi, 2019)، ودراسة الرفيعي وعبد (٢٠١٨) 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.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على نظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد، التي تندرج 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 وفرنفلت 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 أيضاً تحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية التي تشمل الأصول المادية والبشرية والتنظيمية للمؤسسة (القبج والخفاجي، ٢٠١٤، ص. ٨٠-٨١).

كما شدد المنظور المرتكز على الموارد على أهمية الكفاءات المحورية كركيزة أساسية لتحقيق التميز التنظيمي. نظراً 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).

وفقاً 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.

المنهجية وطرق البحث:

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون من جميع العاملين في المؤسسات الخدمية بمنطقة الرياض التابعة للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وسيتم اختيار عينة عشوائية تمثل المجتمع المستهدف.

منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة العلاقة بين متغيرات الإدارة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، والتميز التنظيمي، وهو منهج يستخدم لوصف الظواهر كما هي في الواقع، وجمع البيانات التفصيلية حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الأداء والتميز.

أداة الدراسة:

سيتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وذلك من خلال استمارات ستوزع على العاملين في المؤسسات الخدمية بمنطقة الرياض التابعة للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية لجمع بيانات كمية حول ممارسات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي والتميز التنظيمي.

الأساليب الإحصائية:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، سوف يتم 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 الشخصية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان، وكذلك الدرجات الكلية لمحاول الاستبانة بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة.
٣. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
٤. معامل كرونباخ ألفا: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
٥. تحليل الانحدار الخطي البسيط
٦. اختبار (T-test): للتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.
٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): للتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

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.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع 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)، ٢٥٣ - ٢٨٠.
- 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*، (٣)، ٤٠، ٣٨-١.
- 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.
- بن دحمان، بهجة؛ حوشين، كمال. (٢٠٢١). دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. *مجلة معارف*، (٢)، ١٦، ٣٤٧ - ٣٦٨.
- البواردي، فيصل بن عبدالله محمد. (٢٠٢١). تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتحديات.
- الجرجري، خضر خليل شيخو. (٢٠١٨). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، (١)، ٦، ٢٨٠ - ٢٨٩.
- جمال، أحمد جلال رضا. (٢٠١٦). *مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- حساني، رقية؛ فرحاتي، لويزة. (٢٠١٦). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقاً للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO). *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، (٢)، ١، ٥١ - ٦٠.
- 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*، (٣)، ٣٠، ٨٢ - ٩٩.
- داود، فضيلة سلمان؛ الكرعوي، محمد ثابت فرعون؛ الساعدي، طالب لفته. (٢٠١٩). *التفكير الاستراتيجي: التخطيط والسيناريو*. دار كتبنا للنشر.
- الدرمكي، عبدالله إبراهيم؛ الظافري، حسن صالح. (٢٠١٧). *إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي*. الإمارات: دار قنديل للطباعة والنشر 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.

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

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)، ١-٢٥.

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). *التوأمان الكفاءة والفعالية*. مصر: دار جونا للنشر والتوزيع. الشميلي، عائشة يوسف. (٢٠١٧). *برنامج تحسين الأداء*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. الشنتف، 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)، ١٧٠-١٤٨.

الصيرفي، محمد. (٢٠١٤). *الاحتراف الإداري الحكومي*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 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)، ١-٣٨.

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

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

القبح، إيهاب سمير زهدي؛ خفاجي، نعمة عباس. (٢٠١٤). *ريادة الأعمال الداخلية: منظور القدرات الاستراتيجية*. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

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.

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.

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.

يعقوب، حسنية أحمد يعقوب. (٢٠٢٢). *أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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.