

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

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

أسم الطالب

جعفر حسين المحضار

الرقم الجامعي

2021205259

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024 – الفصل الدراسي الثالث

إهداء

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

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

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

شكر وتقدير

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

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

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

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

جدول المحتويات

7	المستخلص.....
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
10	1.1. المقدمة:.....
12	1.2. مشكلة الدراسة.....
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
13	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
13	1.3. أهمية الدراسة.....
13	1.3.1. على المستوى النظري:.....
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
14	1.4. أسئلة الدراسة.....
15	1.5. أهداف الدراسة.....
15	1.6. فرضيات الدراسة.....
16	1.7. نموذج الدراسة.....
17	1.8. منهجية الدراسة.....
18	1.9. الدراسة الميدانية.....
21	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
20	2.1. المقدمة:.....
21	2.2. المتغير المستقل.....
24	2.3. المتغير التابع.....
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
30	2.5. الخاتمة.....
32	3. الفصل الثالث منهجية البحث.....
33	3.1. المقدمة.....
33	3.2. التعريفات الإجرائية.....
34	3.3. تصميم البحث.....
35	3.4. مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات.....
36	3.5. طرق جمع البيانات.....

37	٣.٦ أنواع البيانات.....
37	٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات.....
38	٣.٨ الخاتمة.....
40	الفصل الرابع/التحليل الإحصائي.....
41	المقدمة.....
41	خصائص عينة الدراسة.....
42	قياس صدق وثبات الدراسة.....
45	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.....
47	ثبات اداة الدراسة.....
50	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
52	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....
54	فرضيات الدراسة.....
58	الفصل الخامس.....
59	المقدمة.....
59	التوصيات.....
59	حدود الدراسة.....
60	الخاتمة.....
62	قائمة المراجع.....
64	الملاحق.....

جدول الأشكال:

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

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٢	مجتمع الدراسة المصدر: الطالب ٢٠٢٤	١
٣٢	عينة البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٢
٣٣	المتغير المستقل	٣
٣٤	المتغير التابع	٤

المستخلص:

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المبادرات الاستراتيجية على تحقيق الأداء المتفوق المستدام في المؤسسات.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة المكون من 30 موظفًا، وتطبيق الدراسة على عينة من الموظفين في المؤسسة.

نتائج الدراسة:

تم تحليل أثر أبعاد المبادرات الاستراتيجية (مثل جودة الاستراتيجيات المتبعة، التفاعل بين الفرق، وفرص التحسين المستمر) على تحقيق الأداء المتفوق المستدام ومستوى تحقيقه (مرتفع – متوسط – منخفض).

المساهمة النظرية:

تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين المبادرات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتفوق المستدام، مع تقديم إطار شامل لفهم تأثير هذه العلاقة على المستوى المؤسسي.

التطبيقات العملية:

تقدم الدراسة توصيات للمؤسسات حول تصميم مبادرات استراتيجية فعالة لتحقيق الأداء المتفوق المستدام، مع التركيز على قياس وتحليل الأثر لتحقيق نتائج مستدامة.

الكلمات المفتاحية:

المبادرات الاستراتيجية، الأداء المتفوق المستدام، التحسين المؤسسي.

Study Objective:

This study aims to explore the impact of strategic initiatives on achieving sustainable superior performance in organizations.

Study Methodology:

To achieve the study objectives, the researcher employed a descriptive-analytical method. The study population consisted of 30 employees, and the research was conducted on a sample of employees within the organization.

Study Results:

The study analyzed the impact of strategic initiative dimensions (such as the quality of the strategies employed, team interactions, and opportunities for continuous improvement) on achieving sustainable superior performance and its levels (high – medium – low).

Theoretical Contribution:

This study contributes to the literature by highlighting the relationship between strategic initiatives and achieving sustainable superior performance, providing a comprehensive framework to understand the impact of this relationship at the organizational level.

Practical Applications:

The study offers recommendations for organizations on designing effective strategic initiatives to achieve sustainable superior performance, with a focus on measuring and analyzing the impact to achieve lasting results.

Keywords:

Strategic Initiatives, Sustainable Superior Performance, Organizational Improvement.

١. الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

1.5. أهداف الدراسة

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

الأهداف الفرعية:

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

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

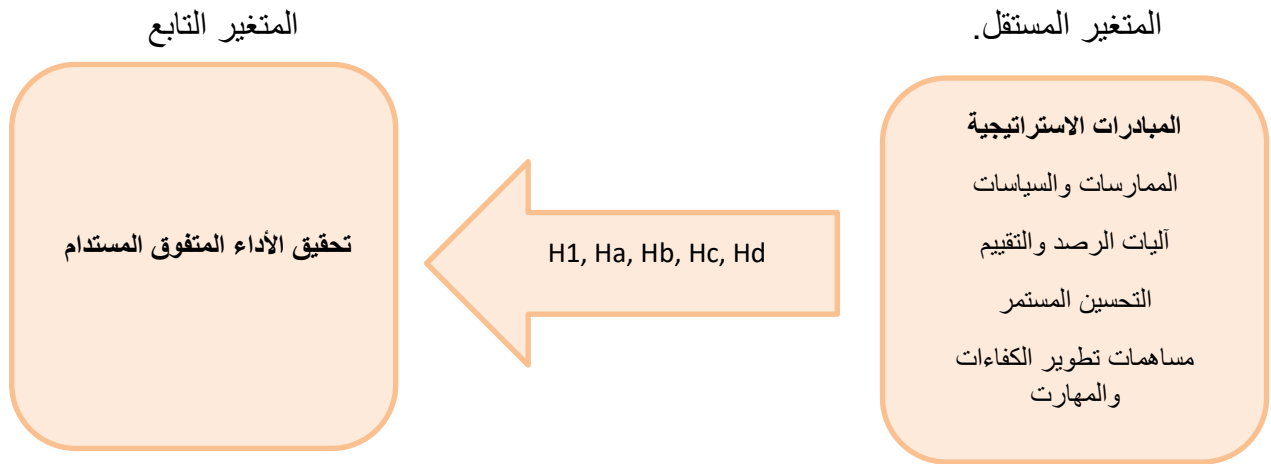
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الآليات المستخدمة لرصد وتقييم فعالية المبادرات وبين تحقيق الأداء المستدام.

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

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

1.7. نموذج الدراسة

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



النموذج المقترح من المشروع

المصدر الطالب

1.8. الدراسة الميدانية

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

1.9. مخطط المشروع المقترح

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2. المتغير المستقل (المبادرات الاستراتيجية)

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

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

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

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

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

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

أهمية المبادرات الاستراتيجية:

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

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

اهداف المبادرات الاستراتيجية:

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

التحديات التي تواجه المبادرات الاستراتيجية:

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

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

2.3. المتغير التابع (الأداء المتفوق المستدام)

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

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

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

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

أهمية الأداء المتفوق المستدام:

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

اهداف الأداء المتفوق المستدام:

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

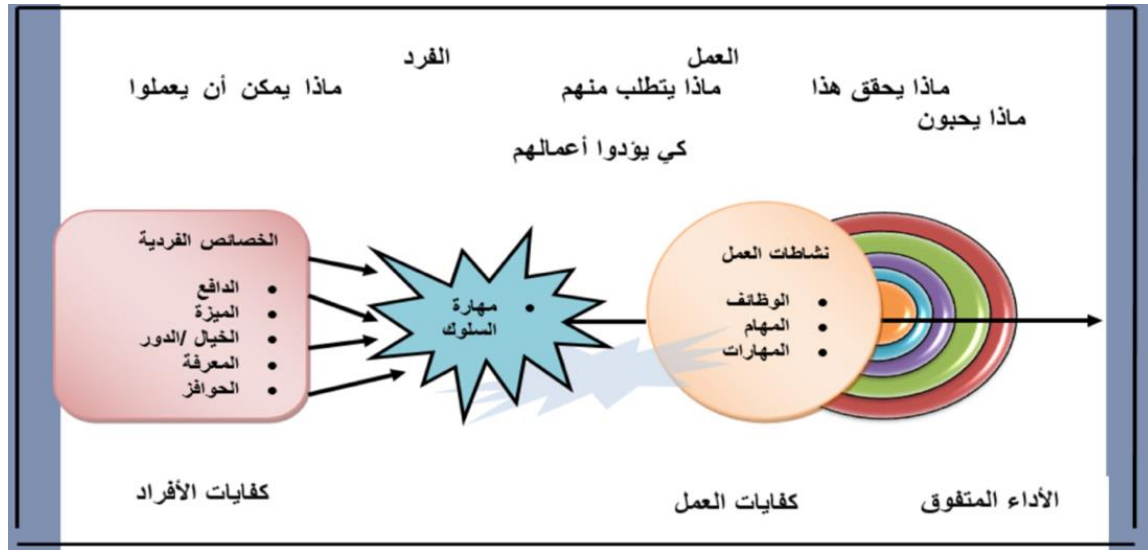
مبادئ الاستدامة:

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

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

نموذج الأداء المتفوق المستدام:

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



الشكل: رقم ٢

المصدر: (الزهيري، ٢٠١٧)

ابعاد الأداء المتفوق المستدام:

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

العوامل المؤثرة على الأداء المتفوق المستدام:

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

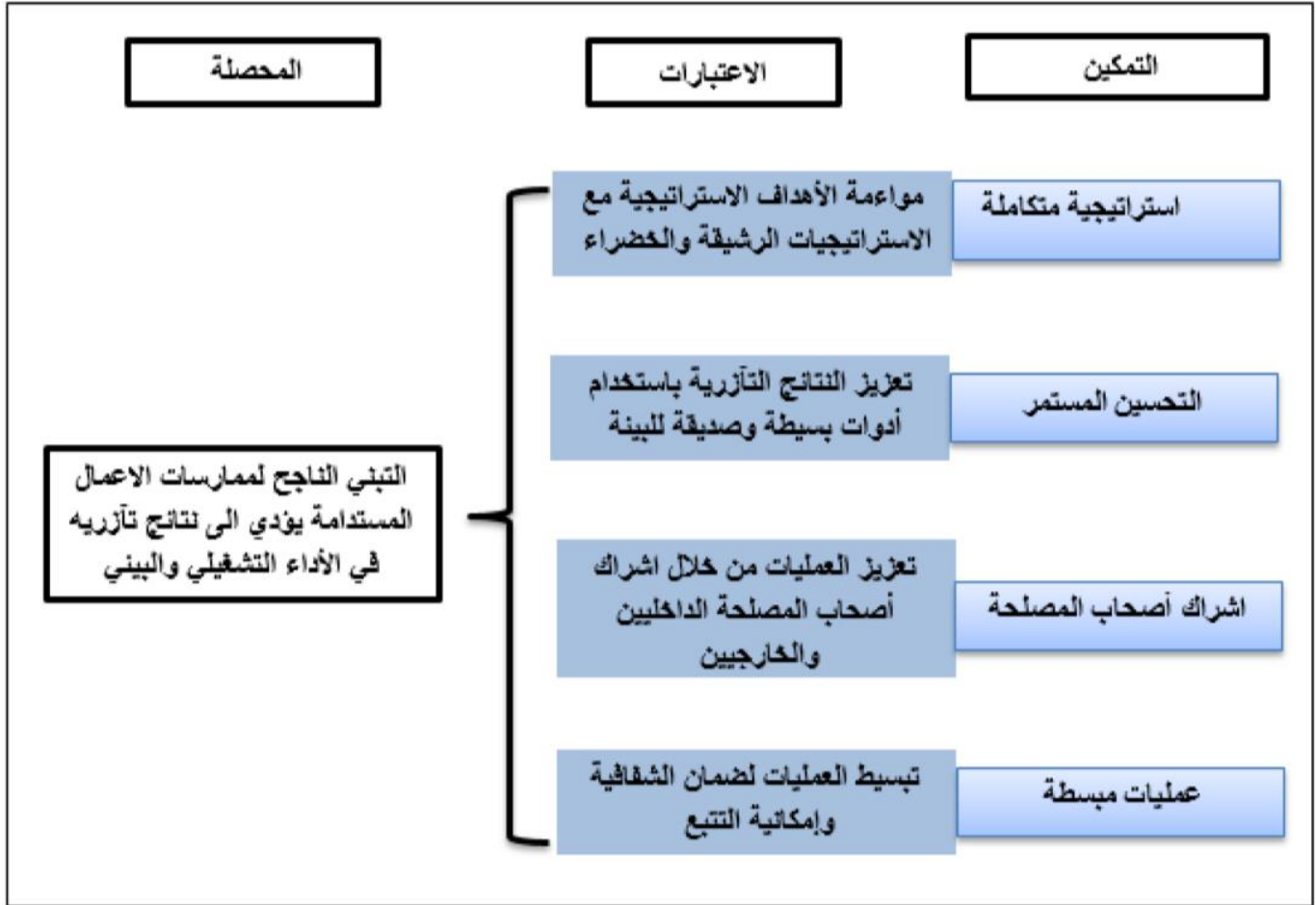
العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
1- الإستراتيجية	1- العملاء
2- القيادة	2- الموردين
3- العاملين	3- المنافسين
4- تكنولوجيا المعلومات	4- عدم التأكد
5- الإبداع والتطوير	
6- الجودة	
7- الهيكل	
8- قياس الأداء	
9- حوكمة الشركات	

الشكل: رقم ٣

المصدر: (بو زيداوي، ٢٠١٤)

العوامل الرئيسية لتمكين نجاح الأداء المتفوق المستدام:

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



الشكل: رقم ٤

المصدر: (الحربي، ٢٠٢٣)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

2.5. الخاتمة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. الفصل الثالث

منهجية البحث

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المستخدمة لدراسة دور المبادرات الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتفوق المستدام في مدارس أبي سفيان الابتدائية بمدينة جدة، ويقدم الفصل شرحاً مفصلاً لمختلف الجوانب المتعلقة بالبحث، بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، حيث يتم توضيح المفاهيم الأساسية التي تشكل أساس البحث وتحديد دقة لضمان وضوح النتائج، ويستعرض الفصل أيضاً تصميم البحث بشكل منهجي، حيث يتم توضيح الأسلوب المتبع في بناء الدراسة وكيفية التخطيط لتحقيق الأهداف البحثية، ويشمل ذلك تحديد مجتمع البحث الذي يشمل المدارس المستهدفة، وتفصيل الطرق والتقنيات المستخدمة في أخذ العينات لضمان تمثيل دقيق لهذا المجتمع، بالإضافة إلى ذلك يتطرق الفصل إلى طرق جمع البيانات موضعاً الأدوات والأساليب التي تم استخدامها للحصول على المعلومات الضرورية للدراسة، ويتم كذلك مناقشة أنواع البيانات المجمعة سواء كانت نوعية أو كمية وكيفية تصنيفها واستخدامها في التحليل، وكذلك يتم شرح طرق وإجراءات تحليل البيانات بشكل مفصل حيث يتم توضيح الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات واستخلاص النتائج التي تدعم فرضيات الدراسة وتوضح دور المبادرات الإستراتيجية في تحسين الأداء المستدام.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أداة ضرورية يعتمد عليها الباحثون لضمان الوضوح والدقة في قياس المتغيرات المستخدمة في دراساتهم، فهي تقدم وصفاً تفصيلياً لكيفية التعامل مع المتغيرات، سواء من خلال قياسها بشكل مباشر أو ملاحظتها في سياق معين أو حتى التلاعب بها وفقاً لاحتياجات البحث، وهذه التعريفات تسهم بشكل كبير في تسهيل عملية القياس وضمان الاتساق بين مختلف مراحل الدراسة، فبفضلها يتمكن الباحثون من تطبيق نفس الأساليب والمعايير في قياس المتغيرات مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة، وعلاوة على ذلك تساعد التعريفات الإجرائية على تحسين صلاحية الدراسة حيث تضمن أن الأساليب المستخدمة تعكس بشكل دقيق المفاهيم التي يتم بحثها، وبذلك تصبح هذه التعريفات جزءاً أساسياً من عملية البحث العلمي كونها تضمن أن النتائج قابلة للتكرار والتطبيق في دراسات أخرى مما يعزز من القيمة العلمية للبحث.

3.2.1 المبادرات الإستراتيجية

التعريف الإجرائي: تمثل المبادرات الإستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة في المجال الإستراتيجي نظراً لدورها الحيوي في تمكين المؤسسات التعليمية من فهم بيئتها الداخلية والخارجية بشكل أفضل، وتساعد هذه المبادرات في استكشاف الفرص المتاحة واستغلالها بفعالية، بالإضافة إلى تجنب التهديدات الناجمة عن العوامل الخارجية وتقليل آثارها السلبية، وكما تساهم في وضع إطار عمل يساعد المؤسسة على الاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (المساعفة، 2022).

3.2.2 الأداء المتفوق المستدام

التعريف الإجرائي: يُعرّف الأداء المتفوق المستدام بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية بكفاءة وفعالية، بما يمكنها من تحقيق أهدافها على المدى الطويل، ويتميز هذا النوع من الأداء بالاستمرارية في تحقيق نتائج إيجابية مع الحفاظ على توازن بين الموارد المتاحة والمتطلبات المؤسسية (بو زيداوي، ٢٠١٤).

3.3 تصميم البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة دور المبادرات الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتفوق المستدام بمدارس ابي سفيان الابتدائية بمدينة جدة، من جانبه يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

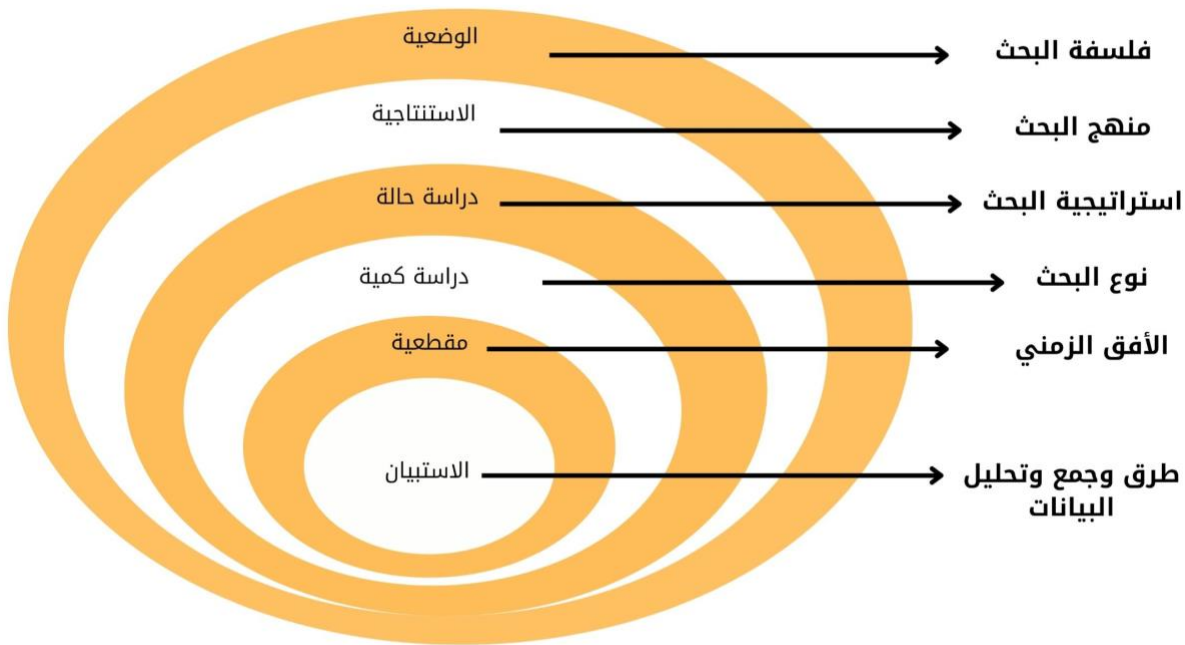
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



شكل: ٥

ملخص تصميم البحث

المصدر الطالب

3.4 مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

في البحوث العلمية، تُعد عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أي دراسة، فالبيانات والمعلومات التي يتم جمعها من هذه العينات هي التي تُستخدم في عملية التحليل الإحصائي، وبالتالي تُبنى عليها جميع النتائج والاستنتاجات، لهذا السبب من الضروري أن يحرص الباحثون على اختيار عينة البحث بعناية فائقة مع الالتزام بأعلى درجات الدقة والموضوعية في طرق أخذ العينات والهدف هو ضمان أن تكون البيانات التي تم جمعها تعبر بشكل دقيق عن المجتمع المستهدف بالدراسة بحيث تكون ممثلة له تمثيلاً صحيحاً وشاملاً، وهذا التمثيل الدقيق للعينة يُعد عاملاً أساسياً للحصول على نتائج بحثية موثوقة وذات مصداقية عالية، مما يسهم في تعزيز القيمة العلمية للدراسة، وفي هذا القسم سيتم تقديم شرح تفصيلي لمجتمع الدراسة بالإضافة إلى استعراض عينة البحث المستخدمة والطرق والتقنيات التي تم اتباعها في اختيار العينة وجمع البيانات منها كالآتي:

3.4.1 مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
المدرسة الابتدائية	الإدارة العليا	٥
	المعلمين	٣٠

جدول رقم ١
المصدر: الطالب

3.4.2 عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف المعلمين في المدرسة الابتدائية	٣٠ معلم

جدول رقم ٢
المصدر: الطالب

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

يتم أخذ العينات بالطريقة الإحصائية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

3.5 طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية، وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، وسيساعد هذا المنهج على الأساسية بين المتغير المستقل وهو المبادرات الإستراتيجية والمتغير التابع وهو الأداء المتفوق المستدام في مدرسة ابي سفيان الابتدائية في مدينة جدة، ومن

خلال هذا المنهج سيتم الكشف عن مدى تأثير المبادرات الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتفوق المستدام، واستنتاج نتائج دقيقة تدعم الدراسة.

3.5.1 المبادرات الإستراتيجية

اعتمد الطالب على استبانة المساعفة، ٢٠٢٢، من أجل قياس المتغير المستقل (المبادرات الإستراتيجية) وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: الوعي برؤية ورسالة المدرسة، الوعي بالأهداف الإستراتيجية، الوعي البيئي، بإجمالي ١٥ عنصر للمتغير، حيث إن جميع الأبعاد اشتملت على ٥ عناصر، وكما أن نوع الأداة المستخدمة هي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لاأوافق بشدة، لاأوافق)

المتغير المستقل

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
المبادرات الاستراتيجية	الوعي برؤية ورسالة المدرسة الوعي بالأهداف الاستراتيجية الوعي البيئي	١٥ عبارة	المساعفة، ٢٠٢٢

جدول رقم ٣

المصدر: الطالب

3.5.2 الأداء المتفوق المستدام

اعتمد الطالب على استبانة بوزيداوي، ٢٠١٤، من أجل قياس المتغير التابع (الأداء المتفوق المستدام) بإجمالي ٩ عناصر، وكما أن نوع الأداة المستخدمة هي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لاأوافق بشدة، لاأوافق)

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الأداء المتفوق المستدام	الأداء المتفوق المستدام	٩ عبارات	بوزيداوي، ٢٠١٤

جدول رقم ٤

المصدر: الطالب

3.6 أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي:

3.6.1 البيانات الأولية:

1. توزيع الاستبيانات على مجموعة من المعلمين في مدرسة أبي سفيان الابتدائية بهدف جمع آرائهم وملاحظاتهم حول جوانب معينة من العملية التعليمية.
2. قياس مدى تأثير المبادرات الإستراتيجية على تحقيق الأداء المتفوق المستدام، بهدف تحليل العلاقة بين الاستراتيجيات المتبعة ونتائج الأداء المؤسسي.

3.6.2 البيانات الثانوية:

1. مراجعة الدراسات السابقة لاستخلاص معلومات حول تأثير المبادرات الإستراتيجية على تحقيق الأداء المتفوق المستدام، لتحليل النتائج والتوجهات السابقة في هذا المجال.
2. الاطلاع على الكتب والمقالات العلمية المتعلقة بتأثير المبادرات الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتفوق المستدام

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى حيث تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 وتحليل البيانات المجمعة، ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة، وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة

في الفصل الثالث تم استعراض منهجية البحث بشكل شامل حيث قدمت المقدمة إطاراً واضحاً لفهم الأسس التي انطلق منها البحث، وتناول هذا الفصل أيضاً التعريفات الإجرائية المتعلقة بمختلف متغيرات البحث والتي تعد ضرورية لضمان وضوح المعاني المستخدمة في الدراسة، وكما تم مناقشة تصميم البحث بالتفصيل حيث تم توضيح كيفية تنظيم الدراسة وأسلوبها بما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة، وتم تحديد مجتمع البحث بدقة، مع تسليط الضوء على الخصائص المهمة التي تميز هذه الفئة، بالإضافة إلى ذلك تم شرح طرق وتقنيات أخذ العينات المستخدمة حيث جرى التأكيد على أهمية اختيار عينات تمثل مجتمع البحث بشكل دقيق، وكما تم تناول طريقة جمع البيانات، موضحاً الأدوات والأساليب التي تم استخدامها للحصول على المعلومات الضرورية، وكذلك تم توضيح أنواع البيانات سواء كانت نوعية أو كمية مما يساهم في فهم النتائج بشكل أعمق، وكذلك تم تناول طرق وأساليب تحليل البيانات حيث جرى شرح كيفية معالجة البيانات واستنتاج النتائج التي تدعم أهداف البحث، وبهذا الشكل يقدم الفصل صورة متكاملة توضح جميع جوانب منهجية البحث، مما يساهم في تعزيز موثوقية النتائج ودقتها.

الفصل الرابع/ التحليل الإحصائي

المقدمة

يركز هذا الفصل على تقديم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية، وقد اعتمدت الدراسة على برنامج **SPSS** بإصداره رقم 28 كأداة رئيسية لإجراء التحليل الإحصائي بمختلف مستوياته، وشمل التحليل عدة مراحل متتابعة بدءًا من الإحصاء الوصفي الذي يهدف إلى وصف البيانات وتلخيصها وصولاً إلى التحليل الاستدلالي الذي يساعد في استخلاص استنتاجات قابلة للتعميم على المجتمع المستهدف، وتضمنت الدراسة كذلك تقييم أدوات القياس المستخدمة حيث تم التركيز على اختبار مدى صدق الأدوات ودقتها في قياس الظواهر المستهدفة، إضافة إلى التحقق من ثباتها لضمان اتساق النتائج في الظروف المختلفة وبعد التأكد من صلاحية الأدوات تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بغرض اختبار فرضيات الدراسة بشكل علمي ومنهجي، وقد ساعد هذا النوع من التحليل على تحديد العوامل التي تسهم بشكل ملحوظ في تحقيق الأداء المتفوق المستدام، كما وُفِّرَ التحليل إطارًا دقيقًا لفهم العلاقة بين المتغيرات المدروسة، مما يمكّن الباحث من استخلاص نتائج مدعومة بالأدلة الإحصائية وتهدف النتائج المستعرضة في هذا الفصل إلى تقديم إجابات واضحة على الأسئلة البحثية، وتبسيط الضوء على الجوانب المؤثرة في تحقيق النجاح المؤسسي المستمر.

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس_العمر_المؤهل الدراسي_الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

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

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

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

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

☐ من ١٦ الى ٢٠ سنة
 ☐ أكثر من ٢٠ سنة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	1- ذكر	22	15,9%
	2- أنثى	16	11,6%
	الإجمالي	38	100%
العمر	من 20 سنة الى 30 سنة	26	18,8%
	من 31 سنة الى 40 سنة	8	5,8%

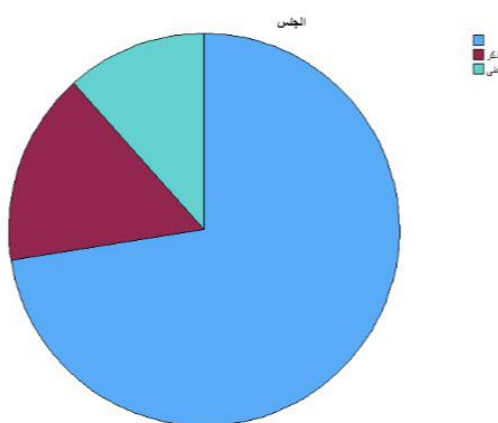
من 41 سنة الى 50 سنة	4	%2,9	
الإجمالي	38	%100	
ثانوي	11	%8	المؤهل الدراسي
دبلوم	7	%5,1	
بكالوريوس	19	%13,8	
دكتوراه	1	%0,7	
الإجمالي	38	%100	
5 سنوات وأقل	25	%18,1	سنوات الخبرة

6سنوات الى 10 سنوات	8	5,8%
11سنة الى 15 سنة	5	3,6%
الإجمالي	38	100%
أعزب	28	20,3%
متزوج	9	6,5%
مطلق	1	0,7%
الإجمالي	38	100%

من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية:

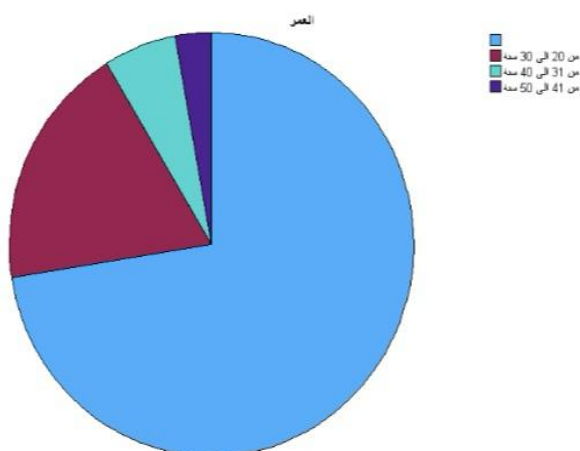
الجنس: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين أجابوا على الإستبيان بلغ عددهم 22 بنسبة 15,9%

بينما بلغ عدد الإناث 16 بمفردة نسبة 11,6% من إجمالي العينة كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفق الجنس

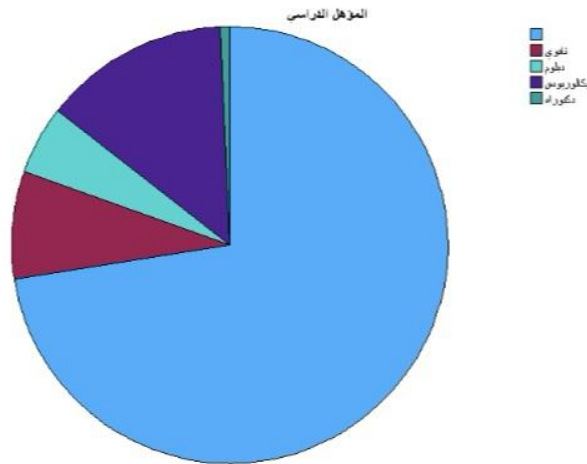
العمر: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص في المرحلة العمرية الأولى التي تبلغ أعمارهم من 20 سنة إلى 30 سنة وصل إلى 26 شخص بنسبة 18,8% وبلغ عدد الأفراد الذين تبلغ أعمارهم من 31



سنة الى 40 سنة 8 أشخاص مفردة بنسبة 5,8% من العينة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة الى 50 سنة فعددهم 4 أشخاص مفردة بنسبة 2,9% من إجمالي العينة وفقاً للشكل التالي:

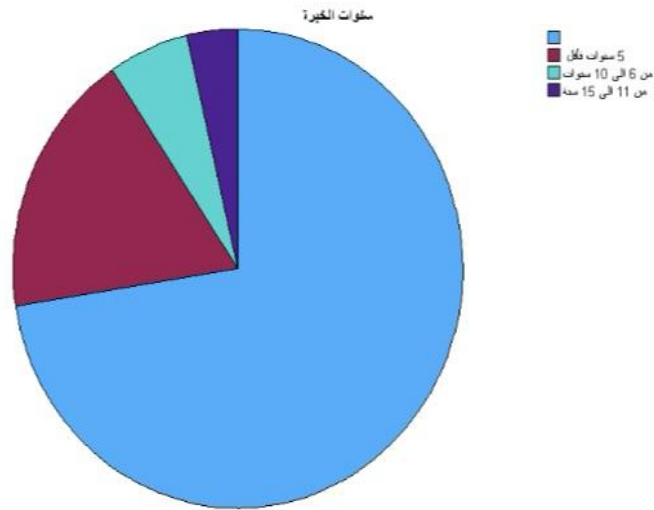
تصنيف عينة الدراسة وفق العمر

المؤهل الدراسي: بلغ عدد الأشخاص ذو المؤهل الثانوي ما يصل الى 11 شخص بنسبة 8% ، أما الذين مؤهلهم دبلوم فعددهم 7 أشخاص مفردة بنسبة 5,1% ، أما البكالوريوس فبلغ عددهم 19 شخص بنسبة 13,8% ، وبلغ عدد الحاصلين على الدكتوراة شخص واحد بنسبة 0,7%.



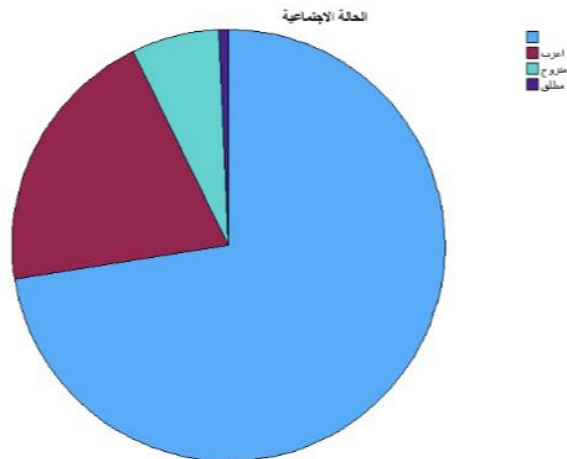
تصنيف عينة الدراسة وفق المؤهل الدراسي

سنوات الخبرة: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص ذو خبرة 5 سنوات وأقل يصل الى 25 شخص مفردة بنسبة 18,1% من العينة، أما أصحاب خبرة 6 سنوات الى 10 سنوات وصل عددهم الى 8 أشخاص بنسبة 5,8% وكما وصل عدد الأشخاص ذو خبرة 11 سنة الى 15 سنة الى 5 أشخاص بنسبة 3,6% من إجمالي العينة وفقاً للشكل التالي :



تصنيف عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

الحالة الاجتماعية: ظهرت نتائج الإحصائية بأن عدد الأشخاص الذين الذين حالتهم الاجتماعية أعزب وصل الى 28 شخص مفردة بنسبة 20,3% بينما الذين حالتهم الاجتماعية متزوج فعددهم 9 بنسبة 6,5% أما المطلق فعددهم شخص واحد مفردة بنسبة 0,7% من إجمالي العينة وفقاً للشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية

قياس صدق وثبات الدراسة

تم إجراء تحليل شامل للتحقق من الصدق والثبات للمقاييس التي استخدمت في الدراسة وذلك لضمان دقتها وموثوقيتها، وشملت هذه العملية تقييم الصدق للتأكد من أن الأدوات تقيس ما صُممت لقياسه بالإضافة إلى قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يعد معياراً أساسياً لتحديد مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات، علاوة على ذلك تم تطبيق نموذج المعادلات البنائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار مدى ملاءمة النموذج المستخدم وقد أسهم هذا النهج في تحسين فهم العلاقات الإحصائية والتأكد من جودة البيانات، وتم تنفيذ جميع التحليلات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته الثامنة والعشرين والذي وفر الأدوات اللازمة لإجراء التحليلات الدقيقة والمتكاملة، وفيما يلي ستعرض الفقرات والجداول التي تسلط الضوء على هذه النتائج والإجراءات بمزيد من التفصيل.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اعتماد صدق الاتساق الداخلي كأحد المعايير الرئيسية لتقييم الصدق في الدراسة، وذلك بهدف التأكد من مدى دقة وموثوقية العبارات المستخدمة في أداة القياس ولتحقيق هذا الهدف تم قياس صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يُعد من الأساليب الإحصائية المعروفة والمستخدم على نطاق واسع للتحقق من ثبات الأداة ومدى استقرارها، إضافة إلى ذلك تم حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) لتقييم الصدق التقاربي يعكس هذا المقياس مقدار التباين المشترك الذي تفسره البنود المرتبطة ضمن كل متغير مما يوفر دليلاً على أن هذه البنود تقيس نفس المفهوم بشكل مترابط ومتسق، ويعبر مفهوم صدق الاتساق الداخلي عن قدرة كل عبارة في أداة القياس على قياس المتغير الذي تنتمي إليه بشكل متسق أي مدى ارتباطها بباقي العبارات المرتبطة بنفس المتغير، وللتأكد من ذلك قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الإجمالية للمتغير الذي تنتمي إليه وفقاً للمعايير التي أشار إليها كايزر (Kaiser, 1974)، تُعتبر معاملات الارتباط التي تقل عن 0.5 غير ملائمة، حيث يتم استبعادها لضمان دقة أداة القياس وجودتها، وتساهم هذه الإجراءات في التأكد من أن أداة القياس تعكس المفاهيم المدروسة بدقة وموثوقية مما يعزز من مصداقية النتائج التي يتم الحصول عليها ويضمن أن البيانات المستخدمة تستوفي معايير الجودة المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
1	2,5704	0.00	,84166	,890	0,781	A1	الوعي برؤية ورسالة المدرسة	المبادرات الإستراتيجية
		0.00	1,02494	,895		A2		
		0.00	1,05233	,584		A3		
		0.00	1,05739	,848		A4		
		0.00	1,08919	,687		A5		
	0,3328	0.00	1,08691	,687		B1	الوعي بالأهداف الإستراتيجية	
		0.00	,81940	,760		B2		
		0.00	,89092	,717		B3		
		0.00	1,01763	,512		B4		
		0.00	,92845	,720		B5		
	0,0968	0.00	,98061	,943		C1	الوعي البيئي	
		0.00	,91183	,625		C2		
		0.00	,94101	,557		C3		
		0.00	,91183	,665		C4		

		0.00	,73182	,557		C5		
1.105	1,105	0.00	1,9474	,638	,597	A1	الأداء المتفوق المستدام	الأداء المتفوق المستدام
		0.00	2,2105	,731		A2		
		0.00	1,9211	,874		A3		
		0.00	1,8421	,725		A4		
		0.00	1,9211	,813		A5		
		0.00	1,9211	,892		A6		
		0.00	1,9474	,667		A7		
		0.00	1,7368	,850		A8		
		0.00	1,7895	,617		A9		

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها
المبادرات الإستراتيجية عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة

إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0/001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته للمتغير المبادرات الإستراتيجية هو (١) < 0.5 ووفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس الأداء المتفوق المستدام قيمتها أكبر من ٧/٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير الأداء المتفوق المستدام ككل الذي يساوي ١،١٠٥ وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار وثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة في أوقات مختلفة، مع افتراض ثبات الظروف المحيطة ويعد الثبات من المعايير الأساسية التي تضمن موثوقية أداة القياس وقدرتها على تقديم نتائج متسقة ودقيقة عند استخدامها في دراسات مشابهة أو مكررة، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته الثامنة والعشرين ويُعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً لتقدير الثبات الداخلي للاستبيانات، حيث يعكس مدى الاتساق بين عبارات المقياس ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وفقاً للمعايير التي وضعها **Hair et al., 2010**، تُعد القيمة التي تزيد عن 0.70 لمعامل ألفا كرونباخ مؤشراً مقبولاً على ثبات المقياس حيث تعكس هذه القيمة مستوى جيداً من التناسق الداخلي بين عناصر الاستبيان مما يعزز من مصداقيته وموثوقيته كأداة قياس علمية، وبناءً على ذلك تم التأكد من تحقيق أداة الدراسة لمتطلبات الثبات المطلوبة لضمان جودة النتائج المستخلصة.

Cronbach's alpha		Number of Statements عدد العبارات	Variable المتغير	
,940	,940	5	الوعي برؤية ورسالة المدرسة	المبادرات الإستراتيجية
	,938			
	,938			
	,939			
	,932			
	,940	5	الوعي بالأهداف الإستراتيجية	
	,938			
	,934			
	,935			
	,934			
	,936	5	الوعي البيئي	
	,934			
	,934			
	,936			
	,936			
,857	,850	9	الأداء المتفوق المستدام	الأداء المتفوق المستدام
	,837			
	,838			
	,828			
	,833			
	,854			
	,866			
	,845			
	,844			

المبادرات الإستراتيجية: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0,940) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً ل(هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

الأداء المتفوق المستدام: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0,857) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً ل(هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[100 \div 5]$ (المقياس الخماسي) = 20%

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول في الأعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط

من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جداً

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
المبادرات الإستراتيجية	الوعي برؤية ورسالة المدرسة	2,5704	1	غير موافق	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض
	الوعي بالأهداف الإستراتيجية	0,3328	1	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض
	الوعي البيئي	0,0968		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض

الأداء المتفوق المستدام	الأداء المتفوق المستدام	1,105	1,105	غير مرافق بشدة	غير مرافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
-------------------------------	-------------------------------	-------	-------	----------------------	----------------------	---------------	---------------

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي

المبادرات الإستراتيجية	الوعي بروية ورسالة المدرسة	الوعي بالأهداف الإستراتيجية	الوعي البيئي	الأداء المتفوق المستدام
Pearson correlation	1	1	1	
Sig. (2- tailed)	<0.01	<0.01	<0.01	
N	38	38	38	
Pearson correlation	,873	,873	,873	

<0.01	<0.01	<0.01	Sig. (2-tailed)	
38	38	38	N	

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

الفرضيات:

فرضيات البحث:

H1 توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المبادرات الاستراتيجية وبين الأداء المتفوق المستدام.
Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات وسياسات المدرسة على تحقيق الأداء المتفوق المستدام.

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

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

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

العلاقة بين دور المبادرات الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتفوق المستدام

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير_الاول ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,873	,763	,756	,31569

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,54011	1	,54011	,794115	<.001 ^b
	Residual	,5883	36	,100		
	Total	,12815	37			

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,446	,144		,1013	,004
	المتغير_الاول	,790	,073	,873	,76110	<.001

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني



مناقشة النتائج والاستنتاجات

المقدمة

يركز هذا الفصل على استكشاف الأبعاد النظرية والتطبيقية لتأثير المبادرات الاستراتيجية على تحقيق الأداء المتفوق المستدام في المؤسسات، ويتناول الفصل تحليل العوامل التي تجعل المبادرات الاستراتيجية أداة فعالة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وضمان الاستدامة في الأداء المتميز، كما يناقش الفصل التحديات التي قد تواجه تطبيق هذه المبادرات، مع تقديم حلول عملية لتعزيز فعاليتها وضمان تحقيق أقصى استفادة منها. يتضمن الفصل أيضًا عرضًا للتوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة، والمقترحات المستقبلية التي تهدف إلى تعزيز فهم العلاقة بين المبادرات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتفوق المستدام، ويختتم الفصل بملخص شامل لأبرز النتائج والاستنتاجات.

التوصيات

- تحديد أهداف استراتيجية واضحة مع مؤشرات أداء قابلة للقياس.
- تدريب القادة على تنفيذ المبادرات الاستراتيجية بفعالية.
- قياس وتقييم الأداء بشكل دوري مع إجراء التعديلات اللازمة.
- دعم الابتكار وخلق بيئة مرنة لتعزيز الحلول الجديدة.
- تخصيص الموارد اللازمة لضمان استدامة المبادرات.
- إشراك الموظفين في تطوير وتنفيذ المبادرات لتحقيق التزامهم.
- تعزيز التعاون بين الإدارات لضمان التنسيق الفعال.
- تطوير برامج تدريبية مستمرة لضمان تطوير مهارات الموظفين.

مناقشة النتائج والاستنتاجات

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على المبادرات الاستراتيجية وأثرها على تحقيق الأداء المتفوق المستدام.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على الموظفين في مدارس أبي سفيان الابتدائية بجدة.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي لمدارس أبي سفيان الابتدائية بجدة.

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2024.

الخاتمة

تعد المبادرات الاستراتيجية من العناصر الأساسية التي تحدد اتجاه المؤسسات نحو التميز المستدام وتحقيق الأهداف المؤسسية على المدى الطويل، وتناولت هذه الدراسة موضوع المبادرات الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الأداء المتفوق المستدام من خلال خمسة فصول شاملة، قدمت تحليلاً دقيقاً للأبعاد النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع المهم.

في الفصل الأول، تم التعريف بمشكلة البحث وأهميته، حيث ركزت الدراسة على أهمية المبادرات الاستراتيجية كأداة أساسية لتحقيق الأداء المتفوق المستدام في المؤسسات، وتم تحديد أهداف البحث وأسئلته التي ركزت على فهم كيفية تأثير تنفيذ المبادرات الاستراتيجية على تحقيق الأداء المؤسسي المستدام وفعاليته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

أما في الفصل الثاني، فقد تم استعراض أهم نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية والأداء المتفوق، حيث تم تحديد النماذج النظرية والتطبيقات المختلفة التي تفسر العلاقة بين تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المستدام، كما أظهرت هذه الدراسات أهمية اتباع استراتيجيات مرنة وشاملة تواكب التغيرات السريعة في بيئة العمل.

في الفصل الثالث، تم تقديم تعريفات إجرائية دقيقة لمتغيرات الدراسة مثل المبادرات الاستراتيجية والأداء المتفوق المستدام، لضمان وضوح المفاهيم التي تمت دراستها، كما تم تسليط الضوء على المنهجية التي استخدمها الباحث في جمع البيانات وتحليلها، والتي شملت استخدام أساليب تحليلية دقيقة لتحقيق أقصى قدر من الدقة في النتائج المستخلصة.

تناول الفصل الرابع عرض نتائج البحث، حيث تم التأكيد على وجود علاقة إيجابية قوية بين المبادرات الاستراتيجية وتنفيذ الأداء المتفوق المستدام، أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على المبادرات الاستراتيجية كجزء أساسي من عملياتها التشغيلية تحقق أداءً أفضل وأكثر استدامة في المدى البعيد. كما تبين أن الالتزام بتطوير هذه المبادرات باستمرار يتطلب قياساً دقيقاً للأثر، مما يساهم في التحسين المستمر للأداء.

في الفصل الخامس، تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية بناءً على نتائج البحث، شملت أهمية تكامل المبادرات الاستراتيجية في خطط المؤسسات، وزيادة الدعم الإداري لتحقيق التزام الموظفين بتنفيذ هذه المبادرات. كما تم التأكيد على ضرورة إجراء تقييمات دورية للأداء لضمان تحقيق الأهداف المستدامة وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة.

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن المبادرات الاستراتيجية تمثل العامل الرئيسي في تحسين الأداء المتفوق المستدام داخل المؤسسات، وتُعد هذه الدراسة إضافة علمية قيمة إلى الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، حيث تقدم إطارًا عمليًا يمكن للمؤسسات من خلاله تحسين فعالية أدائها. كما تفتح الدراسة المجال لأبحاث مستقبلية تهدف إلى دراسة تطبيقات المبادرات الاستراتيجية في صناعات وبيئات عمل مختلفة، مما يعزز فهم العلاقة بين الاستراتيجيات المؤسسية وتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

قائمة المراجع

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

- عبود، ٢٠٢٤، تقييم الأداء المستدام المستند على لوحة قيادة التكاليف.
- علي وآخرون، ٢٠٢٢، التوجهات الريادية ودورها في تحقيق الأداء المتفوق.
- المساعدة، ٢٠٢٢، استبيان المبادرات الاستراتيجية، الوعي الإستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- بوزيداوي، ٢٠١٤، استبيان الأداء المتفوق المستدام، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز.

الملاحق

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

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

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

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

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

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

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

استبيان المبادرات الاستراتيجية

الرقم	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الوعي برؤية ورسالة المدرسة						
١	يضع مدير المدرسة رؤية مستقبلية واضحة تتوافق مع توجهاتها					
٢	يعي مدير المدرسة أهمية الرؤية في وضع أهداف المدرسة					
٣	يعي مدير المدرسة أن رسالتها هي دستور ومنهج عمل مكتوب يساعدها في المحافظة على مسارها					
٤	يؤكد مدير المدرسة على أهمية تبني موظفيها					

					لرؤيتها كجزء من نجاحها	
					يهتم مدير المدرسة بتنمية المعلمين مهنيًا تماشياً مع التطلعات المستقبلية للمدرسة	٥
الوعي بالأهداف الاستراتيجية						
					يضع مدير المدرسة أهداف استراتيجية نابغة من فهمه الدقيق للكفايات البشرية	٦
					يحدد مدير المدرسة آليات مناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة	٧
					يوجه مدير المدرسة مواردها بطريقة تسمح بتحقيق أهدافها الاستراتيجية	٨
					يعي مدير المدرسة أن تطورها هو جزء من أهدافها الاستراتيجية	٩
					يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين بخطط المدرسة الإستراتيجية	١٠
الوعي البيئي						
					يعي مدير المدرسة العوامل البيئية الداخلية التي قد تؤثر على الأداء المدرسي	١١
					يعي مدير المدرسة أهمية إدارة موارد المدرسة المالية لاستثمارها في تعزيز نقاط القوة لديها	١٢
					يعي مدير المدرسة أهمية إدارة الموارد البشرية في المدرسة لاستثمارها في تعزيز نقاط القوة لديها	١٣
					يوجد انسجام بين أنشطة المدرسة المختلفة ومتغيرات البيئة المحيطة بها	١٤
					يتبنى مدير المدرسة أسلوب التحليل المنطقي لمواجهة مشكلات المدرسة الداخلية	١٥

استبيان الأداء المتفوق المستدام

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

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

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

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

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

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

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

الرقم	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	الاعتماد على التراكم المعرفي قبل الدخول لمجالات عمل جديدة تتصف بالمخاطرة					
٢	تؤمن بأن تحمل المخاطرة وتبنيها بأنه سمة إيجابية امتلاك القدرة على تحديد طبيعة وتأثير التحديات البيئية التي تواجهها المنظمة					
٣	إجراء الدراسات لمعرفة أفضل الاستجابات للتغيرات البيئية المتسارعة					
٤	تعطي الإدارة العليا الفرصة للقادة للقيام ببناء					

					سيناريوهات ذكية	
					العمل أحيانا خارج الخطة لتحقيق الاستثمار للفرص الطارئة وغير المتوقعة	٥
					يتم استثمار الفرص بشكل جيد لتحقيق الاهداف من خلال اجراءات توسعيه مدروسة	٦
					تمكين العاملين بهدف دعم نقاط القوة و استغلالها وتطويرها	٧
					تنظيم برامج تدريبية حول تنمية مهارات تحمل المخاطرة واستغلال نقاط القوة	٨
					اشاعة ثقافة تحويل اللاممكن من الاداء الى ممكن ادائه على وفق تنظيم برامج تدريبية ذكية	٩