



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي

– دراسة حالة مؤسستي الغزال الذهبي وفندق التجاني –

إشراف الاستاذ:

د/ دربال سمية

إعداد الطلبة:

– بوطيب سفيان

– زغدي فاتنة

– قدرى نسبية

لجنة المناقشة:

الصفة	جامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د/ أحمد بن خليفة
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د/ دربال سمية
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د/ لوكيل ليلي

السنة الجامعية : 2024/ 2023



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في

كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيته إلى من منحتني القوة

والحياة إليكي.

**أمي العزيزة حفظك الله**

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده

**إلى أبي الغالي.**

إلى من تربيته وترعرعت بينهم إخوتي كل واحد بإسمه وأختي الوحيدة الغالية

إلى أخوالي وأعمامي الاعزاء وكل أقاربي

إلى زوجتي العزيزة وأبنائي حفظهم الله

إلى زملائي اللذان شاركاني في إنجاز هذا العمل

إلى كل الأصدقاء والزملاء و الى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

**سفيان**

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة صبورا، براء، واحسانا، ووفاء لهما: والدي العزيز، ووالدتي العزيزة.

إلى من وهبني الله نعمه وجودهم في حياتي العقد المتين اختي واخواتي وزوجي وفقهم الله، الى جميع أهلي واصدقائي وأخص بالذكر زملائي اللذان شاركاني في إنجاز هذا العمل.

وأخيرا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه للدراسة سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة ثم الى كل طالب علم سعى بعلمه ان يفيد الاسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة.

نسيبة

## إهداء

- قال الله تعالى " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " .  
ربي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ..ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الجنة الا برؤيتك .. الله جل جلاله  
. إلى من بلغ الرسالة وادى الامانة .. نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلي  
الله عليه وسلم ..  
. إلى من وهبني الحياة والامل والنشأة على الشغف والاطلاع والمعرفة الذي  
أحمل إسمه بكل افتخار الى روح والدي الطاهرة .. أبي العزيز  
. إلى من كانت الداعم الاول في حياتي ونور دربي ومصدر قوتي واعتزازي بذاتي  
إلى القلب الحنون والتي احاطتني بدعائها .. أمي الغالية  
. إلى العقد المتين عائلتي اخوتي وأخواتي ..  
. إلى أبنائي قرة عيني ونور حياتي يحي .. ومحمد غنام  
. إلى قدوتي في السعي لطلب العلم الأستاذ الدكتور ..خالي السيد عمامرة  
الساسى.  
. إلى السيد المحترم مديري في العمل وزميلي ..قدوتي في العطاء الفكري  
والاجتهاد السيد ..بن حميدة رشيد.  
. إلى من سانداني ونحن نشق طريق النجاح الاخت .قدري نسيبة والاخ بوطيب  
سفيان ..والاستاذة المشرفة دربال سمية .  
. إلى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الاسلام والمسلمين .

## فاتنة

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم بحمده الصالحات، وأصلي وأسلم على أفضل خلق الله  
رسولنا وحبينا وشفيعنا محمد.

نشكر الله مولانا ونخالقنا على إتمام هذا العمل المتواضع وإيماننا بفضل  
الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والإمتنان لصاحب المعروف فإننا نتقدم  
بالشكر الجزيل لكل من ساعد في إنجاح هذه المذكرة ونخص بالذكر أستاذتنا  
ومشرفتنا " **الدكتورة دربال سمية** " حفظها الله على قبولها الإشراف على  
هذه المذكرة.

ونتقدم بالعرفان والتقدير لجامعة الشهيد حمه لخضر التي شقت طريقاً صعباً  
حتى وصلت إلى هذه المكانة العالية.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسستي الغزال الذهبي وفندق التجاني، من خلال البحث على كيفية تأثير طبيعة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي.

تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات ومن أجل معالجة وتحليل البيانات تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية (Spss) .

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة تطبق المؤسسات محل الدراسة الإدارة الاستراتيجية في ممارساتها الإدارية بشكل مرتفع، كذلك تتميز المؤسسات عينة الدراسة بمستوى جيد للتميز التنظيمي، و وجدنا أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الغايات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، القيم الاستراتيجية) في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة استراتيجية - تميز تنظيمي - فندق الغزال الذهبي - فندق التجاني.

## Summary:

This study aimed to test the relationship between strategic management in achieving organizational excellence in the Al-Ghazal Al-Dhahabi and Al-Tijani Hotel institutions, through research on how the nature of strategic management affects achieving organizational excellence .

The questionnaire was relied upon as a tool for collecting data, and in order to process and analyze the data, the statistical package program (Spss) was used.

A set of results were reached, the most important of which are:

The institutions under study apply strategic management to a high degree in their administrative practices.

The institutions in the study sample are characterized by a good level of organizational excellence .

-There is a statistically significant correlation between strategic management and its dimensions (strategic vision, strategic mission, strategic goals, strategic objectives, strategic values) in achieving organizational excellence in the institutions under study.

**Keywords:** strategic management - organizational excellence - the golden gazelle -the Tijani Hotel.

فهرس المحتويات

أ-ج.....	مقدمة
6.....	الفصل الأول: دراسة نظرية
8.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
8.....	المطلب الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية
8.....	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
10.....	الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية
11.....	الفرع الثالث: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
13.....	الفرع الرابع: مستويات الإدارة الإستراتيجية
14.....	الفرع الخامس: أبعاد الإدارة الإستراتيجية
15.....	المطلب الثاني: ماهية التميز المؤسسي
15.....	الفرع الأول: تعريف التميز المؤسسي
17.....	الفرع الثاني: أهمية وأهداف التميز المؤسسي
18.....	الفرع الثالث: أساسيات التميز المؤسسي وخصائصه
20.....	الفرع الرابع: أبعاد ودوافع التميز المؤسسي
26.....	المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية بالتميز المؤسسي
26.....	الفرع الأول: الإبداع والأداء المتميز
27.....	الفرع الثاني: التحسين المستمر
30.....	الفرع الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي
33.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
33.....	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
33.....	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية
40.....	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي
48.....	الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والتميز التنظيمي
51.....	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية
52.....	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
54.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
54.....	المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
54.....	الفرع الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
55.....	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
57.....	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

58.....	المطلب الثاني: نتائج الإختبارات الأولية للدراسة
58.....	الفرع الأول: عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
59.....	الفرع الثاني: نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان
60.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
60.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
60.....	الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
64.....	الفرع الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول " الإدارة الإستراتيجية "
69.....	الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة المحور الثاني " التميز التنظيمي "
70.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
70.....	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى
71.....	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية
72.....	الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة
73.....	الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة
77.....	الخاتمة
81.....	قائمة المصادر والمراجع

## فهرس الجداول

- 55..... جدول رقم (2-1): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة
- 56..... جدول رقم (2-2): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان
- 56..... جدول رقم (2-3): مقياس ليكارت الثلاثي
- 58..... جدول رقم (2-4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
- 59..... جدول رقم (2-5): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
- 60..... جدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
- 61..... جدول رقم (2-7): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر
- 62..... جدول رقم (2-8): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
- 63..... جدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
- 64..... جدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الرؤية الاستراتيجية
- 65..... جدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الرسالة الاستراتيجية
- 66..... جدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الغايات الاستراتيجية
- 67..... جدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الاهداف الاستراتيجية
- 68..... جدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس القيم الاستراتيجية
- 69..... جدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " التميز التنظيمي
- 70..... جدول رقم (2-16): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)
- 71..... جدول رقم (2-17): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)
- 72..... جدول رقم (2-18): نتائج اختيار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثانية)
- 73..... جدول رقم (2-19): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس
- 74..... جدول رقم (2-20): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة حول التميز التنظيمي

## فهرس الأشكال

- شكل رقم (1-2): التمثيل البياني لنتائج التوزيع الطبيعي..... 58
- شكل رقم (2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 61
- شكل رقم (3-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر..... 62
- شكل رقم (4-2) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي..... 63
- شكل رقم (5-2): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة..... 64
- الشكل رقم (6-2): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة..... 75

# مقدمة

إن التغيرات الكبيرة في العالم، والتطور المتسارع في الاقتصاد مع ضغط العولمة، وقفزات التكنولوجيا كل ذلك إنعكس على بيئة الأعمال بشكل عام وعلى المؤسسات والأسواق بشكل خاص، فالمؤسسات وجدت نفسها أمام تحديات كبيرة في ظل منافسة شرسة وقوية، وهو ما دفع بإيجاد التفكير في تطوير سبل تحقيق أهم هدفين في المؤسسات ألا وهما الربحية والإستمرارية، فأصبح على المؤسسات الإجتهد والبحث والقيام بدراسات وتوفير الشروط الملائمة لخلق التميز المؤسسي الذي يعكس رغبة وإرادة المؤسسة في الحصول على قيمة البعد السوقي لمنتجاتها بشكل يفوق منافسيها عن طريق إيجاد ميزة تنافسية متميزة. وهذا ما دفع بدوره إلى الإهتمام بإستراتيجية فعالة تحتاج إلى مهارات وجهود جبارة ومتميزة هي الأخرى قادرة على رفع هذا النوع من التحدي، وليس هذا فقط بل وتحتاج إلى وقت للضم، فممارسات القيادة الإستراتيجية تعني القدرة على نشر وفهم الإستراتيجيات على مستوى جميع المستويات وكذا تحقيق الأداء الجيد والاهتمام بتقسيمه بشكل دقيق بالإضافة إلى أنها تسمح للمسيرين بالتطلع على وضعية المؤسسة ومراجعتها.

كل هذا يمكنها من إعادة توجيهها إستراتيجيا نحو خلق تميز مؤسسي يحقق فارق بينها وبين منافسيها. إن الضبط الجيد الإستراتيجية تنسق وتكامل بين ما هو داخل المؤسسة من إمكانيات وموارد، وما هو خارج المؤسسة من فرص وتحديات.

كل هذا يقع على عاتق الإدارة العليا التي يجب عليها أن تكون قادرة على ضبط هذا النوع من الإستراتيجيات والتخطيط لها ووضعها قيد التنفيذ، والرقابة والتوجيه الجيد لمن سينفذونها من أجل ضمان الفهم والتطبيق الصحيح لها، كل هذا يأتي من بعد تبني الإدارة العليا لنمط تفكير، معاصر، رؤية وتوجه حديث في فن التسيير ومن بين هاته الفنون يجد الإدارة الإستراتيجية فهي قيادة تهتم بما هو جديد حول نشاط يكون في مرحلة النمو .

## 1. الإشكالية الرئيسية:

ومن هذا المنطلق سابق الذكر تتبلور فكرة البحث ونطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي داخل مؤسستي الغزال الذهبي وفندق التجاني؟

### -الإشكاليات الفرعية:

- ما مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى التميز التنظيمي الموجود في المؤسسات عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها وبين تحقيق التميز التنظيمي؟

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للخصائص الشخصية؟

## 2. فرضيات الدراسة:

- يعتبر كل من فندق الغزال الذهبي وفندق التحاني من أهم الخدمات السوقية التي تقدم التميز المؤسسي مقارنة بالفنادق الأخرى.

- تطبيق المؤسسات عينة الدراسة للإدارة الإستراتيجية بمستوى جيد للتميز التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية بأبعادها وبين تحقيق التميز التنظيمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للخصائص الشخصية.

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

### أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية لتناول موضوع خاص بالإدارة الإستراتيجية والتميز التنظيمي.

### أسباب موضوعية:

- تماشي الموضوع مع التخصص وهذا الأمر الذي دفعنا للبحث في هذا الموضوع لما له من صلة متينة بتخصصنا.

- دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

### أسباب الموضوعية:

## 4 . أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما تحتله القيادة الاستراتيجية من مكانة مهمة في المؤسسة ولما لها من أهمية في استمرارية حياة المؤسسة وتفوقها على منافسيها من خلال تميزها المؤسسي، بالإضافة إلى محاولة إبراز ضرورة تطبيق هذا الفكر الإداري الحديث من طرف المؤسسات الجزائرية برفع التحدي على مستوى المحلي والدولي.

## 5. أهداف الدراسة:

- تحديد ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

- إبراز جوانب التميز المؤسسي في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

- قياس مدى مساهمة ممارسة القيادة الإستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي.

## 6 . منهج الدراسة:

للخروج بدراسة ملمة بكل جوانب الموضوع إعتدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري وإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إستخدام دراسة حالة مؤسستي الغزال الذهبي وفندق التحاني قمنا بإستخدام المنهج

الإحصائي لتحليل الإستهبان الذي تم توزيعه في مؤسستي الغزال الذهبي وفندق التجاني وتم تحليله عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية spss.

#### 7. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة الممتدة 2024/04/25 إلى 2024/05 /12.

الحدود الموضوعية: تمت الحدود الموضوعية للدراسة في ممارسات الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسستي الغزال الذهبي وفندق التجاني.

#### 8. هيكل الدراسة:

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث خصصنا الفصل الأول إلى الدراسة النظرية وتطرقنا في المبحث الأول الأدبيات النظرية ثم إلى الدراسات السابقة في المبحث الثاني ثم الفصل الثاني الذي كان بعنوان الدراسة الميدانية وفيه تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في المبحث الأول ثم إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في المبحث الثاني.

#### 9. نموذج الدراسة:

### تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

#### أبعاد الإدارة الإستراتيجية

(الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الغايات  
الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، القيم الاستراتيجية)

#### مستوى التميز التنظيمي

# الفصل الأول

دراسة نظرية

يعتبر التميز المؤسسي من الأهداف التي تصبو المؤسسات لبلوغها والتي كثر تداولها سيما في عصر تسارعت فيه التغيرات وتعددت فيه الاستراتيجيات وزادت فيه المتطلبات بتنامي مستوى الوعي بالجودة والمنافسة عليها مما عدت آليات تحقيقها وهو ما يدفع بصناع القرار المؤسسي إلى اعتماد آليات حديثة تتماشى مع الاحتياجات التسييرية المعاصرة، حيث كان الرفع من الأداء المؤسسي لدى الأفراد أمرا ضروريا حسب ما طرحته وخرجت به عديد الدراسات في الفكر الإداري الحديث التي أعطت للجانب الإنساني في العمل أولوية، والتغيير في أداء الأدوار من الانفرادية إلى الجماعية التي تتحدد من خلالها الإمكانيات والقدرات الإبداعية الهادفة للتميز وهذا بإعطاء الفرصة لجميع الأطراف في المؤسسة لإثبات وجودهم والكشف عن قدراتهم، إذ أنّ التميز اليوم يرتكز على ما يحمله المورد البشري من مهارات كونه المحور الأساسي الذي بإمكانه تحديد مكانة المؤسسة التي ينتمي إليها، لذلك ويتحقق ذلك من خلال الإدارة بالمشاركة ويتطلب إدراك وقناعة الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وتعميم ثقافة المشاركة بين الأفراد لتوحيد جهودهم وقدراتهم الإبداعية بشكل يتوافق مع حاجة ودواعي التميز المؤسسي وأهميته في البيئة التنافسية.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

في عالم الأعمال المتسارع، أصبحت الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسي ضروريين لضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية في المطلب الأول ثم إلى ماهية التميز المؤسسي في المطلب الثاني.

## المطلب الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية

أصبحت المؤسسات تنشط في محيط يتميز بالتغيرات الشديدة خاصة التغيرات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة لذا وجب العمل على مواجهتها والتكيف مع هذه التغيرات المتسارعة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المنشودة وهذا من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر وسيلة تستخدمها المؤسسات لتجسيد رؤيتها على أرض الواقع، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الإدارة الإستراتيجية وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية في الفرع الأول ثم إلى أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية في الفرع الثاني ثم نتطرق إلى مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية في الفرع الثالث والفرع الرابع نخصه للحديث عن مستويات الإدارة الإستراتيجية وأخيرا نتناول أبعاد الإدارة الإستراتيجية في الفرع الخامس.

## الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمختصين في الشؤون الإستراتيجية، وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية.

## أولاً: تعريف الإستراتيجية

يمكن تعريفها بأنها "خطط وأنشطة المؤسسة والتي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية". الإستراتيجية هي الخطة الشاملة التي تحدد الاتجاه نحو تحقيق وضع الأهداف والغايات.

## ثانياً: تعريف الإدارة الإستراتيجية

**تعريف 01:** "هي رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك على ضوء مختلف متغيرات المحيط ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد مختار " الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009، ص6.

**تعريف 02 :** من وجهة نظر كل من Peace & Robinson الإدارة الإستراتيجية هي "مجموعة من القرارات والإجراءات الناجمة عن صياغة وتطبيق الاستراتيجيات المصممة لتحقيق غايات مؤسسة ما".

**تعريف 03:** يعرفها Rue & Holland على أنها: " العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المؤسسة للأجل الطويل وتحديد أداء المؤسسة الذي يضمن الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد والتقييم المتواصل لإستراتيجية المؤسسة والتي تصب في ذلك الإتجاه"<sup>1</sup>.

**تعريف 4:** الإدارة الإستراتيجية هي: "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن إستنتاج التعريف الشامل الآتي: "هي عملية تهتم بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف إلى تحقيق الإنسجام بين عواملها الداخلية (نقاط القوة والضعف) وعواملها الخارجية ( الفرص و التهديدات) سعيا منها لوضع إستراتيجية تحقق الأهداف المرغوبة.

#### ثالثا: خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتميز الإدارة الإستراتيجية بعدة خصائص نذكر منها :

تنصب جهود الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأداء المميز على مستوى المؤسسة ككل، من خلال إهتمامها بالأهداف العامة والشاملة.

✓ تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرارات.

✓ للإدارة الإستراتيجية رؤية كاملة وشاملة لمستقبل المؤسسة على المدى القصير والطويل، في الوقت الذي تتركز فيه مصلحة إدارة المؤسسة على رؤيتها يجب أن لا تفقد التركيز على العمليات التشغيلية يجب على المديرين في مستوياتهم التنظيمية المختلفة أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والأنشطة المختلفة التي يمارسونها على أهداف المؤسسة ككل.

✓ تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق التوازن بين الفاعلية والكفاءة، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عملها بطريقة صحيحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني، "الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، الطبعة الأولى، 2014، ص 20.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط الآتية:

- ✓ تنمية قدرة التفكير الإستراتيجي الإبداعي لدى المديرين وجعلهم أكثر إستجابة ووعياً بالمتغيرات.
- ✓ خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية التي تشمل مشاركة جميع المستويات الإدارية.
- ✓ وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية والتفاعل البيئي طويل المدى وتحقيق النتائج الإقتصادية والمالية المرضية فضلاً عن زيادة فرص إحداث التغيير نحو الأفضل.
- ✓ تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة والمماثلة لها.
- ✓ تمنح المؤسسة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.
- ✓ تخصيص الموارد المتاحة للإستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- ✓ دقة التنبؤ بنتائج الإجراءات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.<sup>2</sup>

ثانياً: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تتجلى أهداف الإدارة الإستراتيجية في ما يلي:

- ✓ إعداد المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بما يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- ✓ إتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تزيد من حصة المؤسسة في السوق وتقوي مركزها التنافسي وتزيد من رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا مساهمين أو مجتمع ككل أو قطاعاً منه. جمع و تحليل البيانات الخاصة بنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والإستفادة من نتائجها في إكتشاف المشاكل قبل حدوثها وأخذ زمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المؤسسة رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين (أي المؤسسات الأخرى).
- ✓ خلق نظام إداري إستراتيجي يستخدم الأساليب العلمية في حل المشكلات حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشاكل.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيمي علي حسون الطائي "الإدارة الإستراتيجية نظريات. مدخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2014، ص ص 50 51.

<sup>2</sup> زيد منير عبودي "الإدارة الإستراتيجية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 37، 36.

✓ الإهتمام بالسوق والبيئة الخارجية للإستفادة من الفرص والمكاسب التي تعود على المؤسسة ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها وهو المعيار الأساسي الذي يحدد نجاح المؤسسة. المساهمة في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

✓ تساعد على إتخاذ قرارات عقلانية مبنية على معلومات صحيحة تعكس رسالة المؤسسة وتوحد توجهاتها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

مرت الإدارة الإستراتيجية بعدة مراحل وتطورات عديدة قسمت إلى أربع مراحل أساسية تتمثل في ما يلي.

**أولاً - مرحلة التخطيط المالي:** وهي المرحلة التي يبدأ بها مختصي الإدارة العليا باقتراح موازنات السنة القادمة، حيث تكون الأهداف المالية (إيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسمى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير، ويكون الاهتمام موجهاً على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة وقد يكون للإدارة العليا بالمؤسسة بعض الإستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود الخاصة في المؤسسات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم.

**ثانياً- مرحلة التنبؤ التخطيطي:** هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، ويزداد إدراك المديرين لأهمية دراسة البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين عملية تخصيص الموارد من ناحية وتحسين توقيت اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمركز التنافسي في الأجل الطويل. أما المشاكل التي قد تنشأ في هذه المرحلة فمن المحتمل أن تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة ونظام المكافآت أو الأجور مثلاً، وغالباً ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير أو المتوسط فضلاً عن مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة<sup>2</sup>

**ثالثاً- مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** (في ضوء العوامل الخارجية): بسبب الاعتبارات السياسة التي تلعب دورها وحسبها توهمت عنه المرحلة السابقة فإن فاعلية الخطط الخمسة تصبح موضوع تساؤل. لذا يجب على مدار القمة مسك زمام عملية التخطيط والشروع بالتخطيط الإستراتيجي، كما تتوقع إدارة القمة لتحسين قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيرات السوقية والمنافسة من خلال تفكيرهم الإستراتيجي.

كما وتندفع المؤسسة للاستعانة بالخبرة الخارجية، وما توفره لها من تقنيات وأساليب تخطيطية حديثة لتوفير جميع المعلومات الإتجاهات المستقبلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 58.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، المرجع نفسه، ص 65.

فمثلاً: طور أحد الخبراء استخبار تنافسية في مؤسسة، وجميع مدراء قمة هذه المؤسسة يجتمعون مع أعضاء هذه الوحدة مرة كل شهر يذاكرون ويقيمون ويطورون تخطيطهم الإستراتيجي.

مثل هذا اللقاء بين قيادي وغير قيادي المؤسسة يبرز الجانب الرسمي لبناء الإستراتيجي ويترك أمور تنفيذها إلى الإدارات التنفيذية ومدراء القمة يبنون خطة خمسة بمساعدة الخبراء وبإمداد محدود مع الإدارات الأخرى.

رابعا - مرحلة الإدارة الإستراتيجية: تتمثل في الإدارة الإستراتيجية حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة ويكون التخطيط الإستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية. وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ ويتم خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

- عمومية التفكير الإستراتيجي: حيث يكون جميع المديرين من مختلف المستويات التنظيمية قد تعلموا كيف يفكرون بأسلوب استراتيجي، ويكون الجميع الإدارة العليا، والوسطى والتشغيلية) مشاركين بشكل أو بآخر في الإدارة الإستراتيجية.

- عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخالق.

- نظام القيم المساعد أو المساند ويعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا. فعليها خلق مناخ مؤيد ومساعد لعملية الإدارة الإستراتيجية ونظام القيم يعكس بصفة عامة الاتجاهات الخاصة بالإدارة العليا نحو بعض القضايا ولأمور ذات الأهمية الخاصة ( الحرجة أو الحساسة ) مثل روح الفريق والمغامرة والاتصال المفتوح - حرية تبادل المعلومات في كل المستويات، وفرق العمل الخ. وجددير بالذكر أن الإدارة الإستراتيجية لا تقتصر فقط على المنظمات كبيرة الحجم أو التي تتعدد فيها وحدات أعمال الإستراتيجية بل تمارس عملياتها أيضا في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شوقي : ناحي حواد، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 31

### الفرع الرابع: مستويات الإدارة الإستراتيجية

توجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية نبرزها وفق ما يلي:

#### أولاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى و الرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي سيتعامل معها، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة Synergies بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها، ومن هنا يمكننا القول بأن الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل تتمثل في الآتي: تحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة في السوق.

- ✓ تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.
- ✓ تحديد المنتج / السوق الذي سيتعامل معه المؤسسة. تخصيص الموارد المتاحة للإستخدامات البديلة.
- ✓ خلق درجة عالية من المشاركة بين الوحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

هي إدارة أنشطة وحدات الأعمال الإستراتيجية بحيث يمكنها التنافس بفعالية في مجال معين من الأعمال والمشاركة في أهداف المؤسسة ككل، يحاول هذا المستوى من الإدارة تقديم إجابات للأسئلة التالية:

- ✓ ما المنتج أو الخدمة التي ستقدمها (الوحدة) للسوق؟
- ✓ من هم المستهلكون أو المستفيدون المحتملون من الوحدة؟
- ✓ كيف تنافس الوحدة منافسيها في نفس قطاع التسويق؟
- ✓ كيف يمكن للوحدة الإلتزام بفلسفة المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها؟
- ✓ وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق المستوى الإداري الثاني في المؤسسة ويمثلها نائب رئيس المؤسسة.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

في هذا المستوى، يتم تحديد المسؤولية الإستراتيجية في وظيفة واحدة، مثل وظيفة التمويل (وضع الموازنات - سياسات الإستثمار - نظام المحاسبة ووظيفة الأفراد ( التي تهتم بسياسات الأجور - التدريب أو سياسة تخطيط

<sup>1</sup> خليل خزام منى عطية "الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الإلكتروني"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2018، ص 293.

<sup>2</sup> إسماعيل، محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية طبع - نشر توزيع مصر 200، ص ص 50، 51.

القوى العاملة)، وهي لا تهتم بالعمليات اليومية بل تهتم بالسياسات أو الإطار العام لتوجيه هذه العمليات وهي من مسؤولية مديري القطاعات الوظيفية".<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: أبعاد الإدارة الإستراتيجية

من أهم عوامل نجاح والتي تعتبر أبعاد الإدارة الإستراتيجية ما يلي:

#### أولاً: توافر التفكير الإستراتيجي ومهارات اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر المهارات والقدرات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما تطوير أفكار خلاقة جديدة.

#### ثانياً: توافر نظم المعلومات الإستراتيجية

للمعلومات دوراً أساسياً في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها".

#### ثالثاً: توافر نظام للحوافز

يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

#### رابعاً: توافر نظام مالي

يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة .

<sup>1</sup> محمد حنفي محمد نور تبيدي، "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ( دراسة قطاع الاتصالات السودانية)", أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة السودان السودان 2010، ص ص 31، 32 .

## خامسا: توافر التنظيم الإداري السليم

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية وإستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل اسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: ماهية التميز المؤسسي

بات التميز المؤسسي من بين أحد أهم الأولويات والأهداف التي تصبو المؤسسات لبلوغها والتي كثر تداولها لا سيما في عصر تسارعت فيه التغيرات وتعددت فيه الاستراتيجيات وزادت فيه المتطلبات بتنامي مستوى الوعي بالجودة والمنافسة عليها مما عدد آليات تحقيقها وهو ما يدفع بصناع القرار المؤسسي إلى اعتماد آليات حديثة تتماشى والاحتياجات التسييرية المعاصرة بالإضافة إلى التحسين في قدرات البقاء والنمو وتغيير في ذهنيات القادة والأفراد معا لأن المؤسسات الأكثر نجاحا هي التي تمتلك قدرات تنافسية تتمثل أساسا في مختلف العوامل الداخلية والقدرات الخارجية والمهارات التي تمكنها من التنافس بشكل أفضل والاستغلال للموارد التي تعرف حركة وندرة نسبية، ويعد التميز المؤسسي مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو من القضايا المعاصرة التي هي محل اهتمام المؤسسات ومن الأهداف والغايات الأكثر سعيا لبلوغها لما يحمله هذا المفهوم من معايير التفوق والانفراد بخصائص تجعل المؤسسة أكثر صمودا في وجه المنافسة الشديدة والبحث دائما على ما يصعب تقليده، ومنه سيتناول هذا المبحث أهم التعاريف المرتبطة بهذا المفهوم وأهداف ودوافع المؤسسات لتحقيقه وسنحاول التطرق إلى تعريف التميز المؤسسي في الفرع الأول ثم إلى أهمية وأهداف التميز المؤسسي في الفرع الثاني ونذكر أساسيات التميز المؤسسي وخصائصه في الفرع الثالث وأخيرا نتناول أبعاد ودوافع التميز المؤسسي في الفرع الرابع.

## الفرع الأول: تعريف التميز المؤسسي

تعددت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم بتعدد الاقتصاديين الذين اهتموا بهذا الموضوع ، نظرا لتعدد أبعاده الإقتصادية والغير اقتصادية واختلاف وجوهات النظر فيها، وقبل التطرق لمفهوم التميز المؤسسي لا بد من معرفة مفهوم التميز لغة واصطلاحا.

وسنحاول التطرق إلى تعريف التميز المؤسسي لغويا واصطلاحا.

<sup>1</sup> بجد صقور ، رعد الصرن " الإدارة الإستراتيجية"، الجامعة الإفتراضية السورية للنشر، سوريا، 2018، ص 20.

عبد الله نوار شعت "إدارة المنظمات بين الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص 98.97.

1. لغة: يعرف "التميز" بأنه مفهوم قديم يطلق عليه باللغة الإنجليزية Excellence ، أي best بمعنى الأفضل، وعرف في الفترة الإغريقية بمصطلح Aresteria الذي أصله Art وتعني تدفق الضوء أو الخير Iston التي يقصد بها الاستقرار والتوافق.<sup>1</sup>

2 . اصطلاحاً: يعني القدرة على تحقيق نتائج غير مسبقة تثبت التفوق على الغير مع تفادي التعرض للخطأ، وذلك بالاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ والتقويم الذي يشترط وجود مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز". يعتبر التميز المؤسسي حالة" من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي وتحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المنظمة".<sup>2</sup>

وعرف أيضاً بأنه "الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، والعاملين فيها، والمجتمع، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل". ويعرف التميز على أنه قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال، بحيث تتميز عن باقي المنظمات والإدارات التي تتقن عملها وإنجاز مهامها لأن متطلبات السوق متطورة ومتجددة وتلبيتها لا بد من التجديد والتميز، كما يعرف على أنه عبارة عن أنشطة المنظمة التي تقوي الإنجاز من خلال استغلال الفرص والنضال للوصول إلى أعلى المستويات والحرص على تحقيق الإنجازات باستمرار إضافة إلى امتلاك الجرأة على التغيير والاهتمام بالكيف أكثر من الكم والحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون".<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه : قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، أي العمل على تنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها بشكل متكامل ومتربط بغرض تحقيق أعلى معدلات فعالية وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة والمتمثلة في تحقيق رغبة ومنافع أصحاب المصلحة اللذين لهم

<sup>1</sup> مريم هاشم علي، هاشم علي حسين، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، شهادة لنيل مذكرة ماجستير، مجلة كلية التربية جامعة دمياط، العدد 78، 2021، ص: 9.

<sup>2</sup> الشرقوي خليفة علي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كليات تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا والبحرين، ص: 60.

<sup>3</sup> سارة عبد الفاتح خالد أبو زيد، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية"، العدد 13 ، المجلد الأول، مارس 2021، ص: 101.

علاقة بالمؤسسة التي تبحث عن كحل الفرص المتاحة التي من شأنها أن تحقق مستوى نجاح يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف التميز المؤسسي:

يندرج تحت التميز المؤسسي مجموعة من الأهداف والأهمية التي نبينها كما يلي:

#### أولاً: أهمية التميز المؤسسي

يعتبر التميز المؤسسي في غاية الأهمية عند منافسة المؤسسات مع بعضها البعض، وهو ضروري لرفع أداء المؤسسة وتحسينها من خلال تطبيق المعايير اللازمة التي حثت عليها نماذج التميز المؤسسي ويمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي في النقاط التالية:

- يساعد التميز المؤسسة على توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أم مجموعة أفراد.
- العمل على جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من أجل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- العمل على تطوير أداء الموظفين والمدبرين لرفع أداء المؤسسة.
- العمل على توفير المهارات اللازمة للمدراء وقادة الجمعية في معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي في داخل المؤسسة.
- يمكن التميز من تحويل كل أعمال المؤسسة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.
- العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في الجمعية، وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدي الجمعية وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات.
- إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- يساعد التميز المؤسسة في تحديد الوسائل والطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- يمكن التميز المؤسسة من المحافظة على تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة سواء المدبرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل أداؤها أكثر تميزاً؛ المؤسسة المتميزة تبني أسس تميزها على التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح وفعالية كفاءة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

<sup>1</sup> سمير سليمان الجمل ميساء، عمران رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، جامعة القدس المفتوحة ن فلسطين، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات المجلد، 04 العدد 01 جانفي، 2021، ص 267.

- يساعد التميز المؤسسة على التركيز على الزبائن وآرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.<sup>1</sup>

ثانيا: أهداف التميز المؤسسي :

تسعي العديد من المؤسسات العالمية والعربية إلى تبني منهج التميز المؤسسي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي وتحقيق الأهداف التالية :

- 1- إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدي كافة العاملين في المؤسسة .
- 2- ضمان تحقيق المؤسسة رضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر .
- 3- توفير مرجعية لكافة قطاعات المؤسسة فيما يختص بالتميز .
- 4- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة .
- 5- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المؤسسة .
- 6- ربط استراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الإيجابية الملموسة.<sup>2</sup>

الفرع الثالث: أساسيات التميز المؤسسي وخصائصه

أولاً: أساسيات التميز المؤسسي:

فيما يأتي نذكر أساسيات التميز المؤسسي وهي كالتالي:

✓ **بناء نظام للعمل:** خلق نموذج معين للعمل وذلك بوضع نظام قابل للتكرار بطرق مختلفة مما يساعد على خلق بيئة تحافظ على عملاتها.

✓ **أدوات النجاح:** تتبع ثقافة التميز نموذج متكامل ومتوازن لقياس النجاح، وذلك وفقاً لنظرية (كابلان ونورتون) والتي . تأخذ بعين الاعتبار السجلات المالية وخبرات العملاء والقدرة التشغيلية كأدوات لقياس مدى نجاح التميز المؤسسي.

✓ **استمرارية التطور:** وذلك ببناء نظام يحفظ تقدم المؤسسة وتميزها بين المنافسين في سوق العمل من خلال تقديم خدمات ذات جودة أعلى وأفضل. الحفاظ على الزخم من أهم عوامل التميز والنجاح المستدام هو الحرص على الحفاظ على الزخم.

✓ **الحماس الإيجابي،** وذلك بتشجيع فريق العمل وخلق بيئة تعزز قدرتهم على الابتكار والنمو مما يساعد في

<sup>1</sup> علاء كمال حسني عبد اللطيف، درجة تحقّق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة 2018، ص 36.

<sup>2</sup> علاء كمال حسني عبد اللطيف، المرجع نفسه، ص 39.

تحقيق مكاسب ونتائج افضل على المدى الطويل.

✓ **المرونة في مواجهة التغيرات والتحديات:** تعمل الشركات التي تسعى للتميز على تدريب العاملين على مهارة المرونة في التعامل مع أي تغيير قد يطرأ على خطة العمل، مما يساعدهم في الحفاظ على تركيزهم والعمل على تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.

✓ **التعاون بين أفراد فريق العمل:** يعد التعاون بين الموظفين في العمل الأساسيات الرئيسية لثقافة التميز التي تحرص عليها العديد من المؤسسات، حيث تسعى إلى تشجيع طاقم العمل على التعاون ومشاركة المعلومات والخبرات العلمية من خلال تقديم المكافآت بغض النظر عن المنصب والدرجة الوظيفية وبالتالي لا يجد الموظف سبباً لاحتكار معرفته وخبراته.

✓ **غرس عقلية رائدة:** تسعى المؤسسات المتميزة إلى تعظيم الأرقام القياسية وتحقيق نتائج فوق التوقعات فلا تقبل بتحقيق مستويات متوسطة، لذلك تعمل على خلق حالة من التوتر الإيجابي بين الموظفين، مما يساعد على تمكنهم من اكتشاف الأهداف المشتركة.

✓ **وضع سقف عالي للتوقعات:** تقدم المؤسسات في هذا الإطار المكافآت والتدريب اللازم للموظفين، مما يشجعهم على تحسين أدائهم، فلا مكان لأصحاب الأداء المتوسط في المؤسسات التي تسعى للتميز.

✓ **فهم رؤية وأهداف المؤسسة:** لتحقيق التميز يجب إن يدرك كل فرد في المؤسسة سبب وجودها ورؤيتها التي تتطلع إلى تحقيقها، ومعرفة دور كل منهم ومسؤوليتهم في سبل تحقيق هذه الرؤية.<sup>1</sup>

ثانياً: خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة وهي :

**قبول الأعمال الصعبة:** إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد أهم مصادر التميز المؤسسي حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات.

✓ **توفر القيادة الكفؤة:** إذ إن القيادة تعتبر كقدوة لها دور في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.

✓ **تحمل المصاعب :** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات إذ إن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للآلام ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة ويميزها. برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، ماي 2010، ص 33.

المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.

✓ **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تمييز المؤسسة.

✓ **الخبرات البعيدة عن العمل:** إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نقاط العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أبعاد ودوافع التميز المؤسسي

#### أولاً: أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو التالي:

**1. القيادة:** القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الأبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة.

**2. الموارد البشرية:** تواجه المنظمات تحديات متعددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني واستراتيجيات تكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا إن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال أشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.

**3. تقديم الخدمة:** إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل إدارة التميز اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشر على إن شيئاً ما:

<sup>1</sup> Borghini, E, C, Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, The journal of creative Behavior, vol, 31 , p226

تقديم الخدمة التي يتم خطأ في أسلوب أدت إلى انتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك إن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر .<sup>1</sup>

### ثانياً: دوافع التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي العديد من المبررات والدوافع جعلت المنظمات تهتم إليها بشكل كبير وإداري من أجل تحقيق قوى التميز، من بين هذه الدوافع ما يلي:

**1- التغيير والتطوير السريع:** حيث تتسم جميع منظمات الأعمال بالتغيير أن البيئة الحديثة للعمل في كامل المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المؤسسة ، فلذلك كان حتماً على المنظمات العمل على التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز المؤسسي.

**2- المنافسة العالمية:** من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي، وذلك بسبب التطور والمنافسة بلا حدود وخصوصاً بعد العولمة، الإقتصادية، فأصبح بالإمكان البحث عن الأسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق، لذلك كان حتماً على المنظمات العمل على فعالية الإنتاجية بزيادة المنافسة من خلال إدارة التميز المؤسسي.

**3- المحافظة على مكانة المنظمة :** وهو الحفاظ على مكانة المنظمة من قيادتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها، من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من أجل العمل على السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها .

**4 - جودة الأداء:** فقد أصبحت جودة الأداء هي العامل الرئيسي لكسب العملاء وأصبح الأسلوب الأكثر

نجاحاً على مستوى العالم، وهي تعتبر لغة التميز بين المؤسسات، فهي التي تكسب للمنظمات الاستمرارية والتطور في العمل.

**5- تطور التكنولوجيا:** التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات التي تؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات، فإن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية، مما يوفر استمرارية وتقدم لدى المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، ص 311

<sup>2</sup> حسن بن عبد القادر طيبه، فؤاد بن أحمد الغامدي، أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، مجلد 2 العدد 35 ، جدة السعودية 2021، ص 597.

### ثالثاً: نماذج التميز المؤسسي

توجد مجموعة من نماذج التميز المؤسسي التي اعتبرت كأساس للتعبير عن الفاعلية والكفاءة وكذا الثقافة التنظيمية التي تنتهجها المؤسسات.

**1- النموذج الأوروبي للتميز:** يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز الأكثر استخداماً في العالم المعاصر، تم إنشاؤه وجائزته هو عام 1991م ، وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ويعني النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية حيث تم منح جائزته إلى أربع فئات وهي:

- المؤسسات الكبيرة.
  - الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
  - مؤسسات القطاع العام.
  - المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- ويهدف النموذج الأوروبي للجودة والتميز إلى عدة أهداف منها:
- إضافة قيمة العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
  - خلق المستقبل المستدام وتسهيل نهضة المجتمع.
  - التعلم والتحسين المستمر والابتكار والإبداع.
  - المرونة الإدارية في تحديد فعالية وكفاءة الفرص والتهديدات.
  - القيادة ونزاهة الأخلاق في العمل.
  - ثقافة تمكين مواهب الأفراد والعاملين.
  - تطوير وتعزيز القدرة التنظيمية للمؤسسات المتميزة.<sup>1</sup>

**2- النموذج الياباني ديمينغ (Deming):** تأسست جائزة ديمينغ عام 1951 احتفاءً وتكريماً لإنجاز الراحل ويليام إدواردز ديمينغ (Edwards Deming) الذي قاد المؤسسة العظيمة من خلال نشر مراقبة الجودة الإحصائية لليابان بعد الحرب، أدى إلى تعزيز جودة المنتجات اليابانية إلى أعلى مستوى في العالم وقد تم ذلك،

<sup>1</sup> إيهاب عبد ربه سهومود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013، ص 26.

وهي جائزة مرموقة في العالم لإدارة الجودة الشاملة، ويتم منح الجائزة لثلاث فئات وهي فئة الكتاب والأفراد اليابانيين وفئة المؤسسات اليابانية والمؤسسات الخارجية.

وتحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي:

- **السياسات:** وهي الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى.

- **التنظيم والتنمية:** يتضمن مدى استخدام فرق العمل الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقة مع الأطراف الخارجية.

- **المعلومات:** مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

- **التحليل:** أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب للمشكلات من حيث أولوية التعامل معها والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها.

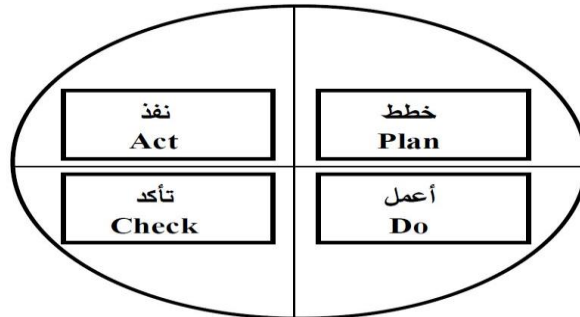
- **التنميط:** يتناول هذا العنصر معايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

- **تأثيرات الجودة:** النتائج المحققة للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة.

- **الرقابة:** يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.<sup>1</sup>

وفيما يلي شكل توضيحي لحلقة ديمينغ:

الشكل رقم (01): حلقة ديمينغ



**المصدر:** مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم النظرية وأبعادها في مجال الخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 36.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 36.

غرض هذا النموذج هو تحفيز المنظمات لقيادة عمليات التطوير والتنمية والتحسين السريع في بيئة الأعمال اليابانية، والجائزة لا تقوم أداء المنظمة وفقا للنتائج الحالية فقط ولكن أيضا وفقا لمدى الفعالية المتوقعة في المستقبل، حيث يتم تقويم ما إذا كانت أنشطة المنظمة تتناسب مع ظروفها، وعمّا إذا كانت أنشطتها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.

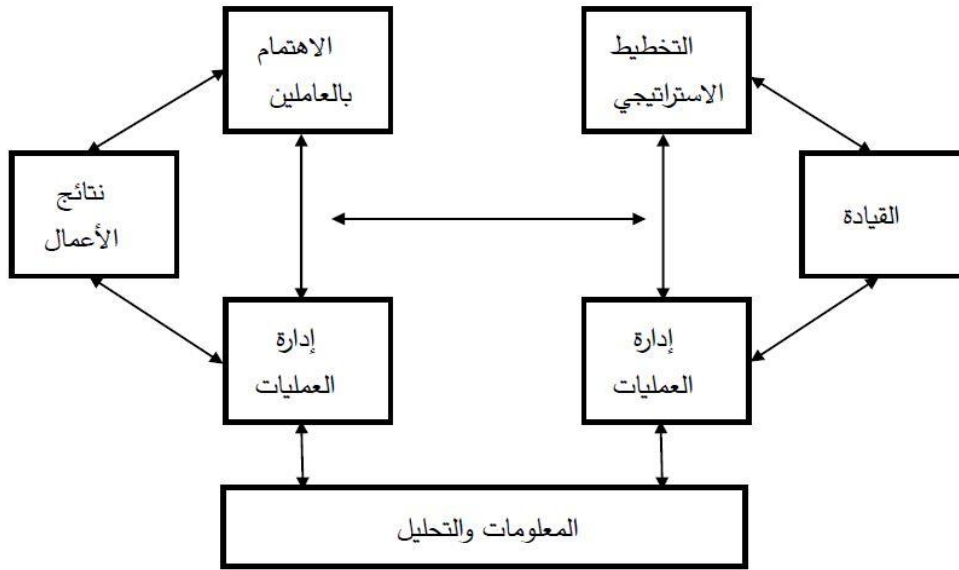
**3- النموذج الأمريكي "مالكوم بالدريج" للتميز:** تأسست منظمة مالكوم بالدريج (Baldrige) الوطنية للتميز سنة 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية، وهو نموذج يحتذى به معظم المقيمين الخارجيين في كل الجوائز التي تمنح في مجال الجودة وذلك لتوافر كل العناصر اللازمة لتقييم أي نظام للجودة وسهولة تطبيقه على اختلاف المؤسسات مع اختلاف أنشطتها وحجمها ومواردها وطاقاتها، ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتتجه بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة هي: <sup>1</sup>

- الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات العملاء .
- أهمية حيوية قيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها.
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والتحولت في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- وتتمثل أهم ملامح وسمات النموذج في التالي: <sup>2</sup>
- التميز الموجه بالعميل.
- التعلم الشخصي والتنظيمي.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة.
- الإدارة بهدف الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشيوة ونزار البرواري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولت العالمية، المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي، المجلد 2 العدد، 3 صنعاء اليمن، 2009، ص 116.

<sup>2</sup> عبد العزيز علي حسن الإدارة المتميزة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 324.

الشكل رقم (02): يوضح عناصر نموذج بالدريج



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مكتبة الإدارة الجديدة،

مصر، 2006، ص 17.

4- نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي: أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عام 1999، حيث تهدف إلى تعزيز التنافسية لدى المنظمات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم التميز التنظيمي، وإبراز الجهود المتميزة للمنظمات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها، وتحفيزها على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات، كما تهدف الجائزة إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المنظمات الأردنية، وتعد جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأرفع على المستوى الوطني، وتمنح الجائزة مرة كل عامين لفائز واحد في أحد القطاعات التالية :

- المنظمات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
- المنظمات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
- المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة أقل من 50 عامل.
- المنظمات الخدمية الصغيرة والمتوسطة أقل من 100 عامل.
- المنظمات الزراعية والتسويق الزراعي.
- المنظمة التي فازت بالجائزة مرتين أو أكثر.

إن برنامج الجائزة يعد بناءً جماعياً يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجاً دائماً للتطور لكيفية الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحديث والتحسين، ولقد أثبت نجاعته ونفعه هو قابليته للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة.<sup>1</sup>

#### 5- جائزة دبي:

- للأداء الحكومي المتميز: تم تأسيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز عام 1997م كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم، وقد أحدث هذا البرنامج نقلة نوعية حقيقية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، ويحرص فريق هذا البرنامج على تطوير نظام البرنامج ومراجعته فئاته ومعاييرها ومنهجياته وأساليب عمله بشكل منتظم لتواكب التغيرات الحديثة في عالم الإدارة والجودة ولتستجيب كفاءة لظروف ومتطلبات القطاع الحكومي بدبي.

ولهذا النموذج عدة نتائج إيجابية منها:

- ساهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين.
- ساهم في نشر مفاهيم الإبداع والتميز والجودة في القطاع الحكومي وفي تحفيز الموظفين.
- أوجد هذا البرنامج آلية القياس مدى التقدم في أداء القطاع الحكومي.
- يحرص على عقد ندوات تدريبية يشارك فيها الموظفون الحكوميون لاكتسابهم معارف ومهارات.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية بالتميز المؤسسي

تعد الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسي مفهوميين مترابطين بشكل وثيق، حيث تسعى كلتا العمليتين إلى تحقيق أهداف متشابهة تهدف إلى تعزيز مكانة المنظمة وريادتها في مجال عملها وستتطرق إلى الإبداع والأداء المتميز في الفرع الأول ثم إلى التحسين المستمر كركيزة للإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الفرع الثاني وأخيراً العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الفرع الثالث.

#### الفرع الأول: الإبداع والأداء المتميز

✓ يساهم الإبداع في تحسين أداء المؤسسة من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> أحمد حسني صالح عوض الله، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، جامعة السودان، الخرطوم 2018، ص 80.

<sup>2</sup> صابر خلف عديجان الحوامدة، التميز المؤسسي وآثاره في الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية على البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإسراء، الأردن، 2019، ص 30.

✓ تحقيق الكفاءة والفعالية في النشاط عن طريق البحث والتطوير والاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية، مما يساهم في تعزيز مستوى الأداء في الإبداعات التنظيمية وتحافظ على استقرار العمال ومساهماتهم في تحسين ورفع مكانة المؤسسة.

✓ مواكبة التطور التكنولوجي فالمؤسسة اليوم مطالبة بتلبية حاجيات ورغبات المستهلكين بأحسن كيفية ممكنة.

✓ تحقيق التميز في المنتج وذلك بتقديم منتج متميز في التكلفة أو الجودة وهذا بتوفر مزايا الاختلاف والتميز.

✓ سرعة الاستجابة لانخفاض التكلفة وزيادة الربحية وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، إضافة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة في الإبداع التكنولوجي يساهم في توفير شروط تقوية الجهاز التنافسي للمؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله.

وغالبا ما تتعرض المنظمات إلى فجوة الأداة وهي الناتجة عن الفرق بين المتحقق فعلا والمخطط لتحقيقه وتعمل إدارة المنظمات وأصحاب القرار على ردم هذه الفجوة والاستجابة إلى متطلبات التغير من خلال توفير الإمكانيات المادية السائدة للنشاط الإبداعي وتعزيز الرغبة والإيمان بقدرته المنظمة على الإبداع، وتتأثر عملية التغير وانعكاساتها بمستوى فجوة الأداء كثيرا بالتغيرات الجوهرية في القوى التكنولوجية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التحسين المستمر

يركز التحسين المستمر على تحسين الأداء وبيئة العمل والالتزام مبدأ أن الجميع لهم حق التطوير المستمر من خلال التدرج البسيط من الأصغر إلى الأكبر، لذا فإن الجميع لهم الحق في تقنين تحقيق قواعد التشغيل ووضع أسس التطوير ليتبنوها بإرادتهم.

### أولا: تعريف وخصائص التحسين المستمر

التحسين المستمر من الناحية اللغوية يعد التحسين المستمر، ترجمة لما يعرف في الثقافة اليابانية بالـ"كايزن kai zen" وهي كلمة مكونة من جزأين (kai) وتعني التغير و (zen) ويقصد بها إلى الأفضل والكلمة في أصلها صينية تعود إلى أسرة تشينغ الصينية خلال (1911م - 1644هـ) ومع بداية القرن العشرين بدأ هذا المصطلح يظهر في الأعمال والمنشورات اليابانية بشكل تدريجي كمصطلح تقني.<sup>3</sup> أما اصطلاحا يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى بلوغ الإتقان عن طريق التحسينات في العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وكذا طرق الإنتاج، كما يعبر الكايزن عن منهجية يابانية تستخدم في تحسين الإنتاجية وإتقان العمل على كافة المستويات من فرد ومجتمع ومؤسسة وقد كان ابتكار هذه الفلسفة أو المنهجية على يد مؤسس نظام تويوتا للإنتاج

<sup>1</sup> سعدي وحيدة، وهي حنان الإبداع التنظيمي رؤية معاصرة للإدارة المنظمات مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 07، العدد 19، 2015، ص 410.

تايشي أو هونو، حيث تقوم هذه الفلسفة على جعل العمليات أفضل بشكل مستمر وهي تشمل التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة نشاطات المؤسسة نحو الأفضل مراعاة عدم تكبير الخسائر أثناء إجراء هذا التغيير مع التحسين المستمر هو: أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، يسعى هذا الأسلوب إلى تحقيق تكاليف وتقليل الفاقد والهدر في الموارد ويزيد من معدل الإنتاجية، كما أن المعنى الشائع للمفهوم هو التحسين التدريجي المستمر في جميع المنظمة وليس فقط على مستوى عملية الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في نواحي المنظمة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا".

**التحسين المستمر هو:** البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في الآلات والموارد والعمل وطرق الإنتاج باستخدام تشجيع مقترحات وأفكار فريق العمل في المؤسسة".<sup>1</sup>

### ثانيا: دور التحسين المستمر في رفع أداء المنظمة

إن عملية تحسين الأداء هي عملية يقظة تمارسها المؤسسة في مواجهتها للتحديات البيئية والاختلالات التي تترصدها على مستوى عملياتها بقصد تحسينها باستمرار، إضافة إلى ذلك فإنها تسمح بمطابقة منتجاتها للمواصفات المطلوبة بقصد ضمان الرضا التام للزبائن من جهة وتخفيض الوقت وتكاليف الإنتاج من جهة أخرى، إن تحسين الأداء مرهون بتحسين العمليات، لكن السؤال المطروح ما العمليات المعنية بالتحسين والتي تصب في تحسين الأداء؟ يفترض في أن تخضع المؤسسة كل عملياتها بشكل نظامي ودوري للفحص إلا أن قدرة الموارد تحول دون ذلك، لذلك تجد المؤسسة نفسها مضطرة لأنها تستهدف بالأولويات العمليات التي تشهد مشكلات هامة في الأداء والعمليات ذات المردودية الداخلية المرتفعة جدا والعمليات التي تخدم التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة وللقيام بعملية التحسين المستمر لهذه العمليات أمام المؤسسة مجموعة من مناهج التحسين المستمر للأداء، تختار المؤسسة ما يناسبها من أهدافها واحتياجاتها وثقافتها.<sup>2</sup>

**1- علاقة التحسين المستمر بتحقيق الأهداف:** تعرف عملية التحسين المستمر بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب لأداء المؤسسة ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، كما يعني

<sup>1</sup> باصور عقيلة، بن ححوية حميد، علاقة الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة موبليس المدينة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد، 04 الجزائر، 2017، ص 490.

<sup>2</sup> عبد الحكيم عبد الرحمان المنهاوي، أحمد جعفر يونس دور التحسين المستمر في تحسين أداء العمليات الإنتاجية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، المجلد 09 العدد 30، 2020، ص 418

التحسين المستمر التغير للأفضل، وارتبط مفهوم التحسين المستمر للأداء بمفهوم الجودة الشاملة، على أن الجودة هي التحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل وأكدت إسهامات الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة على أن أحد الركائز الأساسية لفلسفة هذا المدخل وأحد مبادئه الرئيسة التي يجب مراعاتها والالتزام بها هو التحسين المستمر للأداء، الذي يتطلب اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء، كما يدعم التحسين المستمر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين والتميز للمنتجات والخدمات من خلال مقارنتها مع أداء أفضل للمنظمات العاملة بنفس القطاع، إن تبني ممارسات التحسين المستمر في جميع عمليات المنظمة سيؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء وخفض التكلفة من خلال تقليل الأخطاء وهذه النتائج الإيجابية تصب في مسار تحقيق نجاح أهداف المنظمة.

**2- علاقة التحسين المستمر برضا العاملين :** المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها وخدمات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن، إضافة إلى ذلك فإن كل منظمة تتحسن باستمرار حتى تستطيع أن تقف في وجه المنافسة في مجالها، وما يجدر ذكره أن التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة لا ينفذ مرة واحدة حتى يقال أن التحسين قد تم بالفعل، بل يجب أن تبذل جهود التحسين باستمرار، لأن هناك دائما فرص لتحسين ودعم في الأداء الكلي للمنظمة وفلسفة التحسين إحدى ركائز فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي عملية شاملة تحتاج إلى دعم الإدارة العليا والتشجيع، من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، لأنه بدون ذلك لا يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر.<sup>1</sup>

التحسين المستمر لا يرتبط بعملية معينة أو بالعمليات الإنتاجية فقط، بل يشمل جميع مجالات العمليات الإدارية ومن ضمنها المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث تكون هذه العملية الشاملة لكل الأفراد العاملين في المنظمة وهذا بدوره سوف يتطلب تدريب العاملين بناء على فلسفة التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة، ويمثل التدريب وتطوير العاملين من خلال برامج التنمية البشرية سوف يكون سلاح ذو حدين فهو من جانب سيؤدي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 419

إلى زيادة كفاءة المنظمة، ومن جانب آخر سوف ينمي مهارات الأفراد ويتيح لهم فرص أفضل للترقى والمحافظة على حياتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي

بهذا يمكن الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالتميز المؤسسي من عدة جوانب أهمها:

1 - إن تبني المنظمات للتخطيط الإستراتيجي يساعده في تسهيل الاتصال والمشاركة والتوافق بين المصالح والقيم المختلفة حتى تستطيع صنع القرار في المنظمة بقدر كبير من الشفافية، وتشجيع التنفيذ الناجح للإدارة الإستراتيجية، ونتيجة لذلك فأن التخطيط الإستراتيجي يحقق ثلاثة فوائد أساسية للمنظمات الحكومية ، تتمثل فيما يلي:

1- تساعد عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة في التقييم المناسب لنقاط القوة في المنظمة. تساعد عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة في تقييم نقاط الضعف في المنظمة.

2 - تساعد عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة في الاستجابة بصورة ملائمة لمطالب الجمهور القطاعات التي تخدمها هذه المنظمات.

3 - تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز " ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، واعتبارها المقياس للتأثير.

4 - تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا مؤثرا الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وقت تقول في الصياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.

5 - يعبر التميز المؤسسي عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص المختلفة التي يمكن أن يساعد على وضع خطة إستراتيجية تمكن المسؤولين من معرفة الإمكانيات والموارد على الأداء، لذا فإن تتوفر للمؤسسة عبر خطط وبرامج مختلفة، والتخصيص الفعال لهذه الموارد وتوجيه وتكامل الأنشطة بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات على توقع القضايا والأمور الإستراتيجية، وأي تغيرات جوهرية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات، وتخلق دافعا لدى المؤسسات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المؤسسات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الإستراتيجية

<sup>1</sup> أحمد عبد الرحمان خالد، أثر التحسين المستمر على أداء الكلي للمنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 09، العدد 02، 2018، ص

هي أداة إدارية تقود المؤسسة إلى التميز لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف.

6 - تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.

7 - تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

8 - إن أحد أهم متطلبات تطبيق وتحقيق التميز المؤسسي بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.<sup>1</sup>

كما أن تحقيق التميز المؤسسي بكل معايير ومؤشراته يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم لكل مكوناته المتمثلة.

أن تميز الأداء من خلال أدوات عديدة كالتخطيط الاستراتيجي أضحى جزء من التحسين المستمر والذي يعني النزوع الدائم نحو الأفضل في العمل، طالما أن بيئة الأعمال أصبحت متغيرة ومتسارعة وتتجدد باستمرار وتتطلب التجويد المستمر.

فالإدارة اليابانية ابتكرت هذا المصطلح بالأساس من أجل تقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية. ويعد تطوير التخطيط ليصبح استراتيجياً أحد أهم هذه العمليات.

إن مراجعة نماذج التميز المؤسسي الثلاث الرئيسية نجد أن الإدارة الإستراتيجية مكون أساسي من مكونات تحقيق هذا التميز المؤسسي:

<sup>1</sup> السعيد، أحمد (2015)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، الجامعة الافتراضية الدولية بالملكة المتحدة، ص62.

يركز نموذج التميز الأمريكي على ثمانية معايير رئيسة هي: القيادة، التخطيط المستمر، التركيز على الزبائن والسوق المعلومات، تنمية الموارد البشرية، إدارة العمليات ونتائج الشركة.

وأما نموذج التميز الياباني: فيركز على أربعة عشرة عنصرا هي: الأرباح، الرقابة على التكاليف، البحوث تطوير المنتج وتصميمه صيانة المعدات عمليات التصنيع، الجرد والمخزون السلامة المهنية، علاقات العمل والتوظيف التعليم والتدريب، التعاون في مجال تأكيد الجودة، التعامل مع الشكاوى الاستفادة من رأي العميل، خدمات ما بعد البيع، علاقات الزملاء، العلاقة مع الموردين والموزعين والمستهلكين.

وأخيرا يتناول النموذج الأوروبي للتميز وضع الخطط الإستراتيجية ضمن ما يسمى بالممكنات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> السعيدى، أحمد (2015)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، ص 42.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر تقاسم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من اهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، اذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول الموضوع المدروس، وإتاحة الاستمرارية في البحث عن طريق عرض التسلسل الزمني للدراسات السابقة.

## المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

## الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية

## أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

## الدراسة الأولى:

## دراسة تقوى مشري وشفاء حمد

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاد الإدارة الرشيقة الأربعة العمل القياسي التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، تنظيم موقع العمل التي تعد من أهم وأنجح الأساليب الإدارية التي تعنى بالاستغلال الأمثل للموارد من أجل تحقيق الأهداف كتدعيم الميزة التنافسية والأداء المتميز، إضافة إلى التميز المؤسسي الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه من خلال اعتمادها على أبعاد وعمليات الإدارة الرشيقة.

نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (as0.05) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات تبسة، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (60.9%) وهو ارتباط إيجابي مرتفع، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R) فقد بلغت نسبته (371) من التغيرات في التميز المؤسسي ترجع لمحور الإدارة الرشيقة، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (as0.05) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات تبسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تقوى مشري وشفاء حمد بعنوان: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة، تخصص: إدارة أعمال، دفعة 2023.

## الدراسة الثانية:

## دراسة كريمة تيشوداد:

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات، وتوضيح مختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك الأبعاد التي يقوم عليها تنمية رأس المال الفكري.

**أداة الدراسة:** يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع إطارات فرع المضادات الحيوية في مجمع صيدال، حيث تم إختيار عينة عشوائية تمثلت في 110 مفردة.

**نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين كل من إستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية وإستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري، وأنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية وتنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة.<sup>1</sup>

## الدراسة الثالثة:

## دراسة جعرون أمال، جندل مديحة:

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بوعريريج.

إعتماد الإستبيان كوسيلة أساسية في جمع البيانات من عينة مكونة من 51 قائد لجامعة برج بوعريريج، وبالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال إستخدام برنامج SPSS تبين من نتائج الدراسة أنه يوجد دور الممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

**نتائج الدراسة:** تواجه جميع المؤسسات الاقتصادية في ولاية تيارت عدة تحديات، يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه المؤسسات ويزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة أعمال تتغير باستمرار، وتتأثر بالتطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة، مما يحتم على إدارة هذه المؤسسات انتهاج أسلوب إداري متقدم لتستطيع التعامل بكفاءة مع مختلف المتغيرات، بالإضافة إلى دراسة مختلف المؤشرات التي تسمح بتقييم أدائها ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دراسة كريمة تيشوداد: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة تيسمسيلت تيسمسيلت الجزائر، 2022.

<sup>2</sup> جعرون أمال، جندل مديحة، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر الميدان علوم اقتصادية تجارية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022-2023.

الدراسة الرابعة:

دراسة بلمهبول عماد، بن دريدي عاصم:

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق تميز مؤسسة نوميديا لصناعة الألبان بقسنطينة.

عينة وأداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات الأولية ثم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 64 موظف ومن ثم اختباره باستعمال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 22 .

نتائج الدراسة: بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتنوعة تم التوصل إلى أن العدالة الاجتماعية لها دور موجب ضعيف في تحقيق تميز مؤسسة نوميديا لصناعة الألبان - قسنطينة، وبهذا تم وضع العديد من التوصيات أهمها ضرورة تبني العدالة التنظيمية بصورة واضحة في المؤسسة محل الدراسة وتفعيلها بجعلها مطبقة في مختلف التعاملات والإجراءات بين المديرين والموظفين للوصول إلى التميز.<sup>1</sup>

الدراسة الخامسة:

دراسة توامة صبرينة .

الهدف من الدراسة: هدفت دراستنا لاستعراض دور الإدارة الاستراتيجية كأداة ناجعة في تسيير وتوجيه حاضر ومستقبل المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها.

أداة ومنهج الدراسة: استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام الإستبيان كأداة للدراسة .

نتائج الدراسة: تم التأكيد على أهمية هذه الأداة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها، وهذا من خلال تبيان أشكال ومظاهر تلك المساهمة الهامة، والتطرق إلى أهم آليات تفعيلها، في ظل التحديات والشروط التي تفرضها البيئة المحيطة بتلك المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلمهبول عماد، بن دريدي عاصم، بعنوان: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة ملينة نوميديا قسنطينة، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص "إدارة أعمال" ، جامعة بوالصوف ميلة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، 2022.

<sup>2</sup> توامة صبرينة بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة - السنة الجامعية: 2021/2022، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

## الدراسة السادسة:

دراسة رقيعي مثال، زماني وحية، غندير آية:

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر عناصر الإدارة الإستراتيجية (الرؤية الرسالة، الغايات، الأهداف والقيم) في أبعاد تمكين العاملين (تقويض السلطة الاتصال والمشاركة بالمعلومات فرق العمل الجماعي، التدريب المستمر والتحفيز).

أداة الدراسة: حيث أجريت الدراسة في 42 مؤسسة صناعية بولاية الوادي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، المقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على كل من المدراء، الموظفين الإداريين، رؤساء الصالح ومسؤولي الورشات المتواجدين في هذه المؤسسات ومن خلال تقدير النموذج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.25.

نتائج الدراسة: تم التوصل إلى وجود أن كل من الرؤية الأهداف والقيم تؤثر في أبعاد تمكين العاملين.<sup>1</sup>

## الدراسة السابعة:

دراسة صابرينة بن صافية، عبير بولنفاض :

الهدف من الدراسة: تتركز مشكلة البحث في مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسن الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي وتحديدا برنامج (spss) لتحليل الاستبيان واختبار الفروض. نتائج الدراسة: قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن لدى معظم المؤسسات محل الدراسة معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأنها تطبقها بمختلف عملياتها وأنشطتها، وأن الأداء المالي يسمح للمؤسسة بمعرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل لمواردها عن طريق مؤشرات، بالإضافة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر على الأداء المالي لها، حيث أن السياسات الكفاء للإدارة الإستراتيجية تساعد بشكل إيجابي في تقييم وتحسين أدائها بحيث تكون النتائج جيدة.

<sup>1</sup> رقيعي مثال، زماني وحية، غندير آية: أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية بولاية الوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال، 2018.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها توصلت الدراسة إلى العديد من المقترحات أهمها من الضروري للمؤسسات محل الدراسة أن تتبنى تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة الاختصاص في هذا الشأن، كذلك ضرورة اعتماد مؤشرات الأداء المالي بصورة مستمرة من قبل المؤسسات محل الدراسة كأساس سليم لتقييم الأداء والموازنة بين الأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى استغلال نتائج مؤشرات أدائها المالي في تحديد الانحرافات الموجودة وتصحيحها.<sup>1</sup>

### الدراسة الثامنة:

#### دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي :

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تختبر هذه الدراسة عدة فروض هي أن لدي الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية؛ أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وبين تطبيقها وممارستها في شركات الاتصالات. **أداة الدراسة:** قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي، وتحديدًا برنامج (SPSS) لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض.

**نتائج الدراسة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية، هذا إضافة إلى أن البيئة الداخلية الموارد والإمكانات، الثقافة التنظيمية الهياكل التنظيمية لشركات الاتصالات تساعد علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية؛ أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية؛ وأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه الشركات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صابرينة بن صافية، عيبر بولنفاض : بعنوان تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية-، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت، 2017 / 2018.

<sup>2</sup> محمد حنفي محمد نور تبيدي: أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2010.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

دراسة (CHAWKIA.A, And ALTELMEQEDDEM.H):

**هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، أجريت الدراسة الميدانية بالمغرب.

**أداة الدراسة :** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على العينة واستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، التي تم توزيعها على 21 شركة، وتم تحليل البيانات عن طريق مصفوفة التجميع المفاهيمي واستخدام الجداول ونسب المئوية. **نتائج الدراسة:** وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم وجود علاقة بين الادارة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة لأن عدم تطبيق الادارة الإستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة ليست أولوية تلاحظ اهتمام بأصحاب المصالح أكثر في تحقيق الأهداف ، أي أثر الإدارة الإستراتيجية شخصي على الرؤية وعدم استخدام كفريق العمل لتحقيقهم. أوصى باحث الدراسة على الاهتمام بالجانب الاستراتيجي وفك غموض استخدام الادارة الإستراتيجية بكل خطواتها لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

الدراسة الثانية:

دراسة Mary Mugure :

**هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى قياس أثر تنفيذ الإستراتيجية على جودة تقديم الخدمات لمستشفيات البعثة، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مقاطعة ميرو بكينيا،

**أداة الدراسة:** قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة (128) عامل لمستشفيات البعثة، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة ببرنامح إحصائي (SPSS النسخة 23 )، وكما تم استخدام الجداول والنسب المئوية ومعامل لكارل بيرسون لربط المتغيرين.

**نتائج الدراسة:** وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

وجود علاقة ايجابية بين تنفيذ الإستراتيجية (الإدارة) وتقديم الخدمات ( $P=0.11 < 0.55, R=0.357$ )، والقدرة المالية ( $P=0.021 < 0.55, R=0.234$ )، الموارد البشرية ( $P=0.034 < 0.55, R=0.418$ )،

<sup>1</sup> (CHAWKIA.A, And ALTELMEQEDDEM.H) :

"The Relationship Between Strategic Management and S.Mes Performance in Morocco,2021"

التواصل ( $P=0.039 < 0.55, R=0.321$ )، بشأن تقديم جودة الخدمة لمستشفيات البعثة في مقاطعة ميرو، وأوصت الدراسة بواقامة شراكات مع خدمة الأدوية واللوازم الأساسية للطب وحكومات والمقاطعات لتقديم تدريبات للموظفين من أجل تزويدهم بالمهارات والمواقف المناسبة، تعزيز الكفاءات وجودة تقديم الخدمات.<sup>1</sup>

الدراسة الثالثة:

#### دراسة (Mohammed Hassan Elmakkany and Mohamed Kamal):

**هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الإستراتيجية على الابتكار، حيث أجريت الدراسة الميدانية في فندق خمس نجوم بمصر.

**أداة الدراسة:** قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة متكونة 77 مدير في فندق، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتقدير النموذج القياسي، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

**نتائج الدراسة:** وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

– أن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لها تأثير إيجابي جد مهم على ممارسات الابتكار.

وقد أوصى باحث الدراسة أنه يجب التعمق في تأثير الإدارة الإستراتيجية على الابتكار والتغلب على الحواجز داخل هذه الصناعة، تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات بفعالية على مستوى المؤسسة من أجل اكتساب مستويات عالية من الابتكار الذي يحافظ على التنافسية المؤسسة.<sup>2</sup>

الدراسة الرابعة:

#### دراسة Irefin Isaac Adeyemi and others:

تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير الإدارة الإستراتيجية على النمو المستدام، حيث أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنيجيريا.

<sup>1</sup> Mary Mugure, Effect Strategy Implementation On Service Delivery Of Mission Hospitals in Meru County, Kenya, 2021

Meru County, Kenya, 2021

<sup>2</sup> Mohammed Hassan Elmakkany and Mohamed Kamal

Impact of Strategic Management on Innovation :Abdien, 2021

.in Five Star Hotels in Egypt, 2021

أداة الدراسة: قد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة استبيان ومقابلة كأداتين لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة متكونة من 120 مستجيبا بشكل مقصود للدراسة في مؤسسات، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة تم استخدام جداول التردد والنسب المئوية.

نتائج الدراسة: قد توصلت الدراسة إلى هذه النتيجة نذكرها كالتالي:

- يوجد أثر ايجابي على التنمية المستدامة عند تطبيق خطوات الادارة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي

أولا: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى:

دراسة سلمى رزق الله :

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة الجزائرية (شركة مناجم الفوسفات تبسة) والكشف عن مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجيات التميز ومدى التزامها بآليات تحقيقه وأهم المعوقات التي تعترض تطبيقه.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى أن الموارد البشرية في شركة الفوسفات تحظى بإهتمام كبير وهذا من خلال البرامج التحفيزية التي تقدمها الشركة والهادفة لزيادة رضا وولاء موظفيها إضافة إلى ذلك مختلف البرامج الإستراتيجية الرامية لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، وكل هذا للوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز بمفهومه الشامل.<sup>2</sup>

الدراسة الثانية:

دراسة بهجة بن دحمان،:

هدف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي والمتمثل في محاولة الربط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وتحسين ذلك في المؤسسة محل الدراسة.

<sup>1</sup> (دراسة 2017) Irefin Isaac Adeyemi and others بعنوان:

"Strategic Management Apolicy To Enhance Sustainable Business Development In Small .and " Meduim Scale Enterprises in Nigeria, 2017.

<sup>2</sup> سلمى رزق الله، "تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة، أطروحة دكتوراه، ( غير منشورة جامعة البليدة 2 البليدة، الجزائر 2017.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات العاملة بالمؤسسة البالغ عددهم 130 إطار، وقد تم اختيار عينة ملائمة تمثل 61.5% حيث تم توزيع 80 استمارة استبيان وتم استرجاع 67 استمارة وتم استبعاد 14 استمارة لعدم صلاحيتها وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة 53 استمارة أي بنسبة 40.76 من مجتمع الدراسة. 34 نموذج وأداة الدراسة.

نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل والمتمثل في مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع والمتمثل في عناصر الأداء المؤسسي.

أداة الدراسة: لجمع البيانات قمنا بتصميم استبيان وفق سلم ليكرت الخماسي، حيث يتضمن ثلاث محاور فالأول يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث والثاني يتضمن 16 فقرة خاصة بالمتغير المستقل، أما المحور الثالث فيتضمن 16 فقرة خاصة بالمتغير التابع وقد تم الاعتماد في سلم ليكرت الخماسي .

نتائج الدراسة: تظهر في أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها البارز في تفعيل الأداء المؤسسي والتي تم الكشف عنها في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، حيث تم اقتراح نموذجاً يتكون من متغير مستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسي حيث أشارت النتائج الإحصائية إلى تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ووجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة إشراك كافة وحدات الأعمال الاستراتيجية في المؤسسة وتحقيق التفاعل في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وما يترتب عليه من تحديد دور كل نظام في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.<sup>1</sup>

الدراسة الثالثة:

دراسة وسام بنت مشعل الغمس:

أهداف الدراسة: التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. مجتمع وعينة الدراسة : بلغت عينة الدراسة 149 من عضوات هيئة التدريس من حملة الدكتوراه.

<sup>1</sup> دراسة بحجة بن دحمان، بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - بومرداس)، جامعة بومرداس الجزائر، 2021.

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

1- اتضح وجود القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بنسبة مرتفعة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

2- يوجد علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وابعادها التأثير المثالي، التحفيز الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية والتميز القيادي، والتميز البشري، التميز الخدماتي. الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بعد) التميزي البشري (التميز الخدماتي) باختلاف طبيعة

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في إجابات أفراد مجتمع العمل.

توصيات الدراسة: أهم التوصيات لا بد من وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة، الحرص على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل وجعلها قدوة للعاملين ضرورة الحرص على إعداد قيادات جديدة، وزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية، يجب ان تخضع عمليات تقديم الخدمة في الكليات إلى ضبط وتطوير مستمرين زيادة الدورات التي تهتم بتعريف العاملين بمفهوم التميز وتبنيها كاستراتيجية، وزيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لدى الكليات، والعمل على ابتعاث العاملين المتميزين لدى الكليات في جميع المجالات، وإدراك التحفيز المطلوب من قبل العاملين للوصول إلى التميز.<sup>1</sup>

الدراسة الرابعة:

دراسة راشد محمد راشد العلوي:

الهدف من الدراسة: يهدف هذا البحث إلى التعرف إلى دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة بأبعاده المختلفة المعرفة البشرية - القدرات البشرية - المهارات البشرية والسلوكيات البشرية على التميز المؤسسي، ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي، كما تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة.

أداة وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة العمانية الهندية للأسمدة وعددهم (320) موظفاً، تم اختيار عينة ميسرة مكونة من (200) موظفاً، تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة.

<sup>1</sup> وسام بنت مشعل الغمس بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016.

نتائج الدراسة: أن مستوى المعرفة البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة، مستوى القدرات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة، مستوى المهارات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة، السلوكيات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة، الموارد البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة ومستوى التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة وأظهرت نتيجة الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية بأبعادها المعرفة البشرية والقدرات البشرية والمهارات البشرية والسلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي القيادة .  
- التميز في تقديم الخدمات في الشركة العمانية الهندية للأسمدة .

توصيات الدراسة: رفع مستويات مهارة العاملون اللازمة للتعامل مع البرامج والتطبيقات التي يتم استخدامها في الشركة.<sup>1</sup>

#### الدراسة الخامسة:

##### دراسة بيدوا عبد النبي:

الهدف من الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف.

أداة الدراسة: لتحقيق هدف هذه الدراسة قمنا بتصميم استبانة شملت 36 فقرة وباستخدام SPSS تكونت عينة الدراسة من 31 فردا وبالاعتماد على المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة: تبين من نتائج الدراسة وجود تأثير للممارسات الإدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي.<sup>2</sup>

#### الدراسة السادسة:

##### دراسة شواط حفصة:

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الإدارة الاستراتيجية في القطاع الصحي لأنه عنصر فعال لتحقيق أهداف المؤسسة أما الأهمية فتتجلى التحديات والرهنات التي تواجه المؤسسات الاستشفائية بصفة عامة، والمؤسسة الاستشفائية العمومية بمستغانم بصفة خاصة، نظرا للتحويلات والتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة

<sup>1</sup> راشد محمد راشد العلوي بعنوان: دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال، مصر، 2023 م.

<sup>2</sup> بيدوا عبد النبي، بوكار يوسف: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، جامعة أحمد درايعية أدرار، 2022 – 2023.

والمتلاحقة في كافة النواحي، وفي مختلف المستويات ومسؤولية الإدارة الاستراتيجية في إحداث التكيف مع هذه التغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة.

**أداة الدراسة:** لتحقيق هدف هذه الدراسة قمنا بتصميم استبانة شملت 52 فقرة وباستخدام SPSS تكونت عينة الدراسة من 29 فردا وبالاعتماد على المنهج الوصفي.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة بنتيجة البحث لي مجموعة من النتائج والمقترحات والتي من المتوقع في حال الاخذ بها العمل على تحسين وتطوير اداء المستشفى في بلادنا من خلال تجنب المواقف الحرجة وتبني التخطيط الاستراتيجي باعتبار أنه عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتحديد مراحل العمل وأولوياته.

#### الدراسة السابعة:

#### دراسة نهال موسى شحدة حجازي :

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على درجة تطبيق إجراءات التوظيف في المؤسسات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.
- التعرف على مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.
- التعرف على العلاقة بين إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة.
- دراسة الفروق في إستجابة المبحوثين حول إجراءات التوظيف في المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس العمر – المؤهل العلمي الخبرة الوظيفية المسمى الوظيفي).

**أداة الدراسة:** إعدمت الباحثة على تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

**نتائج الدراسة:** ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً وأن هناك علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد اجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نهال موسى شحدة حجازي ، 2016 ، " التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر غزة، فلسطين.

الدراسة الثامنة:

دراسة (غانم هاجر):

الهدف من الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة.

هدف الدراسة: قد تحددت الدراسة بمتغير مستغل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة.

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (229) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى.

نتائج الدراسة: وجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية.<sup>1</sup>

ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

دراسة Mazen J. Al Shobaki, a, Samy

هدف الدراسة: تتمثل مشكلة في ضرورة نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة وخلق بيئة تنظيمية تعزز الجودة والتميز من خلال معرفة هل ان الجامعات الفلسطينية تمتلك مكونات المنظمة التعليمية؟ وما هو مستوى التميز المؤسسي في تلك الجامعات؟

مجتمع الدراسة: جميع الموظفين من الإدارة العليا في جامعات قطاع غزة.

نتائج الدراسة: ضرورة وضع استراتيجيات مناسبة للجامعة، وتوظيف التكنولوجيا المتطورة في نظم المعلومات فضلاً عن توفير البيئة الملائمة التي تحقق المنظمات التعليمية وتطوير البنية التحتية التكنولوجية وأيضاً يجب إنشاء مراكز امتياز للبحث العلمي في الجامعة والتعاون والتنسيق مع الجامعات العالمية لتبادل المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> (غانم هاجر): دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق أداء متميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات خدمية عمومية بالمسيلة ، 2014 .

<sup>2</sup> ;Learning Organizations And Their Role In Achieving Organizations Excellence In The Palestinian Universities, Mazen J. Al Shobaki, a, Samy S. Abu Naser, b, Youssef M. Abu Amuna, c, Amal A. Al Hila, d/2017

**الدراسة الثانية: دراسة بعنوان Organizational Success As A Mediating Variable Of The Relationship Between Organizational Learning And Organizational Excellence :Study .On Telecommunications Sector In Egypt, Wageeh A. Nafei/2017**

النجاح التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بين التعلم التنظيمي والتميز التنظيمي دراسة في قطاع الاتصالات في مصر. **هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى شرح العلاقة وتأثير التعلم التنظيمي في التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.

**مجتمع الدراسة:** الموظفين في قطاع الاتصالات في مصر.

**نتائج الدراسة:** هناك تأثير كبير بين المنظمات التعليمية ونظام التشغيل في قطاع الاتصالات في مصر، وهناك تأثير كبير بين المتغير المستقل والمتغير التابع التميز التنظيمي، وضرورة اهتمام شركات الاتصالات المصرية بنشر ثقافة التميز التنظيمي واعتماد رؤية واضحة مع توفير مناخ تنظيمي.

الدراسة الثالثة:

دراسة : Suha Abdul aal

تأثير إدارة المواهب في التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الأردنية.

**هدف الدراسة :** تهدف الدراسة إلى تبيان تأثير إدارة المواهب على التميز المؤسسي في شركات الاتصالات - الأردنية.

**مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة المديرين والعاملين في ثلاث شركات اتصالات خاصة زين واورنج وامنية.

**نتائج الدراسة:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركات الاتصالات، ويجب على الإدارة توفير المناخ التنظيمي المناسب لتنمية المواهب على شركات الاتصالات الأردنية.

الدراسة الرابعة:

دراسة (أسماء نسور):

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أداة الدراسة: قامت الباحثة بتصميم 50 استبانة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً، وجود تأثير ذي دلالة معنوية اختصاص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية.<sup>1</sup>

الدراسة الرابعة:

دراسة (Collins Clark) :

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وبشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات تكونت عينة الدراسة: أداة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 72 شركة ذات تكنولوجيا عالية وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.<sup>2</sup>

الدراسة الخامسة:

دراسة (Brooke 2018)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز وأهم التحديات التي تواجهه التطورات التكنولوجية. نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

<sup>1</sup> (أسماء نسور)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، 2014.

<sup>2</sup> ((Collins Clark :stratégie humant ressource practices top management team social network and .fin performance in création organisationnel compétitive avantage,2016.

يوجد فروق دالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر في محور التميز القيادي التميز التنظيمي لصالح الأهمية تلعب القيادة الفعالة دوراً محورياً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة، التميز المؤسسي له دور إيجابي في مواكبة التغيرات التكنولوجية.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تحليل متطلبات لأهم عناصر استراتيجية التميز في جودة الخدمات في ضوء مواكبة التطورات التكنولوجية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

#### الدراسة الأولى:

دراسة الخطيب، محمد حسن عمر:

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بأبعادها الخمسة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

**أداة الدراسة:** اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب التحليل البيئي من خلال نموذج سنوات (SWOT)، وتكون مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (2602) موظف وموظفة من كافة المستويات الإدارية، تم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث تم توزيع (500) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المستردة (469) استبانة بنسبة إستراداد بلغت 93.8%.

استخدم الباحث استبانة مكونة من أربعة أقسام، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فتكون من أبعاد القيادة الإستراتيجية، والقسم الثالث تكون من فقرات خاصة بإدارة المواهب، والقسم الرابع تكون من أبعاد التميز المؤسسي الثلاثة (التميز في تقديم الخدمة، التميز المعرفي، التميز التكنولوجي)، ثم قام الباحث بمعالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للحصول على النتائج وإثبات الفرضيات.

**نتائج الدراسة:** من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على أبعاد القيادة الاستراتيجية وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة)، وأشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة

<sup>1</sup> Brooke 2018، دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية، جامعة الأردن، 2013.

من أفراد العينة حول ادارة المواهب في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وموافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي وهي (التميز في تقديم الخدمة، التميز المعرفي، التميز التكنولوجي)، وجود علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده الثلاثة (التميز في تقديم الخدمة، التميز المعرفي، التميز التكنولوجي) في الجامعات الفلسطينية، بحيث كلما زاد تطبيق أدوار القيادة الإستراتيجية داخل الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة زادت نسبة تحقيق التميز المؤسسي، ووجود علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة تأثير وارتباط بين تطبيق إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05؟) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أدوار القيادة الإستراتيجية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة)، بينما يوجد فروق تعزى للبيانات الشخصية لمتغير (الجامعة) لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية في الأبعاد (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تعزيز الثقافة التنظيمية)، وملتغير (الفئة العمرية)، وذلك لصالح الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، وملتغير (سنوات الخدمة)، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05؟) بين متوسطات استجابات الباحثين حول ادارة المواهب تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة الجامعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجامعة) لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية، وملتغير (الفئة العمرية)، وذلك لصالح الذين فئتهم العمرية تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وملتغير (سنوات الخدمة)، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05؟) بين متوسطات استجابات الباحثين حول التميز المؤسسي تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجامعة) وذلك لصالح الذين يعملون في جامعة فلسطين مجال "التميز في تقديم الخدمة"، ولصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى مجال "التميز التكنولوجي"، وملتغير (الفئة العمرية)، وذلك لصالح الذين فئتهم العمرية 50 سنة فأكثر ، وملتغير (سنوات الخدمة).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الخطيب، محمد حسن عمر، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه . 2020، الجامعة الفلسطينية.

## الدراسة الثانية:

## دراسة فايز معزي طاري الشمري

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي في قطر- دراسة حالة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء مقياس لمعرفة أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، وتم التحقق من دلالات صدقه وثباته.

**أداة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (196) موظف في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري، وتم إختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

**نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع بجميع أبعادها (التصميم وجمع المعلومات، والتطبيق والتقييم)،

كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن التميز المؤسسي قد جاءت بمستوى تقييم مرتفع، وأظهرت كذلك نتائج الدراسة أن إدارة الأزمات قد جاءت بمستوى تقييم مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي على العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المجتمعة (التصميم وجمع المعلومات، التطبيق، والتقييم) وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.<sup>1</sup>

## الدراسة الثالثة:

## دراسة أحمد محروس خضير:

**هدف الدراسة:** تقوم الدراسة على اختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في شركات السياحة على أرض الواقع وإلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق التميز المؤسسي للشركات السياحية محل الدراسة من هنا يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي: إلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق تميز مؤسسي في شركات السياحة محل الدراسة؟ اعتمدت الدراسة على تصميم استمارة استبيان يحتوي على تساؤلات تطبق على المبحوثين من أجل الكشف عن العلاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات موضع الدراسة.

<sup>1</sup> فايز معزي طاري الشمري: بعنوان: التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل الإجتماعي في قطر- دراسة حالة مؤسسة العمل الإجتماعي في قطر- دراسة حالة، 2021.

أداة الدراسة: تم قياس الاستمارة من خلال برنامج Statistical Package For Social Science SPSS الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. بينت الدراسة وجود التخطيط الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة. وكما اتضح فإن المجالات الخمس للتخطيط الاستراتيجي وجدت في شركات السياحة موضع الدراسة بقوة جداً. اتضح كذلك أن التميز المؤسسي موجود في الشركات السياحية موضع الدراسة بقوة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي لعينة الدراسة من الشركات السياحية فئة أ، ينجم عنها تميز في الأداء الكلي مما ينعكس على ربحيتها ونصيبها السوقي ومعدلات جاذبيتها للتوظيف.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بتعريفها على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، كما تُقدّم الدراسة الحالية مقترحات يمكن أن يُسهم تطبيقها في تطوير التميز المؤسسي في المؤسسات عن طريق الإدارة الإستراتيجية.

### منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة، وفي ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استخدم المنهج الوصفي بنوعيه الارتباطي والمسحي.

### خصائص أفراد الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة وفقاً لمتغيراتها بعدة خصائص، تتضمن: (المؤهل العلمي، وسنوات العمل، والمركز الوظيفي)، التي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وتسهم في إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة بالدراسة.

### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، لمناسبتها لطبيعة الدراسة، حيث تعد الاستبانة وسيلة ميسرة لجمع المعلومات المقننة، وتعتبر من أكثر الأدوات صدقاً وثباتاً.

<sup>1</sup> أحمد محروس خضير، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مدرس بقسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 2018.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري كل من الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل للدراسة والتميز التنظيمي كمتغير تابع سنحاول من خلال هذا الفصل ان نبين مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة كل من فندق الغال الذهبي وفندق التجاني، من خلال معالجة البيانات الإحصائية المجمعة بواسطة الاستبيان. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتعرف من خلال هذا المبحث لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة لأداة جمع البيانات "الاستبيان" وأهم تقسيماتها اختبار صدقها وثباتها من خلال المطالب التالية:

## المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب إلى عينة من الموظفين دراسة حالة مجموعة من الفنادق كل من فندق الغزال الذهبي وفندق التجاني وأداة جمع البيانات من خلال عرض تصميمها وطريقة توزيعها

## الفرع الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سنقدم من خلال هذا الفرع عن لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة لمجتمع وعينة الدراسة.

## 1- لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة

## أ- نبذة عن مؤسسة الغزال الذهبي بمدينة الوادي:

تم افتتاح منتجع الغزال الذهبي في 26 ماي 2017م على بعد 5 كلم من مدينة وادي سوف في الجنوب الشرقي للجزائر على مساحة 60 هكتارا مزينة بأكثر من 30 ألف نخلة به 154 غرفة مقسمة على النحو التالي 120 غرفة فندقية و 12 فيلا مجهزة و 52 خيمة تجمع بين الاصاله والمعاصرة مزودة بخدمات الوايفاي والتلفاز والمكيف تستوعب 300 نزيل (زبون)، كما يوجد بداخله 5 مطاعم فاخرة تقدم الأكلات التقليدية بالمنطقة وتقدم بجانبها أيضا الأكلات العصرية يسهر على إعدادها أحسن الطباخين ومسبحان كبيران، إضافة إلى حمام كبير به قاعة رياضة ومركز للإستحمام، قاعتان للاستقبال وقاعة متعددة الخدمات لإقامة المؤتمرات بسعة 500 مقعد، إضافة إلى خيمة كبيرة لتنظيم المؤتمرات تتسع لـ 150 مقعد وقدرت تكلفة انجاز هذا المنتج بـ 100 مليار سنتيم دينار جزائري.

## ب- نبذة مختصرة عن فندق التجاني بولاية الوادي:

يعتبر فندق التجاني المصنف 3 نجوم من بين أشهر الفنادق التي ذاع صيتها بمدينة الوادي هذه المدينة التي تعتبر واحدة من أكثر المدن جاذبية في الجزائر، وتشتهر بأنها مدينة الألوان بسبب بيئتها الصحراوية الرائعة وهي مدينة تجمع بين الحدائثة والتقاليد القديمة. وتقع مدينة الوادي في شمال شرق الصحراء الجزائرية وتحتوي على العديد

من المعالم السياحية الشهيرة بما في ذلك الحصن القديم والمتاحف والأسواق التقليدية. ويوفر فندق التجاني إمكانية الاستمتاع بمشاهدة الغروب في الصحراء أو الاسترخاء في الفندق الذي يوفر إطلالة رائعة على ضواحي المدينة. ويعد فندق التجاني أحد أهم الخيارات للإقامة في مدينة الوادي الجزائر. باعتباره أحد الفنادق الراقية والمنتجعات الفاخرة التي يمكن اختيارها لما يوفره من خدمات عالية الجودة ومرافق رائعة بأسعار تنافسية.

ويقع فندق التجاني بمحاذاة الطريق الوطني رقم 48 كوينين الوادي، بحي السعادة بلدية كوينين.

**2- مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في الفنادق محل الدراسة كل من فندق الغزال الذهبي وفندق التجاني.

**3- عينة الدراسة:** عينة من الموظفين الفنادق محل الدراسة كل من من فندق الغزال الذهبي وفندق التجاني، فقد تم اختيار عينة قصديه وتوزيع استبيان على أفراد العينة بشكل ورقي بعد الفرز تبين أن 34 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

#### جدول رقم (2-1): توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة

عدد الاستثمارات القابلة للمعالجة الإحصائية	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المؤسسات محل الدراسة
10	10	14	فندق الغزال الذهبي
24	24	30	فندق التجاني
34	34	44	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على عدد الاستثمارات الموزعة

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان حجم العينة القابل للمعالجة الإحصائية بعد فرز الاستثمارات قدر بـ 34 موظف موزعين على مستوى الإدارة العليا لكل من فندق الغزال الذهبي وفندق التجاني

#### الفرع الثاني: أدوات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الجدول على أدوات جمع البيانات من خلال عرض تقسيمات الاستبيان وطريقة توزيعه

#### 1 - تقسيمات الاستبيان :

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبان كأداة أساسية للدراسة، ولقد تم تطوير الاستبان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع

على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكونت الاستبيان الكلية من 33 يوضح الأداة في صورتها النهائية. تضمنت الاستبيان الأجزاء على النحو التالي:

**الجزء الأول:** تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة تمثلت في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الدراسة.

**جدول رقم (2-2): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان**

ترقيم العبارات	أبعاد الدراسة	محاور الدراسة
من 1 إلى 4	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية
من 5 إلى 8	البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية	
من 9 إلى 12	البعد الثالث: الغايات الاستراتيجية	
من 13 إلى 16	البعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية	
من 17 إلى 20	البعد الخامس: القيم الاستراتيجية	
من 1 إلى 20	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	
من 21 إلى 33	المحور الثاني: التميز التنظيمي	
33 عبارة	الاستبيان ككل (محاور الدراسة)	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

● مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان:

تم الاعتماد على سلم ليكارت الثلاثي (Likert Scale) في تحديد الإجابات في الاستبيان، حيث يطلب فيه من المستجوب تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، والذي غالبا ما يتكون من خمسة خيارات متدرجة ما بين 03 درجات ودرجة واحدة، يختار المستجوب إجابة واحدة منها كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (2-3): مقياس ليكارت الثلاثي**

الترميز	درجة الموافقة	الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
1	غير موافق	منخفض	(1 - 1.66)
2	محايد	متوسط	(1.66 - 2.33)
3	موافق	مرتفع	(2.33 - 3)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي

SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

## الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for the Social Sciences* : SPSS حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (Cronbach's Alpha)** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6.
- **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمخاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المخاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.<sup>1</sup>
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة
- **المتوسط الحسابي (Mean):** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.
- **الانحراف المعياري (Std. Deviation):** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- **اختبار (One-Sample-T-test) (T)** للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفرقات محاور الدراسة ) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05.

<sup>1</sup> أحمد فرحات، معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 16، عدد 2، جامعة الوادي، أغسطس 2023، ص 267.

### المطلب الثاني: نتائج الإختبارات الأولية للدراسة

#### الفرع الأول: عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

#### جدول رقم (2-4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		المحور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.350	0.966	محاور الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفق اختبار (Shapiro-Wilk) حيث قدر مستوى المعنوية للبيانات ككل قدر بـ 0.350 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي<sup>1</sup>، ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية. كما هو مبين في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (2-1): التمثيل البياني لنتائج التوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

<sup>1</sup> أحمد فرحات، المرجع السابق، ص 268.

## الفرع الثاني: نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

سنتعرف من خلال هذا الفرع للخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى اعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي:

## أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".

## ثانياً: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.<sup>1</sup>

## جدول رقم (2-5): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
33	0.713

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه نتائج اختبار ثبات الاستبيان بمعامل ألفا كرونباخ، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ الاستبيان ككل قدر بـ 0.713 وكلها أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

<sup>1</sup> أحمد فرحات، المرجع السابق، ص 270.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنتطرق من خلال هذا المبحث لعرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة لتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنخلص في الأخير لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.

## المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

## الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

سنتعرف من خلال هذا الجزء على توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية كل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

## 1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

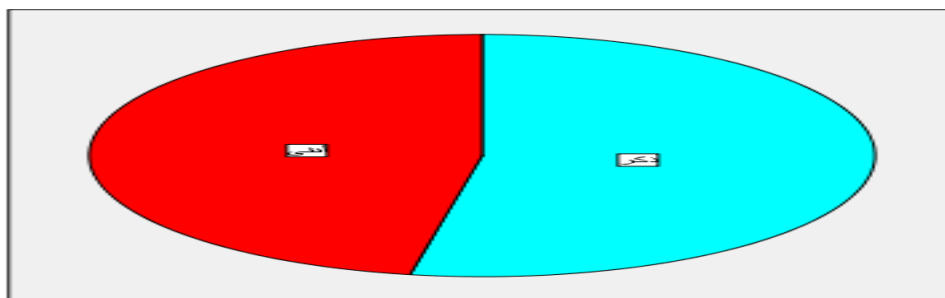
جدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
52,9	18	ذكر
47,1	16	أنثى
%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 18 ونسبة 52.9% تليها فئة الإناث بعدد 16 ونسبة 47.1% من المجموع الإجمالي للنسب.

شكل رقم (2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

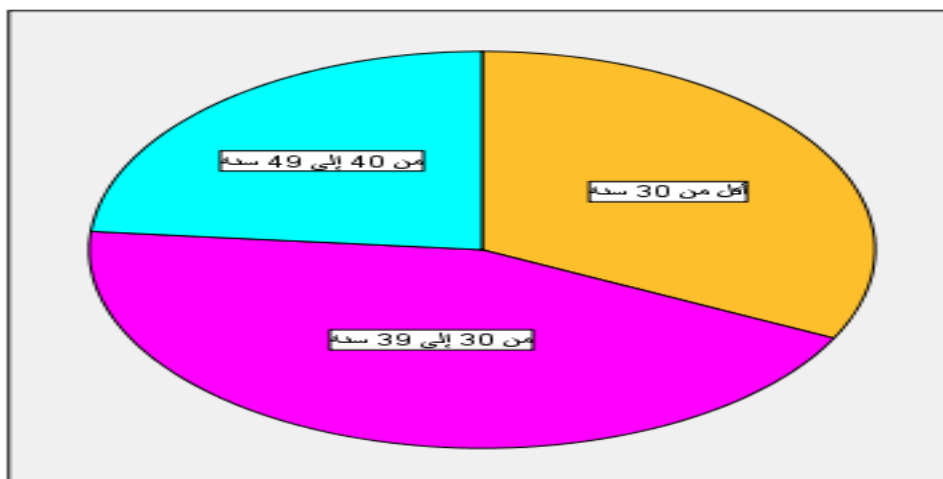
جدول رقم (2-7): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	11	32,4
من 30 إلى 39 سنة	15	44,1
من 40 إلى 49 سنة	8	23,5
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير العمر بأغلبية الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بعدد 15 ونسبة 44.1، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 11 ونسبة 32.4%، أما الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بعدد 8 ونسبة 23.5% من المجموع الإجمالي للنسب، نفسر هذا التفاوت في النسب على أن موظفي المؤسسات محل الدراسة أغليتهم من فئة الشباب التي تتميز بالطاقة والحيوية والنشاط والتي تعمل على تقديم الأفضل في مختلف ممارساتهم الوظيفية، كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (2-8): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

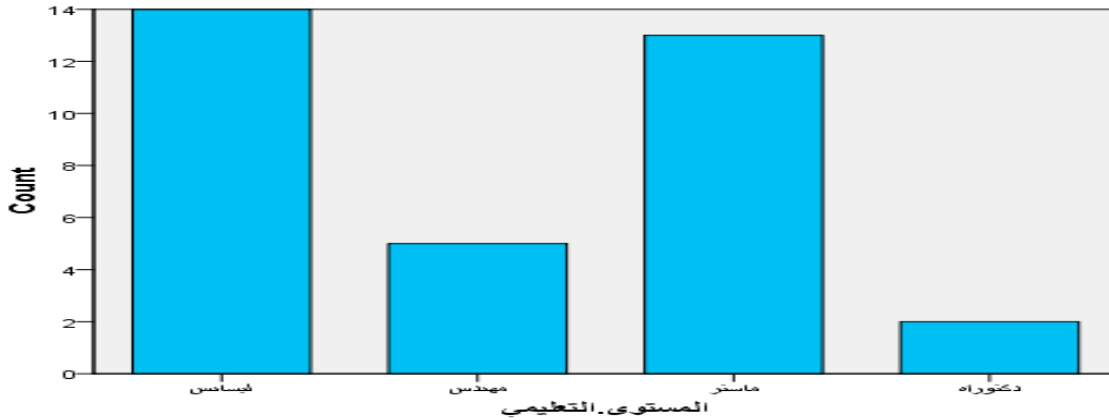
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
41,2	14	ليسانس
14,7	5	مهندس
38,2	13	ماستر
5,9	2	دكتوراه
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان عينة الدراسة تتوزع حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية مستوى ليسانس بعدد 14 ونسبة 41.2%، تليها مستوى ماستر بعدد 13 ونسبة 38.2%، أما مستوى مهندس بعدد 5 ونسبة 14.7%، في حين دكتوراه بعدد 2 ونسبة 5.9% من المجموع الإجمالي للنسب، هذا التفاوت في النسب

لصالح المستوى الجامعي ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على استقطاب خريجي الجامعات والذي ينعكس بالإيجاب على الوضع الاقتصادي وامتصاص البطالة.

شكل رقم (2-4) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

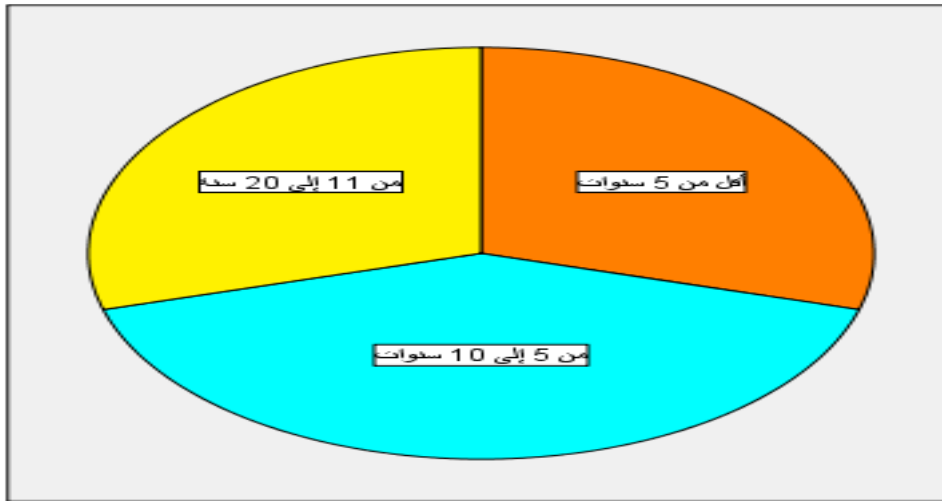
جدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
29,4	10	أقل من 5 سنوات
41,2	14	من 5 إلى 10 سنوات
29,4	10	من 11 إلى 20 سنة
%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بأغلبية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 14 ونسبة 41.2% تليها من 11 إلى 20 سنة بعدد 10 ونسبة 29.4% أما أقل من 5 سنوات بعدد 10 ونسبة 29.4% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب على أن عينة الدراسة كلما تقدم المورد البشري كلما زادت قيمته كفاءته المهنية فلا بد للمؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية باعتبارهم رأسمال بشري لها لا بد من الاستثمار فيه من خلال الاهتمام بمختلف جوانبه النفسية والمادية والذي ينعكس بالإيجاب نظرهم الاستراتيجية .

شكل رقم (2-5): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفرع الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول " الإدارة الإستراتيجية "

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة تقييم الإدارة الاستراتيجية لعينة من موظفي المؤسسات محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل لإجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

### 1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول الرؤية الاستراتيجية

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد لأول الرؤية الاستراتيجية:

جدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الرؤية الاستراتيجية

الاتجاه العام للعينة	مرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	3	0,503	2,44	1. تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدماتها.
مرتفع	4	0,499	2,41	2. تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.
مرتفع	1	0,462	2,70	3. تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها.
مرتفع	2	0,485	2,64	4. تضع المؤسسة تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.
مرتفع		0,300	2,55	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.55) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.41 - 2.70)، حيث "العبارة رقم 03 المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.70) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تحدد تاريخ لتحقيق رؤيتها، أما "العبارة رقم 04 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.64) ما يؤكد بأن المؤسسة تضع تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدماتها" بمتوسط حسابي (2.44)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي (2.41) ما يدل على امتلاك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي، حسب أهميتها النسبية.

## 2- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني الرسالة الاستراتيجية

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الرسالة الاستراتيجية

جدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الرسالة الاستراتيجية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,503	2,44	5. لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع.
متوسط	0,686	2,20	6. رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها.
مرتفع	0,504	2,44	7. يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة.
مرتفع	0,505	2,44	8. تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة.
مرتفع	0,332	2,38	البعد الثاني الرسالة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني الرسالة الاستراتيجية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.38) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.20 - 2.44) ، حيث "العبارة رقم 05 المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.44) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع، أما "العبارة رقم 07 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.44) ما يؤكد أنه يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة" بمتوسط حسابي (2.44)،

كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي (2.20) ما يبين على أن رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها، حسب أهميتها النسبية.

### 3- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث الغايات الاستراتيجية

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الغايات الاستراتيجية

جدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الغايات الاستراتيجية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,474	2,67	9. لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها.
مرتفع	0,701	2,41	10. غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.
متوسط	0,534	2,32	11. رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.
مرتفع	0,493	2,38	12. تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف.
مرتفع	0,341	2,44	البعد الثالث: الغايات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: الغايات الاستراتيجية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.44) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.32 - 2.67)، حيث "العبارة رقم 09 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.67) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها، تليها العبارة رقم 10 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.41) ما يدل على أن غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة، أما العبارة " تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف " جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.38)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي (2.32) ما يبين على أن رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، حسب أهميتها النسبية.

4- عرض وتحليل نتائج البعد الرابع الأهداف الاستراتيجية:

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الأهداف الاستراتيجية

جدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الأهداف الاستراتيجية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,430	2,76	13. تضع المؤسسة الأهداف قصد تحقيقها.
متوسط	0,783	2,14	14. تتسم الأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
متوسط	0,534	2,32	15. تعتبر الأهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.
متوسط	0,638	2,32	16. تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة.
مرتفع	0,370	2,38	البعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع الأهداف الاستراتيجية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.38) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.14 - 2.76)، حيث "العبارة رقم 13 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.76) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تضع الأهداف قصد تحقيقها، أما "العبارة رقم 15 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.32) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أنه تعتبر الأهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة" بمتوسط حسابي (2.32)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي (2.14) ما يبين على أنه تتسم الأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة، أهميتها النسبية.

## 5- عرض وتحليل نتائج البعد الخامس القيم الاستراتيجية:

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس القيم الاستراتيجية

جدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس القيم الاستراتيجية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,560	2,55	17. تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام.
مرتفع	0,597	2,35	18. تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.
مرتفع	0,493	2,38	19. تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر.
مرتفع	0,551	2,61	20. تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها.
مرتفع	0,321	2,47	البعد الخامس: القيم الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الخامس القيم الاستراتيجية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.47) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الخامس موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.35 - 2.61)، حيث "العبارة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.61) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تعمل على التنافسية والريادة في مجالات عملها، أما "العبارة رقم 17 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.55) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على عمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر " بمتوسط حسابي (2.38)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي (2.35) ما يبين على أن الإدارة تعمل على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، حسب أهميتها النسبية.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة المحور الثاني " التميز التنظيمي "

سنتعرف من خلال هذا الفرع الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

جدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " التميز التنظيمي "

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	4	2,32	21. تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد
متوسط	5	2,29	22. تضع الإدارة دوما خططاً بديلة للأداء
متوسط	12	2,00	23. تميل إدارة المؤسسة لتفويض الصلاحيات للمرؤوسين حسب قدرتهم ورغبتهم في العمل
متوسط	11	2,02	24. تخلق المؤسسة الحافزية لدى الموظفين بمكافأة المتميزين منهم
مرتفع	2	2,35	25. يتفاعل الموظفون في المؤسسة مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة من خلال توليد أفكار جديدة
متوسط	6	2,29	26. موظفو المؤسسة يمتلكون القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة
متوسط	10	2,23	27. يدعم الهيكل التنظيمي الكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف
متوسط	3	2,32	28. تسخر المؤسسة الهيكل التنظيمي نحو تحقيق وحدة الهدف الكلي
متوسط	9	2,23	29. يتضمن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة تناسبا بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء
متوسط	7	2,29	30. يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة للتكيف مع التغييرات التي تحتاجها المؤسسة
متوسط	8	2,23	31. تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين
متوسط	13	1,94	32. تحاول المؤسسة الموازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين
مرتفع	1	2,61	33. تؤكد قيادة المؤسسة على ثقافة التفوق على المؤسسات الأخرى
متوسط	0,247	2,24	المحور الثاني: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني: التميز التنظيمي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.24) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1.94 - 2.61)، حيث " العبارة رقم 33 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.61) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن قيادة المؤسسة تؤكد على ثقافة التفوق على المؤسسات الأخرى، أما " العبارة رقم 25 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي

(2.35) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه يتفاعل الموظفون في المؤسسة مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة من خلال توليد أفكار جديدة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تسخر المؤسسة الهيكل التنظيمي نحو تحقيق وحدة الهدف الكلي" بمتوسط حسابي (2.32)، أما العبارة رقم 21 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.32) ما يؤكد على سعي الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، نجد العبارة رقم 22 احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.29) ما بين أن تضع الإدارة دوما خططا بديلة للأداء. العبارة رقم 32 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.94) أي تحاول المؤسسة الموازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحديد مدى قبولها أو رفضها، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية والنتائج مبينة في الجداول التالية.

#### الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

سنتعرف من خلال هذا الجزء لعرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى من خلال تحديد مستوى الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل للدراسة وذلك بتبيان مدى تطبيق المؤسسات للممارسات الإدارية الاستراتيجية وذلك من خلال معالجة نص الفرضية التالية

**نص الفرضية:** تطبق المؤسسات محل الدراسة الإدارة الاستراتيجية في ممارساتها الإدارية بشكل مرتفع

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (2-16): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية

#### الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
قبول	0,3881	0,5119	0,45000	0,000	33	14,781

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يمكن القول أنه تطبق المؤسسات محل الدراسة الإدارة الاستراتيجية في ممارساتها الإدارية بشكل مرتفع ، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.45000)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.5119-0.3881] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (2)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول " الإدارة الاستراتيجية" والمقدر بـ ( 2.45 ) في حدود المجال [3-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الأول "الإدارة الاستراتيجية"

عليه نتائج اختبار الفرضية الأولى: نقبل نص الفرضية: أنه تطبق المؤسسات محل الدراسة الإدارة الاستراتيجية في ممارساتها الإدارية بشكل مرتفع.

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

سنتعرف من خلال هذا الجزء لعرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى من خلال تحديد مستوى التمييز التنظيمي كمتغير تابع للدراسة وذلك بتبيان مستوى التمييز التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال معالجة نص الفرضية التالية

نص الفرضية: تتميز المؤسسات عينة الدراسة بمستوى جيد للتمييز التنظيمي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (2-17): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية

#### الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	0,3306	0,1581	0,24434	0,000	33	5,762

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يمكن القول أنه تتميز المؤسسات عينة الدراسة بمستوى جيد للتمييز التنظيمي، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.24434)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.3306-0.1581] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (2)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني " التميز التنظيمي" والمقدر بـ (2.24) في حدود المجال [2.33-1.66]، ويمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات المحور الثاني "التمييز التنظيمي"

عليه نتائج اختبار الفرضية الثانية: نقبل نص الفرضية: أنه ت تتميز المؤسسات عينة الدراسة بمستوى جيد للتمييز التنظيمي .

### الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

سنقدم من خلال هذا الجزء نتائج اختبار الفرضية الثالثة وذلك بتحديد مساهمة الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي، من أجل اختبار هذه الفرضية الدراسة ونتائج الفرضية وفق الجدول التالي.

**نص الفرضية:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الغايات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، القيم الاستراتيجية) في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

لاختبار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأبعادها كمتغير مستقل للدراسة والتمييز التنظيمي كمتغير تابع سنعتمد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-18): نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثانية)

العلاقة	الرؤية الاستراتيجية/ التميز التنظيمي	الرسالة الاستراتيجية/ التميز التنظيمي	الغايات الاستراتيجية/ التميز التنظيمي	الأهداف الاستراتيجية/ التميز التنظيمي	القيم الاستراتيجية/ التميز التنظيمي
معامل الارتباط r	0.672**	0.582**	0.758**	0.742**	0.856**
مستوى الدلالة (sig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
حجم العينة	34	34	34	34	34

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة حول علاقة كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية التميز التنظيمي، حيث نجد أن معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والتميز التنظيمي بمعامل ارتباط قدر بـ (0.672) ، أما الرسالة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بمعامل ارتباط قدر بـ (0.582) في حين الغايات الاستراتيجية والتميز التنظيمي بمعامل الارتباط (0.758)، و الأهداف الاستراتيجية والتميز التنظيمي بمعامل ارتباط (0.742) والقيم الاستراتيجية والتميز التنظيمي بمعامل ارتباط قدر بـ (0.856) في وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة.

نستنتج نتائج اختبار الثانية: نثبت نص الفرضية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الغايات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، القيم الاستراتيجية) في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

#### الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

#### 1.1. بالنسبة لمتغير الجنس حول التميز التنظيمي:

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبعا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار اذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-19): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير

#### الجنس

مستوى المعنوية (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	متغير الجنس
0.481	0.509	0.274	2.20	ذكر	
		0.212	2.28	أنثى	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول التحكم في التميز التنظيمي بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات: الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (0.509) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.481) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- عليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: نفي صحة نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

بالنسبة لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة حول التميز التنظيمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-20): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب

متغيرات العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة حول التميز التنظيمي

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
العمر	بين المجموعات	0.116	0.948	0.398
	خلال المجموعات	1.901		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.565	3.892	0.018
	خلال المجموعات	1.452		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.067	0.533	0.592
	خلال المجموعات	1.950		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

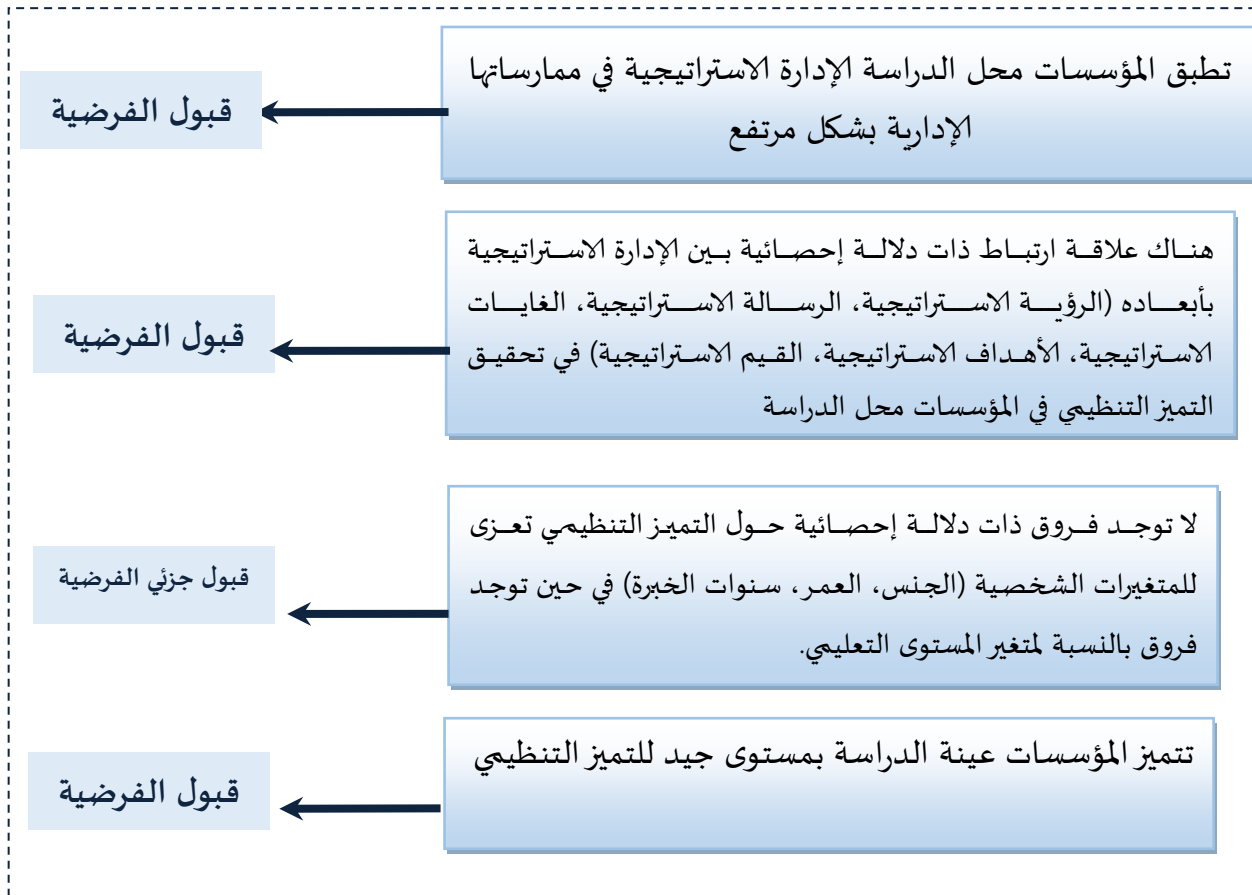
يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة العمر وسنوات الخبرة في العمل أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة التمييز التنظيمي حسب إجابات عينة الدراسة في حين توج فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث قدرت مستوى المعنوية له بـ 0.018 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من مستوى المفروض 0.05.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالنسبة التمييز التنظيمي: نفى جزء من نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التمييز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) في حين توجد فروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

#### ● ملخص اختبار فرضيات الدراسة

سنعرض من خلال الشكل التالي ملخص اختبار فرضيات الدراسة التي تم تقسيمها وإثباتها وفق بمختلف الأساليب الاحصائية والتي تم تقسيمها لأربع فرضيات كما يلي:

#### الشكل رقم (2-6): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية وأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة مجموعة من الفنادق كل من فندق الغال الذهبي وفندق التجاني وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الممارسات الإدارية في الفنادق محل الدراسة مرتفع، كما بينت نتائج الدراسة أنه هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأبعادها كل من الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والغايات والأهداف الاستراتيجية والقيم الاستراتيجية وبين التميز التنظيمي حسب إجابات عينة الدراسة.

الخاتمة

تساهم الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة في تحديد جملة من القضايا المتنوعة، فهي تساهم في تحقيق عملية التوافق بين المتطلبات الوظيفية والأنماط السلوكية للعامل، وتجعله أكثر ميلا إلى التماسك والارتباط داخل المؤسسة، والإدارة الاستراتيجية بكافة أنواعها، تؤكد وتدعم السلوك الإيجابي.

إن تفوق وتميز المؤسسة من ناحية الإدارة الاستراتيجية ونجاحها يتطلب توفر مجموعة من العوامل والميزات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات في السوق، سواء من جانب تميزها في المنتجات أو الخدمات المقدمة، أو حتى في طريقة إدارتها لعلاقاتها ومعارفها وبالتالي خلق ميزة تنفرد بها.

ومن خلال بحثنا هذا حاولنا دراسة وتحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسستي الغزال الذهبي وفندق التجاني، حيث توصلنا إلى جملة من النتائج:

### نتائج الدراسة:

- تساهم الإدارة الاستراتيجية، عند تطبيقها بشكلٍ فعال، في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية التي تُعزز تميز المنظمة.
- تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي للمنظمة من خلال زيادة الإيرادات من خلال التركيز على الأسواق والمنتجات الأكثر ربحية وخفض التكاليف من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل المخاطر من خلال اتخاذ قراراتٍ مستنيرة.
- تركز الإدارة الاستراتيجية على فهم احتياجات العملاء وتلبية توقعاتهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن منتجات المنظمة وخدماتها.
- تشجع الإدارة الاستراتيجية على ثقافة الابتكار داخل المنظمة، من خلال تحفيز الموظفين على طرح أفكارٍ جديدة وتوفير الموارد اللازمة لدعم مشاريع الابتكار وخلق بيئةٍ تُشجع على المخاطرة والتعلم من الأخطاء.
- تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمة من اكتشاف فرصٍ جديدة في السوق وتطوير منتجاتٍ وخدماتٍ تُلبّي احتياجات العملاء بشكلٍ أفضل.
- تساعد الإدارة الاستراتيجية على بناء علامة تجارية قوية تميز المنظمة عن منافسيها وتجذب المزيد من العملاء.
- تساعد الإدارة الاستراتيجية على تحسين معنويات الموظفين من خلال مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار وتوفير فرصٍ للتطوير المهني.

### إختبار صحة الفرضيات:

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تم توزيعها على عينة من موظفي مؤسستي الغزال الذهبي وفندق التجاني، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الإستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، وإختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- حسب الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) في حين توجد فروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

- حسب نتائج اختبار الفرضية الأولى:- تطبق المؤسسات محل الدراسة الإدارة الاستراتيجية في ممارستها الإدارية بشكل مرتفع.

- حسب نتائج اختبار الفرضية الثانية:- تتميز المؤسسات عينة الدراسة بمستوى جيد للتميز التنظيمي.

- حسب نتائج اختبار الثالثة: - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الغايات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، القيم الاستراتيجية) في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

### التوصيات:

**1-** حث الإدارة الاستراتيجية على الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك بتحديد نقاط القوة لدعمها وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها والتعرف على الفرص التي تساعد على التحسين والتطوير والتغلب على التهديدات والتحديات التي قد تواجهها المؤسسة في المستقبل.

**2** - حث الإدارات الاستراتيجية للعمل على تعزيز الاتجاه نحو اللامركزية، وتفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في صنع القرارات في كافة المستويات التنظيمية بما فيها التخطيط الاستراتيجي لصناعة مستقبل المؤسسة.

**3** - قيام الإدارة الاستراتيجية بوضع نظام خاص لاستقطاب الكوادر البشرية في المؤسسة، حتى يتم تعيين العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة.

**4** - حث الإدارة الاستراتيجية على بناء فرق العمل وبث روح التعاون بين العاملين؛ لأداء مهامهم بمرونة ويسر وسهولة.

### آفاق الدراسة:

- ✓ أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز التنافسي.
- ✓ دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري
- ✓ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري.

# قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب

1. أحمد حسني صالح عوض الله، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، جامعة السودان، الخرطوم 2018.
2. أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط، ماي 2010.
3. أسماء نسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، 2014.
4. إسماعيل، محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية طبع - نشر توزيع مصر.
5. إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.
6. بلمهبول عماد، بن دريدي عاصم، بعنوان: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة ملبنة نوميديا قسنطينة، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص "إدارة أعمال"، جامعة بالصفوف ميلة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، 2022.
7. بيدوا عبد النبي، بوكار يوسف: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، جامعة أحمد درايعية أدرار، 2022 - 2023.
8. تقوى مشري وشفاء حمد بعنوان: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة، تخصص : إدارة أعمال، دفعة 2023.
9. توامة صبرينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

### ثانياً: أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير والمذكرات

10. جعرون أمال، جندل مديحة ، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر الميدان علوم اقتصادية تجارية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022 - 2023.

11. حسن محمد أحمد مختار " الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009.
12. الخطيب، محمد حسن عمر، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه . 2020، الجامعة الفلسطينية.
13. خليل خزام منى عطية "الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الإلكتروني"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2018.
14. دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية، جامعة الأردن، 2013.
15. راشد محمد راشد العلوي بعنوان: دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال، مصر، 2023.
16. رقيعي مثال، زماني وحية، غندير آية: أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية بولاية الوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال، 2018.
17. زيد منير عبودي "الإدارة الإستراتيجية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
18. السعيد، أحمد (2015)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة.
19. السعيد، أحمد (2015)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة.
20. سلمى رزق الله، "تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة، أطروحة دكتوراه، ( غير منشورة جامعة البليدة 2 البليدة، الجزائر 2017.
21. الشرقوي خليفة علي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كليات تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا البحرين.
22. شوقي ناحي حواد، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
23. صابر خلف عديخان الحواتمة، التميز المؤسسي وآثاره في الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية على البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإسراء، الأردن، 2019.
24. صابرينة بن صفية، عبير بولنفاض: بعنوان تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية-، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت، 2017 / 2018.

25. عبد العزيز علي حسن الإدارة المتميزة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
26. عبد الله نوار شعت "إدارة المنظمات بين الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
27. علاء كمال حسني عبد اللطيف، درجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة 2018.
28. غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق أداء متميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات خدمية عمومية بالمسيلة، 2014.
29. فاضل حمد القيمي علي حسون الطائي "الإدارة الإستراتيجية نظريات. مدخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2014.
30. فايز معزي طاري الشمري، التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل الإجتماعي في قطر- دراسة حالة مؤسسة العمل الإجتماعي في قطر- دراسة حالة، 2021.
31. فلاح حسن الحسيني إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
32. كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
33. مجد صقور ، رعد الصرن " الإدارة الإستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، 2018.
34. مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
35. محمد حنفي محمد نور تبيدي: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2010.
36. محمد حنفي محمد نور تبيدي، "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء) دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة السودان السودان 2010.
37. محمد رشدي سلطاني، "الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، الطبعة الأولى، 2014.
38. مريم هاشم علي، هاشم علي حسين، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، شهادة لنيل مذكرة ماجستير، مجلة كلية التربية جامعة دمياط، العدد 78، 2021.

39. نihal موسى شحدة حجازي ، 2016 ، " التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
40. وسام بنت مشعل الغمس بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016.
41. وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.
- ثالثا: المجالات والملتقيات والمقالات والمدخلات:**
42. أحمد عبد الرحمان خالد، أثر التحسين المستمر على أداء الكلي للمنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 09، العدد 2018، 02.
43. أحمد فرحات، معامل الإرتباط الخطي البسيط بيرسون، مجلة دراسات نفسية وتربوية ، المجلد 16 ، عدد 2 ، جامعة الوادي ، أغسطس 2023.
44. سمير سليمان الجمل ميساء ، عمران رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، جامعة القدس المفتوحة ن فلسطين، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات المجلد ،04 العدد 01 جانفي 2021،
45. حسن بن عبد القادر طيبه، فؤاد بن أحمد الغامدي، أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، مجلد 2 العدد 35 ، جدة السعودية 2021.
46. لحسن عبد الله باشوية ونزار البرواري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية، المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي، المجلد 2 العدد ،3 صنعاء اليمن، 2009.
47. سعدي وحيدة، ولهي حنان الإبداع التنظيمي رؤية معاصرة للإدارة المنظمات مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 07، العدد 19، 2015.
48. باصور عقيلة، بن حجوية حميد، علاقة الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة موبليس المدية ، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد ،04 الجزائر، 2017.
49. عبد الحكيم عبد الرحمان المنهاوي، أحمد جعفر يونس دور التحسين المستمر في تحسين أداء العمليات الإنتاجية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، المجلد 09 العدد 30، 2020.

50. سارة عبد الفاتح خالد أبو زيد، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية"، العدد 13 ، المجلد الأول، مارس 2021.
51. أحمد محروس خضير، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مدرس بقسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 2018.

### رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Collins Clark :((stratégie humant ressource practices top management team social network and fin performance in création organisationnel compétitive avantage,2016.
2. S. Abu Naser,b, Youssef M. Abu Amuna,c, Amal A. Al Hila,d/2017
3. Excellence In The Palestinian Universities, Mazen J. Al Shobaki,a, Samy
4. ;Learning Organizations And Their Role In Achieving Organizations
5. "Strategic Management Apolicy To Enhance Sustainable Business Development In Small .and Meduim Scale Enterprises in Nigeria, 2017."
6. ، 2021Abdien :Impact of Strategic Management on Innovation
7. Mohammed Hassan Elmakkany and Mohamed Kamal
8. Mary Mugure ،Effect Strategy Implementation On Service Detivery Of Mission Hospitals in Meru County, kenya,2021
9. "The Relationship Between Strategic Management and S.Mes Performance in Morocco,2021."
10. Borghini, E, C, Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, The journal of creative Behavior, vol, 31.
11. Robert Zegers and Cornelius J. Murombedzi, Strategic Management, Jordan American Business Association, Amman, Jordan, 2004,.

# الملاحق

الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي، سيدتي:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الموسومة بعنوان:

" دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة "، تم إعداد هذا الاستبيان الذي

يستخدم لجمع وتحليل البيانات حول موضوع الدراسة.

ونحيطكم علما أن هذه المعلومات والبيانات المقدمة من طرفكم تحضي بالسرية التامة، ويتم استخدامها لأغراض

البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

- يرجى الإجابة على كل الأسئلة المدرجة بالاستمارة، وذلك بوضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة في كل

سؤال.

تقبلوا منا فائق الشكر التقدير

\* تحت إشراف الدكتورة:

دريال سمية

● من إعداد الطلبة:

- بوطيب سفيان

- زغدي فاتن

- قدرى نسبية

## قائمة المصادر والمراجع

### • البيانات الشخصية :

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: اقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة  من 40 إلى 49 سنة  أكثر من 50 سنة
- المستوى التعليمي: ليسانس  مهندس  ماستر  دكتوراه
- سنوات الخبرة: اقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنة  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

### • المحور الأول: أبعاد الادارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
	الرؤية الاستراتيجية			
01	تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدماتها.			
02	تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.			
03	تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها.			
04	تضع المؤسسة تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.			
	الرسالة الاستراتيجية			
05	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع.			
06	رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها.			
07	يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة.			
08	تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة.			

## قائمة المصادر والمراجع

			<b>الغايات الاستراتيجية</b>	
			لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها.	<b>09</b>
			غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.	<b>10</b>
			رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.	<b>11</b>
			تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف.	<b>12</b>
			<b>الاهداف الاستراتيجية</b>	
			تضع المؤسسة الأهداف قصد تحقيقها.	<b>13</b>
			تتسم الأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	<b>14</b>
			تعتبر الأهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.	<b>15</b>
			تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذًا بعين الاعتبار الظروف البيئة المحيطة.	<b>16</b>
			<b>القيم الاستراتيجية</b>	
			تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام.	<b>17</b>
			تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.	<b>18</b>
			تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر.	<b>19</b>
			تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها.	<b>20</b>

● المحور الثاني: التميز التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
21	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد			
22	تضع الإدارة دوما خططاً بديلة للأداء			
23	تميل إدارة المؤسسة لتفويض الصلاحيات للمرؤوسين حسب قدرتهم ورغبتهم في العمل			
24	تخلق المؤسسة الحافزية لدى الموظفين بمكافأة المتميزين منهم			
25	يتفاعل الموظفون في المؤسسة مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة من خلال توليد أفكار جديدة			
26	موظفو المؤسسة يمتلكون القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة			
27	يدعم الهيكل التنظيمي الكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف			
28	تسخر المؤسسة الهيكل التنظيمي نحو تحقيق وحدة الهدف الكلي			
29	يتضمن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة تناسبا بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء			
30	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة للتكيف مع التغييرات التي تحتاجها المؤسسة			
31	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين			
32	تحاول المؤسسة الموازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين			
33	تؤكد قيادة المؤسسة على ثقافة التفوق على المؤسسات الأخرى			

الملحق رقم 02 : قائمة المحكمين

الجامعة	إسم الأستاذ	الرقم
جامعة الوادي	.منى خلف	01.
جامعة الوادي	.زكية محلوس	02
جامعة الوادي	. امال بوسواك	03

الملحق رقم 03:

صور لفندق الغزال الذهبي:



صورة لفندق التجاني بالوادي



الملحق رقم (04): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,713	33

الملحق رقم (03): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	18	52,9	52,9	52,9
	أنثى	16	47,1	47,1	100,0
Total		34	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 من أقل	11	32,4	32,4	32,4
	سنة 39 إلى 30 من	15	44,1	44,1	76,5
	سنة 49 إلى 40 من	8	23,5	23,5	100,0
Total		34	100,0	100,0	

التعليمي. المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ليسانس	14	41,2	41,2	41,2
مهندس	5	14,7	14,7	55,9
ماستر	13	38,2	38,2	94,1
دكتوراه	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

الخبرة. سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	10	29,4	29,4	29,4
سنوات 10 إلى 5 من	14	41,2	41,2	70,6
سنة 20 إلى 11 من	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	34	2,4412	,50399
X2	34	2,4118	,49955
X3	34	2,7059	,46250
X4	34	2,6471	,48507
XXX1	34	2,5515	,30012
X5	34	2,4412	,50399
X6	34	2,2059	,68664
X7	34	2,4412	,50399
X8	34	2,4412	,50399
XXX2	34	2,3824	,33278
X9	34	2,6765	,47486
X10	34	2,4118	,70141
X11	34	2,3235	,53488
X12	34	2,3824	,49327
XXX3	34	2,4485	,34145

X13	34	2,7647	,43056
X14	34	2,1471	,78363
X15	34	2,3235	,53488
X16	34	2,3235	,63821
XXX4	34	2,3897	,37025
X17	34	2,5588	,56091
X18	34	2,3529	,59708
X19	34	2,3824	,49327
X20	34	2,6176	,55129
XXX5	34	2,4779	,32197
Valid N (listwise)	34		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X21	34	2,3235	,63821
X22	34	2,2941	,52394
X23	34	2,0000	,60302
X24	34	2,0294	,67354
X25	34	2,3529	,54397
X26	34	2,2941	,52394
X27	34	2,2353	,60597
X28	34	2,3235	,63821
X29	34	2,2353	,60597
X30	34	2,2941	,57889
X31	34	2,2353	,55371
X32	34	1,9412	,85071
X33	34	2,6176	,49327
MMM2	34	2,2443	,24725
Valid N (listwise)	34		

### الملحق رقم (05): نتائج اختبار الفرضية الأولى

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
total	,120	34	,200*	,966	34	,350

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMM1	34	2,4500	,17753	,03045

**One-Sample Test**

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
MMM1	14,781	33	,000	,45000	,3881	,5119

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الثانية

**Correlations**

		XXX1	XXX2	XXX3	XXX4	XXX5	MMM2
XXX1	Pearson Correlation	1	,811**	,594**	,364*	,244	,672**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,048	,195	,000
	N	34	34	34	34	34	34
XXX2	Pearson Correlation	,811**	1	,457*	,383*	,144	,582**
	Sig. (2-tailed)	,000		,011	,037	,447	,001
	N	34	34	34	34	34	34
XXX3	Pearson Correlation	,594**	,457*	1	,509**	,553**	,758**
	Sig. (2-tailed)	,001	,011		,004	,002	,000
	N	34	34	34	34	34	34
XXX4	Pearson Correlation	,364*	,383*	,509**	1	,598**	,742**
	Sig. (2-tailed)	,048	,037	,004		,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
XXX5	Pearson Correlation	,244	,144	,553**	,598**	1	,856**
	Sig. (2-tailed)	,195	,447	,002	,000		,000
	N	34	34	34	34	34	34
MMM2	Pearson Correlation	,672**	,582**	,758**	,742**	,856**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMM2	ذكر	18	2,2051	,27419	,06463
	أنثى	16	2,2885	,21299	,05325

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
MMM2	Equal variances assumed	,509	,481	-,980	32	,334	-,08333	,08500	-,25648	,08981
	Equal variances not assumed			-,995	31,476	,327	-,08333	,08374	-,25401	,08735

ANOVA

MMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,116	2	,058	,948	,398
Within Groups	1,901	31	,061		
Total	2,017	33			

ANOVA

MMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,565	3	,188	3,892	,018
Within Groups	1,452	30	,048		
Total	2,017	33			

ANOVA

MMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,067	2	,034	,533	,592
Within Groups	1,950	31	,063		

## قائمة المصادر والمراجع

---

Total	2,017	33			
-------	-------	----	--	--	--