

فعالية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في المملكة العربية  
السعودية: دراسة ميدانية

*The Effectiveness of Strategic Management in Non-Profit  
Organizations in The Kingdom of Saudi Arabia:  
A Field Study*

أ. فرحان صرد العنزي: طالب دكتوراه، جامعة  
ميدأوشين Midocean.

أ. خولة عبدالله المهوس طالبة دكتوراه، جامعة  
ميدأوشين Midocean.

**Mrs. Khawla Abdullah Al-Mahous:**  
Doctoral student, Midocean  
University.  
Email: k.mohaweess@gmail.com

**Mr. Farhan Sard Al-Anzi:**  
Doctoral student, Midocean  
University.  
Email: Farhan@Al-anezi.com

## الملخص:

يهدف هذا البحث الى تحديد مدى فعالية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح، وقد تم الاستعانة بعينة من المنظمات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية والذي يعتبر مجال الدراسة الميدانية للبحث، تم الاستعانة باستبيان الكتروني وُزِعَ على مفردات عينة الدراسة، وقد تم معالجة العديد من الأبعاد (القيادة، الثقافة والقيم، التخطيط والتفكير الاستراتيجي، الميزانية الاستراتيجية، المواءمة بين الاستراتيجية والتشغيل، قياس الأداء، إدارة الأداء، إدارة الإجراءات، الاستدامة)، وربطها بالمنظمات غير الهادفة للربح، وبعد التحليل تم التوصل الى عدة نتائج أهمها وجود أسلوب قيادي يتميز بالتكامل الكامل بين القادة والموظفين، فضلاً عن توفير حوارات مستمرة في بيئة تركز على ثقافة العمل الجماعي، كما توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتقليل من الثغرات في المتابعة والتواصل والرقابة، ومنح ثقة في استقلالية الموظف بشكل أعلى وتشجيع الإدارة الذاتية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة استراتيجية، منظمات غير هادفة للربح، أداء، فعالية.

## Abstract:

This research aims to determine the effectiveness of strategic management in non-profit organizations. A sample of non-profit organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, which is the field study area of research, has been used an electronic questionnaire distributed to the study's vocabulary. Many dimensions have been addressed. (Leadership, culture and values, strategic planning and thinking, strategic budget, alignment of strategy and operation, performance measurement, performance management, procedures management, sustainability) The study also recommends that attention be paid to the need to reduce gaps in follow-up, communication and oversight, to give greater confidence in the employee's independence and to encourage self-management.

**Keywords:** Strategic Management, Non-Profit Organizations, Performance, Effectiveness.

## المقدمة

أصبح الاهتمام بموضوع الإدارة الاستراتيجية في الفترة الأخيرة متزايداً وذلك لعدم قدرة الإدارات التقليدية على مواجهة التغيرات والتحديات التي يفرضها الوقت والبيئة، مما يجعل الإدارة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات لاعتمادها على التخطيط والتفكير الاستراتيجي وتأسيس رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف عن الإدارة الاستراتيجية بأنها إدارة تعمل على متابعة وتقييم أداء المنظمة بشكل متكامل تحليل الأداء والثقافة التنظيمية والأنظمة التي تعمل عليها المنظمة، وتحدد جوانب القوة والضعف فيها، كما تقوم الإدارة الاستراتيجية بتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة. فالإدارة الاستراتيجية تقوم بتوجيه الموارد بطريقة فعالة وتساعد في مواجهة التحديات والتغيرات والتهديدات والمخاطر وتحقيق الفرص لتحقيق الرسالة ووضع نقطة بداية لمستقبل مشرق مبني على أسس واضحة وقوية.

لوحظ في الآونة الأخيرة تغيرات واضحة في المنظمات غير الهادفة للربح مع تزايد قدراتها ودعمها للمجتمع والفئات التي تعمل لأجلها، حتى أصبحت هذه المنظمات جزء مهم في حياة الأفراد والمجتمعات، وأصبح من اهتمام هذه المنظمات وأولوياتها الارتقاء بها وتطويرها ورفع كافة الجوانب والأبعاد بداخلها. ولاستمرار هذه المنظمات لابد ان تعمل وفق إدارة استراتيجية لتتطوّر اتجاه تحقيق أهدافها وتوضح نقاط تميزها وتوفير الحلول للتحديات والمشكلات والمخاطر التي تواجهها وتعمل على تطوير أدائها.

ويتضح جلياً توجه المملكة العربية السعودية في رؤية ٢٠٣٠ واهتمامها بالمنظمات غير الهادفة للربح حيث تستهدف رفع مساهمة القطاع غير الهادف للربح في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٥% بحلول ٢٠٢٣، وزيادة عدد المنظمات غير الهادفة للربح في مختلف المجالات التنموية، وبحسب تقديرات مؤسسة الملك خالد، فإنه يجب على القطاع غير الهادف للربح أن ينمو بنسبة ما بين (١٧% إلى ١٨.٥%) في السبع سنوات القادمة؛ حتى تحقيق مستهدف رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن ذلك يتطلب العمل وفق إدارة استراتيجية للارتقاء بأعمال هذه المنظمات وتحقيق أعلى إمكاناتها.

## المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### ١.١. مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث في ضوء حاجة المنظمات غير الهادفة للربح إلى الإدارة الاستراتيجية ومعرفة مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مثل الشركات الخاصة أو الجهات الحكومية، وذلك من خلال الاستثمار في الكوادر البشرية التي تعمل بها، وتوجيه هذه الطاقات البشرية لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى زيادة فرص الاستثمار الخارجية للمنظمة. حيث تكون الإدارة العليا في المنظمات غير الهادفة للربح هي المسؤولة عن وضع الأهداف الاستراتيجية والرؤية والرسالة للمنظمة ويتم تنفيذها من خلال المدراء والموظفين.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما مدى فعالية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية؟

### ٢.١. أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

#### ٢.١.١. الأهمية العملية

- إلقاء الضوء على المنافع التي تعود على المنظمات غير الهادفة للربح من خلال تطبيق المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية.
- توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية كأحد الأسس التي تساعد المنظمات غير الهادفة للربح في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.
- تساعد هذه الدراسة المهتمين في القطاع غير الربحي على الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وتطبيقها ومعرفة مدى التحسن في الإنتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تعمل وفق الإدارة الاستراتيجية.
- إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في خلق الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية والمدراء والموظفين في المنظمة بكيفية عمل المنظمة، ولماذا تعمل، فهم

غالباً ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة، وهذه تنعكس على زيادة تعاونهم وإبداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة، وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

### ٢.٢.١. الأهمية العلمية

- تزايد الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في كثير من القطاعات غير الربحية.
- نظراً لقلة الدراسات المحلية بالمجال - على حدود علم الباحثين - حيث لاحظنا وفرة الدراسات بالقطاعات الأخرى التي تناولت الإدارة الاستراتيجية، ولكن ندرتها بالقطاع غير الهادف للربح مما يتوقع أن تُسهم بفتح المجال، لإجراء المزيد من الدراسات.
- أهمية الإدارة الاستراتيجية في استشراف المستقبل للمنظمات.

### ٣.١. أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التعرف على فعالية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة وتحليل المرجعيات والمنهجيات العلمية للإدارة الاستراتيجية بهدف معرفة مدى فعاليتها في المنظمات غير الهادفة للربح.
- تكوين بناء معرفي لدى المنظمات غير الهادفة للربح في أهمية الإدارة الاستراتيجية.
- دراسة وتحليل مدى أهمية الإدارة الاستراتيجية على المنظمات غير الهادفة للربح؛
- تحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والمنظمات غير الهادفة للربح.

### ٤.١. الفرضيات البحثية

يتوقف البحث الحالي على فرضية أساسية مفادها:

- وجود مستوى فعالية للإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح.

### ٥.١. المنهج البحثي

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى البحث الوصول إليها فقد تم استخدام المنهج الوصفي النوعي المعتمد على أسلوب تحليل المضمون باعتباره المنهج الأنسب للدراسة الحالية، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع من خلال إجراء مقابلات شخصية مع مفردات العينة.

### ٦.١. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على رصد واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع غير الهادف للربح.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين في القطاع غير الهادف للربح.
- الحدود المكانية: تتمثل في القطاع غير الهادف للربح في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٤.

### ٧.١. أساليب التحليل

انطلاقاً من معالجة المشكلة البحثية، فإن الباحث ارتأى اعتماد الأساليب الإحصائية المعتمدة على تحليل المحتوى أو تحليل المضمون، والذي ينطوي على تحليل إجابات المستجوبين وتفسير العلاقات المترابطة بينها مع ربطها بمتغيرات الدراسة.

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

### ١.٢. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

هي "مجموعة من العمليات الإدارية المتفق عليها مسبقاً والتي تحدد أداء إدارة المؤسسات في المدى البعيد، ومع العمل على مواجهة التحديات واستغلال الفرص وتحديد نواحي القوة والاستفادة ونواحي الضعف لتصحيحها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة". (القحطاني، محمد الحوشاني، وآخرون، ٢٠١٨، صفحة ٦).

هي أيضا " هي مجموعة من القرارات والأفعال ينتج عنها صياغة وتنفيذ استراتيجيات ثم تصميمها، للوصول الى أغراض المنظمة". (آرمسترونج، ٢٠٠٨).

وللإشارة فإنه يمكن ارجاع اختلاف وتباين التعريفات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية الى اختلاف الزاوية البحثية والعملية، أو لاختلاف طبيعة المنظمة وأهدافها، سواء كانت حكومية، أو غير حكومية أو صناعية أو تربوية، وعلى العموم لا تخرج عن نطاق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أو التركيز على صياغة الاستراتيجية وتخطيط القرارات وتنفيذها للوصول الى تحقيق مزايا تنافسية. (بن سليمان البصير، ٢٠١٨، صفحة ٧).

كما جاء تعريف Mintzberg & Waters ليضيفا أن الإدارة الاستراتيجية هي "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات، سواء كان هذا النمط لاستراتيجيات مقصودة -أو مخططة- أو نتاجاً لاستراتيجيات غير مقصودة أو غير مخططة أو طارئة". (مدوري ، ٢٠١١، صفحة ٣٧).

خلاصة القول إن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية

متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

## ٢.٢. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

لقد تم معالجة موضوع الدارة الاستراتيجية لمدة طويلة وللعديد من الباحثين باعتبار أن الموضوع من المواضيع الأساسية بالنسبة لمنظمات الأعمال، ومن بين أهم العناصر التي تبرز فيها أهمية الإدارة الاستراتيجية نجد ما يلي:

- إعطاء صورة واضحة لرؤية مستقبلية للمنظمة؛
- إيجاد طرق وأساليب للتكيف البيئي على المدى الطويل، من خلال رسم استراتيجية تتكيف مع التغيرات المتجددة؛
- إرساء فكرة المركز التنافسي للمنظمة وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية؛
- العمل على إرساء الأفكار الإبداعية بناء على النظرة المستقبلية للمنظمة؛
- تحديد الفرص والتهديدات الخارجية ومحاولة التكيف معها كإطار بيئي مؤثر على المنظمة؛
- تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومحاولة التخفيف منها أو تقاؤها؛
- تعتبر إطار للرفع من الممارسات الإدارية انطلاقاً من التنسيق والتحكم والرقابة.

## ٣.٢. مفهوم المنظمات غير الهادفة للربح

يتم عادة تصنيف المنظمات بناء على الأهداف، أو طبيعة الإدارة والتسيير بها أو الملكية أو غيرها من المعايير، أما مجال دراستنا الحالية فقد جاء للاهتمام بالمنظمات حسب الهدف وهو معيار الربحية، وقد تم تعريف المنظمات غير الهادفة للربح كما أشار الحسيني (٢٠٠٠) "بأنها كيانات

تسعى الى القيام بفعاليات لغرض المساهمة الجيدة للمجتمع، وأن تقدم الدعم والعون بمختلف الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاعتماد على الدعم والمساندة المالية الخاصة بها وهي تقدم خدمات بأسعار رمزية أو مجانية.

## ٤.٢. خصائص المنظمات غير الهادفة للربح

تمت الإشارة الى أهم الخصائص التي تتفرد بها المنظمات غير الهادفة للربح وهي كالآتي:

- تقدم خدمات غير ملموسة وغير محسوسة صعبة القياس؛
- تأثير المستهلك يعتبر ضعيف مقارنة بالمنظمات الهادفة للربح؛
- تفاعل وولاء ضعيف للعاملين والمنخرطين بها؛
- تدخل المتبرعين في كفاءات الإدارة بها؛
- عمليات تفويض المهام بها معقدة وغير واضحة.

## ٥.٢. أنواع المنظمات غير الهادفة للربح

أشارت العديد من الدراسات والأبحاث الى وجود عدة أنواع للمنظمات غير الهادفة للربح، ويمكن تجديدها في المجموعة التالية (الحسيني، ٢٠٠٠، صفحة ٢٧٨):

- **المؤسسات أو المنظمات الخيرية:** وظيفتها تقديم المساعدات المالية والمادية للمحتاجين والفقراء، يكون أسلوب تمويلها متبرعين.
- **المؤسسات والمنظمات الثقافية:** تُعنى هذه المجموعة من المنظمات غير الهادفة للربح بتقديم نشاطات ثقافية وأدبية وتراثية ساعية الى الرفع من الوعي والتحسيس بالتراث والثقافة.
- **مؤسسات ومنظمات الخدمات الاجتماعية:** مهمتها تقديم خدمات اجتماعية وثقافية لتوجيه وارشاد المجتمع لحل المشاكل والآفات الاجتماعية محافظة على العادات والتقاليد الاجتماعية.
- **مؤسسات ومنظمات الخدمات الصحية والبيئية:** عملها تقديم خدمات صحية مجانية للحفاظ على المستوى الصحي للمجتمع وتحسينه لضمان بيئة صحية سليمة.
- **المؤسسات والمنظمات الدينية:** هدفها التوعية والإرشاد الديني والعمل على تقديم أنشطة دينية سعياً لرفع الوعي الديني والمحافظة على المعتقدات الدينية من خلال المعالم الدينية المختلفة.



### المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

#### ١.٣. الخصائص العامة لعينة الدراسة

توضح نتائج الجدول رقم (١) الخصائص العامة لعينة الدراسة، وتشمل اسم الإدارة، والمستوى الوظيفي.

جدول ١: الخصائص العامة لعينة الدراسة

المتغيرات	التكرارات	النسب
<b>اسم الإدارة</b>		
أدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات	7	14.0%
إدارة الاستثمار	2	4.0%
ادارة الفروع وخدمات المستفيدين	10	20.0%
ادارة تقنية المعلومات	4	8.0%
الاتصال المؤسسي	6	12.0%
البحوث وتطوير الاعمال	5	10.0%
الشؤون المالية والإدارية	6	12.0%
مكتب التميز والاستراتيجية	2	4.0%
أخرى	8	16.0%
<b>المستوى الوظيفي</b>		
أخصائي	25	50.0%
رئيس قسم أو مشرف	13	26.0%
مدير	7	14.0%
أخرى	5	10.0%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نتائج الاستبانة.

أولاً فيما يخص اسم الإدارة؛ وفي التوزيع على مستوى الأقسام، يلاحظ أن قسم "إدارة الفروع وخدمات المستفيدين" يشكل النسبة الأكبر، حيث يمثل ٢٠.٠٪ من العينة. يلي ذلك "إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات" و"الاتصال المؤسسي"، حيث يشكل كل منهما ١٤.٠٪ و ١٢.٠٪ على

التوالي. في المقابل، جاءت "إدارة الاستثمار" و"مكتب التميز والاستراتيجية" في الحد الأدنى، حيث بلغت نسبة كل منهما ٤.٠٪ فقط. على الجانب الآخر؛ يعكس تمثيل "إدارة تقنية المعلومات" بنسبة ٨.٠٪ و"الأبحاث وتطوير الأعمال" بنسبة ١٠.٠٪ التركيز المعتدل على التقدم التكنولوجي والابتكار. وتُعد هذه المجالات بالغة الأهمية في بيئة الأعمال سريعة التغير اليوم، وقد يشير تمثيلها المنخفض نسبيًا إلى وجود مجال للتحسين الاستراتيجي.

ثانيًا فيما يتعلق بالمستويات الوظيفية، يشكل "الأخصائيون" الأغلبية بنسبة ٥٠.٠٪. وتعكس هذه النسبة المرتفعة قوة عاملة تتمتع بالمهارة والمعرفة. ومع ذلك فإن تمثيل "المديرون" بنسبة ١٤.٠٪ و"رؤساء الأقسام أو المشرفون" بنسبة ٢٦.٠٪ يثير تساؤلات حول عمق القيادة في هذه المنظمات. وأخيرًا، تشير الفئات "الأخرى" في كل من الإدارات والمستويات الوظيفية، والتي تمثل ١٦.٠٪ و ١٠.٠٪ على التوالي، إلى تنوع الأدوار والأقسام غير المحددة في الدراسة.

### ٢.٣. تحليل أبعاد الدراسة

#### ١.٢.٣. القيادة

يركز الجدول رقم (٢) على تحليل بعد القيادة، ويقدم رؤى نقدية حول أساليب القيادة وانتشارها داخل المنظمات التي شملتها الدراسة.

#### جدول (٢) تحليل بعد القيادة في الدراسة

م	تتسم القيادة في تراحم بأنها:	التكرارات	النسب
١	القادة والموظفين مندمجين بشكل كامل ويتفاعلون من خلال حوارات مستمرة في بيئة مرتكزة على ثقافة العمل الجماعي	25	50.0%
٢	القيادة من قبل القادة تتسم بأحد أمرين أما السيطرة أو الانسحاب	4	8.0%
٣	تتم المتابعة من القائد كل ثلاثة أشهر (ربعي) أو أقل	4	8.0%
٤	يتفاعل القادة مع بعض الموظفين، ويجمعون التعليقات شهريًا أو أكثر ويضعون نموذجًا للسلوكيات والقيم المرغوبة	1	2.0%
٥	يمكن القادة معظم الموظفين من خلال التفاعل المستمر معهم ووجود رؤية وقيم مشتركة	16	32.0%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نتائج الاستبانة.

أولاً فيما يخص التكامل الكامل والحوار المستمر، تبين النتائج أن نصف المؤسسات التي شملتها الدراسة (٥٠٪) تشير إلى أسلوب قيادي يتميز بالتكامل الكامل بين القادة والموظفين، مع حوارات مستمرة في بيئة تركز على ثقافة العمل الجماعي. ويشير هذا النهج إلى أسلوب القيادة التشاركية، الذي يعزز التواصل المفتوح وصنع القرار الجماعي. وتشير هذه النسبة الجيدة إلى وجود ميل قوي نحو بيئات العمل التعاونية، والتي يمكن أن تعزز مشاركة الموظفين ومعنوياتهم. ثانياً؛ تبين النتائج وجود نسبة صغيرة نسبياً من المنظمات (٨٪) تتمتع بقيادة إما مسيطرة أو تتميز بالانسحاب. هذا التناقض الصارخ في نهج القيادة، سواء كان مفرط السلطة أو مشاركاً بشكل ضئيل، يمكن أن يؤدي إلى مشكلات مثل تقليل استقلالية الموظف أو نقص التوجيه والدعم. في المقابل؛ قد يعكس انخفاض معدل انتشار هذا الأسلوب تحولاً عاماً بعيداً عن النماذج التقليدية الهرمية للقيادة في المنظمات الحديثة.

وفيما يخص المتابعة ربع السنوية أو الأقل؛ أفادت نسبة ٨٪ من المؤسسات أن قادتها يقومون بالمتابعة كل ثلاثة أشهر أو أقل تكررًا. قد يشير هذا التفاعل النادر إلى نهج عدم التدخل، مما قد يؤدي إلى ثغرات في التواصل والرقابة. ومع ذلك، يمكن أن يشير أيضاً إلى مستوى الثقة في استقلالية الموظف والإدارة الذاتية. وفيما يخص التفاعل الانتقائي والتعليقات الشهرية: يتفاعل جزء صغير فقط من القادة (٢٪) مع الموظفين، ويجمعون التعليقات شهرياً أو بشكل متكرر، أثناء نمذجة السلوكيات والقيم المرغوبة. قد يعني هذا النهج المستهدف التركيز على تطوير الموظفين أو الفرق الرئيسية، ولكنه قد ينطوي أيضاً على خطر الانفراد بالرأي أو تصورات المحسوبة داخل المنظمة.

وأخيراً فيما يخص التفاعل المستمر والرؤية المشتركة مع معظم الموظفين؛ أفاد جزء كبير من المؤسسات (٣٢٪) بوجود قادة يتفاعلون باستمرار مع معظم الموظفين، ويحافظون على رؤية وقيم مشتركة. يدعم هذا الأسلوب ثقافة تنظيمية موحدة ويضمن أن يشعر معظم الموظفين بالاندماج والتوافق مع اتجاه المنظمة. ويؤكد على أهمية التفاعل المستمر بين القائد والموظف في تعزيز قوة عاملة متماسكة ومتحمسة.

إجمالاً، تكشف هذه النتائج عن تفضيل سائد لأساليب القيادة التي تؤكد على التعاون والتواصل المفتوح والرؤية المشتركة، مما يعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التنظيمية. ومع ذلك،

فإن وجود أساليب أقل تعاونية وأكثر هرمية أو عدم التدخل، حتى لو كانت بسيطة، يسلط الضوء على تنوع ممارسات القيادة والمجالات المحتملة للتحسين في موازنة أساليب القيادة مع احتياجات اليوم.

### ٢.٢.٣. الثقافة والقيم

يتناول الجدول رقم (٣) جانب الثقافة والقيم داخل المنظمات. ويُعد هذا البعد أمرًا بالغ الأهمية لفهم مدى عمق القيم التنظيمية والرؤية في ثقافة مكان العمل.

#### جدول (٣) تحليل بعد الثقافة والقيم في الدراسة

م	تتصف الثقافة والقيم في تراجم بـ:	التكرارات	النسب
١	القيم والرؤية غير محددة و / أو غير مشتركة	1	2.0
٢	القيم والرؤية محددة ولكن لا تؤخذ على محمل الجد	10	20.0
٣	القيم والرؤية مفهومة بشكل عام للجميع	17	34.0
٤	القيمة والرؤية المشتركة مندمجة تماما في الثقافة	16	32.0
٥	يتم تطوير الرؤية والقيم بشكل تعاوني	6	12.0

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نتائج الاستبانة.

أولاً فيما يخص القيم والرؤية غير المحددة أو غير المشتركة؛ أفاد جزء صغير جداً من المؤسسات (٢٪) عن وجود قيم ورؤية غير محددة أو غير مشتركة عبر المنظمة. تشير هذه الندرة إلى أن معظم المنظمات تدرك على الأقل أهمية وجود قيم ورؤية محددة، حتى لو لم يتم تنفيذها بشكل فعال أو لم يتم قبولها عالمياً. وفيما يخص وجود قيم محددة ولكن لا تؤخذ على محمل الجد؛ تشير نسبة ملحوظة من العينة (٢٠٪) إلى أنه على الرغم من تحديد القيم والرؤية، إلا أنها لا تؤخذ على محمل الجد. يمكن أن يؤدي هذا الانفصال بين ما يُقال وما يُمارس إلى مشكلات مثل عدم التوافق بين الأهداف التنظيمية وسلوك الموظفين، مما قد يؤثر بشكل عام الأداء التنظيمي.

علاوة على ذلك؛ تشير أكبر نسبة في هذا البعد (٣٤٪) إلى أن القيم والرؤية مفهومة بشكل عام من قبل جميع أعضاء المنظمة. ويُعد هذا الفهم الواسع النطاق علامة إيجابية تشير إلى مستوى من الوضوح والتواصل فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية والأخلاقيات. ومع ذلك، فإن استخدام مصطلح

"بشكل عام" قد يعني الافتقار إلى العمق أو التكامل الكامل لهذه القيم والرؤية في العمليات اليومية. كما أفاد جزء كبير من المؤسسات (٣٢٪) أن قيمها ورؤيتها المشتركة مدمجة بالكامل في ثقافتها، مما يشير إلى توافق قوي بين الأهداف والقيم المعلنة للمنظمة، وممارساتها الفعلية وسلوكيات الموظفين. وهذا التكامل ضروري لخلق ثقافة تنظيمية متماسكة وفعالة. وأخيراً فيما يخص القيم والرؤية التي تم تطويرها بشكل تعاوني؛ أكدت شريحة أصغر من المنظمات (١٢٪) على اتباع نهج تعاوني في تطوير رؤيتها وقيمها. وهذا النهج، الذي يُشرك الموظفين في إنشاء هذه المبادئ الأساسية، يمكن أن يؤدي إلى قدر أكبر من القبول وثقافة تنظيمية أقوى وأكثر أصالة.

باختصار، تكشف هذه النتائج عن مجموعة متنوعة من كيفية إدراك القيم والرؤية وتنفيذها داخل المنظمات. في حين أن غالبية المنظمات قد حددت القيم والرؤية وفهمتها بشكل عام، فإن درجة أخذها على محمل الجد، أو التكامل الكامل، أو تطويرها بشكل تعاوني تختلف. وهذا يسלט الضوء على فرصة للمؤسسات لتضمين قيمها ورؤيتها بشكل أعمق في ثقافتها، مما يضمن عدم ذكر هذه المبادئ الأساسية فحسب، بل عيشها وتنفسها في جميع أنحاء المنظمة.

### ٣.٢.٣. التفكير والتخطيط الاستراتيجي

يتناول الجدول رقم (٤) جانب التفكير والتخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات. وهذا المجال بالغ الأهمية في تقييم كيفية دمج الاعتبارات الاستراتيجية في عمليات صنع القرار والتخطيط التنظيمي.

#### جدول (٤) تحليل بعد التفكير والتخطيط الاستراتيجي في الدراسة

م	يتسم التفكير والتخطيط الاستراتيجي بأنه:	التكرارات	النسب
١	تقود الاستراتيجية القرارات الحاسمة، وتتم عمليات التحسين باستمرار	23	46.0%
٢	يتم التخطيط الاستراتيجي من قبل فريق صغير ولا يوجد تغذية راجعة	11	22.0%
٣	يتم تطوير الخطط ومراجعتها بانتظام من قبل فرق التخطيط المدربة	14	28.0%
٤	يشترك العديد في عملية التخطيط المنظمة ويتم تحديثها كل عامين	2	4.0%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نتائج الاستبانة.

أولاً أفاد ما يقرب من نصف المنظمات (٤٦٪) أن تفكيرها وتخطيطها الاستراتيجي يتميز بقرارات تعتمد على الإستراتيجية وعمليات التحسين المستمر. ويشير هذا النهج إلى ثقافة تخطيط استباقية وديناميكية، حيث تؤثر الأهداف الاستراتيجية بشكل مباشر على القرارات الرئيسية، وهناك التزام بالتحسين والتحسين المستمر. وتعكس هذه النسبة المرتفعة توجهاً استراتيجياً قوياً في جزء كبير من المنظمات. أيضاً فقد أشارت نسبة معقولة من المنظمات (٢٢٪) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتم من قبل فريق صغير، دون الحاجة إلى تغذية راجحة. يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى الافتقار إلى وجهات نظر متنوعة وانفصال محتمل بين الخطة الإستراتيجية والاحتياجات أو الحقائق التنظيمية الأوسع. قد يؤدي غياب حلقات التغذية الراجعة أيضاً إلى إعاقة القدرة على التكيف وأهميتها مع مرور الوقت.

أما فيما يخص الخطط التي يتم تطويرها ومراجعتها بانتظام بواسطة فرق مدربة؛ فقد بينت النتائج أن لدى أكثر من ربع المؤسسات (٢٨٪) نهج منظم حيث تقوم الفرق المدربة بتطوير ومراجعة الخطط الإستراتيجية بشكل منتظم. يشير هذا إلى اتباع نهج منضبط ومنظم للتخطيط الاستراتيجي، ومن المحتمل أن يؤدي إلى استراتيجيات مدروسة جيداً وذات صلة. تشير مشاركة الفرق المدربة إلى مستوى من الخبرة والكفاءة المهنية في عملية التخطيط. وأخيراً بالنسبة لعمليات التخطيط المنظمة والشاملة؛ تقوم نسبة صغيرة من المؤسسات (٤٪) بإشراك العديد من المشاركين في عملية تخطيط منظمة، ويتم تحديثها كل عامين. في حين أن هذا النهج الشامل يستحق الثناء لجهوده في إشراكه ومع تنوع المدخلات، فإن تحديث الاستراتيجية كل سنتين قد لا يكون متكرراً بما يكفي لمواكبة البيئات الخارجية السريعة التغير، مما قد يؤدي إلى استراتيجيات أقل مرونة واستجابة.

إجمالاً، تكشف هذه النتائج عن مناهج متنوعة للتفكير والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي شملتها الدراسة. في حين أن عدداً كبيراً منهم يتبنى نهجاً ديناميكياً قائماً على الإستراتيجية، يعتمد البعض الآخر على فرق صغيرة أو لديهم دورات تحديث أقل تكراراً. ويؤكد هذا التنوع في النهج أهمية ليس فقط وجود خطة استراتيجية ولكن أيضاً ضمان أنها شاملة وقابلة للتكيف ومراجعة بانتظام لتظل ذات صلة وفعالة في مشهد الأعمال سريع التغير.

## ٤.٢.٣. الميزانية الاستراتيجية

يركز الجدول رقم (٥) على تحليل الموازنات الاستراتيجية داخل المنظمات. ويُعد فهم كيفية توافق الميزانيات مع الأهداف الإستراتيجية أمرًا بالغ الأهمية لتقييم الالتزام المالي للمنظمة بأهدافها الإستراتيجية.

## جدول (٥) تحليل بعد الميزانية الاستراتيجية في الدراسة

م	تتصف الميزانية الاستراتيجية في تراحم بأنها:	التكرارات	النسب
١	الاستراتيجية تقود الميزانية، تقييم العملية باستمرار وموائمتها مع المشاريع	40	80.0%
٢	الميزانيات موضوعة عشوائياً على أساس الاستراتيجية	8	16.0%
٣	يتم تطوير الميزانيات الاستراتيجية ومراجعتها مع مدخلات من فريق التخطيط	2	4.0%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نتائج الاستبانة.

أفادت الغالبية العظمى من المنظمات (٨٠٪) أن ميزانيتها الرئيسية تسترشد باستراتيجيتها، مع التقييم المستمر للعملية والمواءمة مع المشاريع. وهذا يدل على مستوى عالٍ من التكامل بين التخطيط المالي والأهداف الاستراتيجية. وتشير هذه النسبة الكبيرة إلى أن معظم المنظمات تعمل بنشاط على ضمان تخصيص مواردها المالية بطرق تدعم أهدافها الاستراتيجية وتحركها. في المقابل؛ أكدت نسبة قليلة من المنظمات (١٦٪) أن لديها ميزانيات يتم تعيينها بشكل تعسفي إلى حد ما بناء على استراتيجيتهم. يمكن أن يشير هذا النهج إلى عدم وجود توافق دقيق بين الأهداف الاستراتيجية والتخطيط المالي؛ إذ أن الإعداد العشوائي للميزانية، حتى لو كان يعتمد اسمياً على الإستراتيجية، قد لا يدعم بشكل فعال الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويمكن أن يؤدي إلى استخدام غير فعال للموارد.

وأخيراً فيما يخص تطوير ومراجعة الميزانيات الإستراتيجية باستخدام مدخلات فريق التخطيط؛ تقوم نسبة صغيرة جداً من المؤسسات (٤٪) بإشراك فرق التخطيط الخاصة بها في تطوير ومراجعة الميزانيات الإستراتيجية. يمكن لهذا النهج التعاوني، على الرغم من عدم نشره على نطاق واسع، أن يضمن عدم توافق الميزانية مع الإستراتيجية فحسب، بل يستفيد أيضاً من رؤى وخبرات

المشاركين في التخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، فإن انخفاض معدل انتشار هذا النهج يشير إلى أنه ليس ممارسة شائعة عبر المنظمات التي شملتها الدراسة.

وفي الختام، تشير النتائج إلى وجود اتجاه قوي لدى معظم المنظمات لمواءمة عمليات إعداد الموازنات الخاصة بها مع توجهاتها الاستراتيجية، وهو أمر إيجابي على عملية النضج الاستراتيجي. ومع ذلك، فإن وجود بعض المنظمات التي تتبع نهجا أقل تنظيما في إعداد الميزانية يشير إلى أنه لا يزال هناك مجال للتحسين في ضمان تكامل التخطيط المالي بشكل متنسق وفعال مع الأهداف الاستراتيجية.

### ٥.٢.٣. المواءمة بين الاستراتيجية والتشغيلي

يتناول الجدول رقم (٦) فقرات المواءمة بين الإستراتيجية والعمليات، وهو جانب حاسم لفهم مدى دعم الأنشطة اليومية للمنظمة لأهدافها الإستراتيجية طويلة المدى.

#### جدول (٦) تحليل بعد المواءمة بين الاستراتيجية والتشغيل في الدراسة

م	تنسّم المواءمة بين الاستراتيجية والتشغيل بأنها:	التكرارات	النسب
١	جميع الهياكل والأنظمة متوافقة مع الاستراتيجية، والمواءمة بين الاستراتيجية والتشغيل تحسن شكل مستمر بناء على إجراءات واضحة	12	24.0%
٢	لا يوجد وعي داخلي باحتياجات العملاء، ينظر إلى المنظمة كإدارات مستقلة عن بعضها، الاستراتيجية والعمليات غير متوافقة	3	6.0%
٣	يتم جمع ملاحظات العملاء بشكل عشوائي ويندر العمل عليها، وتعمل الإدارات بشكل مستقل عن بعضها البعض وتتحد في أوقات الأزمات فقط	7	14.0%
٤	يتم دمج ملاحظات العملاء في الاستراتيجية باستمرار، ويوجد مواءمة واضحة بين الاستراتيجية والتشغيل مما يخلق توافق بين العمليات	7	14.0%
٥	يعرف الموظفون عملائهم ويوائمون الاستراتيجية مع احتياجاتهم، يفهم معظم الموظفين استراتيجية المنظمة وكيفية تحقيقها	21	42.0%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نتائج الاستبانة.



أولاً أفاد جزء لا بأس به من المؤسسات (٢٤٪) أن جميع هياكلها وأنظمتها تتماشى مع الإستراتيجية، وأن هناك تحسن مستمر يعتمد على إجراءات واضحة. ويشير هذا إلى اتباع نهج قوي واستباقي لضمان أن الأنشطة التنفيذية تدعم الأهداف الاستراتيجية باستمرار. يشير جانب التحسين المستمر إلى أن هذه المنظمات ليست راضية عن نفسها، بل تسعى باستمرار إلى إيجاد طرق لتعزيز هذا التوافق. أما بخصوص نقص الوعي الداخلي باحتياجات العملاء؛ فقد بينت النتائج أن مجموعة صغيرة من المؤسسات (٦٪) تواجه تحديات تتعلق بالوعي الداخلي باحتياجات العملاء، وتعمل أقسامها بشكل مستقل، مما أدى إلى عدم التوافق بين الاستراتيجية والعمليات. يشير هذا السيناريو إلى وجود عزلة محتملة داخل المنظمة، مما قد يعيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية وقد يؤدي إلى عدم الكفاءة وعدم بذل جهد متماسك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

على الجانب الآخر؛ فقد أشارت النتائج إلى قيام بعض المؤسسات (١٤٪) بجمع تعليقات العملاء بشكل متقطع ونادرًا ما تتصرف بناءً عليها، حيث تعمل الأقسام بشكل مستقل إلا في أوقات الأزمات. يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى ضياع فرص التحسين والافتقار إلى التوجيه المتماسك، حيث لا تتماشى الأنشطة التشغيلية بشكل منهجي مع الأهداف الاستراتيجية. وفيما يخص التكامل المنتظم لتعليقات العملاء، والمواءمة الواضحة بين الإستراتيجية والعمليات؛ تقوم نسبة معقولة من المؤسسات (١٤٪) بدمج تعليقات العملاء في إستراتيجيتها بشكل منتظم وتظهر توافقًا واضحًا بين الإستراتيجية والعمليات. يقترح هذا النهج استراتيجية تتمحور حول العملاء وشاملة فهم كيفية تأثير القرارات التشغيلية على الأهداف الاستراتيجية.

وأخيراً؛ تشير أكبر مجموعة من المؤسسات (٤٢٪) إلى أن موظفيها يدركون جيداً عملائهم ويؤمنون الإستراتيجية التنظيمية مع احتياجات العملاء. علاوة على ذلك، يفهم معظم الموظفين استراتيجية المنظمة وكيفية تحقيقها. ويشير هذا المستوى العالي من التوافق والتفاهم بين القوى العاملة إلى وجود ثقافة استراتيجية قوية، حيث يشارك الموظفون على جميع المستويات في تنفيذ الاستراتيجية في مهامهم اليومية.

باختصار، تكشف هذه النتائج عن درجات متفاوتة من التوافق بين الإستراتيجية والعمليات عبر المنظمات. في حين يُظهر عدد كبير من المنظمات توافقًا قويًا وتحسينًا مستمرًا، فإن منظمات أخرى تعاني من عزلة الأقسام والافتقار إلى التوجيه المتماسك. النسبة العالية من المؤسسات التي

يفهم فيها الموظفون احتياجات العملاء والتوافق معها بشكل عام تعتبر الاستراتيجية علامة إيجابية تشير إلى وعي استراتيجي واسع النطاق يمكن أن يساهم بشكل كبير في التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

### ٦.٢.٣. قياس الأداء

يركز الجدول رقم (٧) على بعد قياس الأداء داخل المنظمات. يُعد هذا الجانب أمرًا بالغ الأهمية لفهم مدى فعالية تتبع المنظمات وتقييم تقدمها نحو الأهداف الإستراتيجية.

#### جدول (٧) تحليل بعد قياس الأداء في الدراسة

م	يتصف قياس الأداء في تراحم بأنها:	التكرارات	النسب
١	التدابير الاستراتيجية مستخدمة لتحسين الأهداف الاستراتيجية	7	14.0%
٢	تتم مراجعة التدابير بشكل روتيني ويتعلم المديرون كيف وماذا يقيسون بناء على عملية التحسين المستمر المعمول بها	19	38.0%
٣	تم جمع مقاييس الأداء الاستراتيجية، وتم تغطية جميع الأهداف الاستراتيجية	13	26.0%
٤	لا يوجد بيانات- أو يوجد مقاييس خاصة تم جمعها مسبقا	2	4.0%
٥	يتم جمع البيانات بشكل روتيني، تركز في الغالب على العمليات ولا تتماشى مع الاستراتيجية	9	18.0%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نتائج الاستبانة.

أشارت النتائج إلى استخدام نسبة ملحوظة من المنظمات (١٤%) التدابير الاستراتيجية لتعزيز أهدافها الاستراتيجية. ويشير هذا النهج إلى وجود صلة مباشرة بين قياس الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يشير إلى أن هذه المنظمات لا تتتبع الأداء فحسب، بل تستخدم البيانات أيضًا لدفع التحسينات الاستراتيجية. وفيما يخص المراجعة الروتينية للتدابير، يتعلم المديرون من عملية التحسين المستمر؛ أفادت المجموعة الأكبر (٣٨%) أن مقاييس الأداء تتم مراجعتها بشكل روتيني، ويتعلم المديرون ما وكيفية قياسه بناءً على عملية التحسين المستمرة. وهذا التعلم المستمر والتكيف في الأداء يمكن أن يؤدي القياس إلى تتبع أكثر فعالية وملاءمة، مما يضمن بقاء التدابير متوافقة مع الاحتياجات الإستراتيجية المتطورة للمنظمة.

وفيما يتعلق بمقاييس الأداء الاستراتيجي التي تم جمعها، والتي تغطي جميع الأهداف الاستراتيجية؛ قام أكثر من ربع المنظمات (٢٦٪) بجمع مقاييس الأداء الاستراتيجي التي تغطي جميع الأهداف الاستراتيجية. ويضمن هذا النهج الشامل لقياس الأداء مراقبة جميع جوانب الاستراتيجية، وهو أمر ضروري لفهم شامل للتقدم التنظيمي ومجالات التحسين. في المقابل؛ أشارت النتائج إلى افتقار جزء صغير جداً من المؤسسات (٤٪) إلى بيانات الأداء أو الاعتماد على مقاييس محددة تم جمعها مسبقاً. وقد يشير هذا إلى وجود فجوة في تتبع الأداء الحالي أو الاعتماد على مقاييس قديمة، والتي قد لا تعكس بدقة الاتجاه الاستراتيجي الحالي للمنظمة أو الحقائق التشغيلية. وأخيراً فيما يخص جمع البيانات الروتيني، تقوم نسبة معقولة من المؤسسات (١٨٪) بجمع البيانات التشغيلية بشكل أساسي وغير المتوافقة مع استراتيجيتها بشكل منتظم. يشير هذا الاختلال إلى أنه على الرغم من أن هذه المنظمات قد يكون لديها فهم جيد للكفاءة التشغيلية، إلا أنها قد تفتقد رؤية مهمة حول كيفية مساهمة هذه العمليات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية أو إعاقتها.

وإجمالاً، تكشف هذه النتائج عن أساليب متنوعة لقياس الأداء داخل المنظمات التي شملتها الدراسة. وفي حين يعمل البعض على مواءمة ممارسات القياس الخاصة بهم بشكل فعال مع أهدافهم الإستراتيجية، يواجه البعض الآخر تحديات في ضمان أن تكون مقاييس أدائهم ذات صلة ومتوائمة استراتيجياً. يعد شيوع المراجعة الروتينية والتكيف في ممارسات قياس الأداء مؤشراً إيجابياً على التزام المنظمات بالتحسين المستمر والمواءمة الاستراتيجية.

### ٧.٢.٣. إدارة الأداء

يتعلق الجدول رقم (٨) بتحليل إدارة الأداء داخل المنظمات. تُعد إدارة الأداء مؤشراً رئيسياً لكيفية مراقبة المؤسسات وتقييمها وتحفيز أداء الموظفين بما يتماشى مع أهدافها الإستراتيجية.

#### جدول (٨) تحليل بعد إدارة الأداء في الدراسة

م	تتصف إدارة الأداء في تراجم بـ:	التكرارات	النسب
١	توجد ثقافة تنظيمية تركز على القياس والمساءلة، لا بد من وجود الأدلة	21	42.0%
٢	لا يوجد مسائلة في الأداء	6	12.0%

3	13	%26.0	يتم القياس من المالكين المعينين، ويوجد مساءلة قوية، ونظام قياس أداء الموظفين وتقييمهم تحدث سنويا على الأقل
4	10	%20.0	يتم محاسبة المسؤولين، ويتوافق أداء الموظفين والحوافز مع الاستراتيجية، ويوجد حوار مستمر

**المصدر:** من إعداد الباحث بناء على معطيات نتائج الاستبانة.

أولاً فيما يخص الثقافة التنظيمية التي تركز على القياس والمساءلة؛ تؤكد النتائج أن لدى جزء كبير من المنظمات (٤٢٪) تركيز ثقافي على القياس والمساءلة، حيث تكون الأدلة ضرورية. يشير هذا إلى توجه قوي نحو اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات ومحاسبة الأفراد على أدائهم. يمكن لمثل هذه الثقافة أن تعزز الشفافية والكفاءة، مما يضمن توافق تصرفات الموظف مع الأهداف التنظيمية. وفيما يخص غياب المساءلة في الأداء؛ أبلغت أقلية ملحوظة من المنظمات (١٢٪) عن غياب المساءلة في إدارة الأداء. يُمكن أن تكون هذه مسألة حرجة، لأن الافتقار إلى المساءلة قد يؤدي إلى ذلك إلى ضعف الأداء والانفصال بين الإجراءات الفردية والأهداف الاستراتيجية. ويقترح مجالاً محتملاً للتحسين في مواءمة مسؤوليات الموظف مع التوقعات التنظيمية.

أما فيما يتعلق بالقياس من قبل المالكين المعينين، والمساءلة القوية، والتقييم السنوي لأداء الموظفين؛ فقد أفاد أكثر من ربع المنظمات (٢٦٪) أن لديها أداء يتم قياسه من قبل المالكين المعينين، مع مساءلة قوية ونظام لتقييم أداء الموظفين سنوياً على الأقل. يمكن لهذا النهج المنظم لإدارة الأداء أن يضمن الاتساق والوضوح في تقييم مساهمات الموظفين، ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وأخيراً وفيما يخص مساءلة الأطراف المسؤولة، وأداء الموظفين والحوافز المتوافقة مع الاستراتيجية، والحوار المستمر؛ بينت النتائج أن لدى عدد لا بأس به من المنظمات (٢٠٪) نظام لا يقتصر على المساءلة فحسب، بل يتماشى أيضاً أداء الموظفين والحوافز مع استراتيجية المنظمة. يدمج هذا النهج إدارة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية ويعزز التواصل المستمر بين الموظفين والمديرين، والذي يمكن أن يكون فعالاً في تعديل وتحسين الأداء بشكل مستمر.

في الختام، توضح هذه النتائج درجات متفاوتة من التطور والتوافق في ممارسات إدارة الأداء بين المنظمات التي شملتها الدراسة. وفي حين طورت العديد من المنظمات ثقافة قوية للقياس والمساءلة، لا تزال منظمات أخرى تعاني من غياب المساءلة أو عدم التوافق مع أهدافها الاستراتيجية.

يسلط التنوع في الأساليب الضوء على أهمية ليس فقط وجود نظام لإدارة الأداء ولكن أيضًا ضمان توافقه بشكل فعال مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتعزيز التحسين المستمر والحوار.

### ٨.٢.٣. إدارة الإجراءات

يتناول الجدول رقم (٩) جانب إدارة العمليات داخل المنظمات. تُعد إدارة العمليات أمرًا حيويًا لفهم مدى فعالية هيكله المؤسسات وإدارة إجراءاتها التشغيلية لتتوافق مع الأهداف الإستراتيجية.

#### جدول (٩) تحليل بعد إدارة الإجراءات في الدراسة

م	تتصف إدارة الإجراءات في تراحم بـ:	التكرارات	النسب
١	العمليات غير موثقة، والأنشطة عشوائية ويغلب عليها الازدواجية والتأخير	6	12.0%
٢	تهتم المنظمة بالعمليات التي تؤدي إلى نتائج استراتيجية، وتهتم المنظمة بتمكين الموظفين وتدريبهم	18	36.0%
٣	جميع العمليات الرئيسية تنفذ بشكل منهجي، وهناك مبادرات للتحسين تنفذ باستمرار من قبل الجميع	9	18.0%
٤	يتم تحديد جميع العمليات الرئيسية، وتقود الاستراتيجية عملية المبادرات، وهناك تحسين الأداء مستمر وواضح	8	16.0%
٥	يتم توثيق بعض العمليات الرئيسية بشكل عشوائي، وتستخدم بعض النماذج العلمية (أيزو، ٦ سيجما) ولكن بنتائج مختلطة	9	18.0%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نتائج الاستبانة.

أولاً فيما يتعلق بالعمليات غير الموثقة والأنشطة العشوائية والازدواجية والتأخير؛ أبلغ جزء ملحوظ من المنظمات (١٢٪) عن وجود عمليات غير موثقة، حيث تكون الأنشطة عشوائية وغالبًا ما تتميز بالازدواجية والتأخير. يمكن أن يؤدي هذا النقص في الهيكل إلى عدم الكفاءة والانفصال بين العمليات اليومية والأهداف الإستراتيجية، مما يشير إلى مجال محتمل للتحسين الكبير. في المقابل؛ كشفت النتائج عن اهتمام أكبر مجموعة من المنظمات (٣٦٪) بالعمليات التي تساهم في النتائج الاستراتيجية وتركز على تمكين وتدريب موظفيها. يظهر هذا النهج الالتزام بمواءمة الأنشطة التشغيلية مع الأهداف الإستراتيجية والاستثمار في قدرات الموظفين لتنفيذ هذه العمليات بفعالية.

وفيما يتعلق بالتنفيذ المنهجي لجميع العمليات الرئيسية، ومبادرات التحسين المستمر؛ فإن ما يقرب من خمس المنظمات (١٨٪) تنفذ جميع عملياتها الرئيسية بشكل منهجي، مع مبادرات مستمرة للتحسين. وهذا يشير إلى اتباع نهج منظم بشكل جيد لإدارة العمليات، حيث يكون هناك تركيز على كل من الكفاءة والقدرة على التكيف. كما أشارت النتائج إلى تحديد جزء كبير من المؤسسات (١٦٪) عملياتها الرئيسية بوضوح، مع وجود أهداف إستراتيجية توجه مبادراتها، مصحوبة بتحسين مستمر في الأداء. يشير هذا التوافق بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات إلى مستوى عالٍ من التكامل الاستراتيجي داخل الإدارة التشغيلية. وأخيراً أشارت النتائج إلى أن ١٨٪ من المنظمات تقوم بتوثيق بعض عملياتها الرئيسية فقط، وتستخدم نماذج علمية (مثل ISO ٦ و Sigma) ولكن بنتائج مختلطة. في حين أن استخدام النماذج المنظمة أمر إيجابي، فإن التوثيق العشوائي والنتائج المختلطة تشير إلى وجود تناقضات في فعالية إدارة العملية.

باختصار، تكشف هذه النتائج عن مناهج متنوعة لإدارة العمليات بين المنظمات التي شملتها الدراسة. في حين تظهر بعض المنظمات توافقاً قوياً بين عملياتها وأهدافها الإستراتيجية، فإن منظمات أخرى تعاني من عمليات غير موثقة وغير فعالة. إن المستويات المختلفة لتوثيق العمليات، واستخدام النماذج العلمية، والتركيز على النتائج الإستراتيجية تسلط الضوء على الاختلافات في كيفية إدارة المنظمات لإجراءاتها التشغيلية والمجالات المحتملة للتحسين في موازنة هذه العمليات بشكل أوثق مع أهدافها الإستراتيجية.

### ٩.٢.٣. الاستدامة

يركز الجدول رقم ١٠ على جانب الاستدامة في المنظمات. تشير الاستدامة في هذا السياق إلى قدرة المنظمات على الحفاظ على تركيزها وتوجهها الإستراتيجي مع مرور الوقت، بغض النظر عن التغييرات في القيادة أو العوامل الخارجية الأخرى.

#### جدول (١٠) تحليل بعد الاستدامة في الدراسة

م	تتصف الاستدامة في تراحم بأنها:	التكرارات	النسب
١	التركيز على المدى القصير بسبب الافتقار إلى الهيكلة والقيادات	5	10.0%
٢	التفكير الاستراتيجي والإدارة يعملان بشكل مؤسسي، ولا يتأثرون بتغير القيادة	20	40.0%

10.0%	5	تم تحديد قادة الاستراتيجية	٣
40.0%	20	مكتب الاستراتيجية (أو أي إدارة ذات مسؤوليات محددة) تقود إدارة الاستراتيجية	٤

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نتائج الاستبانة.

أشارت النتائج إلى تركيز نسبة صغيرة ولكن مهمة من المنظمات (١٠٪) بشكل أساسي على الأهداف قصيرة المدى، ويعزى ذلك إلى الافتقار إلى النهج المنظم والقيادة. يمكن أن يكون هذا التوجه قصير المدى ضارًا بالأهداف الإستراتيجية طويلة المدى والاستدامة، مما يشير إلى الحاجة إلى تخطيط أكثر قوة واستمرارية القيادة. في المقابل؛ أشارت مجموعة كبيرة من المنظمات (٤٠٪) إلى أن تفكيرها الاستراتيجي وإدارتها مؤسسيان ويظلان ثابتين بغض النظر عن التغييرات في القيادة. وهذا يظهر أ النضج في الحفاظ على الاستمرارية الاستراتيجية والنهج المنهجي للاستدامة، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

وفيما يخص تحديد القادة الاستراتيجيين؛ قامت نسبة منخفضة من المنظمات (١٠٪) بتحديد قادة محددتين للاستراتيجية. في حين أن وجود قادة استراتيجيين متخصصين أمر مهم، فإن فعالية هذا النهج تعتمد على كيفية دمج هؤلاء القادة داخل الهيكل التنظيمي والثقافة الأوسع. في المقابل؛ فقد أفاد جزء كبير آخر من المنظمات (٤٠٪) أن إدارتها الإستراتيجية يقودها مكتب الإستراتيجية أو قسم ذو مسؤوليات محددة. يمكن لهذا النهج المركزي أن يوفر تركيزًا واتجاهًا واضحين للمبادرات الإستراتيجية، مما يضمن الاتساق والمواءمة مع أهداف المنظمة طويلة المدى.

باختصار، توضح هذه النتائج مناهج مختلفة للاستدامة في الإدارة الإستراتيجية. في حين أن عددا كبيرا من المنظمات لديها التفكير الاستراتيجي المؤسسي ولديهم مكتب أو قسم مخصص للإشراف على الاستراتيجية، لا يزال البعض الآخر يتصارع مع التركيز على المدى القصير والافتقار إلى القيادة المنظمة للاستراتيجية. يعد وجود المنظمات التي تتبع نهجًا نظاميًا ومؤسسيًا للإدارة الإستراتيجية مؤشرًا إيجابيًا على التزامها بالاستدامة، مما يسلط الضوء على أهمية دمج التفكير الاستراتيجي بعمق داخل النسيج التنظيمي لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

### ١٠.٢.٣ . توفر البرامج التقنية في المنظمات

يتناول الجدول رقم ١١ مدى توفر البرامج التقنية (البرمجيات والأدوات) في المنظمات، مع التركيز بشكل خاص على ما إذا كان الموظفون يمتلكون جميع الموارد التقنية التي يحتاجونها لأداء مهامهم بفعالية. دعونا نراجع هذه النتائج. أشارت نسبة صغيرة من المشاركين (١٠٪) إلى أنهم لا يستطيعون الوصول إلى جميع البرامج الفنية اللازمة لعملهم. وهذا النقص يمكن أن يعيق الكفاءة والفعالية في الأداء الوظيفي. إن وجود هذه المشكلة، حتى لو كانت صغيرة نسبياً، يسلط الضوء على فجوة في توفير الموارد يمكن أن تؤثر على جوانب معينة من التشغيل التنظيمي والإنتاجية. وعند سؤال هؤلاء عن البرامج التي يحتاجونها أشار معظمهم إلى أهمية وجود برامج مثل Crm و SPSS و noun projects و Visio و Smaply.

على الجانب الآخر؛ أكدت الغالبية العظمى من المشاركين (٩٠٪) أن لديهم إمكانية الوصول إلى جميع البرامج الفنية اللازمة لمهامهم. تشير هذه النسبة المرتفعة إلى أن معظم المؤسسات مجهزة تجهيزاً جيداً من الناحية التكنولوجية، وتوفر لموظفيها ما يلزم الأدوات اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية. وهذا مؤشر إيجابي على التزام المنظمات بدعم القوى العاملة لديها بالموارد التكنولوجية المناسبة.

#### جدول (١١) توفر البرامج التقنية في المنظمات

النسب	التكرارات	
هل تتوفر لديك كافة البرامج التقنية التي تحتاجها لتأدية مهامك؟		
10.0%	5	لا
90.0%	45	نعم

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات نتائج الاستبانة.

#### الخاتمة:

الإدارة الاستراتيجية أساس رؤية ورسالة وتحقيق أهداف المنظمات، تلك الأهداف التي تتوقف على طبيعة المنظمات والشكل الذي بدأ يعرف انتشاراً واسعاً في الآونة الأخيرة هو المنظمات غير الهادفة للربح، والتي تعرف تزايداً ملحوظاً في دعمها للمجتمع فأصبحت من بين أهم الهيئات التي تخدم المجتمع، كما عرفت تغييرات جذرية في طريقة تسييرها وادارتها.



## النتائج:

- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:
- أسلوب قيادي يتميز بالتكامل الكامل بين القادة والموظفين، مع حوارات مستمرة في بيئة تركز على ثقافة العمل الجماعي.
  - كشفت النتائج عن مناهج متنوعة للتفكير والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي شملتها الدراسة.
  - أشارت النتائج إلى وجود اتجاه قوي لمواءمة عمليات إعداد الموازنات الخاصة بها مع توجهاتها الاستراتيجية، وهو أمر إيجابي على عملية النضج الاستراتيجي.
  - أظهرت النتائج عن أساليب متنوعة لقياس الأداء داخل المنظمة التي شملتها الدراسة.
  - كشفت النتائج عن وجود درجات متفاوتة من التطور والتوافق في ممارسات إدارة الأداء في المنظمة التي شملتها الدراسة.
  - كشفت النتائج عن مناهج متنوعة لإدارة العمليات في المنظمة التي شملتها الدراسة.
  - أوضحت النتائج عن وجود مناهج مختلفة للاستدامة في الإدارة الاستراتيجية. في حين أن عددا من الوحدات التنظيمية لديها التفكير الاستراتيجي المؤسسي.

## التوصيات:

- ضرورة التأكيد على عنصر الاستدامة المتعلق بالاستراتيجية لضمان تحقيق أهداف المنظمة.
- ضرورة التقليل من الثغرات في المتابعة والتواصل والرقابة.
- منح ثقة في استقلالية الموظف بشكل أعلى وتشجيع الإدارة الذاتية.
- ضرورة مراقبة جميع جوانب الاستراتيجية لفهم شامل للتقدم التنظيمي ومجالات التحسين بالمنظمة.

## المراجع المعتمدة:

١. القحطاني، ق.، محمد الحوشاني، م & وآخرون. (2018) دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية (19)، 54-25.

٢. خالد عبد الكريم بن سليمان البصير. (٢٠١٨). تطوير العمليات الادارية بمجلس جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية. مجلة البحث العلمي في التربية (١٩).
٣. فلاح حسن عداي الحسيني. (٢٠٠٠). الادارة الاستراتيجية مفاهيمها-مداخلها- عملياتها المعاصرة . عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
٤. مايكل آرمسترونج . (٢٠٠٨). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (ترجمة ايناس الوكيل). مصر: مجموعة النيل العربية.
٥. نور الدين مدوري . (٢٠١١). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة . مستغانم، الجزائر.
٦. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩
٧. تغريد جليل أيوب، أمل حسن علوان، دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، متوفر على شبكة الانترنت  
<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=51078>