

أثر الادارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية في منطقة
الجوف (التحول الرقمي كمتغير وسيط)

إعداد

وطبان فيصل مشل التميّاط

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد العزيز احمد عارف الشرباتي

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في

تخصّص إدارة الاعمال في جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2025

**The Impact of Strategic Management on the Performance
of Government Institutions in Al-Jouf Region (Digital
Transformation as a Mediating Variable)**

Prepared by
Watban Fissal Al-Temiat

Supervised by
Prof. Dr. Abdel-Aziz Ahmad Al-Sharabati

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's
Degree in Business Administration at Middle East University

Jan, 2025

قرار لجنة المناقشة

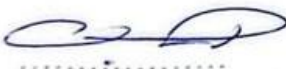
نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: أثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية

في منطقة الجوف (التحول الرقمي كمتغير وسيط)

للباحث: وطبان فيصل مشل التميّاط

وأجيزت بتاريخ: 13 / 01 / 2025.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. عبد العزيز احمد عارف الشرياتي	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. الحارث محمد أبو حسين	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. عبد العزيز صالح محمد	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. نضال امين الصالحي	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة البترا	

تفويض

أنا وطبان فيصل مشل التميّاط، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: وطبان فيصل مشل التميّاط

التاريخ: 2025 / 01 / 13.

التوقيع: 

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وانطلاقاً من قوله تعالى: (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا) [النمل:19]. وقوله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) (الترمذي، 2004، حديث 339).

أحمد الله تعالى على جزيل نعمه، وما غمرني به من فضله وتوفيقه، إلى أن وفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله العظيم أن ينفع به، ويكون عنواناً لي على حسن طاعته سبحانه وتعالى.

انطلاقاً من العرفان بالجميل.. فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الاستاذ الدكتور عبدالعزيز احمد الشرباتي حفظه الله الذي مدني منابع علمه و معرفته بالكثير و لتفضله بالأشراف على هذه الرسالة و على الجهد الكبير الذي بذله في إرشادي وأتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي الدعم بصورة وأشكاله كافة، أو بالرأي والمشورة وذل الصعاب أمامي لإعداد هذه الرسالة وإخراجها بصورتها النهائية.

وعليه فإنني أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة الشرق الاوسط هذا الصرح العلمي الشامخ، الممثل في عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، وكلية الأعمال التي أتاحت لي الفرصة لاستكمال دراستي العليا.

الباحث

وطبان التميّاط

الإهداء

لله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة.. فالحمد لله عند البدء والحمد لله عند الختام.

أهدي هذا الجهد إلى من كان لهم الفضل من بعد الله في نجاحي

إلى من كان ولا يزال مثلي الأعلى ومصدر فخري ودليلي في نشأتي وخير عون لي

في مسيرتي فما أنا عليه اليوم ما هو إلا ثمرة جهده ونتاج عمله.. والدي العزيز

إلى من كان وجودها ودعواتها مصدر لنجاحي.. والدتي الغالية

إلى من كانت لي خير سند ومعين طوال هذه الرحلة.. زوجتي الغالية

إلى من هن لفؤادي مهجتي ولحياتي خير أنس وبهاء.. بناتي

إلى كل الباحثين عن المعرفة والعلم..

أهدي هذا الجهد المتواضع..

الباحث

وطبان التميّاط

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
قرار لجنة المناقشة.....	ب.....
تفويض.....	ج.....
الشكر والتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ي.....
قائمة الملحقات.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	م.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة.....	1.....
1.2 أهمية الدراسة.....	3.....
1.3 أهداف الدراسة.....	4.....
1.4 مشكلة الدراسة.....	5.....
1.5 أسئلة الدراسة.....	6.....
1.6 فرضيات الدراسة.....	7.....
7.1 أنموذج الدراسة.....	9.....
1.8 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.....	10.....
1.9 حدود الدراسة ومحدداتها.....	14.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري.....	15.....
2.2 الدراسات السابقة.....	51.....
2.3 التعقيب على الدراسات السابقة ذات الصلة:.....	62.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)

3.1	منهجية الدراسة	63
3.2	مجتمع الدراسة	63
3.3	عينة الدراسة ووحدة التحليل	64
3.4	مصادر جمع البيانات	64
3.5	أداة الدراسة	65
3.6	جمع البيانات	67
3.7	صدق أداة الدراسة	67
3.8	ثبات أداة الدراسة	70
3.9	وصف خصائص عينة الدراسة	70

الفصل الرابع: نتائج الدراسة: (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)

4.1	الإحصاء الوصفي	73
4.2	وصف وتحليل أسئلة الدراسة:	73
4.3	اختبار فرضيات الدراسة	84

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5.1	مناقشة نتائج الدراسة	97
5.2	مناقشة الفرضيات	102
5.3	الاستنتاجات	105
5.4	التوصيات	107
5.5	التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية	108
	قائمة المراجع	110
	الملحقات	118

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
64	توزيع العينة	1-3
66	مقياس ليكرت الخماسي التدريجي	2-3
68	درجة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه	3-3
70	ثبات أداة الدراسة للمتغيرات الدراسة	4-3
71	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	5-3
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	1-4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	2-4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	3-4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق الرقابة والتقييم في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	4-4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	5-4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	6-4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع اداء المؤسسات الحكومية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	7-4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	8-4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	9-4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	10-4

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
84	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به	11-4
85	التوزيع الطبيعي للمتغير التابع	12-4
86	نتائج تحليل اثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	13-4
88	نتائج تحليل اثر الادارة الاستراتيجية بابعادها على التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	14-4
89	نتائج تحليل اثر الادارة الاستراتيجية بابعادها على العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	15-4
91	نتائج تحليل اثر الادارة الاستراتيجية بابعادها على رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	16-4
92	نتائج تحليل اثر للادارة الاستراتيجية بابعادها على التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	17-4
94	نتائج تحليل اثر التحول الرقمي في اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف	18-4
96	نتائج تحليل المسار التأثير المباشر للادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية بوجود التحول الرقمي متغيراً وسيطاً في منطقة الجوف	19-4

قائمة الأشكال

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الفصل - رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1-1

قائمة الملحقات

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
119	قائمة محكمي اداة الدراسة	1
120	اداة الدراسة (الاستبانة)	2

أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

(التحول الرقمي كمتغير وسيط)

إعداد: وطبان فيصل التميّاط

إشراف: الأستاذ الدكتور عبد العزيز احمد الشرباتي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (التحول الرقمي كمتغير وسيط)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات، واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل هذه البيانات، وتم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل البالغ عددها (226) فردًا يعملون في الإدارات العليا، الوسطى والإشرافية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، وتم استرجاع (211) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، كما بينت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على التحول الرقمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء المؤسسات. وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها: الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وبناء خطط واضحة لجذب أصحاب الكفاءات، وإيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنيًا ومراعاة مصالحهم، وتوفير المناخ الذي يشجع على التميز والإبداع والابتكار، بما يسهم بشكل فاعل في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، والقيام بإجراء دراسات أخرى تتعلق بالإدارة الاستراتيجية لما لها من أهمية على أداء المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، التحول الرقمي، أداء المؤسسات الحكومية، منطقة

الجوف.

The Impact of Strategic Management on the Performance of Government Institutions in Al-Jouf Region (Digital Transformation as a Mediating Variable)

Prepared by: Watban Fissal Al-Temiat

Supervised by: Prof. Dr. Abdel-Aziz Ahmad Al-Sharabati

Abstract

The current study aimed to demonstrate the impact of strategic management on the performance of government institutions in Al-Jawf region (digital transformation as an intermediary variable). The study relied on the descriptive quantitative approach, where the questionnaire was used as a tool to measure the study variables by collecting data, and descriptive and inferential statistics methods were used to analyze this data. The sample was selected by a comprehensive survey method, amounting to (226) individuals working in the senior, middle and supervisory departments in government institutions in the Al-Jouf region, and (211) valid questionnaires were retrieved for analysis. The results showed a statistically significant impact of strategic management in its dimensions (strategy formulation, strategy implementation, and control and evaluation) on the performance of government institutions in Al-Jawf region. The results also showed a statistically significant impact of strategic management on digital transformation, and a statistically significant impact of digital transformation on the performance of institutions. Based on the results reached, the study presented some recommendations, the most important of which are: paying attention to strategic management and building clear plans to attract qualified people, creating policies that help develop them professionally and take their interests into account, providing an environment that encourages excellence, creativity and innovation, which effectively contributes to improving the performance of government institutions in the Al-Jouf region, and conducting other studies related to strategic management due to its importance to the performance of government institutions.

Keywords: Strategic management, digital transformation, performance of government institutions, Al-Jawf region

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

يمر عالم الأعمال المُعاصر، والاقتصاد العالمي الحديث بظروف بيئية تتسم بسرعة، وديناميكية التغيرات الحاصلة في عوامل البيئة الخارجية المحيطة بمنظمات الأعمال كافة، وإزاء هذه التغيرات، والتقلبات المتسارعة، باتت الإدارة التقليدية بأساليب عملها، وطبيعة عملياتها، وإجراءاتها، غير قادرة على مواجهة هذا الاضطراب، والتقلب البيئي بمختلف المجالات والقطاعات؛ مما دفع بالعديد من المنظمات نحو تبني مناهج، ونماذج إدارية حديثة؛ لتجاوز هذه التحديات، والتهديدات، والمحافظة على مركزها التنافسي وتعزيزه ، وفي ضوء التطورات المتسارعة في التحول الرقمي تسعى المؤسسات الحكومية بصورة دائمة الى تحقيق اعلى مستويات النجاح والتميز .

وقد حظي موضوع الإدارة الاستراتيجية بأهمية كبيرة لدى الباحثين في العقود الثلاثة الأخيرة، وترجع أهمية الادارة الاستراتيجية في أي مؤسسة حكومية إلى أنها العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير، والتطوير في أداء العاملين، بما يحقق ريادية المؤسسات الحكومية، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء المؤسسي عملية تنطلق من دافع ذاتي صادق، وقدرة تأهيلية متكاملة لدى الادارة الاستراتيجية كونها الاقرب الى معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة (الصيفي، 2022).

يعد تحقيق التميز في أداء المؤسسات عملية تتطلب أكثر من مجرد إنشاء وحدات للموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي وتفعيلها بأسلوب تقليدي، بل يستلزم اتباع نهج استراتيجي يعزز القدرات التنافسية ويسهم في تطوير الأداء المؤسسي. وقد أثبتت الدراسات أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منهجاً فكرياً حديثاً وريادياً، يتميز بقدرته على تحسين الأداء المؤسسي من خلال عملياته ووسائله الفعالة (بوشامة، 2022).

وتحرص المؤسسات الناجحة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية إلى واقع ملموس، مما يدعم ويحفز التميز في مختلف مجالات عملها. كما أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى وتكاليف أقل. وبات الالتزام بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية ضرورة أساسية لتعزيز الأداء المتميز للمؤسسات الحكومية، وتحقيق ميزة تنافسية قوية من خلال تحسين العمليات الداخلية وتعزيز الابتكار المؤسسي (اللوزي، 2020).

ويعد أداء المؤسسات حسب بطاقة الأداء المتوازن (B.S.C) محوراً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الكفاءة التشغيلية، حيث يرتبط بتحقيق التوازن بين الأبعاد الرئيسية للأداء، وهي: التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء، والأداء المالي. ويعتمد تطوير الأداء المؤسسي على تبني منهجية واضحة تحدد الأهداف الاستراتيجية، وتضمن استثمار الموارد بكفاءة لتحقيق التحسين المستمر. كما يتطلب الأداء المؤسسي الفعال إعادة تنظيم العمليات الداخلية لضمان المرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية، مع التركيز على تحسين جودة الخدمات وتعزيز الابتكار. وتلعب المهارات الإدارية والفنية دوراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تسهم في رفع كفاءة العمليات وتحقيق رضا العملاء وتعزيز القيمة المؤسسية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق نتائج مستدامة وفق نهج متكامل للأداء (الأسطل، 2023).

ويتطلب التحول الرقمي تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية، مما يستدعي إعادة النظر في نظم العمل وبرامج التدريب لضمان مواكبتها لمتطلبات العصر الرقمي المتسارع. فالتكيف مع التحولات التكنولوجية الحديثة يستوجب تطوير مهارات الموظفين على كافة المستويات، من خلال خطط تدريبية متكاملة تشمل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني، والحوسبة السحابية، لضمان جاهزيتهم للتعامل مع التقنيات الرقمية بكفاءة. ولا يقتصر الأمر على بيئة العمل، بل يمتد إلى توعية

المجتمع بثقافة التحول الرقمي، مما يستلزم مبادرات تثقيفية تعزز من فهم الأفراد لأهمية المهارات الرقمية وقدرتهم على التكيف مع التطورات المتلاحقة، وبذلك يتحقق اندماج أكثر فاعلية في بيئة رقمية تدعم الابتكار والتنمية المستدامة (أمين، 2022).

دفعت هذه المعطيات المؤسسات، ولا سيما المؤسسات الحكومية، إلى ضرورة التكيف مع المتطلبات الجديدة من خلال تبني مداخل إدارية حديثة تعزز قدرتها على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة عمل رقمية وديناميكية. ويشمل ذلك إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لجعلها أكثر مرونة واستجابة، وتطوير استراتيجيات إدارية قائمة على الابتكار والاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتعزيز كفاءة العمليات واتخاذ القرارات المبنية على البيانات. كما أصبح لزاماً على المؤسسات الحكومية تبني نماذج إدارية قائمة على التحول الرقمي، مثل الحوكمة الإلكترونية والإدارة الذكية، لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تتماشى مع توقعات المواطنين ومتطلبات التنمية المستدامة. ولتحقيق ذلك، تسعى هذه المؤسسات إلى تطوير مهارات كوادرها البشرية، وتحفيز ثقافة التعلم المستمر، وتعزيز الشراكات مع القطاعات المختلفة لضمان تبادل المعرفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وبناءً على ما تقدم تأتي هذه الدراسة للتعرف على الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف.

1.2 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما ستقدمه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين الأهمية النظرية (العلمية) والأهمية التطبيقية (العملية) فيما يخص موضوع الادارة الاستراتيجية وأثره على اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط، كما يلي:

الأهمية النظرية (العلمية)

تتناول الأهمية النظرية لهذا البحث موضوعاً من الموضوعات المهمة والمعاصرة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات المعمقة، فتأتي هذه الدراسة لتحليل وتفصيل موضوع الدراسة والمتمثل في أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من خلال التحول الرقمي كمتغير بسيط، مما يؤمل أن تكون إضافة نوعية للمكتبة العربية والباحثين. كما يمكن لهذه الدراسة ونتائجها أن تكون مفيدة للباحثين والدارسين في المستقبل عبر تقديم الأفكار الجديدة. وتظهر الأهمية النظرية من خلال الجهد البحثي والذي يُسهم في تكوين الإطار النظري الذي يوضح العلاقة بين جميع متغيرات الدراسة الثلاثة.

الأهمية التطبيقية (العملية)

تظهر أهمية الدراسة التطبيقية من خلال البيانات التي يتم الحصول عليها في نهاية الدراسة والتي تشكل نتائج وتوصيات دقيقة، يمكن الاعتماد عليها في مساندة صناع القرار الإداري على مستوى الإدارة العليا والوسطى للمؤسسات الحكومية في منطقة الجوف في رفع مستويات الإدارة الاستراتيجية، والتركيز على التحول الرقمي لدى العاملين لغايات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الحكومية، ومن ناحية أخرى، من المؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية صانعي القرار في القطاعات الأخرى.

1.3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. قياس مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الجوف.
2. تقييم مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف.
3. بيان مستوى أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف.

4. دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية، بأبعادها (الصياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، على أداء المؤسسات الحكومية، بأبعادها (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، ورضا العملاء) في منطقة الجوف.
5. استكشاف تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (الصياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف
6. تحليل أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بأبعادها (التعليم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء) في منطقة الجوف.
7. دراسة الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف.
8. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في تعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية والتحول الرقمي لتحسين أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف.

1.4 مشكلة الدراسة

من خلال خبرة الباحث التي امتدت لأكثر من (11) سنة في إحدى المؤسسات الحكومية بمنطقة الجوف، تبين أن هذه المؤسسات تواجه العديد من التحديات، ولعل أبرزها تسارع التغيرات البيئية، واشتداد حدة المنافسة، وندرة الكفاءات الخبيرة، مما يزيد من الضغوط عليها ويدفعها إلى ضرورة استغلال قدراتها الداخلية وتبني التحول الرقمي لتعزيز قدرتها على مواجهة هذه التحديات بكفاءة. كما يتعين عليها البحث عن الأدوات والأساليب التي تمكنها من تحقيق أداء متميز، والحفاظ على سمعتها ومكانتها، وتقليص الفجوة بين ما تطمح إليه وما تحققه فعليًا.

ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات واضحة تستند إلى رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية قابلة للتحقق، إضافة إلى ضرورة توفر قيادة استراتيجية ذات وعي مستقبلي. وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، مثل دراسة أمين (2023)، والهواملة (2023)، والمعايطة (2022)، التي أكدت على أهمية الإدارة الاستراتيجية في بناء رؤية مستقبلية تسهم في تطوير أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، يتضح وجود فجوة معرفية ناتجة عن ندرة الدراسات الحديثة أو عدم توافر أبحاث تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي من خلال التحول الرقمي.

بناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي:

ما أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف: التحول الرقمي

كمتغير وسيط؟

1.5 أسئلة الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، فإنه يمكن إيضاح المشكلة بصورة أكثر جلاء من خلال طرح عدد

من التساؤلات، وهي كالآتي:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف؟
2. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف؟
3. ما مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف؟
4. ما أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (الصياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على أداء المؤسسات الحكومية بأبعادها (التعليم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء) في منطقة الجوف؟

5. ما أثر الادارة الاستراتيجية بأبعادها (الصياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة

والتقييم) على التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف ؟

6. ما أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بأبعادها (التعليم والنمو، والعمليات

الداخلية، ورضا العملاء) في منطقة الجوف؟

7. ما أثر الادارة الاستراتيجية بأبعادها (الصياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة

والتقييم) على أداء المؤسسات الحكومية بأبعادها (التعليم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا

العملاء) بوجود التحول الرقمي في منطقة الجوف؟

السؤال الأول والثاني والثالث سيتم الإجابة عليهم بواسطة التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري)، بينما السؤال الرابع والخامس والسادس والسابع سيتم الإجابة عليها بواسطة الفرضيات.

1.6 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H01): لا يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ

الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على أداء المؤسسات الحكومية بأبعاده (التعليم والنمو، العمليات

الداخلية، رضا العملاء) في منطقة الجوف، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها

(صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على التعليم والنمو في المؤسسات

الحكومية في منطقة الجوف، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثانية H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها

(صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على العمليات الداخلية في

المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثالثة H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها

(صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على رضا العملاء في المؤسسات

الحكومية في منطقة الجوف، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها

(صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على التحول الرقمي في

المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء

المؤسسات الحكومية بأبعاده (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء) في منطقة

الجوف، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعاده

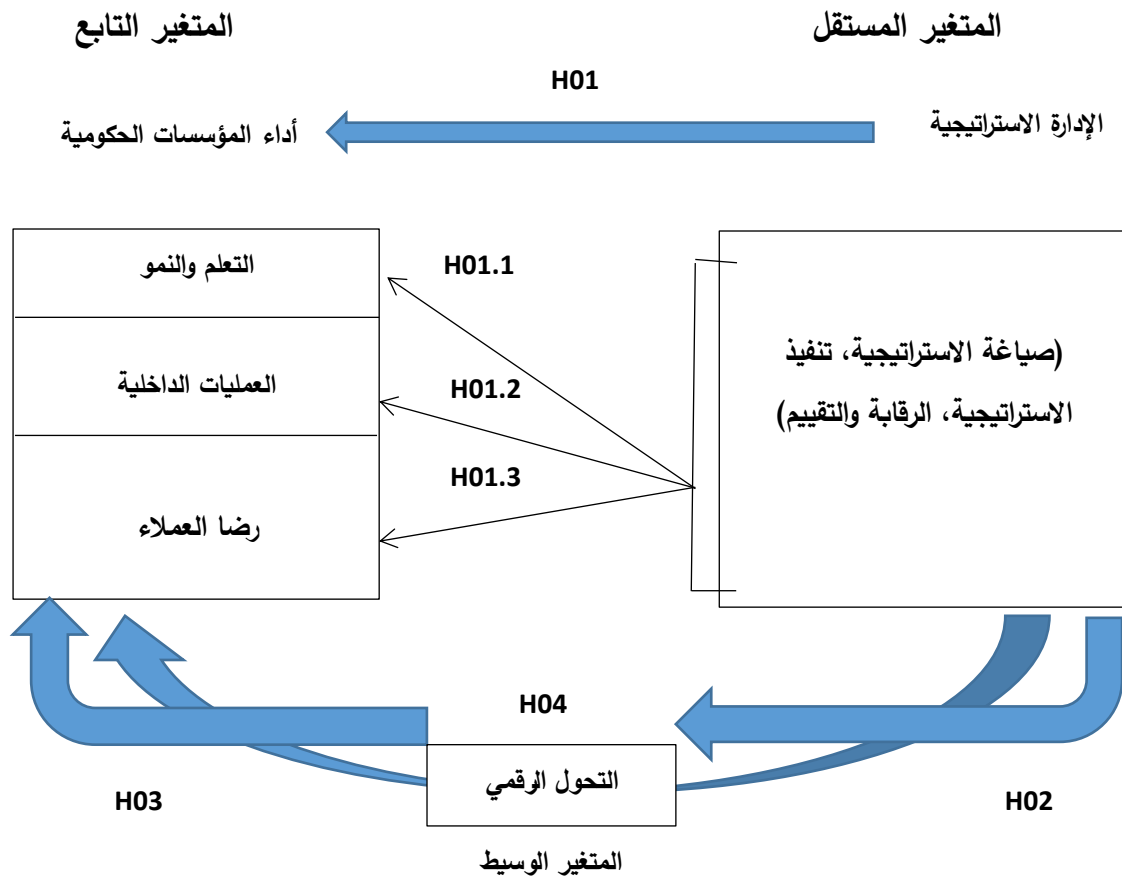
(صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على أداء المؤسسات الحكومية

بأبعاده (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء) بوجود التحول الرقمي كمتغير

وسيط في منطقة الجوف، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

7.1 أنموذج الدراسة

يحتوي انموذج الدراسة والموضح في الشكل على المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) والمتغير الوسيط (التحول الرقمي)، كما هو مبين في الشكل (1).



الشكل رقم (1-1) أ نموذج الدراسة

المصادر: من تطوير الباحث بالاستناد إلى الدراسات الآتية: المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية: تم الاعتماد في تحديد أبعاده استنادا إلى، Jerry.(2023)، الايوبي (2023)، الحاج (2022)، الصيفي (2022)، بسيسو (2020). المتغير التابع: أداء المؤسسات: تم الاعتماد في قياسه استنادا إلى الاسطل (2023)، عسليية (2021)، الشنتف وآخرون (2021). المتغير الوسيط: التحول الرقمي: تم الاعتماد في قياسه استنادا إلى أبوغبن وآخرون (2023)، السيد (2023)، مصطفى (2021).

اعتمدت الدراسة على الأبعاد الثلاثة للإدارة الاستراتيجية حسب بطاقة الأداء المتوازن (B.S.C) (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) دون تضمين بُعد التحليل البيئي، وذلك لكونها تركز على الجوانب الداخلية للإدارة الاستراتيجية وتأثيرها المباشر على الأداء المؤسسي. كما أن التحليل البيئي يُعد مرحلة تمهيدية تستهدف فهم العوامل الخارجية، في حين أن الدراسة ركزت على العمليات الاستراتيجية التي تقع ضمن نطاق السيطرة الإدارية للمؤسسات الحكومية، مما يجعل الأبعاد المختارة أكثر ملاءمة لأهداف البحث.

بينما اعتمدت الدراسة على الأبعاد الثلاثة لأداء المؤسسات الحكومية (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء) دون تضمين بعد البعد المالي، تركز على الجوانب التشغيلية والتطويرية التي تعكس فعالية الأداء المؤسسي في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن البعد المالي غالباً ما يكون انعكاساً للنجاح في هذه الأبعاد، وليس مؤشراً مباشراً للأداء في المؤسسات الحكومية التي لا تهدف إلى الربح بقدر ما تسعى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

1.8 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

لأغراض هذه الدراسة تم تعريف المصطلحات والمفاهيم الإجرائية التالية:

الاستراتيجية: بأنها نهج شامل للمؤسسات الحكومية في منطقة الجوف التي يسعى إلى تحقيق الأداء المتميز وتتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أصلاً مهماً من أصول المنظمة، تحقق التكامل بين أهداف وسياسات وإجراءات المنظمة لتصبح في كيان كلي متماسك.

الإدارة الاستراتيجية: منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية

والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة وتنفيذها وتقييمها بهدف تحقيق المنظمة للميزة

التنافسية والاهداف الاستراتيجية(الهواملة،2023)

وتعرف إجرائيًا: بأنها قدرة المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف على توجيه جهود الأفراد وفرق

العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، والعمل على إحداث تغيير استراتيجي يسهم

في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقام الباحث بقياسه من خلال الأبعاد التالية:

صياغة الاستراتيجية: هي تقوم بها المنظمة تعتمد على وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية،

واختيار الأفضل من بينها الذي يحقق اهداف المنظمة، مع الاخذ بعين الاعتبار البيانات

والمعلومات التي تم الحصول عليها من عملية المسح البيئي(علي،2022)

وتعرف إجرائيًا: بأنها عملية تحديد الأهداف وتحديد الخطة التنفيذية المناسبة لتحقيق تلك

الأهداف؛ وتستخدم المؤسسات الحكومية صياغة الاستراتيجية للتخطيط للنجاح وإدخال

تحسينات، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (1-5).

تنفيذ الاستراتيجية: وفي هذه المرحلة يتم نقل الاستراتيجية من الحيز النظري إلى الحيز التطبيقي،

بوضع الاستراتيجية المختارة للمنظمة موضع التنفيذ. وتتضمن في طياتها مستلزمات تشمل

تصميم

الهيكل التنظيمي، وتوزيع الموارد بما يتحقق مع أهداف المنظمة، وتطوير عملية صنع القرار،

وإدارة الموارد البشرية

وتعرف إجرائيًا: بأنها العملية التي يتم فيها تحليل البيئة الداخلية والخارجية بتحديد الفرص

والتهديدات ونقاط القوة والضعف وكذلك وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال

البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (6-10).

الرقابة والتقييم: هي عملية تقييم الأداء الفعلي للخطة المنفذة وتقييم الاهداف التي تحقيقها بالمقارنة مع الخطة الموضوعة وأهدافها(العمرى،2022).

وتعرف إجرائياً: بأنها عملية مستمرة تأخذ مكانها في كل المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف يقوم بها المدراء الاستراتيجيون، وتهدف الى تقييم ما تم التخطيط له وتقوم العملية التنفيذية الجارية واللاحقة وذلك لجعل أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف في أحسن حالاته، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (11-15).

التحول الرقمي: بأنه عملية تهدف الى تحسين النظام عن طريق احداث تغييرات كبيره في خصائصه من خلال المعلومات والحوسبة والاتصالات (عطيه،2022).

ويعرف إجرائياً: بأنه سعي المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف الى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاعتماد على تقنية العمليات الرقمية في تقديم الخدمات والتي تساعد على النهوض بالأداء الحكومي لنتناسب مع التحول الرقمي، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (16-20).

الأداء المؤسسي: هو المحصلة النهائية لأداء الافراد ضمن وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة وأداء المنظمة ضمن البيئة الاجتماعية وبيئة العمل (المديمة والقطيبي ،2024)

ويعرف إجرائياً: بأنه قدرة المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف على التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به من خلال تطوير أداء العاملين لديها بهدف تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعماله عبر التفوق في أدائه الفردي والجماعي. وقام الباحث بقياسه من خلال الأبعاد التالية:

التعلم والنمو: يعرف هذا البعد بالتعلم التنظيمي والإمكانات التي تملكها المنظمة الناتج عن تعلم الأفراد وتطورهم وما يملكونه من معرفة وخبرة وقدرات تمكنهم من اداء مهامهم وإنجاز العمليات بكفاءة وفاعلية(حسين،2023).

وتعرف إجرائيًا: بأنها عبارة عن عملية التحسن المستمر والسعي نحو رفع مستوى المعارف والمهارات والقدرات للعاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف عن طريق برامج وورشات التدريب أو بإتباع أسلوب فرق العمل من أجل تبادل كل ما هو مفيد لكل من الفرد والمؤسسة، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (21-25).

العمليات الداخلية: ويقصد بهذا البعد جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء، وغايات وأهداف أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين (المعايطه،2022).

وتعرف إجرائيًا: الأنشطة والسياسات والإجراءات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف والتي تهدف إلى تحقيق مستوى محدد من الخدمات والإنتاجية وبالجودة المطلوبة والكفاءة المرغوبة، وذلك من أجل ايجاد قيمة للخدمة المقدمة بهدف تلبية حاجات ورغبات العملاء، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (26-30).

رضا العملاء: يمكن التعبير عن رضا العملاء بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل(العتيبي،2020).

ويعرف إجرائيًا: مدى مقدرة المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف على الإيفاء بمتطلبات وحاجات المراجعين والمستفيدين من خدماتها والعمل على إشباع رغباتهم وذلك من خلال تقديم الخدمات بالدقة والجودة والسرعة المطلوبة، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (31-35).

1.9 حدود الدراسة ومحدداتها

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة بدراسة المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2024-2025.

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى والعاملين في اقسام الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية بدراسة موضوع الادارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية. في منطقة الجوف، والدور الوسيط التحول الرقمي.

وتقتصر هذه الدراسة على المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف بالتالي لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على المناطق الأخرى.

1.10 محددات الدراسة

واجه الباحث عدة صعوبات في انجاز الدراسة، ومن أهمها ندرة الدراسات العربية والأجنبية والتي

تناولت موضوع الادارة الاستراتيجية وأثره على أداء المؤسسات الحكومية مع وجود التحول الرقمي كمتغير وسيط، إضافة الي صعوبة توزيع الاستبانات واستردادها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يقدم هذا الفصل إطار نظري لمتغيرات الدراسة الرئيسية والمتغيرات الفرعية، بالإضافة الى عرض مجموعة من الدراسات ذات الصلة التي درست نفس متغيرات الدراسة الحالية، كما يقدم هذا الفصل ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

2.1 الإطار النظري

تمثل الإدارة الاستراتيجية أهمية كبرى في المؤسسات الحكومية من خلال صياغتها للرؤية المستقبلية ورسالتها، وهي التي تضمن الأداء المتميز للمؤسسات من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية، والمادية والتقنية وأنظمة المعلومات، وترسيخ قيم وأخلاقيات العمل، وتعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة ملحة للعاملين في المؤسسات الحكومية، لما لها من علاقة متينة بإمكانياتهم وبمدى إنجازهم للمهام المطلوبة وبمطالباتهم واحتياجاتهم الضرورية، حيث يتعين على المدراء اتخاذ جملة من القرارات الكفيلة بتسخير كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق النجاح المطلوب للنهوض بمجريات العمل، والقادرة على إنجاز الأهداف المخططة والمطلوبة بكفاءة ومهارة (الهواملة، 2023).

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

تمثل الإدارة الاستراتيجية الركيزة الأساسية للمؤسسات الحكومية من خلال صياغتها لرؤيتها ورسالتها المستقبلية، حيث تسهم في تحقيق الأداء المتميز عبر رفع كفاءة العاملين مادياً ورقمياً، وتعزيز قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مما يضمن تحسين جودة الخدمات المقدمة (علي، 2022).

وتمثل الإدارة الاستراتيجية تطوراً فلسفياً وعملياً باتجاه المداخل الشمولية لإدارة منظمات الأعمال، فهي تُشير إلى التوجه الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمات كأنظمة

شاملة ومتكاملة ومعقدة، ولكي يتحقق نجاح المنظمة، فإنه يجب أن يتوفر فيها ما هو أكثر من الحد الأدنى المطلوب للإدارة الاستراتيجية، فإن المنظمة تكون في مجال ضعف دائم إذا لم تمتلك إدارة استراتيجية، ويبدو أن أغلب المنظمات عادة ما تقع في مواجهة أحد الخطرين (Jery. 2023):

الأول: يتمثل بعدم وجود إدارة استراتيجية فاعلة قادرة على بناء إمكانيات المنظمة وتجديدها.

الثاني: وجود إدارة استراتيجية قوية، تُوضّح أهداف المنظمة وغاياتها، لكن استغلال هذه الإمكانيات ضعيفة.

2.1.1 مفهوم الادارة الاستراتيجية

جاءت كلمة استراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني (Army) (الجيش)، والجزء الثاني (Agein) ومعناها (To Lead) في القادة، ويرى (Claueswitz)، وانتقل هذا المفهوم من المجال العسكري، إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص، وتشير التوجهات العامة في الفكر الإداري إلى أن الاستراتيجية مفهوم ذا أبعاد شمولية، ولذلك تعرف الاستراتيجية بأنها الأساليب والوسائل المستخدمة، والتي يُراد منها تحقيق الهدف النهائي بصورته الشمولية (البلوشي، 2024)، كما تعريف الاستراتيجية بأنها عبارة عن مجموعة الأساسيات المتعلقة بمجال معين، والتي يتم وفقاً لها اختيار القرارات الفعّالة، وفقاً للخطط المحكمة التي تعتمد في جوهرها على وجود استراتيجية ناجحة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (جواد، 2020). وكذلك هي عبارة عن مجموعة من الطرق والأساليب والمناهج المنظمة، التي يتم السير وفقاً لها من أجل الوصول لما هو مطلوب في الوقت المحدد، في ضوء الإمكانيات، والموارد المالية والمادية المتاحة (أبو قحف، 2021).

وتتعدد تعريفات الإدارة الاستراتيجية حيث تشير الإدارة الاستراتيجية إلى أنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية (استراتيجيات) فعالة تساعد في تحقيق أهداف

المنظمة (Rebecca & Shatha (2023)، كما تعرف بانها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها (العجمي، 2021)، وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها الخطط والأنشطة الشاملة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعّالة، وذات كفاءة عالية (البلوشي، 2024). أما عبد اللطيف (2022) فقد عرفها بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر الزبائن، والمساهمين والمجتمع ككل، وتعرف أيضاً بأنها: الصياغة والتطبيق والتقويم للتصرفات والأعمال التي من شأنها إحداث تمكين للمنظمات من صنع أهدافها وتضعها موضع التنفيذ (عبدالسلام، 2022).

ومن التعريفات السابقة يتبين أن الإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب والطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها منظومة متكاملة تشمل كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى امكانات المنظمة الداخلية.

2.1.2 أهمية الادارة الاستراتيجية

تشير البحوث والدراسات إلى أن تبنى الإدارة الاستراتيجية من قبل المؤسسات الحكومية له أهمية كبرى في توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، والتفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات، وإمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع

المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية، وتوفير أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديداً. (Ayanda & Sani (2020)،

وتشير الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي الأكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدمها، فهناك علاقة ايجابية بين النتائج المالية والاقتصادية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى وذلك من خلال التخصيص الفعال للإمكانات والموارد وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف، والمساهمة في إعداد القيادات العليا وتنمية مهاراتهم الإدارية والقيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية (العمرى، 2022)، وكذلك مساعدة القيادات ومتخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح البيئية المعقدة، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء، وتوجيه وتوحيد وتنسيق جميع الجهود والإدارات والأقسام نحو أهداف وغايات واحدة. تساهم في تحديد مسارات وتوجهات المستقبل، وتساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة. تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل (المعايطه، 2022).

وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة في رسم ملامح ومستقبل المنظمة وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وذلك للمزايا والفوائد العديدة التي من الممكن أن توفرها تجاه الرؤيا المستقبلية للمؤسسة وتعزيز الاستيعاب والفهم والإدراك للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المؤسسة الحكومية وهذه التغيرات.

2.1.3 أهداف القيادة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق ومركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق التهيئة الداخلية للمنظمة بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، واتخاذ قرارات هامة تعمل على زيادة رضا المستفيدين (العملاء وأصحاب المصلحة) (عبد اللطيف، 2022)، وتحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص فعالة للموارد حسب الأولويات، وزيادة كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث، وإيجاد المعايير والمقاييس الموضوعية للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المخططة، والاهتمام والتركيز على البيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف والتنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها والأخذ بزمam المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة، وتشجيع اشتراك العاملين من خلال فرق العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وتساهم في اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على بيانات و معلومات صحيحة.

وإن من اهم الاسباب لتبني المؤسسات الحكومية للإدارة الاستراتيجية يعود إلى تحسين التوجه الاستراتيجي نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتخفيض التكاليف الإدارية، وتسهيل مهمة العمال في

القيام بواجباتهم، وتحسين علاقات العمل بين العاملين، وتحسين رضا متلقي الخدمة عن أداء المؤسسة والعاملين بها.

2.1.4 مهارات الادارة الاستراتيجية

تتمثل مهارات الإدارة الاستراتيجية التي يجب توافرها في القادة في قدرتهم على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحويلها إلى واقع من خلال صياغة الأهداف، ووضع الخطط، والتواصل مع المرؤوسين، وإحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الخارجية، بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخل المنظمة، وكل ذلك يتطلب مهارات متعددة، من مهارات ذاتية تشمل القدرات المتعلقة ببعض السمات، والقدرات الجسمية؛ والعقلية، فضلاً عن الابتكار وضبط النفس فالقائد الهادئ يكون قادراً على مواجهة الضغوط، متجنباً اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة، أما المهارات الفنية فتتمثل بتمتع القائد الناجح بمعرفته المتخصصة، وقدرته لإنجاز العمل بمهارة واتقان من خلال استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية (Engetou, 2019)، أما المهارات الفكرية: ويقصد بها قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالقائد يجب أن يتصف بقوة التصور والإدراك بالمهارة والقدرة على تحليل المواقف، وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات، وأخيراً المهارات الإدارية وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل توزيعاً عادلاً، ووضع معايير ومقاييس للأداء، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والاجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه (عبدالسلام، 2022).

وعليه فإن هناك ضرورة لتوافر هذه المهارات الأربع للإدارة الاستراتيجية نظراً لأهميتها في إدارة المؤسسات الحكومية وتحديد رؤيتها ومستقبلها ووضع خططها الاستراتيجية موضع التنفيذ والرقابة.

2.1.5 مقومات الإدارة الاستراتيجية

إن تحقيق الإدارة الاستراتيجية الناجحة يتطلب توفر مجموعة من المقومات من توافر خطة استراتيجية متكاملة ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز، وأسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، وهياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة (ARNOLD(2020).

كما إن من أهم مقومات الإدارة الاستراتيجية تحديد الاستراتيجية المناسبة لمواجهة التحديات والصعوبات في المؤسسة، والعمل على استغلال الظروف والفرص التي تحتويها بيئة العمل بالمؤسسة، والعمل على تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما يتضمنها من قوى ومتغيرات، والعمل على تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال عمل توافق بين الموارد المتاحة من جهة وظروف البيئة الداخلية والخارجية من جهة أخرى، والسعي لاختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في تحقيق الفرص، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتفق مع الاستراتيجيات العامة والأهداف طويلة الأجل، وتقييم مدى نجاح الخطط والأهداف الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتاحة من أجل زيادة فاعلية الأهداف المستقبلية (ياسين، 2022).

2.1.6 ابعاد الإدارة الاستراتيجية

تتمثل ابعاد الإدارة الاستراتيجية في صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي ويمكن تناول هذه الابعاد على النحو الآتي:

- **التحليل البيئي:** التحليل البيئي هو المرحلة الأولى والأكثر أهمية في الإدارة الاستراتيجية، حيث تبدأ المؤسسة بتحليل البيئة المحيطة قبل صياغة استراتيجيتها. تهدف هذه العملية إلى

تشخيص مدى التغيرات في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، بالإضافة إلى تحليل السمات التنافسية والميزات الداخلية التي تمتلكها المنظمة. هذا التحليل يساعد في تحقيق توافق إيجابي بين البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف (إبراهيم، 2023).

تُعد أدوات التحليل البيئي منهجيات أساسية لفهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، بهدف دعم اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة. تشمل هذه الأدوات تحليل SWOT ، الذي يُستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، يُستخدم تحليل PESTEL لتقييم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي تؤثر على بيئة العمل. يُضاف إلى ذلك نموذج القوى الخمس لبورتر، الذي يُركّز على تحليل تنافسية السوق من خلال تقييم قوة المنافسة بين الشركات، وتهديد الداخلين الجدد، وقوة الموردين والعملاء، والمنتجات البديلة. كما يشمل تحليل البيئة الداخلية تقييم الموارد والقدرات والهياكل التنظيمية لتحديد الكفاءة التشغيلية، بينما يُعنى تحليل البيئة الخارجية بدراسة القطاعات المستهدفة والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسات الحكومية المؤثرة. ومن بين الأدوات الأخرى، تحليل سلسلة القيمة الذي يهدف إلى تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة وتعزيز كفاءتها لتحقيق ميزة تنافسية، وتحليل السيناريوهات الذي يستشرف المستقبل عبر بناء سيناريوهات محتملة للتغيرات البيئية وتأثيرها على المؤسسة. كذلك، يُستخدم تحليل STEEP ، وهو مشابه لتحليل PESTEL ، لكنه يُركّز بشكل خاص على العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والاقتصادية والسياسية ذات التأثير المباشر على العمل. هذه الأدوات مجتمعة تمكّن المؤسسات من تحليل بيئتها بشكل شامل واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة (الملكي، 2020).

ومن خلال ما سبق، تُعد أداة تحليل PESTEL الأكثر ملاءمة للقطاع الحكومي نظرًا لتركيزها على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي تؤثر على عمل هذه المنظمات. وتساعد هذه الأداة في تقييم الاستقرار السياسي، الأوضاع الاقتصادية، التغيرات الاجتماعية، الابتكارات التكنولوجية، الالتزامات البيئية، والتشريعات القانونية، مما يمكن المؤسسات الحكومية من تحليل بيئتها الخارجية بفعالية وتحديد التحديات والفرص لتطوير استراتيجيات تلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات البيئة التنظيمية.

ويساعد التحليل البيئي في تحديد مدى تأثير العوامل المختلفة على المنظمة، ويشمل (النجار، 2022):

1. تحليل البيئة الخارجية: يشير إلى استكشاف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الخارج، مثل العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية، بالإضافة إلى قوى المنافسة. الهدف من هذا التحليل هو تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تواجه المنظمة من بيئتها الخارجية، مع معرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات. يتضمن التحليل تقسيم البيئة إلى عناصر فرعية وفهم كيفية تأثير هذه العوامل في بعضها البعض وفي المنظمة.

2. تحليل البيئة الداخلية: يتم من خلاله دراسة نقاط القوة والضعف داخل المنظمة نفسها. يعتبر هذا التحليل جزءاً أساسياً من التقييم البيئي، حيث يقوم بتحديد السمات الداخلية التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية. يساعد التحليل الداخلي على تحديد العناصر التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها أو العمل على تحسينها لمواجهة التحديات.

- **صياغة الاستراتيجية:** يطلق عليها أيضاً "مرحلة التخطيط الاستراتيجي" تعني بوضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة. وكذلك تقييم البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية

من خلال تحديد الفرص والتهديدات من اجل الاستفادة من نقاط القوة، وتقليص أثر نقاط الضعف، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب (مقيمح، وآخرون (2022).

وصياغة الاستراتيجية من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية كونها تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي للمؤسسة، والعمل على وضع الخطط والسياسات ونظم العمل والسعي لتخصيص الموارد المتاحة، وإعداد وتنمية العاملين في المؤسسة، وكذلك تنمية القيادة الإدارية. حيث تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل للسياسات ورسم وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها. ومن أهم عوامل نجاح هذه المرحلة العمل على تحقيق التعاون والتكامل بين الوحدات الإدارية والإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية وكفاءة.

وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية تحديد الرسالة الاستراتيجية، التي يجب ان تتناول واحداً أو أكثر من الأبعاد كالمنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة، والنطاق الجغرافي للتغطية التسويقية، والتكنولوجيا المستخدمة، والعوامل ذات الصلة ببقاء المؤسسة ونموها وبرحيتها، وعناصر محددة من فلسفة المؤسسة، كيفية تفسير المؤسسة لدورها الاقتصادي والاجتماعي، والصورة المرغوب في أن يحملها المجتمع عن المؤسسة. (اللوزي، 2020)

ويجب أن تعبر رسالة المؤسسة بدقة ووضوح عن مدى قدرة إمكانيات المؤسسة ومواردها المختلفة على الإنجاز، بحيث يكون من المؤكد أن هذه الإمكانيات والقدرات قادرة على إنجاز رسالة المؤسسة إذا ما استخدمت بالدرجة المطلوبة من الكفاءة والفاعلية، أي أن رسالة المؤسسة يجب ان تعكس القدرات الحقيقية لها، وألا تكون مبالغاً فيها.

وتعتمد المؤسسات الحكومية على الإدارة الاستراتيجية في عمليات التخطيط وتطبيق البرامج والسياسات، حيث تعتبر أداة فعالة بقصد تحسين فعالية الإدارة في تشكيل وتحديد وتطبيق التغيرات في القطاع العام، وإن أي إدارة استراتيجية تحتاج إلى أمرين: (العمرى، 2022)

1. التحليل المعيارى للاتجاهات والميول طويلة الأجل.
 2. التحليل الشامل ويعني مدى مقدرة المنظمة على الاستجابة لهذه الميول والاتجاهات.
- ويرى الباحث أن إعداد رسالة المؤسسة تعد المرحلة الأولى والهامة في تكوين الاستراتيجية، إذ بدون تحديد المؤسسة لنفسها فكراً ومفهوماً يمكن أن يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة لها في الأسواق، فإن المؤسسة تفقد القدرة على التركيز والتوجيه لأنشطتها في مختلف الميادين.
- وتعد الإدارة الاستراتيجية البوصلة التي توجه المؤسسات الحكومية وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط استراتيجية للحصول على الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء (أبو قحف، 2021) وبرغم أهمية التخطيط الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية، إلا أنه لم يعد كافياً لدرجة تجعلنا نقف عنده، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين، وهذا يوفر تحليلاً يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر حكمة، كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية التي نعيشها (اللوزي، 2020) ومن ناحية أخرى فإن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها. فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي، كذلك لا تقل المراجعة الاستراتيجية أهمية عن الجوانب السابقة، فمراجعة وتقييم

الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة الأهمية بسبب أن التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المؤسسة باستمرار (ياسين، 2020).

- **تنفيذ الاستراتيجية:** هي العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز ونظم المعلومات الإدارية، ونظام تقييم الأداء الاستراتيجي (مامون، 2022).

ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، والوضوح في توزيع المسؤوليات، وقياس مستوى تقديم التنفيذ، ومحدودية عدد الاستراتيجيات والتغييرات للتمكن من السيطرة عليها، وتحديد مقاييس الأداء والرقابة.

وهناك عدة معايير يمكن تصنيف أنواع تطبيق الإدارة الاستراتيجية على ضوءها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: حسب الزمن المستغرق: وينقسم تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي: (جواد، 2020)

1. التخطيط قصير المدى وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل.
2. التخطيط متوسط المدى: وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات.

3. التخطيط طويل المدى: مدة الخطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة

ثانياً: حسب الأهداف الوظيفية: وينقسم تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً للأهداف الوظيفية إلى

ما يلي كما أشار لها شجاع (2023):

1. التخطيط التطويري: ويكون من خلال وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال

التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العلمية الحديثة في إنجاز العمل

من أجل تحسين الأداء وفاعلية العاملين في المؤسسة.

2. تخطيط القوى البشرية من خلال تنمية القدرات الفردية للعاملين ووضع الاحتياجات

المستقبلية من القوى العاملة على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها، وتحديد

الاحتياجات التدريبية للقوى الموجودة.

3. التخطيط التنظيمي: ويتعلق بوضع الهياكل التنظيمية وصلاحيات كل وحدة، كذلك تحديد

طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المؤسسة ووحداتها الإدارية.

إن من أهم عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية تكمن في التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسة وتكون

من خلال توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة العاملين مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمتلك

القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية مع

إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف تطبيق الأهداف والاستراتيجيات

من خلال القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، كذلك تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي

توافرها لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات ، وتوفر المعلومات لما لها من دور مهم في كافة مراحل الإدارة

الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود

الإدارة في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات (الشذفات، 2021)، كما أنها تساهم في تنفيذ

الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها وتقييمها، وتوفر نظام مالي حيث يجب أن يكون لدى المؤسسة

نظام جيد للإدارة المالية مهم كونها مهمة من أجل تنفيذ خطط الإدارة الاستراتيجية، وتوفير نظام إداري حيث ينبغي توفر نظام إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية، واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك (الطيفي، 2021).

وتم تقسيم مستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة كما أشار لها الزهراني (2023)

إلى ما يلي:

أولاً: تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة: حيث تركز على مجالات الأعمال والخدمات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كذلك تصف توجهات المؤسسة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وتطور خدماتها ومنتجاتها

ثانياً: تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة: تطبق على مستوى الإدارة أو القسم، حيث يهدف على تحقيق هدف معين ضمن مجال أدق، وتكون أكثر تحديد. ويجب أن تكون الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوحدات التنظيمية مأخوذة من الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة. وعادة تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة.

ثالثاً: تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مستوى المسمى الوظيفي وهي تطبق على كل مسمى وظيفي على حداء، ومن الضروري أن تكون الإدارة الاستراتيجية على مستوى المسمى الوظيفي متسقة داخلياً مع الوظائف الأخرى، وتتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات المناسبة لتحسين أداء العاملين في ضوء القيود والمعوقات الموجودة.

- الرقابة والتقييم الاستراتيجي

يتم من خلال الرقابة والتقييم الاستراتيجي تحديد ودراسة ومراجعة البدائل البيئية الخارجية والداخلية، التي تسهم في بناء الاستراتيجيات الحالية، وكذلك عملية قياس الأداء لتحديد مدى مطابقة التنفيذ للتوقعات، وتحديد الانحرافات، وتشخيص أسبابها ومعالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية (أبو ناعم، 2020).

وتهدف عملية الرقابة والتقييم لتحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الاستراتيجية في تحسين الأداء الكلي لمنظمات الأعمال، وفي تكوين القيمة المضافة، أو في عملية التحقيق للنمو في الأسواق والأعمال، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية، والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء الاستراتيجية التابعة للمنظمة وترتبط عملية مشاركة استراتيجية الأعمال لكل وحدة استراتيجية بتكوين القيمة المضافة الكلية للمنظمة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق (العجمي، 2021).

وقد بينت فضيلة (2021) أن هناك مداخل عدة لتقييم الاستراتيجية على مستوى منظمات الأعمال أي عملية التقييم للأداء الكلي للمنظمة، ومن هذه المداخل مدخل التحليل المالي، وكذلك توجد مقاييس لتقييم الأداء تركز على القيمة المضافة، وكذلك مدخل المميزات الوصفية والذي من خلاله يتم تحديد مواصفات المنظمات الناجمة، وكذلك مدخل أصحاب المصالح والذي يهتم بأداء المنظمة ونتائجها التي تحققت من خلال تطبيق استراتيجية معينة تتمثل المرحلة الأخيرة من خطوات الإدارة الاستراتيجية في مراجعة وتقويم الاستراتيجية، حيث تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، كذلك يجب مراعاة إن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة صياغة الاستراتيجية، أو في مرحلة التطبيق.

وعليه فانه من الأهمية تقييم العناصر المهمة من كفاءة المؤسسة الحكومية والتكنولوجيا المستخدمة، ومدى قدرتها التنافسية، ودرجة انسجام استراتيجية المؤسسة.

2.1.7 التحديات والصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

هناك مجموعة من الصعوبات التي قد تضعف من قدرة الادارة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، منها تسارع التغيرات التي تصيب بيئة الأعمال في المؤسسة، وندرة الموارد المتاحة في المؤسسة، وزيادة التنافس مع المؤسسات الأخرى، وضعف الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في المؤسسة ، وغياب الفهم المشترك للاستراتيجية مما يسمح للعاملين بوضع وإتباع أجندتهم ورؤيتهم الشخصية، وضعف المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطط والأهداف، وضعف مشاركة العاملين في المؤسسة، وجمود التشريعات والقوانين، وعدم وضوح الاستراتيجية والبرامج العامة للمؤسسة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها، وعدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة لتطبيق فكر الإدارة الاستراتيجية (العنبي، 2020).

كما يرى الباحث أن هناك مجموعة من التحديات والمشكلات التي تضعف من قدرة الإدارة الاستراتيجية من انتشار البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية وشيوع المركزية في العمل، والافتقار إلى الوقت الكافي أمام المدراء نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل الإدارية.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

تعتمد الإدارة الحديثة اعتماداً كلياً على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها، والمؤسسة لسلوك العاملين فيها، وتسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المؤسسي، ففي مرحلة التخطيط للخدمات الحكومية يعاني كثير من المخططين عند وضع الأهداف المطلوبة تحقيقها، بسبب الكثير من الأهداف غير الواضحة التي يختلف تحديد مفاهيمها ومضمونها من فرد إلى آخر حسب وجهة نظر كل منهم وهي بذلك تكون بعيدة عن أي قياس، أو تقييم موضوعي وتتسبب هذه المشكلة نتيجة عدم الواقعية في تحديد الأهداف من ناحية أو التسرع وعدم بذل الجهد في تحديدها من ناحية أخرى، أو نتيجة لكليهما معاً من الناحية الثالثة. وتعطينا مفاهيم الأداء المؤسسي العلاج المقبول لهذه المشكلة وإذا كانت الأهداف الحكومية للوحدات الخدمية في أحيان كثيرة تبدو غير محددة أو غير واضحة. فإنه لا يمكن بالتالي إعطاء وصف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز هذه الأهداف وإذا وجد توصيف لها فإنه ينصب في معظم الأحوال على النواحي الشكلية للعمل دون الارتباط بالمسؤوليات والالتزامات والوظائف، ويعطينا قياس الأداء المؤسسي الحل المقبول لهذه المشكلة وإذا كانت هناك صعوبات تكتنف عملية فصل منجزات الكثير من الخدمات الحكومية لكونها متشابهة ومتقطعة بطريقة تسهل إخضاعها للقياس النوعي، كما هو الحال في وحدات قطاع الأعمال حيث يسهل قياس الناتج كمياً - فإن مفاهيم قياس الأداء المؤسسي تعطينا أيضاً الوسائل الممكنة لتلافي هذا التشابك (المري، 2020).

1.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم المعاصرة والهامة، والتي تساهم في زيادة معدلات الرضا بين العاملين وجمهور المتعاملين مع المؤسسات الحكومية، كما تعددت مفاهيم الأداء المؤسسي وفقاً لحالة وطبيعة عمل المؤسسة الحكومية، ولطبيعة أهداف الباحثين المختلفة، فالأداء المؤسسي يُعتبر الأداء العام للمؤسسة وهو المنظومة والمحصلة المتكاملة لإنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية (أبو حجل، 2022). ويُعرف بني ياسين (2021) الأداء المؤسسي بأنه المصطلح الذي يُشير إلى جودة تقديم الخدمة العامة للمؤسسة ويركز على أداء مختلف المؤسسات الرسمية التي تقوم بصياغة وتنفيذ وتنظيم أنشطة القطاع العام وتوفير السلع الخاصة بالجمهور، والأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (الجبالي، 2022). ويعرف العوضي (2022) مفهوم أداء المؤسسات الحكومية بأنه درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل. وارتباطاً بما سبق فإن الأداء يرتبط بالمخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، أي أنه يربط بين الأنشطة، وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسات.

ومما سبق فيمكن تعريف الأداء في المؤسسات الحكومية بأنه تلك المنظومة المتكاملة لأنشطة وعمليات المؤسسات الحكومية في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يضاعف من قدرتها على إنجاز المهام والأعمال المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسات الحكومية طويلة الأجل.

2.2.2 أهمية ومميزات الأداء المؤسسي:

تكمن أهمية الأداء المؤسسي بأنه أصبح ركن جوهري تستند عليه الإدارات المعاصرة في تسيير عمل المؤسسات، ويكون ذلك بتوافر عدد مناسب من المعايير والقواعد التي تنظم ممارسات العاملين والإداريين أيضاً، وذلك لتقوية القدرات والكفاءات وتنظيم الأهداف والعمل على تحقيقها بأحسن الطرق الممكنة على نحو يضيف قيمة للمؤسسة وبلوغ التميز المؤسسي (صويص، 2021)، والأداء المؤسسي من أهم الأمور المحورية التي يتوجب تحسينها وتطويرها بشكل مستمر تحت إطار المؤسسات من أجل الوصول إلى النجاح الدائم على مدار السنوات، حيث يشكل الأداء المؤسسي الجيد ميزة تنافسية مرجوة ومرغوبة في ضوء تحقيق جميع الأهداف المطلوبة المخطط لها، وعليه يعد نجاح المؤسسات ودوام عملها مبني على اكتمال أداءها حيث تتصف المؤسسات ذات الأداء الضعيف بفشل هيكلها وعملياتها (عيد، 2022). ولذلك كان الحرص المتزايد بالاهتمام بالأداء المؤسسي والعمل بتحديث معايير ومستوياته، حيث أصبحت المؤسسات تهتم بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التقنية في الأداء المؤسسي من أجل المزيد من الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية وبالإضافة إلى دعم الإبداع والمرونة في العمل (صقر، 2021)، يُظهر الأداء المؤسسي مدى مساهمة المؤسسة في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، من خلال توفير أكبر مستوى من الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، والتخلص من عوامل الضياع والهدر في الجهد والوقت والمال، كما يوفر الأداء المؤسسي معلومات لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة، للقيام بعمليات الرقابة والتخطيط واتخاذ القرارات بناء على حقائق علمية موضوعية، كما أن الأداء المؤسسي يظهر انجاز المؤسسة بغض النظر عن المستوى، نحو الأسوأ أو نحو الأفضل من خلال مقارنة نتائج تنفيذ الأعمال في المؤسسة مع نظيراتها (العوضي، 2022).

علاوة على ذلك، يساعد الأداء المؤسسي على توجيه أنظار الإدارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تحتاج الى اشراف أكبر، ويساعد في ترشيد الطاقات البشرية في المؤسسة في المستقبل، من خلال تنمية العناصر الناجحة وإبرازها والتعرف على العناصر الغير منتجة واتخاذ القرار المناسب بها (ابوحجل، 2022).

2.2.3 خصائص الأداء المؤسسي

أن الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي تُسهم في تطوير المؤسسات الحكومية والارتقاء بها، وذلك لما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافية تنظيمية (وهيبي، 2020). وعليه يتميز الأداء المؤسسي بعدد من الخصائص تتمثل في التالي: (إسماعيل، 2022) (خلاف، 2002)

1. الأداء مفهوم واسع: تتعدد مدلولات الأداء باختلاف المؤسسات والأفراد الذين يستخدمونه، مما يعني أن الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن منظمة لأخرى، مما يطرح إشكالية صعوبة الضبط والقبول وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها أيضاً صعوبة أن تكون المؤسسة جيدة على كل المعايير.
2. الأداء مفهوم متطور: تتطور مكونات الأداء بتطور المعايير والعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في كل مرحلة، فالمؤسسة التي في مرحلة التأسيس تختلف معايير الأداء فيها تلك التي في مرحلة النمو، مما يضع ذلك كتحدي أمام القادة الإداريين لصناعة التوليفة عن المناسبة للأداء المطلوب في كل مرحلة من مراحل نمو المؤسسة.

3. الأداء مفهوم شامل: في هذا الجانب لابد من الاعتماد على المعايير المالية والمعايير البشرية

والاجتماعية حسب نشاط المؤسسة، بما يوفر نظرية واقعية شاملة لأداء المؤسسة في كل

المجالات ذات العلاقة بالمؤسسة.

4. الأداء مفهوم غني بالتناقضات وقد يتجلى بعض هذه التناقضات في حالات الرغبة في

تخفيض تكاليف الإنتاج مع تحسين جودة الخدمة أو المنتج، أو محاولة تخفيف أعباء

العاملين والتكاليف مع الحفاظ على الروح المعنوية، والولاء التنظيمي.

2.2.4 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يعتبر الاداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات

الحكومية والارتقاء بها من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء تلك المؤسسات، ومدي

تحقق أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيقها، بالإضافة الي إتاحة الفرصة لعرض نقاط القوة ونقاط

الضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، مما يؤدي الي إعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة

إذا تطلب الامر ذلك (حسن، 2021) ويشير (Al Naqbi، et. all، 2020) الى الأداء المؤسسي على

انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها

قادرة علي تحقيق أهدافها، وهناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي، يمكن تقسيم هذه

العوامل الى: (زلط، 2022)

- **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر

المؤسسة الداخلية، والتي تؤثر على أدائها، ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية

أو التقليل من أثارها السلبية ومنها العوامل التقنية والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية.

- **العوامل الخارجية:** يقصد بها مجموعة من التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر (المنافسة بين المؤسسات القائمة، خطر دخول منافسين محتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديدات المنتجات البديلة) أو غير مباشر (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل البيئية والتشريعية) على المؤسسة.

2.2.5 أنواع الأداء المؤسسي

يمكن تقسم الأداء المؤسسي الى أنواع متعددة من اهم هذه الأنواع الأداء حسب معيار الشمولية وينقسم الى أداء كلي والذي يتمثل في جميع الأداء المساهم في نمو المؤسسة ويجسد من خلال الانجازات التي ساهمت بها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجاز الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وأداء جزئي وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم الى عدة أنواع باختلاف المعيار الوظيفي المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف الى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق، وكذلك يقسم حسب معيار المصدر الى أداء الخارجي فيكون نتيجة محصلات خارجية، وأداء داخلي ينتج الأداء الداخلي من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء للأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الاداءات الجزئية المتمثلة في أداء الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة، وحسب المعيار الوظيفي حيث يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة، ويمكن حصر هذه الوظائف في الوظيفة المالية، الإنتاجية، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، ووظيفة العلاقات العامة(صقر، 2021) وأخيرا الأداء حسب الطبيعة حيث

يمكن تقسيم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار تبعاً لطبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وأهداف المؤسسات تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارس فيه، فهناك الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية. (عبد الحميد، 2019)

2.2.6 مستويات الأداء المؤسسي

ينظر إلى الأداء المؤسسي على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة من خلال تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، ومن خلال تلك النظرة فإن الأداء في المؤسسة له عدة مستويات وهي المستوى الفردي للموظف، ويشمل أداء العاملين والموارد البشرية ورأس المال البشري ورأس المال الفكري، والمستوى الثاني هو المستوى الوظيفي الجزئي ويشمل الإدارة والقيم أي أداء الوحدات التنظيمية في ظل السياسة العامة، أما عن المستوى الثالث وهو المستوى الكلي الذي يشمل أداء المؤسسة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تتبعها الدولة (الشننغ، 2021).

من الضروري التأكيد على وجود بعض المستويات للأداء المؤسسي ، وذلك لوجود عدة مناصب وظيفية داخل أي مؤسسة، حيث يتم تحديد أهداف تخص كل مستوى على حدة، وعليه تفرعت مستويات الأداء المؤسسي إلى العديد من المستويات، بحيث ذكرت دراسة (الاسطل، 2023) هذه التفرعات وهي كالآتي:

1. الأداء الاستثنائي: إذ يشير إلى التميز في الأداء المؤسسي الذي يشكل تأثير مباشر على المدى البعيد.

2. الأداء البارز: حيث يتضمن جميع الأعمال المحلية والدولية التي تكون حيازة عقود كبيرة تعمل على إنتاج مالي رائع.

3. الأداء الجيد: وهو المستوى الذي يمثل استقرار نقاط القوة والضعف أثناء تقديم الخدمات للعملاء للحصول على مركز مالي متزن.

4. الأداء الجيد جداً: إذ يشير إلى توفر هيكل أعمال يتمتع بالكفاءة وقوة الأداء.

5. الأداء الضعيف: وهذا المستوى ضعيف الأداء حيث انه يفتقر الابتكار والإبداع والمهارة

الكافية لمجال العمل والذي يؤدي إلى تشكيل عوائق ومصاعب في الأنشطة المهنية كافة.

6. الأداء المتأزم وهذا الأداء يسبب اختلال في بيئة العمل الخارجية والداخلية بالإضافة إلى خلق صعوبة بالاستمرار.

2.2.7 أبعاد الأداء المؤسسي

يشتمل الأداء المؤسسي أبعاداً وجوانب متعددة لشرائح مختلفة من المؤسسات حسب تخصصاتها ومجالات عملها، حيث ان بعض المؤسسات تعتمد على أبعاد وعوامل تختلف عن منظمات أخرى، وفي هذه الدراسة تم اختيار اهم الأبعاد المهمة بناء على حاجة الدراسة، حيث كانت الأبعاد التالية من الأهمية بمكان للأخذ بها، وهذه الأبعاد هي:

- **البعد المالي:** يعد البعد المالي أحد الأبعاد الأساسية في نموذج (BSC) لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يمثل عنصراً محورياً في تقييم نجاح المؤسسات. يشمل هذا البعد مجموعة من المعايير الاستراتيجية، منها تحقيق الربح العادل كهدف رئيسي تسعى الجامعات إلى تحقيقه، إضافة إلى تحقيق نمو متوازن في مصادر الإيرادات الناتجة عن الأنشطة الاستثمارية. كما يتضمن هذا البعد العمل على تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى لضمان تحقيق أقصى كفاءة وفعالية، إلى جانب تعظيم العوائد المالية وتعزيز القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة. ويركز هذا البعد على استراتيجيات النمو والربحية، ويعكس تطلعات أصحاب المصلحة، حيث يعد المخرج النهائي

لمختلف التغيرات والتحليلات التي تتم ضمن الأبعاد الأخرى. كما أن المؤشرات المالية المرتبطة به تمثل أداة رئيسية في قياس أثر القرارات الاقتصادية، وتساعد في تحديد مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها بفعالية (الحيدري، 2024).

- **التعلم والنمو:** إذ يتم تفسير التعلم والنمو على أنه مدى إمكانية تدريب وتأهيل العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار التطور الدائم في مجال التدريب والتعليم وذلك بوجود قابلية إعادة التوجيه والإرشاد وقياس مدى رضا العاملين عن العمل وتحفيزهم على تقبل المسؤوليات وذلك لتحقيق التطور والتقدم في مستويات الإبداع والابتكار (عسيلة، 2021)، وعليه يُعد التعلم والنمو الفجوة ما بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المرغوب تحقيقها لذلك تهتم المؤسسات بالعمل على تقليص هذه الفجوة، من خلال تدريب العاملين المستمر وتوظيف أساليب التكنولوجيا المتطورة والعالم الرقمي في عمليات المؤسسات لنيل جودة الأداء المستهدفة (الايوبي، 2022) حيث يتم قياس وتقييم الأداء في المؤسسة من خلال قدرة المؤسسة على عمليات التحسين المستمرة وخلق القيمة (الجبالي وآخرون، 2022). كما يضمن هذا المتغير للمؤسسة القدرة على التجديد، وهو الشرط الأساسي للبقاء والاستمرار على المدى الطويل، كما يهدف الى توجيه الموظفين نحو التحسين والتطوير الضروريين للبقاء علاوة على ذلك، يركز متغير التعلم والنمو على الاستثمار في الموارد البشرية، لرفع مستوى الأداء، ومن أهم المقاييس التي تستخدم في هذا المتغير مصاريف البحث والتطوير ومصاريف التدريب، عدد ساعات البحث والتطوير، ومعدل ساعات التدريب لكل موظف في السنة (وهيبي، 2020).

ويرى الباحث أن هذا البعد له أبعاد استراتيجية للمؤسسات الحكومية ونظرتها المستقبلية، حيث يركز على تطوير قدرات الموظفين، لأنهم البنية التحتية التي تعمل على تطوير عمليات المؤسسات

الحكومية على المدى البعيد، اضافة الى الأنظمة والاجراءات التي تؤدي الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية.

العمليات الداخلية: تمثل العمليات الداخلية نقل جميع المدخلات من موارد مادية أو موارد بشرية إلى مخرجات لديها قيمة جيدة تؤثر بشكل ايجابي على المؤسسة كالإبداع والمهارة المهنية بهدف تنمية قدرات العاملين لتعميق العمليات والأنشطة بأساليب عمل حديثة ومنظمة (الاويبي، 2022)، وعلى المستوى العملي يتم تقسيم العمليات الداخلية إلى ثلاثة مراحل متتالية وهي كما يلي (زلط، 2022):

أولاً: المرحلة الأولية حيث تشمل هذه المرحلة على المهارات والإبداعات والخبرات في استهداف السوق ومن ثم توظيف القدرات في تعيين وبناء المنتجات التي تلبي حاجات السوق.

ثانياً: المرحلة الثانية حيث تتضمن هذه المرحلة جميع العمليات التي تندرج تحت إطار تصنيع المنتج وطرحه بالأسواق.

ثالثاً: المرحلة الثالثة حيث تنطوي هذه المرحلة على مجموعة من الخدمات المقدمة للعملاء كخدمات الصيانة، إذ يطلق على هذه المرحلة خدمة ما بعد البيع.

وهو تقييم أداء المؤسسة من خلال المجالات التي تتميز بها المؤسسة، لتلبية احتياجات العملاء والمساهمين، مثل تقديم خدمات أسرع وذات جودة في المؤسسات الخدمية، وتقليل الفاقد في المؤسسات الإنتاجية (الجبالي وآخرون، 2022) كما يركز هذا المتغير على الإجراءات والعوامل الداخلية المهمة، والتي تساعد المؤسسة في التميز، وتحقيق القيمة المتوقعة من العملاء بكفاءة وفعالية، وتحقيق نتائج مالية مناسبة للمساهمين، من خلال اضافة خدمات أو منتجات جديدة، تلبي احتياجات العملاء ومتلقي الخدمة الحاليين والمستقبليين (عيد، 2022).

ويرى الباحث أن بعد العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية، يجب ان يركز على العمليات التي تتعلق مباشرة في تحقيق احتياجات متلقي الخدمة، وتحقيق المنفعة للإدارة، من خلال التركيز على العمليات اليومية لتقديم الخدمات والعمليات التي تهتم بتكون علاقة ايجابية مع متلقي الخدمة، والاجراءات التشغيلية الداخلية، وطرح خدمات جديدة، تمكن المؤسسات الحكومية من التميز وتقديم خدمات ذات جودة.

- رضا العملاء: حيث يعد رضا العملاء من الأمور الهامة التي تتدرج تحت أهداف المؤسسات الاستراتيجية، وذلك لوجود علاقة قوية بين رضا العملاء والأداء المؤسسي فكلما زاد الرضا لدى العملاء أدى ذلك إلى تصاعد مستوى الأداء المؤسسي بطريقة ايجابية، ولابد أن نوضح مدى أهمية كسب ثقة العملاء على عملية التخطيط الاستراتيجي (خلاف، 2022)، إذ يعتبر الوصول لتحقيق رضا العميل والعمل على تلبية احتياجاته بالوقت والسعر المناسب من أهم العوامل التي تقوي الليونة الإنتاجية وذلك لرفع مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة بحيث يزيد ذلك من الأرباح والمكاسب، وبناء على ذلك تعتني المؤسسات في عملائها ورغبتهم بشكل مستمر ودائم (الرفوع، 2021) ، وكما أكدت دراسة (صويص، 2021) بأن رضا العملاء من المقاييس الأولية التي تساعد الأداء المؤسسي حيث أن كسب ثقة العملاء ونيل رضاهم وانتمائهم يؤدي الى زيادة التعاملات مع إبقاء المحافظة على العملاء الحاليين.

المبحث الثالث: التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي إلى إحداث تغييرات ملموسة وجذرية في تقديم الخدمات في المؤسسات الحكومية ضمن المواصفات التي تفوق التوقعات، حيث انه يساعد على الديمومة والتنافسية، إضافة إلى إنشاء المجتمعات الفعالة، كونه يدعم تقديم الخدمات بالشكل المناسب وبسرعة أكبر، فهو يعتبر عملية انتقالية للمؤسسات الحكومية تعتمد فيها على التكنولوجيا الرقمية في ابتكار الخدمات والمنتجات (نورهان، 2022).

إن قواعد وإجراءات التحول الرقمية في المنظمات والمؤسسات الحكومية التي تقدم خدماتها للمواطنين والمستفيدين تتمثل بـ: التنسيق في أداء الخدمات، وسهولة الحصول عليها، بالإضافة إلى التعرف على كيفية الاستفادة منها، وتقليص الاعتماد على العنصر البشري، وذلك لتوحيد مستوى أداء الخدمات، وتقليل المخاطر، والفصل بين متلقي الخدمة ومقدمها، والعمل على ترويج الخدمات الإلكترونية، إضافة إلى القابلية للتحديث عن طريق المشاركة لرفع مستوى الخدمة، والعمل على تطبيق معايير الحوكمة من شفافية وإفصاح ونزاهة (فهد، 2022).

2.3.1 مفهوم التحول الرقمي

يستخدم مفهوم التحول الرقمي بشكل واسع في العصر الحديث لوصف العملية التي يتم من خلالها تبني التكنولوجيا الرقمية والتحسين المستمر للأنظمة والعمليات التقليدية في مختلف المجالات والقطاعات، ويشير مفهوم التحول الرقمي الى التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا الحديثة والتفاعل معها واستغلالها لتكوين ثروة ضمن هذا النظام (نور، 2022)، ويعرف (مصطفى، 2022) التحول الرقمي بأنه "دمج التكنولوجيا في كل تفاصيل الحياة من خلال الاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات والتطبيقات اللامحدودة للتكنولوجيا الحديثة، التي جعلت العالم قرية صغيرة بفضل الإمكانيات الهائلة التي اتاحت فيها من سرعة في النقل وتبادل المعلومات والبيانات، محدثةً بذلك

تغييرات جذرية في انماط الحياة وطريقة العيش والتواصل والعمل باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وغيرها، ويعرف كذلك التحول الرقمي بأنه الانتقال إلى الاعتماد التدريجي على التقنيات والتطبيقات لتحقيق الأهداف المطلوبة في مجال "ما" (عبدالطوب، 2020)، ويعرف كذلك بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في كل مجالات العمل، يعتبر كتغيير ثقافي يتطلب من البنك تحدي الوضع الراهن باستمرار (عمايره، 2020) وأعتبر غنام (2022) أن التحول الرقمي يشتمل على عدة أبعاد هي: الجوانب التكنولوجية، التغييرات في المنظمة بما في ذلك هيكلها وعملياتها ونموذج الأعمال، خلق القيمة أسلوب الإدارة، والثقافة. تهدف عملية التحول الرقمي إلى تحسين كيان المنظمة من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه من خلال مجموعات من المعلومات والحوسبة والاتصالات والتقنية الرقمية (Vial، 2001) ويعرف التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية بأنه مشروع حكومي يتضمن تحويل الخدمات الأساسية المتعلقة بالأفراد والمؤسسات من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، ويعتمد ذلك على التقنيات الجديدة والمتطورة .

2.3.2 أهمية التحول الرقمي

ساهم النمو والتطور المتسارع في مجال التقنيات والتكنولوجيا الرقمية والتطور في الآليات والأجهزة والأنظمة الذكية الحديثة، بالإضافة إلى زيادة القدرة على معالجة البيانات والذكاء الاصطناعي في إحداث تغييرات جذرية في الاقتصاد العالمي، كل ذلك كان بحاجة لمواكبة التحول الرقمي لما له من آثار جوهرية على متلقي الخدمات، وهناك جملة من الدوافع المتعلقة بتطبيق التحول الرقمي، من أهمها الاستجابة لحدوث الأزمات حيث أعادت المؤسسات الحكومية صياغة التكنولوجيا الرقمية والبيانات فيها لتحسين كفاءة أداء القطاع وزيادة سرعة تسليم الخدمة للتلائم مع الالتزامات (Abudaqa & Ahmed (2022) ، وكذلك ضرورة اختصار الإجراءات الإدارية من خلال تقليل

الاعمال الورقية وجعلها الكترونية، وكذلك مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال زيادة الانتاجية وتخفيض التكلفة في الأداء (السيد، 2022)، وضرورة زيادة انتاجية الموارد البشرية بالتالي تحسين الخدمات والسيطرة على التعقيد، وكذلك تحقيق المرونة، ورفع حماية البيانات الرقمية وتحقيق الشفافية وتعزيز الثقة لدى العملاء وضمان متطلبات الاستقلالية، بالإضافة الى تحسين الوصول الى الخدمات، ووضع ضوابط الجودة في الخدمات الرقمية (اسعد، 2022).

وتبرز أهمية التحول الرقمي في قدرتها على المساهمة بجل ومعالجة المشكلات وتفعيل التنمية وتعزيز الاستدامة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية، بالإضافة إلى العمل على تحسين تجربة العميل وتحفيزه على اعادة التجربة لمرات متتالية والمرونة والإبداع والابتكار في العوامل الرئيسية التي يدعمها التحول الرقمي إلى جانب تطوير المصادر الحديثة المتنوعة للإيرادات والأنظمة البيئية التي تعززها المعلومات مما تعمل على تحول نموذج الأعمال (نورهان، 2022).

وقد بات التحول الرقمي من أهم المجالات الضرورية في المؤسسات الحكومية، والمطلوب منها أن تتبناه بحكمة وأن تطبقه بجودة لقدرتها في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسات الحكومية وكذلك تسهيل العمل في جميع المجالات التي تعمل فيها المؤسسات، وانتقال المؤسسات من الشكل التقليدي الى الشكل الرقمي في تقديم الخدمات، من القضاء على البيروقراطية والأخطاء البشرية، بالإضافة الى تحقيق الكفاءة في المعاملات والخدمات وتقليل النفقات المالية (ابو غبن، 2023).

وكذلك يعتبر التحول الرقمي ذو أهمية كبيرة لقدرته على أن يغطي عدداً ضخماً من العمليات، والمعاملات وردود الأفعال، وكذلك التغيرات التكنولوجية والعوامل الداخلية والخارجية في العديد من المجالات، حيث ظهر أن هناك العديد من النتائج الايجابية لتطبيق التحول الرقمي في الاعمال، فكان ذلك يركز على قيمة تكنولوجيا المعلومات لتلك الأعمال في المؤسسات ، علماً ان العديد من

المؤسسات الحكومية، كان لديها الكثير من التحديات التي واجهتها في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي، فكانت الحوكمة والمهارات والثقافة، هي أهم التحديات التي واجهتها تلك المؤسسات (عسلي، 2021). كما ان للتحول الرقمي أهمية في إعادة تشكيل وبناء الطرق الحديثة التي يفكر ويعيش ويعمل ويتفاعل ويتواصل بها الموظفين بالمنظمات بالاعتماد على التقنيات المتاحة بين أيديهم، مع الأخذ بعين الاعتبار خطوات وطرق وضع الخطط المستمرة والسعي لإعادة صياغة القدرات والامكانيات والخبرات العملية للموظفين، بالإضافة إلى تحسين الكفاءات وتقليل مستوى الإنفاق، وتطبيق الخدمات الحديثة بكل مرونة وسرعة، والعمل على تحقيق وتنفيذ التغييرات الجذرية في الخدمات المقدمة للعملاء، والمقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي (غنام، 2022).

2.3.3 خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بعدة سمات وخصائص، منها نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة على المعلومات بغرض التحكم في معالجة المعلومات، وتحقيق الدقة والسرعة في إنجاز أعمالها، وبزوغ تكنولوجيا المعلومات والنظم المتطورة في الشبكات، ومنها شبكة الانترنت التي تخطت الحواجز، وجعلت العالم قرية كونية صغيرة، و تعدد فئات المستفيدين التي تتعامل مع المعلومات والإفادة منها في خططها وبرامجها، وفي بحوثها ودراساتها وأنشطتها المختلفة وفقاً للتخصصات وطبيعة الأعمال وأنواعها، وتنامي النشر الإلكتروني، ونقله بواسطة الحواسيب الإلكترونية وشبكات الاتصالات؛ مما يساعد على سرعة الحصول على المعلومة وبأقل وقت وتكلفة وجهد (علي، 2022).

ويمتلك التحول الرقمي القدرة على العمل على تحقيق مجموعة من الخصائص للمؤسسات الحكومية الخدمية عن غيرها بمعنى احداث التميز عن بعضها البعض، ومن أبرز هذه الخصائص اعطاء المؤسسات الحكومية القدرة على التكيف مع بيئة العمل التي تعيش فيها في الوقت الحاضر

التي تتمتع بالتغيير والتنوع، وكذلك التميز في امتلاك المقومات والمكونات التي تدعم الأنشطة والعمليات العملية التنافسية، وامتلاك واستخدام التقنيات ذات المواصفات عالية الجودة من المعلوماتية العالمية، وبناء تنظيمي شبكي لوجود طبيعة خاصة لعملها وارتباطاتها بالعديد من المنظمات والأفراد داخلها وخارجها، محلية وعالمية (عمايره، 2020)، كما تعمل المؤسسات الحكومية المتحولة رقمياً على تحقيق مبدأ النزاهة والشفافية والدقة والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات، وتقليل الأخطاء والمخاطر، وذلك بسبب وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي، وعلى امتلاك بنية معلوماتية أساسية، تمكنها من مباشرة ومتابعة نشاطها من خلال شبكة الإنترنت، كما أن التحول الرقمي يعزز ويعمل على الاستفادة من أحدث وسائل وأدوات التقنيات الحديثة المتطورة للمعلومات والاتصالات التي تساعدها من إقامة وتلبية متطلبات التميز وتنمية ثقافة الإبداع والتطور داخل المنظمة، وإعادة رسم وصياغة الطرق التي يتعامل بها الأفراد داخل المجتمع (أبو غبن، 2023).

2.3.4 متطلبات التحول الرقمي

تحتاج المؤسسات الحكومية قبل المباشرة في تنفيذ التحول الرقمي إلى صياغة ووضع مجموعة من الأهداف الملموسة، والتي تشمل تعزيز التجارب التي تعمل وتساهم في تحسين أدوات مقاييس العاملين داخل المؤسسات ودعمهم، وتعزيز القدرات التنافسية من خلال التميز للمؤسسات باستخدام الأساليب الرقمية، والعمل على خلق الثقافة في بناء واتخاذ القرارات المبنية على البيانات والمعلومات التي تتمتع بالمصداقية والموثوقية والملائمة، وبناء العقلية الرقمية في مختلف الدوائر داخل وحدات العمل في المؤسسة والعاملين بها، بالإضافة إلى تحسين الموارد حيث يعمل على تغطية جميع الجوانب من تحسين الاتصال بين المسؤولين والمدراء وتخفيض التكاليف (شعبان، 2021).

وهناك مجموعة من المتطلبات التي يجب ان تتوفر في المؤسسات، منها المتطلبات الإدارية من خلال تطوير استراتيجية الاعمال الرقمية وابتكار الثقافة الرقمية، بالإضافة الى المتطلبات البشرية التي تمثل وجود العنصر البشري الكفؤ، والذي بدوره لا يمكن تنفيذ الإدارة الرقمية، وكذلك المتطلبات التقنية التي تعتبر البنية التحتية للإدارة الرقمية حيث ترتبط الإدارة الرقمية بكل أشكال التكنولوجيا الرقمية من الوسائط والشبكات والأدوات والتقنيات المتطورة، بالإضافة الى متطلبات شبكات الاتصال، التي تمثل شبكة الانترنت الواسعة التي تطبق ضمن البنك، والانترنت التي تطبق بين البنك واصحاب المصلحة الأخرى خارج البنك مثل مزودي الخدمة أو الوكلاء، بالإضافة الى المتطلبات الأمنية، والتي تتضمن توفير التقنيات التي تحفظ للعملاء سرية البيانات الخاصة بهم وتخزينها بالشكل الرقمي (شعبان، 2021)

وبناءً على هذه المتطلبات، فإن بناء استراتيجية التحول الرقمي أمراً بالغ الأهمية كون التحول الرقمي يعتبر مؤثراً واضحاً على أعمال المؤسسات وتحقيق الفوائد له، كما أن نشر الثقافة حول التحول الرقمي مطلباً ضرورياً لكونه يقلل من درجة مقاومة العاملين تجاه تطبيق التحول الرقمي.

2.3.5 مهارات التحول الرقمي

لقد فرضت التغيرات والتحولات العالمية المعاصرة على العاملين في الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية أدواراً مستقبلية جديدة، لم يمارسوها من قبل في العديد من المجالات من خلال تبني الأفكار الإدارية والسلوكية الحديثة التي أثبتت جديتها، وتطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا، واتباعها بما يحقق النهوض بالعمل، وترسيخ فكر المستقبل لاستشراف آفاق جديدة، وللتحول الرقمي مهارات تنقسم إلى ثلاث مستويات، وهي كما يأتي: (أبو غبن، 2023)

1. **المهارات الأساسية:** وهي مهارات تمكن من العمل عند المستوى الأدنى في إطار المجتمع

وهي مهارات أساسية لأداء مهام أساسية. وتشمل المهارات الأساسية للمعدات من قبيل

استخدام لوحة المفاتيح وتقنية تشغيل لمس الشاشة، والبرمجيات، من قبيل معالجة الكلمات وإدارة الملفات في الحواسيب، وإعدادات الخصوصية في الهواتف المتنقلة، والعمليات الأساسية عبر الإنترنت من قبيل استعمال البريد الإلكتروني أو البحث أو استيفاء استمارة عبر الإنترنت، والمهارات الأساسية تثري الحياة، وتُمكن من التفاعل مع الآخرين، ومن الوصول إلى الخدمات الحكومية والتجارية والمالية (حسين، 2023).

2. **المهارات المتوسطة:** وهي مهارات تُمكن من استخدام التقنيات الرقمية بأساليب أكثر فائدة وجدوى، وهي مهارات جاهزة لفرص العمل فعلياً؛ لأنها تشمل المهارات اللازمة لأداء مهام مرتبطة بالعمل، مثل: مهارات النشر المكتبي، والتصميم البياني الرقمي، والتسويق الرقمي.
3. **المهارات المتقدمة:** وهي المهارات التي يحتاجها المتخصصون في مهن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل: البرمجة الحاسوبية، وإدارة الشبكات، وتشمل هذه المجالات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، والتشفير والأمن السيبراني (Jery، 2023).

2.3.6 معوقات التحول الرقمي

هناك مجموعة من الأمور التي تشكّل معوقات لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وقد يكون ذلك متمثلاً بالمقاييس وطرق التطبيق، كما أنه من الممكن أن يكون هناك نقص في الدعم المالي والدعم البشري من الموارد البشرية المخصصة لتنفيذ الرقمية، كما أنه قد يظهر مشاكل في الأمن الرقمي أو السيبراني (شناق، 2022) ويمكن اجمال الحديث عن هذه المعوقات على النحو الآتي: (السيد، 2023)

1. المعوقات الإدارية حيث تتخذ المؤسسات الحكومية بعض الأساليب الإدارية التقليدية والعقيمة، كالأسلوب البيروقراطي في الإدارة والذي يقف عائقاً أمام متطلبات تطبيق التحول الرقمي، وكذلك قد يلاحظ رفض من قبل البيروقراطيين لتطبيق التحول الرقمي لأنها بحاجة إلى إعادة

هيكلية المهام؛ إذ أن إعادة توزيع المهام قد تؤدي إلى تغيير القيادات الإدارية، إضافة إلى غموض مفهوم التحول الرقمي لدى كثير من القيادات الإدارية.

2. المعايير التقنية، يتطلب تطبيق التحول الرقمي استخدام شبكات وتقنيات حديثة، وهذا يتطلب متابعة حديثة من قبل المؤسسات الحكومية لما يتوصل إليه العلم من الناحية التكنولوجية، وهذا يتطلب غير متوافر لقلة الموارد المالية، وصعوبة توفير السيولة النقدية لتطبيق التحول الرقمي.

3. المعايير البشرية: يواجه التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية جملة من التحديات، منها عدم توافر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة القادرة على العمل في مجالات التحول الرقمي وإنجاز أعمالها ومعاملاتها إلكترونياً.

4. المعايير السياسية والقانونية: وتشمل هذه المعايير عدم وجود إرادة سياسية فعالة لإحداث نقلة نوعية للتحول نحو التحول الرقمي، وعدم ملاءمة القوانين والتشريعات لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وصعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني والرقمي.

5. المعايير المالية: وتشمل ارتفاع تكلفة تأسيس البنية التحتية التكنولوجية من أجل تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى ضعف الموارد المالية المخصصة للإدارة الإلكترونية.

ويرى الباحث من خلال عمله في إحدى المؤسسات الحكومية أن هذه المعايير يمكن تخطيها ومعالجتها، حيث يمكن تخطي المعوقات الإدارية من خلال تطبيق المبادئ الحديثة في الإدارة وكذلك يمكن تجاوز المعايير البشرية من خلال تدريب وتأهيل الكوادر العاملة، وبالنسبة للمعايير القانونية، يمكن إيجاد بيئة قانونية داعمة ومنظمة للإدارة الإلكترونية وراعاة لمشاكل الجرائم الإلكترونية، ويمكن تخطي المعايير

المالية من خلال توفير الدعم من قبل مؤسسات المجتمع المحلي، أما المعوقات التقنية فيمكن معالجتها بتثنية جيل يتمتع بالمهارات التقنية من خلال تعليمهم هذه المهارات في المدارس والجامعات أما بخصوص المعوقات الاجتماعية، فلم تعد معوقاً حاسماً في تطبيق التحول الرقمي في الوقت الحالي، فبالرغم من التفاوت الاجتماعي في المجتمع الواحد، يلاحظ أن غالبية المجتمع السعودي يمتلك ثقافة ومقومات التحول الرقمي، وبالنسبة للمعوقات الثقافية فلا تعد معوقاً جوهرياً في تطبيق التحول الرقمي في ظل العولمة إذ أصبح هناك مشاكل في الثقافات بين العديد من المجتمعات.

العلاقة بين متغيرات الدراسة

أظهرت دراسات عدة وجود علاقة وأثر للإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية لمنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، ومن تلك الدراسات، دراسة يوسف (2022) والتي أظهرت أثراً دالاً إحصائياً للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية، ودراسة الهولمة (2023) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في فاعلية أداء العاملين بأبعاده (الإنتاجية، الإبداع، الكفاءة)، وبالإضافة إلى دراسة المعاينة (2022) التي توصلت إلى أن دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء البلديات بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة، (Rebecca, Shatha, Mark, (2023) والتي أظهرت أثراً دالاً إحصائياً للإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في الهند وأوصت الدراسة ضرورة إلزام المنظمات الصناعية بتوفير التطوير المناسبة واللائمة لتطوير أداء العاملين في تلك المنظمات، وأكدت جميعها على أهمية الإدارة الاستراتيجية في بناء رؤية مستقبلية تسهم في تطوير أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية

كما أشارت دراسات أخرى لوجود علاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسات ومن بين هذه الدراسات دراسة محمود (2022) والتي أظهرت أن تطبيق التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتوازن

للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية لمجموعة مستشفيات كليوباترا ، حيث يبدو هذا التأثير واضحاً من خلال تحسين ورفع كفاءة وفعالية كل من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو. بالإضافة إلى دراسة حسين (2023) والتي توصلت إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على وعي العاملين بالتكنولوجيا، اكتسابهم مهارات رقمية، وتوفير التقنيات المناسبة، مشيرةً إلى أن الفئات العمرية الأصغر أكثر تفاعلاً وإبداعاً في تطبيقه، في حين أن الفئات الأكبر أكثر تقبلاً لأبعاد الأداء التنظيمي.

2.2 الدراسات السابقة

لقد تم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وقد لاحظ الباحث ندرة الدراسات العربية التي تتعلق بموضوع تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة دراسة حالة في القطاع الحكومي، لذلك فقد تم تصنيف الدراسات السابقة على النحو الآتي:

2.4.1 الدراسات باللغة العربية

دراسة العتيبي (2020) بعنوان "أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية علي أداء المؤسسات الإعلامية: دراسة حالة قناة الريان الفضائية - قطر".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة تم اختيارها بالطريقة القصدية الطبقية من الموظفين الإداريين من المستويين الإداريين (الأعلى، والمتوسط)، البالغ عددهم (100) موظف. وأظهرت الدراسة أن إجراءات التفكير الاستراتيجي والتحليل والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة فاعلة، وأوصت الدراسة ضرورة العمل على تعزيز مفهوم التفكير الاستراتيجي من قبل مدراء والقيادات في القناة.

دراسة الشنتف وقفه (2021) بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء

المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات الجامعية الحكومية باستثناء موظفي الخدمات، والذي بلغ عددهم (435)، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وأبرز ما توصلت إليها الدراسة من نتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها؛ لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

دراسة صويص والقبح (2021) دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك

التجارية في الضفة الغربية.

هدفت التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال، تعزيز الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية في تعزيز الأداء المؤسسي بأبعاده أداء الافراد داخل الوحدات أداء الافراد داخل المؤسسة بالتطبيق على العاملين في البنوك التجارية في الضفة الغربية في فلسطين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع دراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية في الضفة الغربية، قام الباحث بتصميم استبيان تم توزيعه على (155) موظف. وتمثلت أبرز النتائج بأن واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية مرتفع، وكذلك مجال تطبيق الاداء المؤسسي، كما ان هناك علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي،

والنتائج اظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي في البنوك في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (العمر، النوع، عدد سنوات الخدمة). وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتوظيف ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية، وضرورة تعزيز الأداء المؤسسي من اجل النمو والتميز والبقاء، كما أوصت الدراسة بضرورة اجراء دراسات تتعلق بطرق وآليات توجيه ممارسات القيادة الاستراتيجية لتعزيز الاداء المؤسسي.

دراسة المعايطة (2022) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات"

هدفت الدراسة عن دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين عمل البلديات من ناحية تأهيل الكوادر البشرية، والتطور المالي والإداري، والتحول الرقمي في خدمات البلديات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تطوير استبانة تم توزيعها على (365) رئيس قسم ومدير في (18) بلدية في إقليم الجنوب بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى إن دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين عمل البلديات بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعود لتصنيف البلديات ولصالح البلديات الكبرى فئة (أ)، وكذلك وجود فروق لصالح الصفة الوظيفية ولصالح مسمى (مدير)، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل تطبيق الخطط الاستراتيجية للبلديات وخاصة البلديات ذات التصنيف (ب).

دراسة الأيوبي وأبو عجوة (2022) بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري:

دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة

هدفت التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري لدى البنوك الإسلامية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب الحصر

الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (60) مدير. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية، وكذلك وجود أثر بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية في جميع المجالات. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا في البنوك الإسلامية بجميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري.

دراسة الصيفي (2022) بعنوان أثر الإدارة الاستراتيجية في زيادة مهارات العاملين وتمكينهم".

هدفت التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء العاملين في بلدية الضليل، وتم استخدام المنهج الوصفي، قام الباحث بتصميم استبيان تم توزيعه على (210) موظف وتوصلت الدراسة عن أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء العاملين تكون من خلال الأداء التنظيمي المستدام، والعمل على تمكين الموظفين، والسعي نحو زيادة إنتاجية الموظف، وتعزيز فكرة العمل كفريق واحد، وتأهيل الموظفين من خلال التدريب. وأوصت الدراسة العمل على تعزيز الفكر الإداري الحديث لدى موظفين البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

دراسة العمري (2022) أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق

التنمية والتشغيل الأردني

كشفت عن أثر الإدارة الاستراتيجية بإبعادها (التحليل الموقفي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، التقييم) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، تبني الابتكار، الاستدامة) في صندوق التنمية والتشغيل الأردني، وظف منهج وصفي تحليلي، كان المجتمع العاملين في صندوق التنمية والتشغيل الأردني والبالغ عددهم (130) عاملاً، وكانت الأداة الاستبانة، توصلت الدراسة لأهم النتائج وهي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين

أبعاد الإدارة الاستراتيجية و أبعاد أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، باستثناء البعد (تطبيق الاستراتيجية). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الاستراتيجية ضمن ممارسات الإدارة الاستراتيجية في صندوق التنمية والتشغيل الأردني، وتوفير الدعم اللازم لضمان فاعليته في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، لا سيما في مجالات الكفاءة، تبني الابتكار، والاستدامة.

دراسة (عطيه، 2022) بعنوان أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالسوق المصرية.

هدفت التعرف على تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية، من خلال الكشف عن واقع تطبيق التحول الرقمي في الشركات الصناعية المسجلة في السوق المصرية بهدف تحقيق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة في الأجل الطويل، وكذلك التعرف على متطلبات عملية تطبيق التحول الرقمي، وتحديد العلاقة بين متطلبات عملية التحول الرقمي كأحد الابتكارات لتكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات، تم توزيع (255) استبانة على عينة الدراسة، تم استلام (227) استبانة صالحة للتحليل تم استخدام نظام التحليل الاحصائي SPSS . أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة بشأن تأثير تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية كأحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي على تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بالشركات الصناعية المسجلة بالسوق المصرية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز متطلبات تطبيق التحول الرقمي، لا سيما من خلال تطوير الاستراتيجيات، وتعزيز الثقافة التنظيمية، ودعم القيادة التحويلية، والاستثمار في الموارد البشرية لضمان تحسين الأداء الاستراتيجي.

دراسة علي (2022) متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على فاعلية الأداء

التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت التعرف على متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على فاعلية الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بمدينة الرياض وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية ووصلت الاستجابة على أسئلة الاستبانة 384 مستجيباً وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في الجامعات السعودية حيث أظهرت النتائج من خلال الانحدار المتعدد أن أهم متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وأكثرها تأثيراً تمثل البيئة الخارجية بنسبة 71.7% ثمّ في المتطلبات التي تتع المتطلبات التي تتعلق بالاستراتيجية بنسبة 20.5% ثم المتطلبات التي تتعلق بالتقنيات الرقمية بنسبة 9.9% وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البيئة الخارجية الداعمة للتحول الرقمي، وتطوير الاستراتيجيات المؤسسية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي، إلى جانب الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة.

دراسة حسين (2023) أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية

للاتصالات

هدفت الدراسة التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وقد بلغ حجم العينة (375 مفردة)، وتوصلت الدراسة إلى التوسع في ممارسات التحول الرقمي بالمنظمة محل البحث يرتبط بمجموعة

من المحددات والتي من بينها توافر الوعي لدى العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة واكتساب مهارات جديدة وتوفير التقنيات الرقمة المناسبة.، كما يقوم العاملون محل البحث بتوفير أساليب جديدة لتحسين أدائهم التنظيمي باستمرار ومن ثم تحسين أداء المنظمة والتحسين المستمر في جميع المجالات، و يعتبر العاملين ذات الفئات العمرية الأقل هم الأكثر استجابة وتفاعل نحو تفعيل استراتيجية التحول الرقمي علاوة على أنهم الأكثر قدرة على توفير أفكار جديدة لتسهيل عملية استخدام التكنولوجيا بالمنظمة، كما ان العاملين ذات الفئات العمرية الأكبر هم الأكثر تقبلاً لأبعاد الأداء التنظيمي مقارنة بالعاملين ذات الفئات العمرية الأقل. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق التحول الرقمي في الشركة المصرية للاتصالات، مع التركيز على تطوير الوعي التكنولوجي لدى العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع الأدوات الرقمية الحديثة.

دراسة الهواملة (2023) أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في فاعلية أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة التعاونية الأردنية.

حيث هدفت هذه الدراسة للحديث عن أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في فاعلية أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة التعاونية الأردنية وتكون مجتمع الدراسة من جميع الوظائف الاشرافية للعاملين للعام 2023 والبالغ عددهم (66) موظف وموظفة موزعين على (13) مركز الرئيسي والمديريات المنتشرة في جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، حيث استرد منها (61) تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت من (33) فقرة موزعة على المتغير المستقل: تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والمتغير التابع؛ فاعلية أداء العاملين بأبعادها الإنتاجية الإبداع الكفاءة. حيث أظهرت نتائج الدراسة: إن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

التعاونية الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة. وكذلك مستوى فاعلية أداء العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في فاعلية أداء العاملين بأبعاده (الإنتاجية، الإبداع، الكفاءة). وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة للعاملين في المؤسسة معتمدة على ثقافة المؤسسة التي تدعم برامج التدريب والتطوير.

دراسة المديمة والقطيبي (2024) دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء .

هدفت الدراسة الى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده البعد المالي، بعد العملاء بعد العمليات بعد التعلم والنمو) في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء . واستهدفت الدراسة من خلال المسح الشامل لجميع الموظفين من القيادات المصرفية والإدارية، في البنوك اليمنية وبلغ اجمالي مجتمع الدراسة عدد (758) قياديا، واتبعت الدراسة طريقة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجميع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كان أهمها وجود دور إيجابي في ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية عينة الدراسة أيضا وجود اهتمام كبير للقيادة الاستراتيجية بجميع ابعادها، وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها ضرورة اعداد قادة اداريين من كوارها المؤهلين والتشجيع على ممارسات القواعد الأخلاقية بمنح الحوافز والمكافأة للمتميزين وتوفير الخدمات المصرفية في الوقت المناسب.

2.4.2 الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Ayanda Sani 2020) بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية في التطور الإداري والتنظيمي

في المنظمات الحكومية في النيجر"

هدفت الدراسة الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية في التطور الإداري والتنظيمي في المنظمات الحكومية في النيجر، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على (255) موظف موزع على (30) مؤسسة حكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن أثر الإدارة الاستراتيجية في التطور الإداري والتنظيمي في المنظمات الحكومية في النيجر جاء بدرجة متوسطة في المجال الإداري، وأثر بدرجة قليلة في المجال التنظيمي والمالي. وأوصت الدراسة العمل على استفادة المؤسسات الحكومية من تجارب الدول المتقدمة في مجال الإدارة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة ضرورة العمل على إعادة النظر في بناء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Maharmeh (2020) "تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية

بدولة قطر"

هدفت الدراسة الى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية بدولة قطر وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية والمتابعة والتقييم) على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (241) استبانة، تم تحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة المتوافر ضمن برنامج SPSS حيث كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

للمنظمة الحكومية. كما اوضحت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي، حيث إن 45 %من التغير في الأداء المؤسسي تعزى لمتغير التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتوفير المتخصصين في هذا المجال، مع توفير الموازنات الكافية والدعم اللازم.

دراسة (Alwedyan et al.2020) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين في الجامعات الأردنية.

حيث هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين في الجامعات الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة علي عينة مكونة من (264) عاملاً تم اختيارهم من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (180) فرداً وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، وتم استخدم برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية ومترابطة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الأهداف، إعداد الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الرقابة، وتقييم الخطة الاستراتيجية) وأداء العاملين في الجامعات الأردنية، كما بينت النتائج أن ضرورة مراعاة الميزة التنافسية بين الجامعات الأردنية كوسيط ومعزز لأداء الموظفين والتخطيط الاستراتيجي.

دراسة (Wang et al. 2020) تأثير استراتيجية التحول الرقمي على الأداء

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير استراتيجية التحول الرقمي (DTS) على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصينية، مع تقديم تحليل شامل حول ضرورة تنفيذ التحول الرقمي. كما استعرضت الدراسة الأطر النظرية مثل "الصراع المنحرف"، و"نظرية المعارضة الأقلية"، و"الزيادة المفرطة للأشياء الجيدة"، حيث تم فحص دور الصراع المعرفي كمتغير معتدل بين التحول الرقمي

والأداء. اعتمد الباحث على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي على المدى القصير والطويل، وأظهرت النتائج أن الصراع المعرفي يؤثر بشكل معتدل على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي في الأجلين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي والتحفيز لدى فرق الإدارة العليا لتبني التحول الرقمي بشكل مدروس، مع الاهتمام بتوازن الصراع المعرفي داخل الفرق، حيث يمكن أن يعزز هذا الصراع بشكل إيجابي الأداء على المدى القصير، بينما قد يكون له تأثير سلبي إذا تجاوز حدوده على المدى الطويل. كما أوصت بضرورة تطوير استراتيجيات رقمية مرنة ومتوافقة مع الأهداف المالية قصيرة وطويلة المدى لضمان النجاح المستدام للتحول الرقمي في الشركات.

دراسة (2023) Rebecca, Shatha, Mark أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في تطوير الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في الهند

حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في الهند، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة على (118) موظف ومدير في تلك المنظمات الصناعية، وتوصلت الدراسة إن أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال الموارد البشرية وتأثيرها في التطور المالي جاء بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة إلزام المنظمات الصناعية بتوفير التطوير المناسبة واللازمة لتطوير أداء العاملين في تلك المنظمات.

2.3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية لوحظ الآتي:

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من ناحية موضوع الدراسة حيث ركزت الدراسات على الإدارة الاستراتيجية أو الأداء أو الاثنين معاً.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة وأهميتها، واختيار المنهج العلمي الملائم، وطرق اختيار العينة، وتكوين خلفية فكرية نظرية عن الموضوع، والاستفادة منه في كتابة الأدب النظري، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة الأكثر ملائمة.
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تم ربط الإدارة الاستراتيجية بأداء المؤسسات الحكومية والتحول الرقمي كمتغير وسيط، بينما تناولت الدراسات السابقة هذه المتغيرات بشكل منفرد، كما تتميز الدراسة الحالية بانها الدراسة الوحيدة على حد علم الباحث التي تم تطبيقها على المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، كما تتفرد هذه الدراسة بأنها تعطي تغذية راجعة للمؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من أجل تنفيذ رؤية 2030.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي هدفت الدراسة من خلالها الى تحقيق أهداف الدراسة وبيان المنهج الذي اتبعته، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، والمعالجات الاحصائية، والتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها.

3.1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي الوصفي والأثري، لاختبار أثر الادارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في اداء المؤسسات الحكومية بأبعادها (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء) بوجود الدور الوسيط التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها من خلال العودة للدراسات السابقة وتحكيمها. وإجراء اختبار الثبات والصدق والتوزيع الطبيعي وبعد ان تم إدخالها على نظام SPSS ومن ثم فحص الفرضيات.

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، والبالغ عددها (10) مؤسسات حكومية، وشمل المجتمع جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى الإشرافية المعنيين بالإدارة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف والبالغ عددهم (226) موظفاً.

3.3 عينة الدراسة ووحدة التحليل

تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل بحيث تشمل جميع العاملين في المؤسسات الحكومية بمنطقة الجوف، وذلك لضمان تمثيل دقيق وشامل لجميع المستويات الوظيفية المعنية. تتوزع العينة بين درجات وظيفية متنوعة تشمل الإدارات العليا، الوسطى والإشرافية، مما يساهم في تقديم رؤية شاملة حول تأثير الإدارة الاستراتيجية والتحول الرقمي على الأداء المؤسسي. وبلغ إجمالي حجم العينة (226) موظفاً في هذه المؤسسات. تم إرسال الاستبانات إلى الموظفين عبر الإدارات العليا، الوسطى والإشرافية، مع ضمان سرية الإجابات وتحفيز المستجيبين على المشاركة. بعد عملية التوزيع، تم جمع الاستبانات وتحليلها، حيث بلغ إجمالي عدد الاستبانات الموزعة (226) استبانة، وتم استرجاع (211) استبانة صالحة للتحليل، مما يعكس نسبة استجابة جيدة تعزز من دقة وموثوقية النتائج.

جدول (3-1) توزيع العينة

المسمى الوظيفي	عدد العاملين	العينة	نسبة العينة %
الإدارة العليا	16	16	$7.08\% = 100 \times (226 \div 16)$
الإدارة الوسطى	38	38	$16.81\% = 100 \times (226 \div 38)$
الإدارة الإشرافية	172	172	$76.11\% = 100 \times (226 \div 172)$
المجموع	226	226	100%

3.4 مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

3.4.1 المصادر الثانوية

استعان الباحث بالكتب والمؤلفات والمجلات العلمية والأبحاث المنشورة، والأطروحات والرسائل الجامعية. كما استعان بالمصادر الالكترونية المتوفرة على شبكة الانترنت، وقواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.

3.4.2 المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية في الاستبانة (أداة الدراسة)، حيث تم تطوير استبانة تتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها، ولقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة لمتغيراتها. واعتمادا على ما تم طرحه نظريا في الأدبيات المسابقة في البحث العلمي.

3.5 أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة، وتم العمل على الاستبانة التناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الجزء الخاص الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية في الوظيفة الحالية، والخبرة العملية في المؤسسة الحالية).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، وقد اشتمل هذا المتغير على أربعة أبعاد وهي (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) و (15) فقرة لقياسها، وقد اشتمل هذا المتغير على ثلاثة أبعاد من الفقرة رقم (1) ولغاية الفقرة رقم (15)، وكما يأتي:

- البعد الأول: صياغة الاستراتيجية، تم قياسه بالاعتماد على مقياس دراسة Jery، (2023). H. (2023) الايوبي (2023)، الحاج (2022)، الصيفي (2022)، بسيسو (2020).

- البعد الثاني: تنفيذ الاستراتيجية، تم قياسه بالاعتماد على مقياس دراسة Jery، (2023). H.

الايوبي (2023)، الحاج (2022)، الصيفي (2022)، بسيسو (2020). ١.

- البعد الثالث: الرقابة والتقييم، تم قياسه بالاعتماد على مقياس دراسة Jery، (2023) H.

الايوبي (2023)، الحاج (2022)، الصيفي (2022)، بيسيو (2020).

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات التي تقيس التحول الرقمي وقد اشتمل هذا المتغير على (5)

فقرات لقياسها، من الفقرة رقم (16) ولغاية الفقرة رقم (20)، تم قياسه بالاعتماد على

مقياس دراسة أبوغبين، وآخرون (2023)، السيد (2023)، مصطفى (2021).

الجزء الرابع: ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة التابع (اداء المؤسسات الحكومية)

وقد اشتمل هذا المتغير على ثلاثة أبعاد وهي (التعليم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا

العملاء) و (15) فقرة لقياسها، من الفقرة رقم (21) ولغاية الفقرة رقم (35). تم قياسه

بالاعتماد على مقياس دراسة مقسمة على النحو الآتي:

- البعد الأول: التعليم والنمو، تم قياسه بالاعتماد على مقياس دراسة الاسطل (2023)،

عسلي (2021)، الشنتف وآخرون (2021).

- البعد الثاني: العمليات الداخلية، تم قياسه بالاعتماد على مقياس دراسة الاسطل (2023)،

عسلي (2021)، الشنتف وآخرون (2021).

- البعد الثالث: رضا العملاء، تم قياسه بالاعتماد على مقياس دراسة الاسطل (2023)،

عسلي (2021)، الشنتف وآخرون (2021).

وقد اعتمدت صدق اداة الدراسة وثباتها مقياس ليكرت الخماسي التدريجي في الاستبانة لإعطاء مرونة

أكثر لأفراد العينة في الاختيار حيث تراوحت قيمة بين (1-5) والموضحة في الجدول (3-1).

الجدول (3-2) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

3.6 جمع البيانات

قام الباحث بتوزيع (226) استبانة على أفراد عينة الدراسة، من بداية الأسبوع الثاني من تشرين الثاني من عام 2024 وقضى الباحث أسبوعين لإكمال عملية الجمع. وبلغ إجمالي عدد الاستبانات التي تم الحصول عليها 211 استبيانًا بنسبة مئوية بلغت (92%) من عدد الاستبانات الموزعة، وبعد التحقق من الاستجابات، تم تحليل البيانات على برنامج SPSS.

3.7 صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ثلاثة أنواع من الصدق: صدق المحتوى والصدق الظاهري وصدق البناء.

صدق المحتوى: طورت أداة الدراسة بالعودة للدراسات السابقة والكتب والدوريات والمجلات التي ارتبطت بمواضيع الدراسة ومتغيراتها الرئيسية والفرعية من خلال الأدب النظري.

الصدق الظاهري: لتحقيق صدق المحتوى تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئات التدريسية والمتخصصين في إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية المختلفة وجامعة الجوف في السعودية كما هو مبين بالملحق رقم (1) وعددهم (8)، للحكم على مدى صلاحية الاستبانة لجمع البيانات، والتأكد من وضوح فقراتها، بحيث سيتم إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين قبل توزيعها على أفراد وحدة المعاينة.

الصدق البنائي: يعتبر نوع من أنواع قياس صدق الأداة الذي يقوم على قياس مدى إمكانية الوصول إلى الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، من أجل تحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التمييز، والجداول

التالية تبين معامل ارتباط كل فترة من فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمحوورها. وتعتبر

الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها.

الجدول (3-3) درجة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
ابعاد المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية			
صياغة الاستراتيجية			
1.	تتبنى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة	0.864	0.00
2.	تتيح المؤسسة المجال لموظفيها لطرح آرائهم عند وضع الخطة الاستراتيجية	0.871	0.00
3.	تراعي المؤسسة امكانياتها ومواردها عند صياغة الأهداف المتعلقة بها	0.744	0.00
4.	تقوم المؤسسة بأعداد الخطة الاستراتيجية بما يخدم أهدافها	0.754	0.00
5.	تضع المؤسسة عدة بدائل استراتيجية لاختيار الخطة الاستراتيجية الأنسب	0.823	0.00
تنفيذ الاستراتيجية			
6.	تضع المؤسسة السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.800	0.00
7.	تعلن المؤسسة عن الاستراتيجية بطرق مناسبة للجميع	0.787	0.00
8.	تخصص المؤسسة موارد مالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.846	0.00
9.	تقوم المؤسسة بتنفيذ السياسات الموضوعية بفاعلية	0.828	0.00
10.	تحدد المؤسسة المهام الأساسية التي يجب القيام بها	0.776	0.00
الرقابة والتقييم			
11.	تعمل المؤسسة على تحقيق اهدافها وفق الخطة الموضوعية	0.797	0.00
12.	تمتلك المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة القادرة على عملية الرقابة والتقييم	0.786	0.00
13.	تقوم المؤسسة على تصحيح الأخطاء اثناء التنفيذ في الوقت المناسب	0.810	0.00
14.	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	0.877	0.00
15.	تقوم المؤسسة بمتابعة عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات.	0.817	0.00
المتغير الوسيط: التحول الرقمي			
16.	تمتلك المؤسسة استراتيجية تحول رقمي واضحة ومحددة.	0.864	0.00

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
17	تستقطب المؤسسة الافراد ذوي الكفاءات والمواهب التي تعزز جهود التحول الرقمي	0.863	0.00
18.	تعمل المؤسسة على تطوير البنية التحتية لديها لتعزيز استراتيجية التحول الرقمي	0.872	0.00
19.	تمتلك المؤسسة بوابة رقمية متطورة لإنجاز اغلب النشاطات من خلالها	0.805	0.00
20.	تمتلك المؤسسة البرمجيات الملائمة والداعمة لتحقيق التحول الرقمي	0.689	0.00
المتغير التابع: أداء المؤسسات الحكومية			
التعليم والنمو			
21	تلتزم المؤسسة بتمكين العاملين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية	0.819	0.00
22	تقدم المؤسسة برامج تدريبية ملائمة للموظفين فيها	0.773	0.00
23	تقوم المؤسسة بعقد ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين	0.786	0.00
24	تشجع المؤسسة على الأداء المؤسسي المتميز فيها من خلال منح المكافاة للموظفين	0.849	0.00
25	توفر المؤسسة بيئة عمل تشاركية تسمح للموظفين بتقديم أفكار إبداعية	0.837	0.00
العمليات الداخلية			
26	بتبسيط إجراءات العمليات الداخلية	0.815	0.00
27	تقوم المؤسسة بتطوير عملياتها الداخلية	0.820	0.00
28	تعزز المؤسسة روح الابتكار لدى الموظفين	0.867	0.00
29	تقوم المؤسسة بإنجاز الاعمال بكفاءة عالية	0.895	0.00
30	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية في العمل	0.865	0.00
رضا العملاء			
31	توفر المؤسسة الموارد البشرية التي تقدم الخدمات على افضل وجه	0.844	0.00
32	تقوم المؤسسة بمعالجة شكاوي متلقي الخدمة دون تأخير	0.820	0.00
33	تمتلك المؤسسة استراتيجيات واضحة للتحقيق رضا العملاء	0.882	0.00
34	تقوم المؤسسة بقياس رضا متلقي الخدمة من العملاء دوريا	0.916	0.00
35	تقوم المؤسسة على تلبية حاجات متلقي الخدمة	0.899	0.00

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن معاملات تميز الفقرات تراوحت ما بين (0.689 – 0.916) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهي فقرات تتمتع بتميز ممتاز كونها أعلى من (0.25). وبذلك تعتبر هذا الابعاد صادقة لما وضعت لقياسه.

3.8 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس درجة الاتساق للفقرات المكونة لأداة الدراسة، ومن الناحية العملية تعتبر نسبة ($\alpha \geq 0.60$) مقبولة في الدراسات الاجتماعية والإنسانية (Sekaran & Bougie، 2010). إذ يوضح الجدول (3-4) ثبات أداة الدراسة للمتغيرات الدراسة.

الجدول (3-4) ثبات أداة الدراسة للمتغيرات الدراسة

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	الإدارة الاستراتيجية	15	0.930
1.1	صياغة الاستراتيجية	5	0.854
2.1	تنفيذ الاستراتيجية	5	0.828
3.1	الرقابة والتقييم	5	0.811
2	التحول الرقمي	5	0.922
3	اداء المؤسسات الحكومية	15	0.922
3.1	التعليم والنمو	5	0.836
3.2	العمليات الداخلية	5	0.721
3.3	رضا العملاء	5	0.809

3.9 وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء الأول، تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، يوضح الجدول (3-5) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية في الوظيفة الحالية، والخبرة العملية في المؤسسة الحالي).

الجدول (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	148	70%
	أنثى	63	30%
العمر	أقل من 30 سنة	17	8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	47	22%
	من 40 إلى 50	105	50%
	أكثر من 50 سنة	42	20%
المؤهل العلمي	دبلوم	28	13%
	بكالوريوس	133	63%
	ماجستير	38	18%
	دكتوراه	12	6%
المستوى الوظيفي	مدير / نائب / مساعد	12	6%
	رئيس قسم / مشرف	30	14%
	موظف	169	80%
الخبرة العملية في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	15	7%
	من 5 سنوات إلى أقل من 15	55	26%
	من 15 سنوات إلى أقل من 20	113	54%
	من 20 سنة فأكثر	28	13%
الخبرة العملية في المؤسسة الحالية	أقل من 5 سنوات	14	7%
	من 5 سنوات إلى أقل من 15	49	23%
	من 15 سنوات إلى أقل من 20	107	51%
	من 20 سنة فأكثر	41	19%
المجموع		211	100%

يتضح من الجدول (3-5) أن:

1. الجنس: تبين أن (70%) من عينة الدراسة هم من الذكور في حين كانت نسبة (30%) من

عينة الدراسة هم من الإناث.

2. العمر: تبين أن (8%) من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، وأن (22%) من الفئة العمرية

من 30 إلى أقل من 40 سنة، كما أن ما نسبته (50%) ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة

إلى أقل من 50 سنة، وأخيراً، كانت نسبة (20%) من العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف المبحوثين عينة الدراسة ممن أعمارهم أكثر من 50 سنة.

3. المؤهل العلمي: تبين أن (63%) من العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، في حين كانت نسبة (18%) من حملة شهادة الماجستير، وأخيراً شكل حملة شهادة الدكتوراه ما مجمله (6%) من نسبة العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف.

4. المستوى الوظيفي: مثلت الإدارة العليا (مدير/ نائب/ مساعد) (6%) من إجمالي العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف المبحوثين، في حين مثلت الإدارة الوسطى (رئيس قسم/ مشرف) (14%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الموظفين في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (80%) من إجمالي عينة الدراسة.

5. الخبرة العملية في الوظيفة الحالية: يوضح الجدول رقم (4) الخبرة العملية في الوظيفة الحالية لأفراد عينة الدراسة، حيث شكلت أكبر نسبة الفئة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة فقد شكلت ما نسبته (59%) وهذا يدل على الخبرات التي يمتلكها العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، تلتها نسبة الفئة (5- أقل من 15 سنوات) فقد شكلت ما نسبته (26%)، وأخيراً فقد تبين إن نسبة (13%) من الأفراد المبحوثين هم ممن لديهم خبرة عملية في الوظيفة الحالية من 20 سنة فأكثر.

6. الخبرة العملية في المؤسسة الحالية: فقد تبين أن (7%) من الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في المؤسسة الحالية تقل عن 5 سنوات، وأن نسبة (23%) هم من الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في المؤسسة الحالية تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة، في حين كانت نسبة (51%) هم من الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في المؤسسة الحالية تتراوح من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، وأخيراً، فقد تبين إن نسبة (19%) من أفراد العينة في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف هم ممن لديهم خبرة عملية في المؤسسة الحالية تتراوح من 20 سنة فأكثر.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات)

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لبيانات الدراسة، من وصف لخصائص العينة، وعرض لنتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشتها. حيث تم استخدام جداول التوزيع التكراري، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية.

4.1 الإحصاء الوصفي

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة، فقد تم استخراج واستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وتحديد مستوى إدراكهم فيما يتعلق بكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، والحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة. وللإجابة عن الأسئلة سيتم استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، والرتب) وتحدد الأهمية النسبية بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{أعلى وزن} - \text{أدنى وزن} = \frac{1-5}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1.33}{3}$$

القيمة	2.33 - 1	3.67 - 2.34	5.00 - 3.68
درجة التقدير	منخفض	متوسط	مرتفع

4.2 وصف وتحليل أسئلة الدراسة:

أولاً- وصف وتحليل أبعاد الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل): يمكن الإجابة عن

أسئلة الدراسة لوصف المتغير المستقل بأبعاده على النحو الآتي، وكما هي موضحة في

الجدول الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف؟

الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

ت	الإدارة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	ترتيب	مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية
1	صياغة الاستراتيجية	3.73	0.75	17.02	2	مرتفع
2	تنفيذ الاستراتيجية	3.78	0.66	20.48	1	مرتفع
3	الرقابة والتقييم	3.65	0.75	15.14	3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام الإدارة الاستراتيجية	3.73	-	20.39	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.964)

يظهر الجدول (1-4) ان المتوسطات الحسابية للمتغيرات الفرعية للإدارة الاستراتيجية بلغت ما بين 3.65 و 3.78 وبانحراف معياري بلغ بين 0.66 و 0.75، وهذا يشير على أنه هناك اتفاق على تطبيق متوسط إلى مرتفع لهذه المتغيرات الفرعية، بينما يبلغ المتوسط الكلي (3.73) وهذا يشير إلى المستوى المرتفع للإدارة الاستراتيجية.

وفيما يلي عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، وحسب ترتيب أهميتها، وكما يلي:

البعد الأول: صياغة الاستراتيجية

يشير الجدول (2-4) ان المتوسط الحسابي لفقرات صياغة الاستراتيجية تقع بين 3.70 و 3.84 والانحراف المعياري بين 0.82 و 0.92، وهذا يدل على ان المجيبين يتفقون على تطبيق مرتفع لجميع الفقرات، وأن المتوسط الحسابي الكلي 3.78 وهذا يدل على التطبيق المرتفع للمتغير وقيمة تي الفعلية أعلى من قيمة تي الجدولية.

الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

ت	صياغة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
1	تتبنى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة	3.82	0.86	16.47	3	مرتفع
2	تتيح المؤسسة المجال لموظفيها لطرح آرائهم عند وضع الخطة الاستراتيجية	3.83	0.84	17.20	2	مرتفع
3	تراعي المؤسسة امكانياتها ومواردها عند صياغة الأهداف المتعلقة بها	3.70	0.88	13.96	5	مرتفع
4	تقوم المؤسسة بأعداد الخطة الاستراتيجية بما يخدم أهدافها	3.72	0.82	15.38	4	مرتفع
5	تضع المؤسسة عدة بدائل استراتيجية لاختيار الخطة الاستراتيجية الأنسب	3.84	0.92	15.88	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لتطبيق صياغة الاستراتيجية	3.78	-	20.49	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.649)

البعد الثاني: تنفيذ الاستراتيجية

يشير الجدول (4-3) ان المتوسط الحسابي لفقرات صياغة الاستراتيجية تقع بين 3.94 و 3.63 والانحراف المعياري بين 0.88 و 1.03، وهذا يدل على ان المجيبين يتفقون على تطبيق مرتفع لجميع الفقرات، وأن المتوسط الحسابي الكلي 3.73 وهذا يدل على التطبيق المرتفع للمتغير وقيمة تي الفعلية أعلى من قيمة تي الجدولية.

الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

ت	تنفيذ الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	واقع التطبيق
6	تضع المؤسسة السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.94	0.88	18.51	1	مرتفع
7	تعلن المؤسسة عن الاستراتيجية بطرق مناسبة للجميع	3.63	1.03	10.77	4	متوسط
8	تخصص المؤسسة موارد مالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.68	0.92	12.76	2	مرتفع
9	تقوم المؤسسة بتنفيذ السياسات الموضوعة بفاعلية	3.63	0.92	11.98	4	متوسط
10	تحدد المؤسسة المهام الأساسية التي يجب القيام بها	3.68	0.96	12.34	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لتطبيق تنفيذ الاستراتيجية	3.73	-	17.02	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.649)

البعد الثالث: الرقابة والتقييم

يشير الجدول (4-4) ان المتوسط الحسابي لفقرات صياغة الاستراتيجية تقع بين 3.49 و3.82 والانحراف المعياري بين 0.86 و1.06، وهذا يدل على ان المجيبين يتفقون على تطبيق متوسط لجميع الفقرات، وأن المتوسط الحسابي الكلي 3.65 وهذا يدل على التطبيق المرتفع للمتغير وقيمة تي الفعلية أعلى من قيمة تي الجدولية.

الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق الرقابة والتقييم في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

ت	الرقابة والتقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	واقع التطبيق
11	تعمل المؤسسة على تحقيق اهدافها وفق الخطة الموضوعة	3.82	0.86	16.56	1	مرتفع
12	تمتلك المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة القادرة على عملية الرقابة والتقييم	3.80	0.86	16.08	2	مرتفع
13	تقوم المؤسسة على تصحيح الأخطاء اثناء التنفيذ في الوقت المناسب	3.52	1.08	8.49	4	متوسط
14	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.64	0.84	13.25	3	متوسط
15	تقوم المؤسسة بمتابعة عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات.	3.49	1.06	8.01	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لتطبيق الرقابة والتقييم	3.65	-	15.15	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.649)

ثانيا: وصف وتحليل أبعاد التحول الرقمي (المتغير الوسيط)

يمكن الاجابة عن أسئلة الدراسة لوصف المتغير الوسيط على النحو الآتي، وكما هي موضحة في

الجدول الآتي:

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة

الجوف؟

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية ومستوى التحول الرقمي في المؤسسات

الحكومية في منطقة الجوف

ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
المتوسط الحسابي العام التحول الرقمي	3.97	0.67	25.24	–	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.649)

إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتحول الرقمي (3.97) وهذا يشير إلى المستوى المرتفع للتحول

الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف.

يشير الجدول (4-6) ان المتوسط الحسابي ل فقرات صياغة الاستراتيجية تقع بين 3.72 و 4.07

والانحراف المعياري بين 1.01 و 0.77، وهذا يدل على ان المجيبين يتفقون على تطبيق مرتفع لجميع

الفقرات، وأن المتوسط الحسابي الكلي 3.97 وهذا يدل على التطبيق المرتفع للمتغير وقيمة تي الفعلية

أعلى من قيمة تي الجدولية.

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحول الرقمي في المؤسسات

الحكومية في منطقة الجوف

ت	التحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
16	تمتلك المؤسسة استراتيجية تحول رقمي واضحة ومحددة.	4.07	0.86	21.52	2	مرتفع
17	تستقطب المؤسسة الافراد ذوي الكفاءات والمواهب التي تعزز جهود التحول الرقمي	4.01	0.87	20.19	3	مرتفع
18	تعمل المؤسسة على تطوير البنية التحتية لديها لتعزيز استراتيجية التحول الرقمي	3.99	0.73	22.98	4	مرتفع
19	تمتلك المؤسسة بوابة رقمية متطورة لإنجاز اغلب النشاطات من خلالها	4.07	0.77	24.23	1	مرتفع
20	تمتلك المؤسسة البرمجيات الملائمة والداعمة لتحقيق التحول الرقمي	3.72	1.01	12.52	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام التحول الرقمي	3.97	-	25.24	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.649)

ثالثاً: وصف وتحليل أبعاد أداء المؤسسات الحكومية (المتغير التابع)

يمكن الإجابة عن أسئلة الدراسة لوصف المتغير التابع بأبعاده على النحو الآتي، وكما هي موضحة

في الجدول الآتي:

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى توافر أبعاد الأداء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف؟

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية واقع أداء المؤسسات الحكومية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

ت	اداء المؤسسات الحكومية	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	ترتيب أهمية الاداء	واقع الاداء
1	التعليم والنمو	3.46	0.96	20.30	3	متوسط
2	العمليات الداخلية	3.60	0.95	18.46	2	متوسط
3	رضا العملاء	3.63	0.95	20.34	1	متوسط
	المتوسط الحسابي العام أداء المؤسسات الحكومية	3.56	-	23.65	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.649)

إذ يوضح الجدول (4-7) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن أداء المؤسسات

الحكومية إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأداء المؤسسات الحكومية (3.56) وهذا يشير إلى المستوى

المتوسط لأداء المؤسسات الحكومية. إذ جاء في المرتبة الأولى بعد "رضا العملاء" بمتوسط حسابي

بلغ (3.63)، فيما حصل بعد "العمليات الداخلية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.60)، وأخيراً،

حصل بعد "التعليم والنمو" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.46)، وبشكل عام يتبين أن

مستوى أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً.

وفيما يلي عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد اداء المؤسسات

الحكومية في منطقة الجوف، وحسب ترتيب أهميتها، وكما يلي:

البعد الأول: التعليم والنمو

يشير الجدول (4-8) ان المتوسط الحسابي لفقرات صياغة الاستراتيجية تقع بين 3.57 و3.66

والانحراف المعياري بين 0.99 و0.94، وهذا يدل على ان المجيبين يتفقون على تطبيق متوسط

لجميع الفقرات، وأن المتوسط الحسابي الكلي 3.62 وهذا يدل على التطبيق المتوسط للمتغير وقيمة

تي الفعلية أعلى من قيمة تي الجدولية.

الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التعليم والنمو في المؤسسات

الحكومية في منطقة الجوف

ت	التعليم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
21	تلتزم المؤسسة بتمكين العاملين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية	3.59	0.98	12.16	4	متوسط
22	تقدم المؤسسة برامج تدريبية ملائمة للموظفين فيها	3.66	0.94	17.33	2	متوسط
23	تقوم المؤسسة بعقد ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين	3.64	0.93	19.70	3	متوسط
24	تشجع المؤسسة على الأداء المؤسسي المتميز فيها من خلال منح المكافاة للموظفين	3.66	0.94	15.00	1	متوسط
25	توفر المؤسسة بيئة عمل تشاركية تسمح للموظفين بتقديم أفكار إبداعية	3.57	0.99	17.24	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للتعليم والنمو	3.62	-	20.39	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.649)

البعد الثاني: العمليات الداخلية

يشير الجدول (4-9) ان المتوسط الحسابي لفقرات صياغة الاستراتيجية تقع بين 3.09 و 3.65 والانحراف المعياري بين 1.28 و 0.92، وهذا يدل على ان المجيبين يتفقون على تطبيق متوسط لجميع الفقرات، وأن المتوسط الحسابي الكلي 3.46 وهذا يدل على التطبيق متوسط للمتغير وقيمة تي الفعلية أعلى من قيمة تي الجدولية.

الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

ت	العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
26	تقوم المؤسسة بتبسيط إجراءات العمليات الداخلية	3.54	0.97	11.41	3	متوسط
27	تعزز المؤسسة روح الابتكار لدى الموظفين	3.09	1.28	21.92	5	متوسط
28	تقوم المؤسسة بإنجاز الاعمال بكفاءة عالية	3.48	0.99	18.91	4	متوسط
29	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية في العمل	3.55	0.97	14.99	2	متوسط
30	تسعى المؤسسة لتقديم افضل الخدمات في الوقت المناسب	3.65	0.92	12.56	1	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للعمليات الداخلية	3.46	-	20.30	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.649)

البعد الثالث: رضا العملاء

يشير الجدول (4-10) ان المتوسط الحسابي لفقرات صياغة الاستراتيجية تقع بين 3.58 و3.64 والانحراف المعياري بين 0.99 و0.94، وهذا يدل على ان المجيبين يتفقون على تطبيق متوسط لجميع الفقرات، وأن المتوسط الحسابي الكلي 3.61 وهذا يدل على التطبيق المتوسط للمتغير وقيمة تي الفعلية أعلى من قيمة تي الجدولية.

الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

ت	رضا العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
31	توفر المؤسسة الموارد البشرية التي تقدم الخدمات على افضل وجه	3.64	0.94	15.76	1	متوسط
32	تقوم المؤسسة بمعالجة شكاوي متلقي الخدمة دون تأخير	3.58	0.99	14.43	5	متوسط
33	تمتلك المؤسسة استراتيجيات واضحة للتحقيق رضا العملاء	3.61	0.959	16.40	3	متوسط
34	تقوم المؤسسة بقياس رضا متلقي الخدمة من العملاء دوريا	3.60	0.992	13.51	4	متوسط
35	تقوم المؤسسة على تلبية حاجات متلقي الخدمة	3.62	0.953	10.29	2	متوسط
	المتوسط الحسابي العام رضا العملاء	3.61	-	18.46	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.649)

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من ثبات وصدق وارتباط المتغيرات، وقبل استخدام اختبار الانحدار المتعدد لفحص أثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (التحول الرقمي كمتغير وسيط)، يجب اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحة استخدام اختبار الانحدار المتعدد؛ الاختبارات التي يجب فحصها هي التوزيع الطبيعي، والتحليل الخطي، واختبار التداخل الخطي المتعدد

تحليل مدى ملائمة البيانات لإفترضات الدراسة

قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات الافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05). والجدول رقم (15) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (4-11) نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (vif)	التباين المسموح به Tolerance
1	صياغة الاستراتيجية	2.45	0.40
2	تنفيذ الاستراتيجية	2.82	0.35
3	الرقابة والتقييم	2.41	0.41

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-11) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity

بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المتمثلة بـ (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) والبالغة (2.45، 2.82، 2.41) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance)

تراوحت بين (0.35 – 0.41) للمتغيرات المستقلة وهي أكبر من (0.05) وبعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول (4-12).

الجدول (4-12) التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
	اداء المؤسسات الحكومية	0.097	0.170	يتبع التوزيع الطبيعي
1	التعليم والنمو	0.104	0.060	يتبع التوزيع الطبيعي
2	العمليات الداخلية	0.113	0.064	يتبع التوزيع الطبيعي
3	رضا العملاء	0.107	0.061	يتبع التوزيع الطبيعي

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغير التابع وأبعاده كافة كانت طبيعية حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة (Sekaran & Bougie 2016).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: (H01): لا يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على اداء المؤسسات الحكومية بأبعاده (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء) في منطقة الجوف، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-13) نتيجة الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) ومتغير تابع واحد يمثل (اداء المؤسسات الحكومية)، ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة

الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على اداء المؤسسات الحكومية.

الجدول (4-13) نتائج تحليل اثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig* مستوى الدلالة	درجة مسار التأثير	درجة التأثير	المتغيرات		
0.459	0.467	0.27	2.23	0.146	اداء المؤسسات الحكومية	←	صياغة الاستراتيجية
		0.000	4.05	0.291	اداء المؤسسات الحكومية	←	تنفيذ الاستراتيجية
		0.033	2.13	0.144	اداء المؤسسات الحكومية	←	الرقابة والتقييم

اذ بلغت درجة تأثير صياغة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.146)، وهو ما يشير إلى أن صياغة الاستراتيجية تؤثر على اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بصياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير في اداء المؤسسات الحكومية وبلغت درجة مسار التأثير (2.23) وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت درجة التأثير لتنفيذ الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.291) وهو ما يشير إلى أن تنفيذ الاستراتيجية تؤثر على اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية

في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير في اداء المؤسسات الحكومية وبلغت درجة مسار التأثير (4.05) وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) وأخيراً، بلغت درجة معامل التأثير للرقابة والتقييم في اداء المؤسسات الحكومية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.144).

وهو ما يشير إلى أن للرقابة والتقييم أثر على اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالرقابة والتقييم في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير في اداء المؤسسات الحكومية وبلغت درجة مسار التأثير (2.13) وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) .

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على اداء المؤسسات الحكومية بأبعاده (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء) في منطقة الجوف، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الأولى H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على التعليم والنمو في منطقة الجوف، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-14) نتائج تحليل أثر الادارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على التعليم والنمو.

الجدول (4-14) نتائج تحليل اثر الادارة الاستراتيجية بابعادها على التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig* مستوى الدلالة	درجة مسار التأثير	درجة معاملات التأثير	المتغيرات		
0.396	0.404	0.013	2.48	0.173	←	التعليم والنمو	صياغة الاستراتيجية
		0.001	3.24	0.248	←	التعليم والنمو	تنفيذ الاستراتيجية
		0.000	3.79	0.256	←	التعليم والنمو	الرقابة والتقييم

إذ بلغت قيمة معامل التأثير صياغة الاستراتيجية على التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.173) وهو ما يشير إلى أن صياغة الاستراتيجية تؤثر على التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بصياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير في التعليم والنمو وبلغت درجة مسار التأثير (2.48) وهي دلالة عند مستوى (0.05)، كما بلغت درجة معامل التأثير لتنفيذ الاستراتيجية على التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.248) وهو ما يشير إلى أن تنفيذ الاستراتيجية تؤثر على التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير في التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبلغت درجة مسار التأثير (3.24) وهي دلالة عند مستوى (0.05)، وأخيراً، بلغت درجة معامل التأثير لسرعة الاستجابة في التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.256) وهو ما يشير إلى أن للرقابة والتقييم أثر في التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالرقابة والتقييم في

المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير في التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبلغت درجة مسار التأثير (3.79) وهي دلالة عند مستوى (0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على التعليم والنمو في منطقة الجوف، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثانية H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على العمليات الداخلية في منطقة الجوف، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4-15) نتائج تحليل اثر الادارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في العمليات الداخلية.

الجدول (4-15) نتائج تحليل اثر الادارة الاستراتيجية بأبعادها على العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	درجة مسار التأثير	درجة معاملات التأثير	المتغيرات		
0.205	0.216	0.116	1.57	0.137	العمليات الداخلية	←	صياغة الاستراتيجية
		0.000	4.31	0.373	العمليات الداخلية	←	تنفيذ الاستراتيجية
		0.403	0.83	0.053	العمليات الداخلية	←	الرقابة والتقييم

إذ بلغت درجة معامل التأثير لصياغة الاستراتيجية في العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.137) وهو ما يشير إلى أن صياغة الاستراتيجية لا يؤثر على العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبلغت درجة مسار التأثير (1.57) وهي غير دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت درجة معامل التأثير لتنفيذ الاستراتيجية في العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.373) وهو ما يشير إلى أن تنفيذ الاستراتيجية تؤثر على العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير في العمليات الداخلية وبلغت درجة مسار التأثير (4.31) وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وأخيراً، بلغت درجة معامل التأثير الرقابة والتقييم على العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.053) وهو ما يشير إلى أن الرقابة والتقييم غير مؤثر في العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبلغت درجة مسار التأثير (0.83) وهي غير دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على العمليات الداخلية في منطقة الجوف، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعاده

(صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على رضا العملاء في منطقة الجوف،

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-16) نتائج تحليل اثر الادارة الاستراتيجية في رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الادارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، الرقابة والتقييم، الرقابة والتقييم) في رضا العملاء.

الجدول (4-16) نتائج تحليل اثر الادارة الاستراتيجية بابعائها على رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	درجة مسار التأثير	درجة معاملات التأثير	المتغيرات		
0.400	0.408	0.002	3.07	0.212	رضا العملاء	←	صياغة الاستراتيجية
		0.139	1.48	0.113	رضا العملاء	←	تنفيذ الاستراتيجية
		0.045	2.01	0.130	رضا العملاء	←	الرقابة والتقييم

إذ بلغت درجة معامل التأثير للادارة الاستراتيجية في رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.212) وهو ما يشير إلى أن صياغة الاستراتيجية تؤثر على رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبلغت درجة مسار التأثير (3.07) وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت درجة معامل التأثير لتنفيذ الاستراتيجية في رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.113) وهو ما يشير إلى أن تنفيذ الاستراتيجية لا تؤثر على رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبلغت درجة مسار التأثير (1.48) وهي غير دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وأخيراً، بلغت درجة معامل التأثير للرقابة والتقييم على رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.130) وهو ما يشير إلى أن الرقابة والتقييم مؤثر على رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبلغت درجة مسار التأثير (2.01) وهي

دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف.

الفرضية الرئيسية الثانية: (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على التحول الرقمي في منطقة الجوف، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لإختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية تم اللجوء لتحليل المسار بإستخدام أنموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling بالإستعانة ببرنامج SmartPLS 3 وذلك للتحقق من اثر الادارة الاستراتيجية في التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف.

يوضح الجدول (4-17) نتائج تحليل اثر للادارة الاستراتيجية بابعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للادارة الاستراتيجية في التحول الرقمي.

الجدول (4-17) نتائج تحليل اثر للادارة الاستراتيجية بابعادها على التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

المتغيرات	درجة معاملات التأثير	درجة مسار التأثير	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل
ممارسات الادارة الاستراتيجية	← التحول الرقمي	13.88	0.000	0.392	0.387

إذ بلغت درجة معامل التأثير للإدارة الاستراتيجية على التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.633) وهو ما يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر على التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير على التحول الرقمي وبلغت درجة مسار التأثير (13.88) وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على التحول الرقمي في منطقة الجوف، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة: (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في أداء المؤسسات الحكومية بأبعاده (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء) في منطقة الجوف، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية تم اللجوء لتحليل المسار باستخدام أنموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling بالاستعانة ببرنامج SmartPLS 3 وذلك للتحقق من تأثير التحول الرقمي في أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف.

يوضح الجدول (4-18) نتائج تحليل أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية التحول الرقمي في أداء المؤسسات الحكومية.

الجدول (4-18) نتائج تحليل اثر التحول الرقمي في اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig* مستوى الدلالة	درجة مسار التأثير	درجة معاملات التأثير	المتغيرات		
0.503	0.504	0.000	17.38	0.613	التحول الرقمي	←	اداء المؤسسات الحكومية

إذ بلغت درجة معامل التأثير التحول الرقمي في اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.613)

وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي تؤثر في اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير في اداء المؤسسات الحكومية وبلغت درجة مسار التأثير (17.38) وهي دلالة عند ($\alpha \geq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في اداء المؤسسات الحكومية بأبعاده (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء) في منطقة الجوف، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على اداء المؤسسات الحكومية بأبعاده (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء) من خلال التحول الرقمي في منطقة الجوف، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية تم اللجوء لتحليل المسار باستخدام أنموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling بالاستعانة ببرنامج SmartPLS 3 وذلك للتحقق من التأثير المباشر وغير المباشر للإدارة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية بوجود التحول الرقمي متغيرا وسيطا في منطقة الجوف.

يوضح الجدول (4-19) نتائج تحليل لأثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية بوجود التحول الرقمي متغيرة وسيطا في منطقة الجوف. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الادارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على اداء المؤسسات الحكومية بوجود التحول الرقمي متغيرا وسيطا في منطقة الجوف. إذ بلغت قيم معامل التأثير المباشر للإدارة الاستراتيجية في كل من اداء المؤسسات والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.378) و (0.527) في التوالي وهو ما يشير إلى أن الادارة الاستراتيجية تؤثر على اداء المؤسسات الحكومية والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير على اداء المؤسسات الحكومية والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبلغت درجة مسار التأثير (7.21) و (13.80) في التوالي وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت درجة معامل التأثير المباشر التحول الرقمي في اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (0.467) وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي يؤثر في اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير في اداء المؤسسات الحكومية وبلغت درجة مسار التأثير (8.96) وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$). وبلغ التأثير غير المباشر للإدارة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية بوجود التحول الرقمي متغيرا وسيطا في منطقة الجوف (0.282) وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف وبلغت درجة مسار التأثير (7.57) وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول (4-19) نتائج تحليل المسار التأثير المباشر للإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية بوجود التحول الرقمي متغيراً وسيطاً في منطقة الجوف

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig* مستوى الدلالة	درجة مسار التأثير	درجة معاملات التأثير	نوع التأثير	المتغيرات		
التحول الرقمي 0.389	التحول الرقمي 0.361	0.000	7.21	0.378	مباشر	أداء المؤسسات الحكومية	←	الإدارة الاستراتيجية
		0.000	13.80	0.527	مباشر	التحول الرقمي	←	الإدارة الاستراتيجية
أداء المؤسسات الحكومية 0.594	أداء المؤسسات الحكومية 0.596	0.000	8.96	0.467	مباشر	أداء المؤسسات الحكومية	←	التحول الرقمي
		0.001	7.57	0.282	غير مباشر	أداء المؤسسات الحكومية	←	الإدارة الاستراتيجية

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، وعليه نرفض الفرضية العدمية وتقبل

الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (صياغة

الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على أداء المؤسسات الحكومية بأبعاده (التعليم

والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء) من خلال التحول الرقمي في منطقة الجوف، عند مستوى

$$(\alpha \leq 0.05).$$

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5.1 مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي استطاع من خلالها الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من فرضياتها المختلفة. وبناءً على هذه النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات يمكن تلخيص ذلك بما يلي:

5.1.1 مناقشة النتائج الوصفية لجميع متغيرات الدراسة

مناقشة نتائج المتوسط الحسابي للمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية بأبعاده:

يتضمن المتغير المستقل ثلاثة أبعاد (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة)، والذي يعرض التحليل الوصفي لل فقرات الخاصة بهذا المتغير وأبعاده، وتشير النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية في وزارة البلديات والاسكان السعودية كان ضمن المستوى المرتفع في أبعاده (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة)، وتشير نتائج صياغة الاستراتيجية قد جاءت بمستوى مرتفعاً أقل نسبياً من تنفيذ الاستراتيجية والتي جاءت مرتفعة أعلى نسبياً من التقييم والرقابة والتي جاءت متوسطة، وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية 3.73، مما يعكس مستوى مرتفعاً في التطبيق. وتبين من خلال النتائج أن المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف تطبق ممارسات الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال، مما يعكس التزامها بالكفاءة والفعالية في إدارة مواردها وتوجيه استراتيجياتها. على الرغم من هذا الأداء المرتفع، تظهر الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب، مثل إشراك الموظفين في صياغة الاستراتيجيات وتحسين عدالة وموضوعية عمليات التقييم، بهدف تحقيق تكامل أكبر وتعزيز الأداء المؤسسي، وعليه فإن المتغير

المستقل للدراسة الحالية يتفق مع كل من دراسة يوسف (2022) والتي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية، ودراسة الهواملة (2023) والتي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في فاعلية أداء العاملين بأبعاده (الإنتاجية، الإبداع، الكفاءة)، بالإضافة إلى دراسة المعاينة (2022) التي توصلت إلى أن دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء البلديات بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة. أما فيما يتعلق بكل بُعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

– أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف مرتفعاً من وجهة العاملين بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري 0.75، ويوضح هذا أن المؤسسات الحكومية تمتلك إمكانات اتصال فعالة بينها وبين عامليها وعملائها من متلقي الخدمة، وتتفق مع دراسة الأيوبي وأبو عجوة (2022) التي أكدت على وجود أثر بين لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري، وصياغة الاستراتيجية بعد من ابعاد الإدارة الاستراتيجية.

– أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف مرتفعاً من وجهة العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، وجاء هذا البعد بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.78 مع انحراف معياري قدره 0.66، وذلك يوضح سعي المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف إلى إيجاد مناخ ملائم لأبداع العاملين لتحقيق التفوق والتميز، وتتفق مع دراسة العتيبي (2020) التي أظهرت أن تنفيذ الاستراتيجية جاءت بدرجة فاعلة.

– أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الرقابة والتقييم في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف متوسطاً من وجهة العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، وجاء هذا البعد بمتوسط

حسابي أقل قليلاً بلغ 3.65 مع انحراف معياري 0.75، وذلك يوضح ما قامت به المؤسسات الحكومية من ضمان توافر المورد البشري ذي المهارة والتخصص، ووضع الشخص الكفؤ في المكان المناسب لمؤهلاته وخبراته ومهاراته، مما يعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على مواجهة تحديات المنافسة، ويمكنها من الاستجابة للتغيرات البيئية بفاعلية أكبر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمري (2022) التي اكدت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية و أبعاد أداء المؤسسات ودراسة Maharmeh (2020).

مناقشة نتائج المتوسط الحسابي للمتغير الوسيط (التحول الرقمي)

لا يتضمن المتغير الوسيط أي أبعاد فرعية، حيث أظهرت النتائج التحليل الوصفي للمتغير ككل من الفقرات الخاصة به بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.67)، وتشير النتائج إلى أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف مرتفع من وجهة العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، وذلك يوضح بأن لدى المؤسسات الحكومية خطة واضحة للتحول الرقمي وجذب العاملين الموهوبين، وتكوين بيئة مريحة للعاملين، بهدف إظهار الجانب المبدع فيهم، وتحسين أدائهم، والذي ينعكس بدوره على تحقيق جودة الخدمة وتحقيق العمل المؤسسي وإداء المؤسسات الحكومية، وتتفق مع دراسة (عطيه، 2022) التي اكدت على ان تطبيق التحول الرقمي له دور في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي، وكذلك دراسة علي(2022) التي توصلت لوجود أثر لمتطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، ودراسة حسين (2023) التي اوصت بالتوسع في ممارسات التحول الرقمي بالمنظمات .

مناقشة نتائج المتوسط الحسابي للمتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية بأبعاده

يتضمن المتغير التابع ثلاثة أبعاد (التعلم والنمو ، العمليات الداخلية ، رضا العملاء)، والذي يعرض التحليل الوصفي لل فقرات الخاصة بهذا المتغير وابعاده، وتشير النتائج أن مستوى تطبيق أداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، كان ضمن المستوى المتوسط في أبعاده (التعلم والنمو ، العمليات الداخلية ، رضا العملاء)، وتشير نتائج التعلم والنمو بمستوى متوسط، وأقل نسبيا من العمليات الداخلية والتي جاءت متوسطة، بالإضافة إلى رضا العملاء والتي جاءت متوسطة ، وتبين من خلال النتائج أن المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف تولي اهتمامًا متوازنًا لجميع الأبعاد المتعلقة بالأداء المؤسسي، إلا أن هناك مجالًا لتحسين مستويات الأداء في هذه الأبعاد. في هذا السياق، يتضح أن هناك حاجة إلى تعزيز عمليات التعلم والنمو داخل المؤسسات، وتحسين العمليات الداخلية لزيادة الفعالية والكفاءة، وكذلك تحسين رضا العملاء من خلال استراتيجيات تستهدف تلبية احتياجاتهم وتحقيق توقعاتهم بشكل أفضل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة الهوملة (2023)، أما فيما يتعلق بكل بُعد من أبعاد أداء المؤسسات الحكومية:

– أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف متوسطا من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، حيث جاء هذا البعد بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.96)، وذلك يعني أن لدى العاملين في المؤسسات الحكومية القدرة على التعامل مع الظروف غير المخطط لها والمستجدات البيئية والاستجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق، الأمر الذي يعني حرص المؤسسات الحكومية على توفير البرامج التدريبية والتطويرية للعاملين لديها لإكسابهم طرقا جديدة لأداء العمل، من خلال حرص المؤسسات الحكومية على توفير المخصصات المالية لعقد دورات تدريبية بهدف تحسين وتطوير مهارات

الموظفين، والذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء وجودة الخدمة وتحقيق اداء المؤسسات الحكومية، وتقديم أفضل ما لديها من خدمات من أجل تحقيق أهدافها، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المديمة والقطيبي (2024)، ودراسة دراسة الصيفي (2022) التي اشارت الى أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء العاملين.

– أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف متوسطا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، جاء هذا البعد بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.95) حيث تسعى المؤسسات الحكومية من خلال تعزيز العمليات الداخلية إلى تنمية وتطوير كفاءة العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات التي تمكنهم من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية في البيئة المحيطة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المديمة والقطيبي (2024).

– اظهرت النتائج أن مستوى رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف متوسطا من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، جاء هذا البعد بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.95) وذلك يوضح على أن المؤسسات الحكومية تجيد اقتناص الفرص الجديدة لتمكنها من تقديم أفضل الخدمات للزبائن وبالقدرة العالية على التكيف مع التغيرات لتلبية طلبات ورغبات العملاء وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الهوملة (2023) والتي ينبغي أن تكون المؤسسات الحكومية على علم ودراية بكل ما يخص العميل، كما ينبغي عليها عدم إهمال قضية معالجة الشكاوى ، حيث أن التغذية العكسية هي من أهم الوسائل التي من خلالها تتعرف المؤسسات الحكومية على نقاط القوة والضعف فيها، فينبغي أن يكون النظر إلى التغذية الراجعة على أنها فرص وليست تهديدات،

5.2 مناقشة الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى: كشفت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية الممارسات الادارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم، الرقابة والتقييم) على اداء المؤسسات الحكومية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في منطقة الجوف. وهذا يدل على أن ممارسات الادارة الاستراتيجية تؤثر على اداء المؤسسات الحكومية من خلال مساعدتها في تحقيق مستقبل أفضل لتعزيز اداء المؤسسات الحكومية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشنتف وقفه (2021) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وأوصت بضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وكذلك دراسة صويص والقبيج (2021) التي اكدت على وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي.

مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الأولى: كشفت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة احصائية للإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في التعليم والنمو عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وهو ما يشير إلى أن الادارة الاستراتيجية لها أثر إيجابي على تحقيق التعليم والنمو في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، حيث تقوم المنظمة بوضع خطط بديلة لاغتنام الفرص والتنبؤ بأحداث مستقبلية تساعد في تطوير استراتيجياتها وتسهل عملية التغيير التنظيمي، وتتفق هذه النتائج من نتائج دراسة (Ayanda Sani 2020).

مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الثانية: كشفت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود أثر لتنفيذ الاستراتيجية على العمليات الداخلية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ويشير إلى عدم وجود أثر

صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة والتقييم في العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، وهذا دليل على أهمية تنفيذ الاستراتيجية في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية ، فالقوى البشرية التي تمتلك وضوح رؤية تتحكم بالأعمال بكل كفاءة، ويكون لديها مسؤولية اجتماعية بدرجة عالية، وتتفق مع دراسة دراسة المعاينة (2022) التي توصلت الدراسة إلى إن دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين عمل المنظمات والمؤسسات حال تنفيذها، ودراسة دراسة (Alwedyan et al.2020) .

مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: كشفت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، الرقابة والتقييم، الرقابة والتقييم) في رضا العملاء عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وهذا يدل على أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق رضا العملاء في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف والتي تساهم في تسريع العمليات داخل المؤسسات.

الفرضية الثانية

مناقشة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: كشفت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في التحول الرقمي عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف. فقد تبين إن زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف من شأنه توليد تأثير في التحول الرقمي اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (2023 Mark، Shatha،(Rebecca والتي تؤكد على وجود أثر للإدارة الاستراتيجية على التحول الرقمي ودورها الكبير في تحقيق أداء المؤسسات الحكومية.

الفرضية الثالثة

مناقشة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: كشفت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة

إحصائية التحول الرقمي في أداء المؤسسات الحكومية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المؤسسات

الحكومية في منطقة الجوف. وأن زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي من شأنه تحقيق أداء المؤسسات الحكومية،

ويعزى ذلك إلى حرص المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف على تنمية وتطوير خدماتها، وتحسين

أداءها بحيث تحافظ على الزبائن، وتعظم أرباحها، من خلال الاهتمام بالتحول الرقمي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: مناقشة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: كشفت نتائج التحليل

الإحصائي وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية،

تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم، الرقابة والتقييم) على أداء المؤسسات الحكومية بوجود التحول

الرقمي متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف.

ما يشير إلى أن زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية من شأنه توليد تأثير في أداء المؤسسات الحكومية

والتحول الرقمي ويعزى ذلك إلى إدراك المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف مدى أهمية إشراك

الموهوبين وتشجيعهم للعمل ضمن فرق عمل، بهدف توليد وابتكار أفكار جديدة من شأنها أن تحقق

رضا الزبائن، والمحافظة عليهم، وبالتالي تحقيق أداء المؤسسات الحكومية، حيث اتفقت نتائج هذه

الدراسة مع نتائج دراسة دراسة الهواملة (2023)

5.3 الاستنتاجات

بناءً على تحليل التحليل الاحصائي واختبارات الدراسة فقد تبين الآتي:

- أظهرت نتائج الدراسة تطبيقاً فعالاً للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف، مع تميز في تنفيذ الاستراتيجيات بشكل عام. ورغم ذلك، لوحظت حاجة لتحسين بعض جوانب التقييم والرقابة لضمان الموضوعية في عملية التقييم.
- أظهرت نتائج الدراسة تبني المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف للتحويل الرقمي بشكل واضح، مما ساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. كما أن التحويل الرقمي كان له دور بارز في تحسين الخدمات وزيادة الجودة المؤسسية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية لها أثر إيجابي على التعلم والنمو، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والتطوير.
- أظهرت نتائج الدراسة أن تنفيذ الاستراتيجية له تأثير مباشر على العمليات الداخلية، بينما تبين عدم تأثير صياغة الاستراتيجية أو التقييم والرقابة بشكل كبير على العمليات الداخلية، مما يبرز أهمية التنفيذ الفعال للاستراتيجيات.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الحكومية، مما يعني أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية لها أثر إيجابي على التعلم والنمو، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والتطوير.

- أظهرت نتائج الدراسة أن تنفيذ الاستراتيجية له تأثير مباشر على العمليات الداخلية، بينما تبين عدم تأثير صياغة الاستراتيجية أو التقييم والرقابة بشكل كبير على العمليات الداخلية، مما يبرز أهمية التنفيذ الفعال للاستراتيجيات.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تساهم بشكل مباشر في رضا العملاء عبر تحسين العمليات وضمان استجابة أفضل لاحتياجات العملاء.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل ملحوظ في التحول الرقمي، مما يعزز من فعالية التطبيق الرقمي في المؤسسات الحكومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أداء المؤسسات الحكومية، مما يعكس دور التكنولوجيا في تحسين الأداء المؤسسي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل غير مباشر على أداء المؤسسات الحكومية عبر التحول الرقمي، مما يعكس أهمية إدارة الاستراتيجيات في تسريع عمليات التحول الرقمي وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

5.4 التوصيات

في ضوء النتائج السابقة قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات لُخصت بالآتي:

- الاستمرار في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الجوف، نظراً للأثر الإيجابي الذي أظهرته الدراسة على تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على تعزيز فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات.
- تعزيز التزام الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية، من خلال التأكيد على أهمية قناعتها ودعمها المستمر لتطبيق الاستراتيجيات، مما يساهم في نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الحكومية.
- توفير مخصصات مالية محددة لدعم تنفيذ الإدارة الاستراتيجية، بما في ذلك تخصيص ميزانيات لتطوير خطط وبرامج تدريبية، وتوفير البيئة المناسبة لاستقطاب الكفاءات المؤهلة التي يمكنها المساهمة في تعزيز الأداء المؤسسي.
- إنشاء قسم متخصص في متابعة وتقييم أداء المؤسسات الحكومية، يتبع مباشرة للإدارة العليا، وذلك لضمان مراقبة فعالة لتنفيذ السياسات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرتبطة بالأداء المؤسسي.
- وضع خطط استراتيجية بديلة للمؤسسات الحكومية بمنطقة الجوف، لضمان التكيف السريع مع التغيرات البيئية واكتساب الفرص الجديدة في مجالات التعليم والنمو المؤسسي، مع مراجعة مستمرة لهذه الخطط حسب الحاجة.

- مراعاة الجوانب الإنسانية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، من خلال الاستماع إلى موظفي المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف ومعالجة مشكلاتهم، مما يعزز التفاعل الإيجابي ويحفزهم على تحقيق الأهداف المؤسسية.
- وضع برامج تدريبية مخصصة لرفع كفاءة الموظفين في مجال الإدارة الاستراتيجية، مع وضع خطط واضحة لاستقطاب المواهب المتميزة في المجال، بما يعزز من تطوير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية.
- تقديم خدمات موجهة لتلبية احتياجات المجتمع، من خلال تعزيز العمليات الداخلية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الجوف لضمان تقديم خدمات متميزة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ويعزز رضا العملاء.
- التركيز على التعليم والنمو المستمر في مجال الإدارة الاستراتيجية، مع الاهتمام بتحديث الرؤية الاستراتيجية لتتناسب مع التغيرات البيئية، وذلك لتحسين الأداء العام في المؤسسات الحكومية وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

5.5 التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية

1. القيام بمزيد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الإدارة الاستراتيجية والتحول الرقمي وأداء المؤسسات
2. التوسع في دراسة قطاعات خدمية متنوعة تتناول هذه المفاهيم المهمة لكافة القطاعات والمؤسسات.
3. إجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الحكومية في مناطق أخرى في المملكة العربية السعودية.

4. دعوة الباحثين لأجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة في بيان

أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية

5. إجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية من خلال

التحول الرقمي كمتغير وسيط في منظمات الأعمال في الوطن العربي ونشرها نظراً لافتقار

المكتبة العربية لمثل هذه الدراسات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، ياسر (2023). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص: الدور الوسيط لعملية ادارة المخاطر الاستراتيجية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 14(3). 279 – 305.

أبو تحف، عبد السلام. (2021). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية الاسكندرية*، مكتبة الاشتعاع للطباعة والنشر.

أبو حجل، محمد، والروقي، مطلق (2022). دور العدالة التنظيمية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة المجلس الأعلى للاستراتيجية وكالة الخرطوم 2015-2020 ، *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية* 11(2)، 1-41.

أبو غبن أحمد والمدهون، ماجد (2023) دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على الموظفين في بلدية غزة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 1(32)، 24-55.

أبو ناعم، عبد الحميد. (2020). *الإدارة الاستراتيجية*، بناء منظمات المستقبل، القاهرة، الدار القدسية للطباعة والنشر.

الأسطل، رند. (2023). أثر الرضا الوظيفي على فاعلية الأداء لدى الأفراد العاملين في جامعة الأقصى، *مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإدارية*، 94(3)، 119-142.

أسعد، باسل وجنبلاط، مادلين (2022). أثر التحول الرقمي للخدمات الجامعية في تعزيز رضا الطلاب: دراسة تحليلية على طلاب الدراسات العليا في جامعة تشرين. *مجلة جامعة البعث*، 44(21)، 69-90.

إسماعيل، عمار، وهديب، يوسف (2022). دور السعادة الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 14(1): 1-38.

امين، هشام أمين إمام. (2022). أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، كلية إدارة الأعمال.

الأيوبي، منصور وأبو عجوة، رامي. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، 9(2)، 13-46.

بتول، عبد اللطيف. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك التجارية الكويتية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 13(3)، ص 933 - 962.

بسيسو، محمد. (2020). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية الجامعة الإسلامية، 46(2) 643-625.

البلوشي، علي. (2024). القيادة الاستراتيجية في الألفية الثالثة، إربد، دار عالم الكتاب الحديث.

بوشامة، امنه. (2022). الإدارة الاستراتيجية، مجلة أفاق العلمية، 14(2)، 270-286.

تيشواد، كريمه، العيداني، اياس. (2020). الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الاعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديثة والتنمية المستدامة، 2(2)، ص 57-44.

الجبالي، ناصر، وحسن محمد وعبدالباري، علاء (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 14(1): 1-30.

جواد، شوقي. (2020). إدارة الاستراتيجية، عمان دار حامد للنشر والتوزيع.

الحاج، أكرم وأحمد، أسامة. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أداء العاملين في التطبيق على شركة النيل الأزرق (كابو) بالسودان 2000-2015، المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(3)، 20-44.

حامد، أحمد. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، المجلة العربية للنشر، 1(1)، 33-1.

حسن، محمد، وحمزة، عبد العال (2021). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي، شهادة دكتوراة غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.

حسين، محمود حسين محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بنها- كلية التجارة

الحيدري، أمين. (2024). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (39)، 649 - 679.

خلاف، شيماء (2022) رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 59(2): 318-356.

الريميدي، بسام ، وأبو زيد، رضا (2021). أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي. مجلة كلية السياحة والفنادق، 5(2) ، 148-170.

زلط، محمد (2022). أثر التسويق الأخضر على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات. التجارة والتمويل، 42(3)، 530-590.

الزهراني، إبراهيم. (2023). دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الاجتماعية، 4(3)، 106-133.

السلام، مؤيد. (2022) أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

السيد، اسماعيل. (2019). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الاسكندرية، الدار الجامعية.

السيد، دعاء (2023) تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 796-834، 14(1)

شبات، جلال؛ المصري، نضال. (2020). "دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية - دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(2)، 23 - 50.

شجاع، مؤنس. (2023). دور الإدارة الاستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية (اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية)، *المجلة العربية للإدارة*، 43(2)، 203-237.

الشدفات، بكر. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

شعبان غادة (2021)، أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا (بالطبيق على بعض الدول العربية)، *المجلة العربية لعلوم الإدارة* - المجلد الثاني عشر العدد الرابع 2021.

شناق محمد (2022)، أثر التحول الإلكتروني على رضا متلقي الخدمة (دراسة حالة أمانة عمان الكبرى)، أطروحة ماجستير مقدمة لجامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال 2022.

الشننق، يوسف، وقفه، محمد (2019). "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية "، *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، 6(6)، 401-442.

صقر، زكي. (2021). دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة مجلة البحوث التجارية 43(3)، 217-249.

صلاح، أحمد. (2021). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في الأردن، *المجلة العربية*، 5(2)، 16-32.

صويص محمد والقبح ايهاب (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، *المجلة العربية للإدارة*، 41(4): 143-162.

الصيفي، فادية. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية في زيادة مهارات العاملين وتمكينهم، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 2(2)، 88-97.

الطائي، حميد، والعلاق، بشير (2020). *إدارة عمليات الخدمة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الطيفي، مريم. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الاحتفاظ بالعاملين الجوهريين، والدور الوسيط لرفاه العاملين، *مجلة الدراسات الإدارية*، 6(1)، 622-634.

عبد التواب محمد (2020)، أثر التحول الرقمي نحو تطبيق تكنولوجيا سلاسل الكتل في منشآت الأعمال على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وتعزيز فعالية حوكمة الشركات، *مجلة الإسكندرية للبحوث، المحاسبية*، العدد الثالث سبتمبر 2020 المجلد الرابع.

عبد الحميد، نجوى، ومحمد، حابس (2019). الداء المؤسسي ودوره في تحسين انتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين"، *مجلة العلوم التربوية*، 46(2)، 269-281.

العتيبي، سعد (2020) أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية علي أداء المؤسسات الإعلامية: حالة قناة الريان الفضائية - قطر، جامعة عمان الأهلية: المملكة الأردنية الهاشمية.

العجمي، محمد. (2021). دور تكييف الاستراتيجيات في تفصيل الأداء الاستراتيجي لشركات النفط الكويتية.، *مجلة العلوم الإنسانية والتربوية*، 4(1)، 13-36.

عسليّة علي (2021)، أثر التحول الرقمي في تطور أداء الحكومة الفلسطينية، ورقة بحثية ضمن مؤتمر التحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة نظم من قبل شركة مدار 2021.

العقيل، نايف. (2018) أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالمملكة الأردنية الهاشمية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

علي، محمد السيد أبو الفتوح. (2022). متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بالجامعات السعودية في مدينة الرياض وأثرها على فاعلية الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عدد 63. معهد الإدارة العامة.

عمارة علياء (2020)، أثر التحول الرقمي من خلال نموذج الأعمال في بناء القدرات الديناميكية للتعلم عن بعد في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة ماجستير مقدمة لجامعة عمان العربية، كلية الأعمال 2020.

- العمري، آيات. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق التنمية والتشغيل الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- العوضي، أحمد (2022). دور التفكير الإبداعي في تعزيز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 23(3): 270-288.
- عيد، أيمن (2022). القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 46(3):
- غنام ثابت (2022)، التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر 2030 المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المقالة، 3، المجلد 6، العدد 26 فبراير 2022، الصفحة 47-70.
- فضيلة، معمر ومنير نوري (2021) نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 9(1)، 47-66.
- فهد، زيد، (2022) دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 13(3). 1059 - 1082.
- اللوذي، موسى. (2020). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وممارسات المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 59(2)، 118-127.
- مأمون، عيسى وفضيل، سلمى. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على الرضاء الوظيفي في المؤسسات المالية في السودان، مجلة العلوم الطبيعية، 12(3)، 26-44.
- المجالي، نشأت. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن- بلدية الكرك الكبرى أنموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(3)، ص 45-78.
- محمود، هاني (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية- دراسة حالة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية. 4(3). 433-495.

المديمة، أيوب ، القطيبي، محمد (2024) دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(2)، ص 587-616.

المعاينة، جاسم. (2022). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(9)، 14-29.

المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح (2018) الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة.

مقيح، صبري وخالدي، حسينة. (2022) أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة النفط بسكيدة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 5(1)، 170-187.

الميلكي، محمد (2020). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية : دراسة تحليلية. مجلة القلم. (12). 310-340.

النجار، عيسى .(2022). أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعه الاستقلال أنموذجاً: دراسة ميدانية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث. 10(5). 125 - 154.

نور، محمد، (2022). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، 38(12). 114-133.

نورهان، محمد (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المسجلة بالبورصة المصرية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(2). ص: 500-536

نوري عبد السلام وهيتي علي(2021)، دور إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، 2021.

الهواملة، عامر (2023). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في فاعلية أداء العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة التعاونية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة جرش الأردن.

وهيبي محمد وسدراني عبدالله (2020)، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان، *المجلة الإلكترونية الشاملة*، الإصدار 27-2020.

ياسين، سعد. (2022). ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على شركة زين السعودية، *مجلة العلوم الإدارية*، 2(2)، 188-210.

يوسف، شريف (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية: دراسة ميدانية على شركات الاسمنت في السودان. *المجلة الاكاديمية للابحاث والنشر العلمي*. (37). 58-87.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Abudaqa, A., Alzahmi, R. A., Almujaeni, H., & Ahmed, G. (2022). Does innovation moderate the relationship between digital facilitators, digital transformation strategies and overall performance of SMEs of UAE? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 14(3), 330–350.
- Al Naqbia, Eman, Alshuridehb, Muhammad, AlHamadc, Ahmad, & AlKurdi, Barween. (2020). The impact of innovation on firm performance: A systematic review. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(5), 31–58.
- Alwedyan, A. M., Alhamouri, A. A., & Hayajneh, O. M. (2020). The effect of strategic planning on the performance of workers in Jordanian universities. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(6), 1939–6104.
- Arnold, H. (2020). Strategic human resource management and performance: The universalistic approach - Case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 184–201.
- Augustine, P., Raj, P., & Munirathinam, S. (Eds.). (2022). *Enterprise digital transformation: Technology, tools, and use cases*. CRC Press.
- Ayanda, O. J., & Sani, A. (2020). Strategic human resource management and organizational effectiveness in the public sector: Some evidence from Niger. *Issue*, 9(2), 142–156.
- Engetou, E. (2019). The impact of training and development on organizational performance: Strategies and skills. *LTA*, 1(2), 46–63.
- Jery, H. (2023). Strategic human resource management and performance: The case of Tunisia, universalistic approach. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 184–201.
- Maharmeh, T., M. (2020). The impact of strategic planning on organizational performance: The case of public organization in Qatar. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(14), 140–155.
- Meresa, M. (2019). *The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance*; the case of Dedebit credit and saving institution in Eastern Tigray.
- Rebecca, M & Shatha, O & Mark, B. (2023). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Human Resource Management*:52(6). 899-921
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 441–462.

الملحقات

ملحق رقم (1) قائمة محكمي استبانة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة الاكاديمية	الجامعة
1	أ.د. احمد علي صالح	أستاذ	الشرق الأوسط
2	أ.د. علي محمد العضايلة	أستاذ مشارك	الشرق الأوسط
3	د. عماد المعلا	أستاذ مساعد	عمان العربية
4	د. مؤيد الفاعوري	أستاذ مشارك	الزيتونة الخاصة
5	أ.د طارق الهاشم	استاذ مشارك	الاسراء الخاصة
6	د. بدر الدين محمد	أستاذ مشارك	جامعة الجوف
7	د. عماد عبدالخالق الطحان	أستاذ مساعد	جامعة الجوف
8	د. محمد الزعبي	استاذ مساعد	الشرق الاوسط

ملحق رقم (2) استبانة الدراسة

جامعة الشرق الاوسط

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

أختي الفاضلة / أخي الفاضل

تحية طيبة وبعد،

نأمل ان تقدم جزءاً من وقتك وتتعاون معنا في ملء الاستبانة الخاصة بدراسة " أثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (التحول الرقمي كمتغير وسيط)". حيث تعد كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الاوسط نستهدف من هذه الاستبانة تقدير مستوى أثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف (التحول الرقمي كمتغير وسيط) ودور الإدارة الاستراتيجية في تحسين ذلك التأثير.

نضع أمامكم بعض الملاحظات التي نود الانتباه إليها عند ملء الاستبانة بإجاباتكم:

1. أن الباحث يُعول كثيراً على تعاون السادة المشاركين بملء كافة حقول الإجابة بدقة ووضوح واستناداً إلى التجربة الميدانية العميقة خلال فترة خدمتكم في هذا الحقل والتي ستساهم حتماً في انجاح هذا المسعى.
2. ليس هناك ضرورة لذكر الاسم إذ سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، وسوف نستعرض النتائج الإجمالية بشكل مجاميع ومؤشرات إحصائية عامة وتستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي فقط.
3. يكتفى بوضع علامة (✓) أمام الإجابة الأكثر انطباقاً مع آرائكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب

وطبان التميّاط

المشرف

الأستاذ الدكتور

عبد العزيز الشرباتي

الجزء الاول: الخصائص الديموغرافية:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1- الجنس:			
☐	انثى	☐	ذكر
2- الفئة العمرية:			
☐	30-40 سنة فاقل	☐	30 سنة فاقل
☐	50 سنة فأكثر	☐	40-50 سنة فاقل
3- المؤهل العلمي:			
☐	بكالوريوس	☐	دبلوم كلية مجتمع
☐	دكتوراه	☐	ماجستير
4- المستوى الوظيفي			
☐	رئيس قسم/مشرف	☐	مدير/ نائب/ مساعد
☐		☐	موظف
5- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية			
☐	5- أقل من 15 سنة	☐	5 سنوات فاقل
☐	20 سنة فأكثر	☐	15-20 سنة فاقل
6- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية			
☐	5- 15 فاقل	☐	5 سنوات فاقل
☐	20 سنة فأكثر	☐	15-20 سنة فاقل

الجزء الثاني: الادارة الاستراتيجية والتحول الرقمي وأداء المؤسسات:

العبارات التالية تتعلق بالادارة الاستراتيجية والتحول الرقمي وأداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة الأكثر انطباقا مع آرائكم.

رقم	العبارة	العبارة	وافق بشدة	وافق	وافق بدرجة متوسطة	لا اوافق	لا اوافق على الاطلاق
		الادارة الاستراتيجية:					
		أولاً- صياغة الاستراتيجية:					
1	تتبنى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة		1	2	3	4	5
2	تتيح المؤسسة المجال لموظفيها لطرح آرائهم عند وضع الخطة الاستراتيجية						
3	تراعي المؤسسة امكانياتها ومواردها عند صياغة الأهداف المتعلقة بها						
4	تقوم المؤسسة بأعداد الخطة الاستراتيجية بما يخدم أهدافها						
5	تضع المؤسسة عدة بدائل استراتيجية لاختيار الخطة الاستراتيجية الأنسب						
		ثانياً- تنفيذ الاستراتيجية:					
6	تضع المؤسسة السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية						
7	تعلن المؤسسة عن الاستراتيجية بطرق مناسبة للجميع						
8	تخصص المؤسسة موارد مالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية						
9	تقوم المؤسسة بتنفيذ السياسات الموضوعة بفاعلية						
10	تحدد المؤسسة المهام الأساسية التي يجب القيام بها						
		ثالثاً- الرقابة والتقييم:					

رقم العبارة	العبارة	وافق بشدة	وافق	وافق بدرجة متوسطة	لا اوافق	لا اوافق على الاطلاق
11	تعمل المؤسسة على تحقيق اهدافها وفق الخطة الموضوعية					
12	تمتلك المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة القادرة على عملية الرقابة والتقييم					
13	تقوم المؤسسة على تصحيح الأخطاء اثناء التنفيذ في الوقت المناسب					
14	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
15	تقوم المؤسسة بمتابعة عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات.					
رقم العبارة	التحول الرقمي:					
16	تمتلك المؤسسة استراتيجية تحول رقمي واضحة ومحددة.					
17	تستقطب المؤسسة الافراد ذوي الكفاءات والمواهب التي تعزز جهود التحول الرقمي					
18	تعمل المؤسسة على تطوير البنية التحتية لديها لتعزيز استراتيجية التحول الرقمي					
19	تمتلك المؤسسة بوابة رقمية متطورة لإنجاز اغلب النشاطات من خلالها					
20	تمتلك المؤسسة البرمجيات الملائمة والداعمة لتحقيق التحول الرقمي					
رقم العبارة	أداء المؤسسات:					
	أولاً- التعليم والنمو:					
21	تلتزم المؤسسة بتمكين العاملين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية					
22	تقدم المؤسسة برامج تدريبية ملائمة للموظفين فيها					

لا اوافق على الاطلاق	لا اوافق	اوافق بدرجة متوسطة	اوافق	اوافق بشدة	العبارة	
					تقوم المؤسسة بعقد ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين	23
					تشجع المؤسسة على الأداء المؤسسي المتميز فيها من خلال منح المكافاة للموظفين	24
					توفر المؤسسة بيئة عمل تشاركية تسمح للموظفين بتقديم أفكار إبداعية	25
ثانياً - العمليات الداخلية:						
					بتبسيط إجراءات العمليات الداخلية	26
					تقوم المؤسسة بتطوير عملياتها الداخلية	27
					تعزز المؤسسة روح الابتكار لدى الموظفين	27
					تقوم المؤسسة بإنجاز الاعمال بكفاءة عالية	28
					تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية في العمل	29
					تسعى المؤسسة لتقديم أفضل الخدمات في الوقت المناسب	30
ثالثاً - رضا العملاء:						
					توفر المؤسسة الموارد البشرية التي تقدم الخدمات على أفضل وجه	31
					تقوم المؤسسة بمعالجة شكاوى متلقي الخدمة دون تأخير	32
					تمتلك المؤسسة استراتيجيات واضحة للتحقيق رضا العملاء	33
					تقوم المؤسسة بقياس رضا متلقي الخدمة من العملاء دورياً	34
					تقوم المؤسسة على تلبية حاجات متلقي الخدمة	35