

تشخيص أبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي عدد من تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية
في مدينة الموصل

م.د. أيمن جاسم محمد الطائي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

ayman_jasem@uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.5.25>

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٢/١٧ تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/١/٢ تأريخ النشر ٢٠٢٣/٥/٣٠

المستخلص

استهدف البحث التعرف على أبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية وتشخيصها لواقعة من المؤسسات التعليمية العراقية المهمة وهي الجامعة التقنية الشمالية، وقد تم اختيار عدد من تشكيلاتها بوصفها ميداناً بحثياً، وقد بلغ حجم المجتمع البحثي (300) شخصاً، وجاءت العينة مكونة من عدد من منتسبي (تدريسين وموظفين) في هذه المؤسسة التعليمية، إذ بلغ عدد الافراد المبحوثين (158) شخصاً، وكان من النتائج المهمة المشخصة أن الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة لا تمتلك كافة أبعاد النضج التي يمكن من خلالها وصفها بأنها ادارة استراتيجية ناضجة، وكان من أبرز المقترحات أنه لا بد على الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة الإدراك بأن تبني مفهوم ومنهج الإدارة الاستراتيجية أضحت خياراً وضرورة استراتيجية ملحة لبقائها وانفتاحها على المستجدات البيئية المحلية والعالمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، أبعاد النضج، الجامعة التقنية الشمالية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٥) ٢٠٢٣
الصفحات: ٤٢٩-٤٥٤
(٤٢٩)

Diagnosing the dimensions of the maturity of strategic management in educational institutions

An exploratory study of the opinions of a sample of members of a number of formations of the Northern Technical University in the city of Mosul

Abstract

The research aimed to identify and diagnose the dimensions of strategic management maturity in one of the important Iraqi educational institutions, and a number of formations of the Northern Technical University were selected as a research field, and the research community reached (300) people, and the sample consisted of a number of affiliates (teachers and employees) In this educational institution, as the number of respondents reached (158) people, and one of the important results diagnosed was that the senior management in the researched organization does not have all the dimensions of maturity through which it can be described as a mature strategic management, and one of the most prominent suggestions was that management must The higher education in the researched organization is aware that adopting the concept and approach of strategic management has become an option and an urgent strategic necessity for its survival and its openness to local and global environmental developments.

Key words: Strategic management, dimensions of maturity, Northern Technical University.

المقدمة:

تزايدت في السنوات الأخيرة الاهتمام بموضوع الإدارة الاستراتيجية التي تُعدّ أحد مجالات التخصص الحديثة في مجال علم الإدارة القائم على تطوير طرائق جديدة للتفكير في القضايا التي تُواجه المنظمات سواء أكانت ربحية أم غير ربحية، فالإدارة الاستراتيجية هي عمل يُحدّد بعناية عملية إدارة الأنشطة الداخلية و الخارجية للمنظمة لتحقيق أهدافها، فالمنظمات تحتاج إلى تعزيز أعمالها وأنشطتها بسبب التناقض في عالم اليوم، إذ أصبح العالم قرية عالمية تُوفر فرصاً للنمو والحصول على الموارد، وأسواق، ومجالات جديدة للعمل، ومع ذلك، فإن تنمية الأعمال محلياً أو دولياً، لها العديد من التحديات، التي تتطلب معها تجميع الموارد في المنظمة خلال عمليات إنتاج المنتج وتقديم الخدمة، وبالتالي تبرز الحاجة إلى إدارة استراتيجية ناضجة قادرة على التعامل مع هذه الظروف لضمان إدارة مستدامة في منظماتهم على نحو أفضل، وبالتالي تبرز الحاجة إلى تحديد الأبعاد التي يتم عن طريقها تحديد مدى نضج الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، من هنا وجد الباحث ضرورة تناول هذه الأبعاد في بحثه الحالي، الذي تضمن الأجزاء الآتية (الجزء الأول: منهجية البحث، الجزء الثاني: التأطير النظري، الجزء الثالث: الجزء التطبيقي، الجزء الرابع: الاستنتاجات والمقترحات).

الجزء الأول: المنهجية البحثية:

أولاً: مشكلة البحث:

خضعت أنظمة التعليم العالي لعملية إعادة هيكلة للانتقال من نموذج الإدارة التقليدي الذي كان مُجذراً بعمق في الماضي إلى نموذج الإدارة الاستراتيجية الذي يركز على المستقبل (María & Francisco, 2013:270). فالبحث عن بناء منظمة تعليمية فاعلة، تتلاءم مع الظروف المتغيرة، يقود إلى الحاجة إلى تحديد مناهج جديدة للإدارة، وأهم هذه المناهج هي الإدارة الاستراتيجية التي تستند إلى منهج مختلف نوعياً لصنع القرار الإداري الفاعل، واستباقية لها القدرة على التأثير على الأحداث في البيئة الخارجية وليس مجرد الاستجابة لها (Almira, et.al., 2019:2). فالجامعات بوصفها جزء من نظام التعليم العالي تخضع لعدّة من التغيرات البيئية، تظهر اتجاهاتها وخصائصها الرئيسية، في توسيع وتنويع أنظمة التعليم والتعلم، وعدم تجانس الطلاب، ودمج تقنيات المعلومات الجديدة، وإعادة تحديد كفاءة الخريجين، فضلاً عن تطوير شبكات عالمية لتتنقل الطلاب، والتعاون بين الجامعات والكليات والمؤسسات الأخرى في إطار العولمة، كما أن الجامعات هي موقع توجد فيه العديد من التناقضات، (الصراع بين العالمية والثقافة الوطنية، العالمية والخصوصية، والعلمانية والدين، والحداثة والتقاليد، والسلطة والثقافة، والمتفقون والخبراء، مثلاً)، فضلاً عن أنها تتكون من مجموعات من التدريسيين والموظفين ذوي التباين الكبير، مع مجموعة واسعة من الأنشطة ونظراً لطبيعة هذه الاتجاهات، فمن الصعب تصنيف الجامعة كما هي المنظمات الأخرى (Manuel, 2020:288-289). فالجوهر الأساسي للإدارة الاستراتيجية في الجامعات هو تحديد طبيعة وآلية خلق المزايا التنافسية، وأن تكوين جامعات ريادية ومبدعة مرتبط بحل مشكلات التكيف والبقاء في ظل ظروف التطور الابداعي والرقمي، وهذه تقع ضمن مجالات المشكلات الرئيسية التي تعالجها الإدارة الاستراتيجية للجامعات (Gulnara, et.al., 2021:552).

واستناداً إلى ما تقدم ونتيجة لما تميّز به الجامعات من سمات، وما تُواجهه من تحديات، وما تمارسه من أنشطة متنوعة، وانعكاساً لدورها الحيوي في تنمية المجتمع، فإن وجود إدارة استراتيجية

ناضجة تمتلك القدرة والمهارة والمعرفة للقيام بمهامها وأنشطتها يعد مطلباً وضرورة أساسية في المؤسسات التعليمية العراقية ولا سيما الجامعات منها، ومن هنا تبرز المشكلة البحثية بالتساؤلات الآتية:

١. هل توجد أبعاد محددة يمكن من خلالها قياس نضج الإدارة الاستراتيجية في المنظمات؟
٢. ما الأبعاد التي تعكس نضج الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل تظهر الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة توازناً في أبعاد النضج المختلفة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تُستمد الأهمية من أهمية الموضوع المطروح، متمثلاً بأبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية الذي يمثل تطوراً وتراكماً معرفياً مهماً في حقل الإدارة الاستراتيجية يعكس الشمولية والعمق في الإدراك للجوانب النظرية الخاصة بهذا الموضوع. كما تتأتى أهمية البحث من ضرورة توجيه أنظار الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة وترسيخ القنوات لديها بأن مستوى نضجها يندرج ضمن أبعاد محددة ومتعددة يتطلب منها استيعابها وتلبية متطلباتها للوصول الى حالة النضج في ممارستها لعمليات الإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً: أهداف البحث:

١. تحديد ومناقشة أبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة بالاستناد إلى مراجعة الأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية.
٢. التعرف على الأبعاد التي تظهر الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة نضجاً فيها.
٣. تحفيز وتوجيه الباحثين لإجراء مزيداً من البحوث والدراسات بشأن هذا الموضوع، ولاسيما الجامعات التي تُعنى بعمليات البحث العلمي والتعليم.

رابعاً: الفرضيات البحثية:

استند البحث الى الفرضيات الآتية:

١. تمتلك الإدارة العليا في الجامعة التقنية الشمالية / نينوى (المنظمة المبحوثة) أبعاد النضج للإدارة الاستراتيجية.
٢. أبعاد النضج للإدارة الاستراتيجية لا تتباين في مستوى امتلاكها من قبل الإدارة العليا في الجامعة التقنية الشمالية / نينوى.

خامساً: المنهج البحثي:

استند البحث للمنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف متغيرات البحث نظرياً وتحليل البيانات احصائياً، وهو الأسلوب الافضل في مثل هذه البحوث، والذي يعتمد على مصدران أساسيان في الحصول على معلوماته، هما:

١. مصادر ثانوية: تتمثل هذه المصادر بالمؤلفات العلمية المتخصصة بموضوعات الإدارة الاستراتيجية المنشورة ضمن المجلات والمؤتمرات العلمية، والكتب.
٢. مصادر أولية: يتم عن طريقها جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني للبحث التي سيعتمد عليها في تحديد مدى نضج الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، إذ سيتم الاعتماد على جمع هذه البيانات بالاعتماد على الاستبانة التي تم اعدادها بالاستعانة ببعض المصادر لقياس أبعاد النضج، القيادة، الثقافة والقيم، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي"، وتحسين العملية (Balta & Rosioru)

(2013 الإبداع (Stephane,et.al.,2015) الترافصف (Mohamed,et.al.,2022)، إدارة الأداء (Michael,2006)، كما تمت صياغة أسئلة الأبعاد الأخرى قياس الأداء، استدامة الإدارة الاستراتيجية، والتكامل بناءً على ما جاء في الجانب النظري من البحث، مع إجراء تعديل في الصياغات اللغوية للأسئلة التي تم اعتمادها من المصادر المذكورة آنفاً.

سادساً: ميدان البحث ومجتمعه وعينته:

عُدَّت بعض تشكيلات الجامعة التَّقْنِيَّة الشِّمَالِيَّة في مدينة المَوْصل ميداناً للبحث الحالي، أما مجتمع البحث فقد تحدد بمنتسبي هذه التشكيلات (الكادر التدريسي والموظفين)، حيثُ حدد المُجْتَمَع البَحْثِي بِـ(300) منتسباً، وفقاً لجداول العينات لـ(Krejcie & Morgan)، فإن حجم العينة المناسب والمطلوب لتمثيل المجتمع البحثي يكون (169) فرداً، حيثُ جَرى تَوْزِيعُ إِسْتِمَارَاتِ الاستبانة عَلَى عينة عشوائية ضمن المجتمع البحثي بلغ عددها (180) استمارة، وكانت عدد الاستثمارات المسترجعة (173)، أما عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل فقد بلغ (158) استمارة، أي بنسبة استجابة (87.7%) من عدد الاستثمارات الكلية التي تم توزيعها، وبهذا تكون حجم العينة البحثية قد شكلت ما نسبته (93.5%) من حجم العينة المطلوبة وهي نسبة جيدة في تمثيل المجتمع البحثي.

سابعاً: الأساليب الاحصائية للتحليل:

1. التوزيعات التكرارية ونسبها المئوية، لتشخيص متغيرات البحث ووصفها.
2. الانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن الأوساط الحسابية لها.
3. المتوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابة الأفراد المبحوثين بشأن متغيرات البحث.
4. المنطق المضرب في تحديد امتلاك أبعاد نضج الادارة الاستراتيجية.

الجزء الثاني: التأطير النظري:

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتعريفها:

يتمثل المفهوم الأساسي للإدارة الاستراتيجية بالاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة، فالمنظمات التي تعمل في عالم لا يوجد فيه تغيير فإن الإدارة الاستراتيجية تعد غير ضرورية، إلا أن المنظمات في الحقيقة تعيش وتعمل في عالم دائم التغيير، لذلك فهي ضرورية كما هو علم الأحياء على سبيل المثال، والمنظمات التي تتكيف على نحو أفضل مع البيئة ومُتَطَلِبَاتُها ستحقق النجاح والازدهار عن طريق ما تمتلكه من قدرة على التواصل والتفاعل مع التغيرات البيئية الأمر الذي يعد مفتاحاً للنجاح، على عكس المنظمات التي لا تتكيف مع بيئتها تصبح أقل أهمية، والإدارة الاستراتيجية هي القيادة والاستجابة للتغيير وتحديد التوجه وتركيز زخم المنظمة، لذلك فالتعرف على الإدارة الاستراتيجية هي التعرف على القيادة وقدرتها على استخدام "التفكير"، "والنُحْطِيط"، والزخم الاستراتيجي في المنظمات. (Peter,et.al.,2018:1-2).

ومصطلح الإدارة الاستراتيجية تمت صياغته في فترة الستينات والسبعينات من القرن التاسع عشر، للإشارة الى وجود اختلاف بين المستويات الإدارية للإنتاج والتشغيل والمستويات العليا من الإدارة، إذ كانت هناك حاجة الى اصلاح هذه الاختلافات التي ترجع في المقام الأول الى المُسْجَدَات الحاصلة في عالم الأعمال، فالفكرة الرائدة التي تعكس جوهر الانتقال من الإدارة التشغيلية الى الإدارة الاستراتيجية، كانت فكرة الحاجة الى تركيز الإدارة العليا على البيئة، للاستجابة وعلى نحو

مباشر وفي الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث فيها، فقد شهدت إدارة المنظمات في كل عقد تقريباً تغيرات كبيرة في شروط ممارسة الأعمال، ومع سعي المنظمات لمواجهة تحديات وقضايا إنجاز الأهداف بالبحث عن مناهج وأساليب جديدة للبقاء في السباق التنافسي يكتسب مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المنظمات معنى خاص (Nina, et al., 2018:1-2).

والإدارة الاستراتيجية تمثل تخصص معرفي فرعي في علم الإدارة، يتضمن هذا التخصص مجموعة متنوعة من الأساليب والطرق، فضلاً عن أن هذا التخصص يتضمن تطوير كل من العلوم الكمية والسلوكية التي جعلت منها علماً وفناً، فضلاً عن ذلك فإن الغرض الرئيس للإدارة الاستراتيجية هو مساعدة المنظمات على النجاح عن طريق جعل نفسها مميزة بطريقة تنافسية عن المنظمات الأخرى من خلال منحها الفرصة للاستفادة من نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية مع تقليل نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية (Shahin, 2013:65).

والإدارة الاستراتيجية هي التطبيق التنظيمي المباشر لمفاهيم استراتيجية الأعمال التي تم تطويرها في الحقل الأكاديمي، وهي تستلزم تحليلاً للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة لتعظيم استخدام الموارد بما يتعلق بإنجاز الأهداف (Jeffrey, 1980:221). وتُمكن من صياغة وتوقع التغيير على نطاق أوسع، ولكنها قد لا تكون أكثر صلة بالتفاصيل الدقيقة أو العمليات اليومية للمنظمات، وتشير الإدارة الاستراتيجية إلى العديد من الجوانب في تهيئة الظروف المستقبلية، وبالتالي فبعض الإجراءات وفقاً لخط واحد من الفكر الاستراتيجي قد تتعارض مع طريقة أخرى لتشكيل الاستراتيجية، فضلاً عن ذلك، فالإدارة الاستراتيجية ليست فقط وجهة نظر لتوجيه العمليات التجارية لأنها نشأت ضمن مجال تنظيم الحروب وبالتالي فهي جزء لا يتجزأ من الفكر السياسي في المناورة بين المصالح المتضاربة (Jan, 2021:3).

وتعد هذه الإدارة مجموعة من الأفعال والقرارات التي تقود إلى تطوير استراتيجيات تتصف بانها فعالة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه يطلق عليها بأنها أفعال وقرارات استراتيجية تتخذها الإدارة العليا في المنظمة، وتحدد عن طريقها توجهاتها طويلة الأجل، وتحدد من خلالها الأداء المطلوب مستقبلاً ووسائل التنفيذ والتقييم المناسبة للاستراتيجية التي تم اختيارها، وتسعى الإدارة الاستراتيجية عن طريق القرارات والأفعال التي تتخذها إلى تعزيز وزيادة قيمة المنظمة في السوق والمجتمع الذي تمارس فيه نشاطها (الشميلي، ٢٠١٧: ٢٢). كما يمكن تفسير الإدارة الاستراتيجية بوصفها مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية، تتخذها الإدارة العليا في المنظمة لتسهيل اكتساب الميزة التنافسية وتحقيق الأداء المتفوق على المدى الطويل مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبالتالي تتضمن الإدارة الاستراتيجية عدداً من الخطوات الحاسمة بما في ذلك مسح البيئة بحثاً عن المعلومات، واختيار البيانات ذات الصلة وتفسيرها، وبناء أنموذج الاستراتيجية، واختباره ووضع موضع التنفيذ (Kong, 2007:5).

وتُعرّف هذه الإدارة بأنها عملية التقييم، والتخطيط والتنفيذ المُصممة للحفاظ على الميزة التنافسية أو تحسينها (Tanya, 2014:1). وهي نهج لوضع الاستراتيجيات من قبل المنظمات التي تدمج عملية الصياغة والتنفيذ للاستراتيجية، وتتضمن عادةً "التخطيط الاستراتيجي" لصياغة الاستراتيجيات، وطرائق التنفيذ لها، والتعلم المستمر (John & Bert, 2020:8). وتعرف الإدارة الاستراتيجية وفقاً لـ (Saloyid) بأنها عملية إدارية سلوكية، رسمية، متعددة الأوجه تساعد على صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة (عقلانية ومثالية للأعمال) تساعد على تحقيق التوازن في العلاقة بين المنظمات وأصحاب المصلحة على مستويات مختلفة لتحقيق الأهداف المحددة على أساس تنفيذ

الخطط التكتيكية والتشغيلية، والبرامج، والمشاريع (Koval,2020:42). كما يشار إلى الإدارة الاستراتيجية بأنها تحديد لمستقبل المنظمة، وترشيد الموارد، وتكوين مزايا تنافسية، وتقليل عدم التأكد، ووضع معايير مقارنة بالنتائج النهائية، وتحديد المشكلات المحتملة في الوقت المناسب، وإنشاء نظام إداري للأعمال ونظام إداري عام (Rossidis & Dimitrios,2020:39).

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

أشار (Abdurrahman,2021:533) نقلاً عن (Aglargoz) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتضح بالآتي:

١. مساهمتها في تحديد وتقييم الاحتمالات للأحداث المستقبلية والحالية.
 ٢. تجلب وجهات نظر موضوعية بشأن المشكلات التنظيمية.
 ٣. تتيح للمنظمات إجراء أعمال التدقيق على نحو سلس وواضح.
 ٤. تسهم في الحد من الآثار السلبية المحتملة على المنظمات.
 ٥. تسمح بربط عمليات صنع القرار بأهداف المنظمة.
 ٦. تتيح استخداماً أكثر كفاءة للوقت.
 ٧. تمكن من إجراء الاتصالات على نحو فعال.
 ٨. تحفز مدراء الأعمال على التفكير في المستقبل.
 ٩. تعزز من الانضباط في الإدارة ممارساتها.
- كما تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية بما يأتي:
١. تسمح للمنظمات بأن تكون أكثر نشاطاً من رد الفعل في تشكيل مستقبلها، إذ تسمح للمنظمة ببدء الأنشطة والتأثير عليها بدلاً من مجرد الاستجابة لها، وبالتالي ممارسة السيطرة على مصيرها (Fred,2011:16).
 ٢. تسهم في حوكمة أنشطة المنظمات عن طريق صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها (Julius,2014:130).
 ٣. توفر وعلى نحو دائم ترتيب ثلاث نقاط مختلفة ومهمة يضطلع بها مديرو الإدارة العليا، ذات الصلة ببعضها وتظهر فيها ضرورة الاستمرارية، وهي القيم التي تؤمن بها الإدارة العليا، والبيئة والمصادر، كما تؤكد الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص على ضرورة الاستفادة من الفرص البيئية ومتابعتها بعناية ودراسة الفرص والتهديدات التي تنشأ من نقاط القوة والضعف في المنظمة (Yakup & Zeynep,2016:42).
 ٤. تعد ضرورة للجمع بين الحالة الداخلية والتوقعات الخارجية لتنفيذ السياسات في الهيكل الاجتماعي للمنظمة (Gentiana,2020:914).
 ٥. تكون ذو أهمية مركزية للنجاح على مستوى المنظمة (Nayan,2021:3). وهي ضرورية لنجاح المنظمات الناشئة في مجال الأعمال، ولاسيما تلك التي تعمل في بيئة عمل ديناميكية، لذلك تعمل الإدارة الاستراتيجية بوصفها أداة فعالة للمنظمات الناشئة لصنع القرار، والرصد البيئي، وتخطيط السياسات والإجراءات العملية، وإدارة التكنولوجيا (Praveen,et.al.,2020:82).

ثالثاً: مستويات نضج الإدارة الاستراتيجية:

يقاس نضج الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من المستويات، إذ أشار (Robert,2016:4) (Balta & Rosioru,2013:261) (Arverson,et.al.,2010:5) أن هناك (٤٣٥)

خمس مستويات لنضج الإدارة الاستراتيجية، هي (المخصص والثابت، رد الفعل، المهيكّل والاستباقي، المدار والموجه، ومستوى التحسين الدائم). وضمن وجهة نظر مقارنة حددت (Anna, 2016:670-673) مستويات النضج بالآتي (مبدئي أو أولي، والقابل للتكرار، والمعرف، والمدار، والمحسن). فيما رأى (Ferhat,2017:2681)(Ferhat,2018:17) أن هناك ستة مستويات لنضج الإدارة الاستراتيجية تبدأ من الصفر ولغاية خمسة، هي (غير المعرف، ومبدئي، ومخطط، وتام، ومحسن، وممتاز). وهنا يشير الباحث بالرغم من وجود اختلاف في بعض المسميات لهذه المستويات أو عددها إلا أنها متقاربة الى حد بعيد في مضمونها، والآتي يتضمّن توضيحاً لهذه المستويات:

١. **المستوى الأول: خاص وثابت:** من سمات المنظمات في هذا المستوى أنها لا تقوم حالياً بأي تخطيط أو إدارة استراتيجية بالمعنى الرسمي، وتميل إلى التخطيط فقط على المستوى التكتيكي أو التشغيلي بطريقة مخصصة وغير خاضعة للرقابة، وتتم عادةً من قبل الإدارة العليا خلف الأبواب المغلقة، ويقضي القادة معظم وقتهم في معالجة القضايا التشغيلية و معالجة حالة الصراع داخل المنظمة، ولا يعالجون أبداً المسائل الاستراتيجية طويلة المدى.
٢. **المستوى الثاني: رد الفعل:** سمات المنظمات ضمن المستوى هذا أنه يتم تطبيق بعض عناصر التخطيط الفعال وإدارة الأداء الاستراتيجي، لكن فقط بطريقة غير متسقة وغالباً مع نتائج سيئة، ومن غير المحتمل أن يكون نظام التخطيط صارماً، ويحدث فقط بوصفه رد فعل للأحداث أو لإرضاء قائد فردي على نحو مؤقت، وقد تقوم المنظمات هذه بقياس الأداء أو حتى استخدامه لمعاقبة ذوي الأداء الضعيف، ولكن غالباً ما يتم تنفيذ هذه الأنشطة عن طريق الأفراد لتلبية احتياجات السياسة الروتينية ولا يتم أخذها على محمل الجد.
٣. **المستوى الثالث: مهيكّل واستباقي:** تتسم المنظمات في هذا المستوى أن هناك هياكل وعمليات رسمية مطبقة للمشاركة على نحو شامل واستباقي في التخطيط الاستراتيجي والإدارة، تحدث هذه الأنشطة على أساس منتظم إلى حد ما وتخضع لدرجة معينة من التحسين بمرور الوقت، تتراصص المقاييس إلى حد ما مع الاستراتيجية، ويتم الأخذ عندها بنظر الاعتبار رأي الموظفين على محمل الجد.
٤. **المستوى الرابع: مدار ومركز:** تتصف سمات المنظمات في هذا المستوى أن الاستراتيجية تقود التركيز واتخاذ القرار في المنظمة، ويتم تنفيذ المعايير والأساليب على مستوى المنظمة على نطاق واسع من قبل الإدارة الاستراتيجية، ويشارك القادة الموظفين رسمياً في العملية، وتساعد ثقافة العمل على القياس والمساءلة في قيادة نجاح المنظمة إستراتيجياً.
٥. **المستوى الخامس: تحسين مستمر:** من سمات المنظمات في هذا المستوى أن التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري مدمجان في ثقافة المنظمة ويتم تحسينهما باستمرار على نحو مخطط له بصيغة رسمية، هذا يعني أنه أثناء تقييم الأداء، تقوم المنظمة أولاً بتحليل كيفية أدائها نحو أهدافها الاستراتيجية، ثم تدرس ثانياً مدى فاعلية عمليات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وتتكيف وفقاً للضرورة، والتميز في الإدارة الاستراتيجية يقود الميزة التنافسية للمنظمة أو النجاح في الأداء.

رابعاً: أبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية:

يمثل النضج حالة من الكمال أو الاستعداد التام في ظل عدم التأكد المستمر والأزمات، ومفهوم النضج أضحي من الموضوعات التي لاقت اهتمام متزايد في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، إذ أن تحقيق المزيد من النضج يتم عن طريق تحسين عمليات إدارة العلاقات والتعامل معها على أنها نشاط دوري، الذي يركز فيه على البحث المستمر عن نماذج أعمال أكثر فاعلية وكفاءة مناسبة للمشكلات الناشئة في ظروف معينة وتلك التي تنتبأ بهذه المشكلات (Jan,2020:81). وأشار (Anna,2016:670-671) بأن نضج الإدارة الاستراتيجية هي أن تُصيغ الإدارة العليا في المنظمات أكثر كمالاً وتطوراً وتقدماً، مع الإشارة أنه لا يشترط أن يتزامن ذلك بالضرورة مع النمو التنظيمي، فالمنظمات لكي تكون ناجحة تحتاج إلى بعض السمات التي تُتمتع بها المنظمات الصغيرة والكبيرة في الحجم والنشاط من ناحية الكمال التنظيمي وريادة الأعمال والقدرة على التكيف، كما أن التعقيد البيئي يتطلب وجود عدد كبير من أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة، بما يعني ضرورة أن يتمتع الاستراتيجيون بمهارات قيادية معينة مثل التفكير المنهجي، والمسؤولية الاجتماعية. ومع ضرورة التعرف على مستوى نضج الإدارة الاستراتيجية في المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها، حددت عدد من البحوث التي درّست هذا الموضوع الأبعاد التي يتم عن طريقها قياس مستويات هذا النضج.

فقد اعتمد (Robert,2016:4) على النموذج الذي قدمه (Arverson,et.al.,2010:1) المتضمن ثمانية أبعاد لقياس نضج الإدارة الاستراتيجية هي (القيادة، القيم والثقافة، التفكير والتخطيط الإستراتيجي، التراصف، قياس الأداء، إدارة الأداء، تحسين العمليات، واستدامة الإدارة الاستراتيجية).

كما أشارت (Anna,2016:672) بأن قياس نضج الإدارة الاستراتيجية يأتي عن طريق بعدين: الأول تنظيمي متمثل بـ(عمليات الإدارة الاستراتيجية) فهذا البعد يشير إلى نضج المنظمة بكمالها التنظيمي الإداري الذي يتجلى في هيكل واضح، وإمكانية تكرار العمليات، والحفاظ على المعايير العالية والفعالية العالية المستوى، والاتساق، والمتانة، حيث تظهر هذه الميزات من خلال مفاهيم دورة الحياة التنظيمية وأنموذج نضج القدرات التنظيمية، والثاني شخصي متمثل بـ(قيادة الإدارة الاستراتيجية) الذين يجب أن يمتلكوا الرؤية، والقدرة للتكيف، والتفكير النظمي.

بينما حدد (Ferhat,2017:2680) خمسة أبعاد لقياس نضج الإدارة الاستراتيجية، هي (القيادة، والصياغة، والتنفيذ، والتكامل، والإبداع). كما حدد (Ferhat,2018:16) أبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية بسبعة أبعاد، هي (القيادة، التخطيط والتنفيذ، الأدوات والعمليات، الأنموذج والهيكل، الثقافة والأفراد، إدارة الأداء، والإبداع).

وبحسب توجه البحث سيتبنى الباحث الأبعاد التي قدمها (Arverson,et.al.,2010)، مع إضافة بعدي التكامل والإبداع، ضمن الأبعاد التي حددها (Ferhat,2017:2018)، التي سيتم توضيحها كما يأتي:

١. القيادة:

القيادة هي العملية التي يشارك من خلالها فرد يسمى القائد في مسؤولية توجيه أنشطة أفراد آخرين، أي مروضيه أو أتباعه نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والقيادة هي واحدة من وظائف الإدارة الرئيسية، ويظهر تأثير القيادة الفعالة بشكل كبير مراراً وتكراراً على المستوى الوطني في تاريخ كل دولة، وعلى النطاق المحلي، وفي كل جزء من المنظمات، والمنظمة بدون قيادة فعالة

تواجه صعوبات كبيرة لذلك، فالقائد يعد ضرورة لتحقيق أهداف التعليم (Abbas & Cross, 2019:369). وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها وظائف يُؤديها الأفراد في المستويات العليا للمنظمة (الرؤساء التنفيذيون، والمدراء العامون)، التي تهدف إلى أن يكون لها عواقب استراتيجية على المنظمة، وهذه الوظائف هي: اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتعامل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، والتحفيز، والتأثير، وإدارة المعلومات، والإشراف على العمليات وإدارتها، وإدارة القضايا الاجتماعية والأخلاقية، وإدارة الطلبات المتضاربة (Mehdi, et.al., 2022:3). والقادة هم محور مهم للإنجاز التنظيمي، ومن الضروري أن يكونوا فعالين، وبالرغم من ذلك تسود حالة من عدم التأكد تتعلق بما هو ضروري ليكون الفرد قائداً فعالاً، وتزداد هذه الحالة حرجاً كون أنه لا يوجد منهج أو تعريف مقبول عالمياً لفاعلية القيادة، وبالتالي تتجلى فاعلية القيادة بوصفها حكم نسبي يعتمد على كل من الوصف والخصائص القيمة (Anthony & Renier, 2017:1). وتبدأ الإدارة الاستراتيجية الفعالة بالقيادة التي يبدأ دورها في تحديد الواقع وإعطاء الأمل، والتشكيك في الافتراضات القائمة، والنظر إلى المشكلات بطرق جديدة، وتكوين وتوضيح الرؤية للمستقبل، وفي سياق الإدارة الإستراتيجية، تشمل القيادة السمات التالية: (يضع القادة رؤية واضحة ومتسقة، أو صورة لمستقبل المنظمة، والقادة نشطون في إعداد المنظمة للمستقبل، ويكونوا مرئيين ومشاركين لضمان فهم الموظفين للرؤية المشتركة وترجمتها إلى مصطلحات ذات صلة بأدوارهم، ويجسدون قيم وأخلاقيات وسياسات المنظمة، ولا يقوم القادة بالإدارة التفصيلية، ولكن يثقفون ويشجعون الموظفين على المساهمة بأفكارهم والنمو في حياتهم المهنية، ويتنقل القادة ويعملون مع العاملين لتشجيع العمل الجماعي) (Arverson, et.al., 2010:1).

٢. القيم والثقافة:

القيم هي مبادئ أساسية تدافع عنها المنظمات والأفراد إلى جانب الرسالة والرؤية، وتشكل القيم الثقافة التنظيمية، وفي أغلب الأحيان تتعلق مناقشات القيم التنظيمية بالسلوك الأخلاقي واتخاذ القرار المسؤول اجتماعياً، فقيم المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية مهمة، ليس فقط لمستثمر واحد، أو عدداً من الزبائن، أو وحدة فرعية ولكن لجميع المنظمات وأصحاب المصلحة، ومع ذلك هناك قيم أخرى قد تكون خاصة بمنظمة ما وتميز سلوك أعضائها في الماضي، أو السلوك الذي يطمح إليه الأعضاء على نحو جماعي، على سبيل المثال، إدارة الجودة الشاملة، أو التحسين المستمر، وكذلك روح المبادرة، والعمل الجماعي، والابتكار هي قيم، وهكذا، من المهم أن يفهم المدراء والموظفون وأصحاب المصلحة الرئيسيون القيم المتوقعة في المنظمة، فضلاً عن ذلك يجب أن تكون القيم أكثر من مجرد بيانات أو شعارات بالكلام أو الحديث "غير كافٍ، فالسير في الطريق الصحيح هو ما يهم عندما يتعلق الأمر بالقيم (Peter, et.al., 2018:186). وتشكل القيم، والعادات، والمعتقدات، والتقاليد، والعناصر التاريخية للثقافة التنظيمية، وتؤثر حوكمة المنظمات على العلاقات بين أعضائها، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصلحة، ولكن أيضاً عناصر ثقافة المنظمة تفعل ذلك، ويصبح التزام أصحاب المصلحة هو العامل الرئيسي في لنشاط في المنظمة من حيث المشاركة الكاملة لفهم رؤيتهم واهتماماتهم وتحقيق أهدافهم، وتلخص الثقافة النظام الأساسي غير المرئي الذي يدير المنظمة، وتمنحها الوحدة والاستمرارية في الوقت نفسه (Carataş & Spătaru, 2018:406). وأشار (Arverson, et.al., 2010:2) أن هذا البعد يتناول التفاهم المشترك بين القادة والموظفين والاتفاق مع القيم المعلنة، إذ تنشر معظم المنظمات بيان القيم مع قائمة من الكلمات الفاضلة، ما يميز النضج هو الدرجة التي يتم بها إيصال هذه القيم وفهمها (٤٣٨)

وممارستها من قبل القائد وكذلك من قبل جميع الموظفين، وتشمل الأدلة على ثقافة وقيم القوى العاملة الناضجة ما يأتي: (التطبيقات المدروسة لمبادئ وممارسات إدارة التغيير من قبل القيادة، ودرجة الانتماء التي يشعر بها الموظفون لرؤية وقيم المنظمة، ودرجة مشاركتهم في تشكيل ثقافة المنظمة وطرق عملها، ومستوى الثقة والشفافية وحرية التواصل بصراحة مقابل ثقافة الخوف والإنكار، ودرجة المرونة والاستعداد للتغيير لتنماشى مع الأولويات الاستراتيجية الجديدة، ومستوى الوعي واتساق الالتزام بالقيم والسياسات المعلنة).

٣. التفكير والتخطيط الاستراتيجي:

تضم الإدارة الاستراتيجية مفهومين هما، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي"، وكلاهما مهم بالقدر نفسه لتحقيق النجاح لرؤية المنظمة ورؤيتها، فالتفكير يستبق التخطيط، ولكنه يحدث أيضاً أثناء وبعد التخطيط، والتفكير بمثابة الجذور للنبات بينما التخطيط هو الثمار (Marc, 2021: 69). وبعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المناهج التي تعمل على تحسين أداء المنظمات (Abdul Aziz, 2019: 140). فيمرور الوقت تم تبني مفهوم وممارسة التخطيط الاستراتيجي في جميع أنحاء العالم وعبر القطاعات بسبب مساهمته المتصورة في الفاعلية التنظيمية، وقد أخذت المنظمات في كل من القطاعين العام والخاص ممارسة التخطيط الاستراتيجي على محمل الجد كأداة يمكن استخدامها لتتبع أدائها بسرعة، والتخطيط الاستراتيجي عنصر مهم في الإدارة الاستراتيجية (Robert & Peter, 2012: 201). والتخطيط الاستراتيجي هو العملية لتحديد اتجاه المنظمات، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة استراتيجيتها، وهو نشاط الإدارة التنظيمية الذي يتم استخدامه لتحديد الأولويات، وتوحيد الطاقة والموارد، وتعزيز القدرة على أداء العمليات، وضمان عمل أصحاب المصلحة والعاملين لتحقيق أهداف مشتركة، وتقييم ومواءمة اتجاه المنظمة مع البيئة المتغيرة (Moses, 2019: 27). أما التفكير الاستراتيجي فهو نشاط فكري فردي تتبّع منه المنظمات، الغرض منه اكتشاف استراتيجيات تنافسية لوضع المنظمة بشكل مختلف وعلى نحو كبير عن الحاضر، ولا يختلف التفكير الاستراتيجي عن إعداد خطة إستراتيجية توضح بالتفصيل التكتيكات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والغايات، وهذا التفكير يسهم في تكوين مفاهيم واسعة وعمامة وشاملة تركز على الاتجاه المستقبلي للمنظمة بناءً على الظروف البيئية المتوقعة (Ken, et.al., 2012: 3).

إن تطوير الاستراتيجية مهمة صعبة تتطلب معرفة مجريات الأمور وتتطلب تفكيراً استراتيجياً يتضمن عدة سمات هي: (القدرة على استخدام تعريفات متسقة لمصطلحات التخطيط وفهم الفروق بينها، وإدراك الفروق بين تخطيط المشروع والتخطيط الاستراتيجي، والقدرة على مناقشة ووصف العناصر في الخطط الاستراتيجية، والوعي بتأثيرات النظام الديناميكي في المنظمات مثل التأخير وردود الفعل، والانفتاح على الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع والابتكار، وانفتاح عملية التخطيط على فريق من الموظفين من مستويات تنظيمية ووظائف متعددة ومختلفة، ودرجة النظر في الاستراتيجيات والسيناريوهات البديلة، وربط التخطيط الاستراتيجي بالموازنة)، والقدرة على التدوين والتحدث بوضوح وبساطة، إذ يمكن العثور على الدليل لدرجة التفكير الاستراتيجي في وثائق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (Arverson, et.al., 2010: 2).

٤. التراصف:

يشير إلى الدرجة التي يُركّز بها أفراد المنظمة ومواردها على الاستراتيجية، فعلى النقيض من التراصف تكون الفوضى، فالمدرء، والبرامج، والمشروعات يستهدفون أهداف مختلفة ومع الافتقار لرؤية مشتركة فإن هذا يقود إلى إهدار الطاقة، والتأخير، والصراع، والارتباك، ويقاس التراصف درجة: (تحفيز الأفراد على جميع المستويات برؤية واستراتيجية مشتركة، فهم الأفراد أن دعم الاستراتيجية هو عملهم، مدى امتلاك الأفراد لدوافع ذاتية وليس فقط من خلال الامتثال للقواعد والتعليمات) (Arverson,et.al.,2010:3).

والتراصف الاستراتيجي مفهوم متجذر في نظرية الطوارئ في الإدارة، وفرضيته الأساسية هي أن التوازن بين استراتيجية المنظمة وسياقها البيئي له تأثيرات كبيرة على الأداء، وهذا التراصف يفترض تحقيقه في البيئتين أداخليّة وأخارجيّة، لذلك فإن المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة التي تعمل في سياقات معينة من خلال تعزيز التأزر بين الاستراتيجية والعمليات والموارد التنظيمية والقدرات التكنولوجية، أيضاً يجب أن تكون مهمّة، وأهداف، وخطط المنظمة متكاملة ومتزامنة مع استراتيجيات الأعمال، والتراصف الاستراتيجي مفهوم ديناميكي يعرف بأنه العملية الديناميكية لإحداث التكيّف مع التغيّر البيئي وعدم التأكد، ونتيجة الحالة الديناميكية فلا يمكن استدامته بسبب التغيرات التي تواجهها المنظمات دائماً في بيئة الأعمال، وبالرغم من أن التراصف قد أتى في سياق نظم المعلومات، إلا أن قياسه يتم عن طريق مجموعة من الأبعاد تتمثل بتكنولوجيا المعلومات، والعمليات، والأفراد، والزبائن، بسبب أن الهياكل المؤسسية المترابطة تؤدي دوراً مهماً في فهم تعقيد القوى المؤسسية التي يكون لها تأثير على القرارات الاستراتيجية للمنظمات (Mohamed,et.al.,2022:3).

٥. قياس الأداء:

مقياس الأداء هو مقياس يستخدم للوصول أو تحديد مستوى كفاءة و / أو فاعلية الإجراء المتخذة، ويمكن أن تكون مقاييس الأداء مالية أو غير مالية، داخلية أو خارجية، كمية أو نوعية، وتقليدية أو مبتكرة، ويجب أن تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة، وعادة ما يتم استخدام مصطلحات المؤشر، والقياس، ومؤشر الأداء الرئيسي بشكل مترادف (Naboth,2021:49-50). فبدون مقياس أو مقاييس للأداء يكون المدرء في حالة من العمى، لذلك تعلمت معظم المنظمات الآن قياس الأشياء، إما للأداء التشغيلي أو للامتثال للمتطلبات من أصحاب المصلحة الخارجيين، لكن مقياس أو مقاييس الأداء الإستراتيجية التي تتماشى مع الخطة الإستراتيجية ليس فقط العمليات والمخرجات اليومية، ولكن النتائج الاستراتيجية التي ترتبط برؤية المنظمة، والميزات التي يجب البحث عنها في مقاييس الأداء الاستراتيجية، هي: (المقاييس المستمدة من والمتوافقة مع الاستراتيجية، والمقاييس التي تركز على المخرجات والنتائج وليس فقط الأموال التي يتم إنفاقها أو المهام المنجزة أو المخرجات التي تم تسليمها، المقاييس التي تستخدم النسب المناسبة وأحجام العينات والميزات الأخرى من أجل أن تكون أكثر جدوى، المقاييس التي يتم قياسها والإبلاغ عنها بشكل متكرر بما يكفي لدفع عملية صنع القرار، وأداء الفريق و المنظمة وليس الأداء الفردي فقط، والموازنة بين المقاييس التي تُعطي مجموعة من الأبعاد المختلفة بما في ذلك ليس فقط البيانات المالية ولكن أيضاً رضا الزبائن وأداء العمليات الداخلية وقدرات المنظمة) (Arverson,et.al.,2010:3).

٦. إدارة الأداء:

أشار (Aguinis) بأن إدارة الأداء هي العملية المستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد ومجموعات العمل ومواءمة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Herman & Jing, 2021: 234). وتتعامل إدارة الأداء مع درجة استخدام مقاييس الأداء في صنع القرار، والميزات التي يجب البحث عنها هنا، هي: (الاعتراف بالمنظمة بوصفها نظام ديناميكي، استخدام التغذية الراجعة ليتمكن المدراء من رؤية نتائج قراراتهم، واستطاعة المدراء تغيير الأشياء بناءً على التقارير في الوقت المناسب، وتوافر مقاييس الأداء الاستراتيجي لاختبار الاستراتيجية، وقدرة القادة على وضع المنظمة بأكملها في حلقة تعلم حتى يتمكنوا من التحقق من رؤيتهم، وفي نهاية المطاف تتعلم المنظمة ما يصلح لإرضاء الزبائن وتحسين المنظمة، وبالتالي تحدد الدرجة التي يشعر بها القادة والمدراء أن لديهم المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات مستوى إدارة الأداء (Arverson, et.al., 2010: 4).

٧. تحسين العملية:

يقول (Bill Gates) القاعدة الأولى لأي تقنية مستخدمة في الأعمال هي أن الأتمتة المطبقة على عملية فعالة ستزيد من الكفاءة، والثانية أن الأتمتة المطبقة على عملية غير فعالة ستزيد من عدم الكفاءة، ويتمثل دور الإدارة الاستراتيجية في تشخيص العمليات الأكثر احتياجاً لتحسين، وهذا يتطلب مدخلات من الإستراتيجية، والتي تُعلم تخصيص الموارد لتخطيط التحسينات لأهم العمليات من الناحية الاستراتيجية على المدى القريب والبعيد، ويتضمن تحسين العملية تقييماً لما يأتي: (معرفة المنظمة بعمليات العمل المهمة استراتيجياً، مدى جودة تحديث هذه العمليات وتوثيقها، ومدى كفاءة أداء هذه العمليات مقارنة بمعايير الصناعة، والمهارات والممارسات والتقنيات المستخدمة لتحسين كفاءة العملية وجودتها، معرفة الكفاءات والقدرات الأساسية للمنظمة ومدى توظيفها في إدارة العمليات، مستوى وعي الموظفين بالزبائن وتوقعاتهم، وجود خطط طوارئ للمخاطر المستقبلية (الكوارث، ونقص التمويل، وتعاقب القيادات، مثلاً) (Arverson, et.al., 2010: 4). وتحسين العملية هي منهجية تُمارس على نطاق واسع في الصناعات السلعية والخدمية في جميع أنحاء العالم، لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وتقليل المهل الزمنية، وتحسين مستوى التكاليف، وتحسين موثوقية التسليم، وتعد واحدة من الاستراتيجيات الأساسية التي تتبناها المنظمات لإنجاز التميز في الأداء ورضا الزبائن (Ahmed, 2021: 13).

٨. استدامة الإدارة الاستراتيجية:

بعد مفهوم التنمية المستدامة، أحد المفاهيم الممكن توظيفها في نظرية وممارسات الإدارة الاستراتيجية، إذ تمثل الاستدامة في حقل الإدارة الاستراتيجية القدرة على الصمود في ظروف معقدة، كما يمكن استخدامها بوصفها دليل لقياس الأعمال، والقواعد العامة للاستدامة في الأعمال، هي: الانفتاح على التعامل مع التعقيد والتنوع، والقدرة على تحقيق حالة التوازن في: الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية للأعمال، وإدارة المصالح المتعارضة بين أصحاب المصلحة، كما أن تنفيذ هذه القواعد في الإدارة الاستراتيجية، يتطلب مراجعة عملية الإدارة الاستراتيجية (المشاركون والأساليب)، والمحتوى (بيان المهمة، والقيم، والأهداف) (Anna, 2012: 900). وأشار (Arverson, et.al., 2010: 4) أن استدامة الإدارة الاستراتيجية عن طريق تحديد لمدى: نجاح المنظمة في المحافظة على تركيزها نحو رؤيتها، وخُطتها، ومبادراتها الاستراتيجية،

والحفاظ على زخم التغيير المطلوب عن طريق التأكد من أن الأفراد العاملين، والأنظمة وأنشطة الاتصالات التنظيمية في مكانها الصحيح، الشعور العالي بالموظفين والقوى العاملة، وجود أنظمة للمكافآت والتقدير تدعم الجهود المبذولة لتحفيز العاملين على القيام بالأشياء الصحيحة، وجود "أبطال" لاطلاع الأفراد العاملين على الأولويات الاستراتيجية ومستويات الأداء المطلوبة، وامتلاك درجة عالية من إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة الاستراتيجية، لتكون الاستراتيجية وظيفة الجميع، وبالتالي عند تحقيق مستوى عالٍ من النضج في مجال الاستدامة، تكون المنظمة في مسارات من التعلم والتحسين المستمر.

٩. التكامل:

العلاقات الأساسية التي تم دراستها من قبل باحثين في أدبيات علم المنظمة، هي تلك التي تتعلق بالاستراتيجية والهيكل، والهيكل والأداء المنظمي، ومدى المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي مع الأداء، وقد أشرت تلك الدراسات في استنتاجاتها أن المنظمات يجب أن تواءم بين هيكلها التنظيمي وعملياتها إذا كانت الاستراتيجية تريد أن تحقق نتائج إيجابية، فضلاً عن ذلك، فإن تحقيق التكامل بين الهيكل التنظيمي وأنشطة الاتصالات سيحسن من قدرات التواصل بين الأطراف المختلفة داخل المنظمة، بما يقود إلى تحقيق مستويات مختلفة من التكامل، فالتكامل يسمح للمنظمات بتعبئة واكتساب الموارد، وتحسين الأنشطة التنظيمية وتحقيق أداء أفضل (Rafael, et.al., 2012: 70-71). فكل مكون من مكونات المنظمة (الهيكل، والثقافة، وأنموذج الأعمال، والعمليات، والأنظمة) يجب أن تتماشى مع الاستراتيجية، كما يجب أن يُركز نشاط الأفراد، وتخصيص الموارد التنظيمية الأخرى على تحقيق الاستراتيجية، ثم تقوم المنظمات بقياس النتائج والعمل على تحسينها باستمرار (Ferhat, 2017: 2680).

١٠. الابداع:

المنظمات الناضجة والمتكاملة يمكنها تحقيق الابداع المستدام، وذلك عند تحقيق درجة كبيرة من النضج، إذ ستكون المنظمة في رحلة من الابداع المستمر، ويمكن أن تقوم المنظمات المدارة على نحو جيد والناضجة أن تغير قواعد المنافسة، لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة المدى، فمواءمة الابداع مع استراتيجيات العمل أمر لا بد منه، وبالرغم من أهمية تصميم الإستراتيجية الخاصة بالتكنولوجيا في المنظمة على نحو واضح، إلا أن من المهم أيضاً تعزيز مواءمتها مع استراتيجية العمل، وتكامل جميع الأقسام والإدارات في المنظمة، وفيما يتعلق بالقدرات الحالية للمنظمة، وبالرغم من أنها ضرورية لتحقيق حلول مربحة، إلا أن المواءمة الاستراتيجية هي خطوة مهمة في عملية الابداع، لذلك يشير بُعد الإبداع في هذا البحث على نحو أساسي إلى ربط استراتيجيات الابداع باستراتيجيات العمل، إذ تمتلك المنظمات عالية النضج ابداعاً بوصفه جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة (Ferhat, 2017: 2680). ولا يعتمد نجاح الابداعات الجذرية على الإدارة السليمة للمنظمات فحسب، بل يعتمد أيضاً على السوق، إذ قد تفشل هذه الإبداعات عندما تكون حواجز السوق عالية جداً بحيث لا يمكن التغلب عليها أو لا يرغب بها الزبائن (Victor, et.al., 2021: 150).

الجزء الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:
أولاً: التوصيف والتشخيص للمتغيرات البحثية:

الجدول (1) وصف وتشخيص أبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة

أبعاد البحث ومتغيراته															أبعاد تفحص الإدارة الاستراتيجية	
بُعد رئيسي و فرعي		متغيرات البُعد الفرعي		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي		الانحراف المعياري
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
القيادة	X1	51	32.3	64	40.5	29	18.4	10	6.3	4	2.5	3.93	.99	أبعاد تفحص الإدارة الاستراتيجية		
	X2	20	12.7	19	12.0	20	12.7	60	38.0	11	7.0	2.50	1.32			
	X3	12	7.6	33	20.9	22	13.9	65	41.1	26	15.6	2.62	1.20			
	X4	29	18.4	79	50.0	27	17.1	17	10.8	6	3.8	3.68	1.01			
	X5	12	7.6	22	13.9	32	20.3	60	38.0	32	20.3	2.50	1.18			
	X6	30	19.0	62	39.2	40	25.3	15	9.5	11	7.0	3.53	1.11			
	X7	51	32.3	56	35.4	36	22.8	10	6.3	5	3.2	3.87	1.03			
المعدل العام			18.5		30.2		18.6		21.4		8.4	3.23	1.12	الثقافة والقيم		
X8	49	31.0	67	42.4	25	15.8	14	8.9	3	1.9	3.91	.99				
X9	31	19.6	52	32.9	21	13.3	34	21.5	20	12.7	3.25	1.33				
X10	55	34.8	44	27.8	35	22.2	13	8.2	11	7.0	3.75	1.21				
X11	26	16.5	34	21.5	37	23.4	40	25.3	21	13.3	3.02	1.29				
X12	35	22.2	41	25.9	57	36.1	15	9.5	10	6.3	3.48	1.12				
X13	26	16.5	58	36.7	27	17.1	36	22.8	11	7.0	3.32	1.19				
X14	37	23.4	66	41.8	36	22.8	11	7.0	8	5.1	3.71	1.05	التفكير والتخطيط			
المعدل العام			23.4		32.7		21.5		14.7		7.6	3.5		1.2		
X15	39	24.7	25	15.8	3	1.9	57	36.1	34	21.5	2.86	1.53				
X16	75	47.5	59	37.3	16	10.1	5	3.2	3	1.9	4.25	.90				
X17	16	10.1	29	18.4	23	14.6	51	32.3	39	24.7	2.56	1.31				
X18	30	19.0	79	50.0	29	18.4	16	10.1	4	2.5	3.72	.96				
X19	9	5.7	22	13.9	22	13.9	56	35.4	49	31.0	2.27	1.20				
X20	17	10.8	21	13.3	22	13.3	56	35.4	42	26.6	2.46	1.30				
X21	17	10.8	42	26.6	16	10.1	49	31.0	34	21.5	2.74	1.34	التراضف			
المعدل العام			18.3		25.0		12.6		26.2		18.5	2.98		1.22		
X22	11	7.0	28	17.7	6	3.8	62	39.2	51	32.3	2.27	1.27				
X23	4	2.5	19	12.0	14	8.9	80	50.6	41	25.9	2.14	1.02				
X24	13	8.2	40	25.3	20	12.7	48	30.4	37	23.4	2.64	1.30				
X25	41	25.9	54	34.2	41	25.9	36	22.8	29	18.4	3.68	1.07				
X26	19	12.0	43	27.2	31	19.6	36	22.8	23	14.6	3.10	1.30				
X27	24	15.2	49	31.0	28	17.7	34	21.5	5	3.2	3.79	1.05				
X28	45	28.5	60	38.0	34	21.5	14	8.9	21	13.3	3.02	1.20	قياس الأداء			
X29	26	16.5	34	21.5	37	23.4	40	25.3	21	13.3	3.02	1.20				
المعدل العام			14.5		25.9		16.7		26.2		16.8	2.9		1.19		
X30	57	36.1	59	37.3	30	19.0	11	7.0	1	0.6	4.01	.94				
X31	65	41.1	56	45.4	27	17.1	7	4.4	3	1.9	4.09	.96				
X32	30	19.0	41	25.9	17	10.8	50	31.6	20	12.7	3.06	1.35				
X33	13	8.2	24	15.2	23	14.6	61	38.6	37	23.4	2.46	1.23				
X34	54	34.2	57	34.2	32	20.3	9	5.7	6	3.8	3.91	1.05				
X35	46	29.1	69	43.7	32	20.3	6	3.8	5	3.2	3.91	.96				
X36	39	24.7	70	44.3	35	22.2	7	4.4	7	4.4	3.80	1.00	أبعاد تفحص الإدارة الاستراتيجية			
المعدل العام			27.5		31.1		17.8		13.6		7.1	3.6		1.1		

أبعاد البحث ومتغيراته		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
بُعد رئيسي و فرعي	متغيرات البُعد الفرعي	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
إدارة الأداء	X37	20	12.7	37	23.4	23	14.6	52	32.9	26	16.5	2.82	1.30		
	X38	6	3.8	25	15.8	22	13.9	58	36.7	47	29.7	2.27	1.16		
	X39	21	13.3	31	19.6	23	14.6	65	41.1	18	11.4	2.82	1.25		
	X40	10	6.3	22	13.9	14	8.9	59	37.3	53	33.5	2.22	1.22		
	X41	14	8.9	45	28.5	23	14.6	42	26.6	34	21.5	2.76	1.31		
	X42	44	27.8	53	33.5	35	22.2	13	8.2	13	8.2	3.64	1.20		
	X43	17	10.8	35	22.2	29	18.4	49	31.0	28	17.7	2.77	1.27		
المعدل العام					11.9		22.4		15.3		30.5	19.7	2.76	1.24	
تحسين العملية	X ₄₄	40	25.3	67	42.4	38	24.1	9	5.7	4	2.5	3.82	.96		
	X ₄₅	50	31.6	72	45.6	24	15.2	8	5.1	4	2.5	3.98	.95		
	X ₄₆	51	32.3	73	46.2	23	14.6	8	5.1	3	1.9	3.94	.98		
	X ₄₇	16	10.1	40	25.3	22	13.9	56	35.4	24	15.2	2.79	1.26		
	X ₄₈	24	15.2	29	18.4	17	10.8	48	30.4	40	25.3	2.67	1.41		
	X ₄₉	50	31.6	68	43.0	26	16.5	10	6.3	4	2.5	3.91	.91		
	X ₅₀	40	25.3	63	39.9	34	21.5	14	8.9	7	4.4	3.84	1.04		
المعدل العام					24.5		37.3		16.7		13.8	7.8	3.6	1.1	
استدامة الإدارة الاستراتيجية	X ₅₁	32	20.3	86	54.4	20	12.7	11	7.0	9	5.7	3.76	1.03		
	X ₅₂	37	23.4	88	56.7	19	12.0	10	6.3	4	2.5	3.91	.91		
	X ₅₃	17	10.8	40	25.3	12	7.6	56	35.4	33	20.9	2.69	1.33		
	X ₅₄	25	15.8	32	20.3	16	10.1	55	34.8	30	19.0	2.79	1.38		
	X ₅₅	23	14.6	25	15.8	13	8.2	52	32.9	45	28.5	2.55	1.42		
	X ₅₆	24	15.2	25	15.8	18	11.4	55	34.8	36	22.8	2.65	1.38		
	المعدل العام					16.7		31.4		10.3		25.2	16.6	3.1	1.2
التكامل	X ₅₇	16	10.1	39	24.7	23	14.6	37	23.4	43	27.2	2.67	1.37		
	X ₅₈	34	21.5	70	44.3	38	24.1	15	9.5	1	0.6	3.76	.91		
	X ₅₉	33	20.9	67	42.4	43	27.2	10	6.3	5	3.2	3.71	.97		
	X ₆₀	39	24.7	67	42.4	37	23.4	14	8.9	1	0.6	3.81	.92		
	X ₆₁	39	24.7	63	39.9	32	20.3	10	6.3	14	8.9	3.65	1.17		
	المعدل العام					20.4		38.7		21.9		10.9	8.1	3.5	1.1
	الأبعاد	X ₆₂	7	4.4	25	15.8	6	3.8	72	45.6	48	30.4	2.18	1.16	
X ₆₃		55	34.8	64	40.5	27	17.1	7	4.4	5	3.2	3.99	.99		
X ₆₄		15	9.5	20	12.7	23	14.6	56	35.4	44	27.8	2.40	1.27		
X ₆₅		28	17.7	32	20.3	36	22.8	28	17.7	34	21.5	2.94	1.39		
X ₆₆		20	12.7	25	15.8	22	13.9	39	24.7	52	32.9	2.50	1.41		
X ₆₇		25	15.8	27	17.1	9	5.7	52	32.9	45	28.5	2.58	1.45		
المعدل العام					15.8		20.4		13.0		26.8	24.1	2.8	1.3	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً لنتائج الحاسب الإلكتروني.

تبين معطيات الجدول (1) أن بعد القيادة قد حظي بنسبة اتفاق من اجابات الأفراد المبحوثين مقدارها (48.7%)، يقابلها نسبة عدم اتفاق مقدارها (29.8%)، والمتوسط الحسابي كان مقداره (3.23) والانحراف المعياري كانت قيمته (1.12)، وما أسهم برفع قيمة هذا البعد هو المتغير (X1) بنسبة اتفاق بلغت (72.5%) المتضمن رغبة الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بأن تكون مثلاً لمنتسبيها، وجاء ذلك بمتوسط حسابي قيمته (3.93) وبانحراف معياري مقداره (0.99). اما البعد الذي أدى الى خفض الاهمية النسبية لهذا البعد هو المتغير (X5) الذي يشير الى ان الإدارة

الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة تشجع مُنْتَسِبِيها على ابتكار أفكار جديدة، إذ بلغت الأهمية النسبية له بمقدار (21.5%) بِمُتَوَسِّط حسابي وبانحراف معياري قيمتهما (2.50) (1.18) على التوالي.

تقدم البيانات الخاصة ببعد الثقافة والقيم التي يعرضها الجدول (1) أن هذا البعد قد حظي بأهمية نسبية في المنظمة المبحوثة وفق آراء الأفراد المبحوثين بقيمة مقدارها (56.1%) يقابلها نسبة عدم اهتمام بلغت (22.3%)، وجاء ذلك بوسط حسابي كانت قيمته (3.5) وانحراف معياري (1.2). وجاء المتغير (X8) الذي أشار أن إدارة المنظمة المبحوثة تسمح بتطبيق مبادئ التغيير، فقد جاءت نسبة الاتفاق بشأن هذا المتغير بقيمة مقدارها (73.4%) وبمُتَوَسِّط حسابي مقداره (3.91) وانحرافاً معيارياً (0.99). أما المتغير (X11) بأقل نسبة اتفاق بلغت قيمتها (38%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.02) (1.29) على التوالي والذي تمت الإشارة فيه بأن الثقافة والقيم في المنظمة المبحوثة تسمح بالتعامل بشفافية عالية.

وضحت ما أفرزته نتائج الوصف والتشخيص لُبَّعد التفكير والتخطيط الاستراتيجي بما قدَّمه الجدول (1) من بيانات، أن هذا البعد حصل على نسبة اتفاق بلغت قيمتها (43.3%) من آراء الأفراد المبحوثين، فيما كانت نسبة عدم الاتفاق بلغت (44.7%) واقرنت هذه النسب بِمُتَوَسِّط حسابي، وبانحراف معياري بلغت قيمتهما (2.98) (1.22) على التوالي. وكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لهذا البعد من نصيب المتغير (X16) بنسبة اتفاق (84.8%) وبمُتَوَسِّط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.90) وجاء المتغير هذا ليشير أن التَّفَكُّر الاستراتيجي والتَّخْطِيط الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة يركز على التفوق على الجامعات المناظرة. بينما كانت نسبة الاتفاق للمتغير (X19) هي أقل نسبة اتفاق بلغت قيمتها (19.6%) الذي يؤشر أن التَّفَكُّر الاستراتيجي والتَّخْطِيط الاستراتيجي يمكنها من تحقيق التكامل في الخطط الموضوعة لجميع المستويات، وهذه النسبة من الاتفاق اقرنت بِمُتَوَسِّط حسابي قيمته (2.27) وبانحراف معياري (1.20).

كما وضحتُ النَتائِج المَعْرُوضَة في الجدول (1) أن بُعد التراصف قد جاء بنسبة اتفاق اجابات الأفراد المبحوثين مقدارها (40.4%)، يقابلها نسبة عدم اتفاق مقدارها (43%)، وبمُتَوَسِّط حسابي مقداره (2.9) وبانحراف معياري قِيمَتُه (1.19)، وما أسهم برفع قيمة هذا البعد هو المَتَغَيِّر (X28) الذي تَضَمَّن توجيه المُنْظَمة المَبْحُوثَة جميع أنشطتها لتلبية احتياجات طلابها، وجاء ذلك بِمُتَوَسِّط حسابي قيمته (3.79) وبانحراف معياري مقداره (1.05)، وبنسبة اتفاق بلغت قيمتها (66.5%)، أما البعد الذي أدى الى خفض الأهمية النسبية لهذا البعد هو المتغير (X23) الذي يشير الى حرص ادارة المنظمة المبحوثة أن تكون التكنولوجيا المعتمدة متوافقة مع أغراضها الاستراتيجية، إذ بلغت نسبة الاتفاق بشأن هذا المتغير بمقدار (14.5%) بِمُتَوَسِّط حسابي وبانحراف معياري قيمتهما (2.14) (1.02) على التوالي.

تقدم البيانات التي يوضحها الجدول (1) ان بعد قياس الاداء جاء بنسبة اتفاق (58.6%) من جانب ومن جانب آخر كانت نسبة عدم الاتفاق بشأن هذا البعد بقيمة مقدارها (20.7%)، واقرنت نسب الاتفاق هذه بِمُتَوَسِّط حسابي قِيمَتُه (3.6) وانحرافاً معيارياً مقداره (1.1)، وكان المتغير (X31) ضمن هذا البعد قد حظي بأعلى نسبة اتفاق بلغت (86.5%) وبمُتَوَسِّط حسابي وانحراف معياري قيمتهما (4.09) (0.96) على التوالي، إذ أشّر هذا المتغير أن المنظمة المبحوثة يتركز نشاطها في قياس أدائها على وضع عدد محدد من مؤشرات الأداء الرئيسة لها، أما المتغير (X33) فقد جاء بأقل نسبة اتفاق بلغت قيمتها (23.4%) الذي أشار بأن هناك ربط مدروس للعلاقات السببية

بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء في المنظمة المبحوثة، وجاء ذلك بالمتوسط الحسابي وبالإحراف المعياري ألبالغة قيمتهما على التوالي (2.46) (1.23).

وضحت نتائج الوصف والتشخيص لبعد إدارة الأداء بما قدمه الجدول (1) من بيانات، أن هذا البعد حصل على نسبة اتفاق بلغت قيمتها (34.3%) من آراء الأفراد المبحوثين، فيما كانت نسبة عدم الاتفاق بلغت (50.2%) واقتربت هذه النسب بمتوسط حسابي وبإحراف معياري بلغت قيمتهما (2.76) (1.24) على التوالي. وكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لهذا البعد من نصيب المتغير (X42) بنسبة اتفاق (61.3%) ووسط حسابي (3.64) وبإحراف معياري (1.20) وجاء هذا المتغير ليشير أن عمليات إدارة الاداء في المنظمة المبحوثة يركز على وضع مقاييس مناسبة لقياس الأداء. بينما كانت نسبة الاتفاق للمتغير (X38) هي أقل نسبة اتفاق بلغت قيمتها (19.6%) الذي يؤشر أن عمليات إدارة الاداء تتصف بأنها تفي بشكل عام بالمعايير المتفق عليها للأهداف الجيدة، وهذه النسبة من الاتفاق اقترنت بالمتوسط الحسابي البالغة قيمته (2.27) وبالإحراف المعياري (1.16).

جاء الوصف والتشخيص لبعد تحسين العملية على وفق ما قدمه الجدول (1) من بيانات، أن هذا البعد حصل على نسبة اتفاق بلغت قيمتها (61.8%) من آراء الأفراد المبحوثين، فيما كانت نسبة عدم الاتفاق بلغت (21.6%) وهذه النسب جاءت بوسط حسابي وانحراف معياري بلغ مقدارهما (3.6) (1.1) على التوالي. وكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لهذا البعد من نصيب المتغير (X46) بنسبة اتفاق (78.5%) وبوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.98) وجاء هذا المتغير ليشير أن إدارة المنظمة المبحوثة تعزز من كفاءة أنشطتها مقارنة بالجامعات الأخرى. بينما كانت أقل نسبة الاتفاق للمتغير (X48) بلغت قيمتها (33.6%) الذي يؤشر أن إدارة المنظمة المبحوثة تمتلك خطط طوارئ مستقبلية لتحسين نشاطاتها، وهذه النسبة من الاتفاق اقترنت بمتوسط حسابي قيمته (2.67) وبانحراف معياري (1.41).

شخصت نتائج الوصف والتشخيص على وفق ما جاء من بيانات يعرضها الجدول (1) أن بعد استدامة الإدارة الاستراتيجية قد حظي بنسبة اتفاق لآراء الأفراد المبحوثين بلغت قيمتها (48.1%)، بمتوسط حسابي قيمته (3.1) وبانحراف معياري (1.2)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق بشأن هذا البعد بقيمة مقدارها (41.8%). أما أعلى نسبة اتفاق فقد حصل عليها المتغير (X52) بنسبة (80.1) بمتوسط حسابي وبانحراف معياري جاءت قيمتهما على التوالي (3.91) (0.91)، إذ اشار هذا المتغير أن إدارة المنظمة المبحوثة تمتلك القدرة على الانفتاح على التعامل مع الأنشطة المتنوعة، يقابل ذلك أدنى مستوى اتفاق حصل عليه المتغير (X55) بنسبة اتفاق (30.4) بمتوسط حسابي قيمته (2.55) وبانحراف معياري مقدارُه (1.42)، إذ وضح هذا المتغير أن المنظمة المبحوثة تمتلك القدرة على استدامة الأنشطة.

وضحت النتائج التي أفرزتها عملية الوصف والتشخيص التي يقدمها الجدول (1) لبعد التكامل، أن هذا البعد حصل على نسبة اتفاق بلغت قيمتها (59.1%) من آراء الأفراد المبحوثين، فيما كانت نسبة عدم الاتفاق بلغت (19%) واقتربت هذه النسب بمتوسط حسابي وبانحراف معياري بلغت قيمتهما (3.5) (1.1) على التوالي. وكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لهذا البعد من نصيب المتغير (X60) بنسبة اتفاق (67.1%) بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.92) وجاء هذا المتغير ليوضح أن المنظمة المبحوثة تعمل على جعل ثقافتها التنظيمية متوافقة مع نموذج عملها. بينما كانت نسبة الاتفاق للمتغير (X57) هي أقل نسبة اتفاق بلغت قيمتها (34.8%)

الذي أشر أن المنظمة المبحوثة تسعى لتحقيق الموازنة بين مستوى أدائها و استراتيجيتها الكلية، وهذه النسبة من الاتفاق اقترنت بمتوسط حسابي قيمته (2.67) وبانحراف معياري (1.37).

قدمت البيانات التي يعرضها الجدول (1) ان بعد الابداع جاء بنسبة اتفاق (36.2%) من جانب ومن جانب آخر كانت نسبة عدم الاتفاق بشأن هذا البعد بقيمة مقدارها (50.9%)، واقترنت نسب الاتفاق هذه بمتوسط حسابي قيمته (2.8) وبانحراف معياري مقداره (1.3)، وكان المتغير (X63) ضمن هذا البعد قد حضي بأعلى نسبة اتفاق بلغت (75.3%) وبوسط حسابي وانحراف معياري قيمتهما (3.99) (0.99) على التوالي، إذ أشر هذا المتغير أن المنظمة المبحوثة تحرص على توثيق العمليات الابداعية للجامعة المبحوثة، أما المتغير (X62) فقد جاء بأقل نسبة اتفاق بلغت قيمتها (20.2%) الذي أشر بأن المنظمة المبحوثة تحرص أن يكون الابداع جزء لا يتجزأ من ثقافتها، وجاء ذلك بمتوسط حسابي وبانحراف معياري قيمتهما على التوالي (2.18) (1.16).

ثانياً: اختبار الفرضيات البحثية:

١. اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية على (تمتلك الإدارة العليا في الجامعة المبحوثة أبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية).

اعتماداً على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية أُلتمخضة عن النتائج في وصف وتثخيص البيانات التي تم جمعها من الأفراد المبحوثين، تم إجراء تحليل المنطق المضرب لتثخيص امتلاك الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة لأبعاد النضج من عدمه، حيث يعتمد التحليل على إيجاد ما يعرف بعتبة القطع وفق معادلة المنطق المضرب، واعتماداً على قيمة عتبة القطع سيتم تحديد ذلك، وكما يعرضها الجدول (2).

الجدول (2) نتائج تحليل المنطق المضرب لأبعاد النضج ومتغيراتها الفرعية في المنظمة المبحوثة

البعد	المتغيرات	الوسط الحسابي	مستوى القبول %	عتبة القطع على مستوى كل بُعد	الحكم تمتلك / لا تمتلك	عتبة القطع على مستوى جميع الأبعاد	الحكم تمتلك / لا تمتلك	ترتيب الأبعاد الرئيسية
القيادة	X1	3.93	75	47%	تمتلك	43%	تمتلك	3
	X2	2.50	13		لا تمتلك			
	X3	2.62	19		لا تمتلك			
	X4	3.68	68		تمتلك			
	X5	2.50	13		لا تمتلك			
	X6	3.53	63		تمتلك			
	X7	3.87	73		تمتلك			
	المؤشر الكلي	3.23	47					
الثقافة والقيم	X8	3.91	74	61%	تمتلك	43%	تمتلك	2
	X9	3.25	52		لا تمتلك			
	X10	3.75	70		تمتلك			
	X11	3.02	41		لا تمتلك			
	X12	3.48	62		تمتلك			
	X13	3.32	55		لا تمتلك			
	X14	3.71	69		تمتلك			
	المؤشر الكلي	3.5	61					
التفكير والتخطيط	X15	2.86	32	35%	لا تمتلك	43%	لا تمتلك	6
	X16	4.25	81		تمتلك			
	X17	2.56	16		لا تمتلك			
	X18	3.72	69		تمتلك			
	X19	2.27	06		لا تمتلك			
	X20	2.46	12		لا تمتلك			
	X21	2.74	26		لا تمتلك			
	المؤشر الكلي	2.98	35					

تشخيص أبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية

البُعد	المتغيرات	الوسط الحسابي	مستوى القبول %	عتبة القطع على مستوى كل بُعد	الحكم تمتلك / لا تمتلك	عتبة القطع على مستوى جميع الأبعاد	الحكم تمتلك / لا تمتلك	ترتيب الأبعاد الرئيسية
اقتصاد	X22	2.27	06	36%	لا تمتلك	43%	لا تمتلك	5
	X23	2.14	05		لا تمتلك			
	X24	2.64	20		لا تمتلك			
	X25	3.68	68		تمتلك			
	X26	2.91	35		لا تمتلك			
	X27	3.10	45		تمتلك			
	X28	3.79	71		تمتلك			
	X29	3.02	41		تمتلك			
	المؤشر الكلي	2.9	36					
قياس الأداء	X30	4.01	77	61%	تمتلك	43%	تمتلك	1
	X31	4.09	78		تمتلك			
	X32	3.06	43		لا تمتلك			
	X33	2.46	12		لا تمتلك			
	X34	3.91	74		تمتلك			
	X35	3.91	74		تمتلك			
	X36	3.80	72		تمتلك			
	المؤشر الكلي	3.6	61					
إدارة الأداء	X37	2.82	30	27%	تمتلك	43%	لا تمتلك	7
	X38	2.27	06		لا تمتلك			
	X39	2.82	30		تمتلك			
	X40	2.22	05		لا تمتلك			
	X41	2.76	27		تمتلك			
	X42	3.64	67		تمتلك			
	X43	2.77	27		تمتلك			
	المؤشر الكلي	2.76	27					
تحسين العملية	X44	3.82	72	60%	تمتلك	43%	تمتلك	2
	X45	3.98	76		تمتلك			
	X46	3.94	75		تمتلك			
	X47	2.79	28		لا تمتلك			
	X48	2.67	22		لا تمتلك			
	X49	3.91	74		تمتلك			
	X50	3.84	73		تمتلك			
	المؤشر الكلي	3.6	60					
استدامة الإدارة الاستراتيجية	X51	3.76	71	39%	تمتلك	43%	لا تمتلك	4
	X52	3.91	74		تمتلك			
	X53	2.69	23		لا تمتلك			
	X54	2.79	28		لا تمتلك			
	X55	2.55	16		لا تمتلك			
	X56	2.65	21		لا تمتلك			
	المؤشر الكلي	3.1	39					
التكامل	X57	2.67	22	60%	لا تمتلك	43%	تمتلك	3
	X58	3.76	71		تمتلك			
	X59	3.71	69		تمتلك			
	X60	3.81	72		تمتلك			
	X61	3.65	67		تمتلك			
	المؤشر الكلي	3.5	60					
الابتاع	X62	2.18	05	26%	لا تمتلك	43%	لا تمتلك	8
	X63	3.99	76		تمتلك			
	X64	2.40	09		لا تمتلك			
	X65	2.94	37		تمتلك			
	X66	2.50	13		لا تمتلك			
	X67	2.58	17		لا تمتلك			
	المؤشر الكلي	2.8	26					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً لنتائج معادلة المنطق المضرب.

يظهر الجدول (2) أن عتبة القطع لمعادلة المنطق المضرب لبعد القيادة قد بلغت (47%)، وكانت عدد المتغيرات الفرعية التي تجاوزت عتبة القطع هذه (4) متغيرات من مجموع (7) متغيرات. أما بعد الثقافة والقيم فقد بلغت قيمة عتبة القطع (61%) وقد بلغ عدد المتغيرات الفرعية التي يضمها هذا المتغير (7) متغيرات، أربعة منها تجاوزت قيمها عتبة القطع في حين أن ثلاثة منها لم تتجاوز عتبة القطع هذه. بينما كانت عتبة القطع لبعد التفكير والتخطيط الاستراتيجي قد جاءت بقيمة (35%)، حيث ضم هذا البعد (7) متغيرات تجاوز اثنين منها فقط هذه القيمة وخمسة متغيرات لم تتجاوز قيمة عتبة القطع هذه.

وبالنسبة لقيمة عتبة القطع لبعد التراصف فكان مقدارها (36%) وهذا البعد كان قد تضمن (8) متغيرات، ثلاثة منها فقط تجاوزت عتبة القطع والخمسة الأخرى لم تتجاوز تلك القيمة. وبما يتعلق ببعده قياس الأداء فقد تضمن هذا البعد (7) متغيرات، (5) منها تجاوزت و(2) منها لم تتجاوز عتبة القطع البالغ قيمتها (61%). وكان بعد إدارة الأداء قد جاء بقيمة لعتبة القطع بلغت (27%)، إذ ضم هذا البعد (7) متغيرات، (2) منها لم تتجاوز عتبة القطع، وثلاثة منها تجاوزت عتبة القطع، أما المتغيرين الآخرين فجاءت قيمتهما بنسبة متساوية لقيمة عتبة القطع.

أما بعد تحسين العملية فكانت عتبة القطع له بقيمة مقدارها (60%)، وكانت عدد المتغيرات التي تجاوزت عتبة القطع (5) من مجموع (7) متغيرات مثلت هذا البعد. وبما يرتبط ببعده استدامة الإدارة الاستراتيجية فجاءت عتبة القطع لهذا المتغير بقيمة بلغت (39%)، وكانت المتغيرات التي ضمها هذا البعد (6) متغيرات، (4) منها لم تتجاوز عتبة القطع و(2) منها تجاوزت هذه قيمة عتبة القطع هذه. وبما يخص بعد التكامل الذي تضمن (5) متغيرات فرعية، فكانت المتغيرات التي تجاوزت عتبة القطع (4) متغيرات ومتغير واحد فقط لم يتجاوز قيمة عتبة القطع البالغة (60%)، أما البعد الأخير من أبعاد النضج المتمثل ببعده الابداع فقد بلغت قيمة عتبة القطع له (26%)، وكانت عدد المتغيرات الفرعية التي لم تتجاوز هذه القيمة هي (4) من مجموع (6) متغيرات، وكما موضح في الجدول (2).

أما على المستوى الكلي ووفقاً لمعادلة المنطق المضرب فقد بلغت قيمة عتبة القطع على مستوى كل الأبعاد ما مقداره (43%)، إذ تعد قيمة هذه العتبة محدداً لقبول امتلاك الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة لأبعاد النضج من عدمه، وسيتم مقارنة هذه القيمة بقيم مستوى القبول لكل بعد من أبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية.

إذ يلاحظ أن الأبعاد التي تجاوز مستوى قبولها عتبة القطع هي (القيادة، الثقافة والقيم، قياس الاداء، تحسين العملية، التكامل)، والتي بلغت قيم مستوى القبول لها (47%) (63%) (61%) (60%) (58%) على التوالي، بما يؤشر امتلاك الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة لهذه الأبعاد ويعكس مستوى من النضج في هذه الأبعاد.

كما يلاحظ أن الأبعاد التي لم تتجاوز في مستوى قبولها عتبة القطع هي (التفكير و التخطيط الإستراتيجي، التراصف، إدارة الاداء، استدامة الإدارة الاستراتيجية، الابداع) والتي بلغت قيم مستوى القبول لها (35%) (36%) (27%) (39%) (26%) على التوالي، بما يعني عدم امتلاك الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة لهذه الأبعاد ويعكس عدم النضج في هذه الأبعاد. مما تقدم يؤشر عدم صحة الفرضية البحثية، كون أن هناك بعض الأبعاد التي أثبتت نتائج التحليل عدم امتلاكها من جانب الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة.

٢. اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية على (أبعاد النضج للإدارة الاستراتيجية لا تتباين في مستوى امتلاكها من قبل الإدارة العليا للجامعة التقنية الشمالية / نينوى). وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول (2) فقد تم ترتيب أبعاد النضج للإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة على وفق مستوى القبول لها، والتي تم احتسابها بموجب معادلة المنطق المضرب، ووفقاً للمؤشرات التي يقدمها الجدول (2) فإن أبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية قد تباينت في مستوى امتلاكها من قبل الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة، وذلك بحسب مستوى القبول، حيث جاء بعد (قياس الأداء)، أولاً، يليه (الثقافة والقيم) وذلك على الرغم من أن مستوى القبول لهما بالقيمة نفسها، إلا أن عدد المتغيرات التي تجاوزت عتبة القطع لبعد قياس الأداء (5) في حين أن عدد المتغيرات التي تجاوزت قيمة عتبة القطع كانت (4) من مجموع (7) متغيرات، ثم بُعد (تحسين العملية) وبعدها (التكامل) بمستوى قبول لهما (60%)، ثم تأتي الأبعاد (القيادة)، و(استدامة الإدارة الاستراتيجية)، و(الترافف)، و(التفكير و التخطيط الإستراتيجي)، و(إدارة الأداء) و(الابداع)، بمستوى قبول (47%) (39%) (36%) (35%) (27%) (26%) على التوالي. وهذا يعكس عدم صحة الفرضية البحثية الثانية، وهذا يعني أن هناك تباين في مستوى امتلاك الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة لأبعاد النضج للإدارة الاستراتيجية.

الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. عكست النتائج البحثية أن الإدارة الاستراتيجية الناضجة تتميز بمجموعة من الأبعاد التي يجب أن تتصف بها الإدارة العليا في المنظمات، وهذا ما أشرته مؤلفات وادبيات الإدارة الاستراتيجية بما أثبتته بحوث ودراسات نظرية وتطبيقية.
٢. اتصفت الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة بأنها تمتلك جزءاً من مجموعة الأبعاد الخاصة بأبعاد النضج الذي يجب على الإدارة الاستراتيجية الناضجة أن تتصف بها مع افتقارها الى مجموعة من الأبعاد الأخرى، وهذا ما يفسر جوانب القوة التي أظهرتها الجامعة ضمن تلك الأبعاد وجوانب الضعف التي ظهرت في الأبعاد الأخرى.
٣. أظهرت الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة نضجاً في أبعاد الثقافة والقيم، والقيادة، وهذا يفسر سعيها لإبراز السلوكيات المهنية، والتقاليد، والأعراف، والخصائص القيادية المتميزة التي تتفرد بها الجامعة المبحوثة بعدها مؤسسة تعليمية عريقة في مدينة الموصل عن غيرها من المنظمات.
٤. جاءت قيم مستوى القبول لأبعاد قياس الأداء، وتحسين العملية، والتكامل لتظهر نضجاً لدى الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة بشأن هذه الأبعاد، وهذا النضج يظهر في عمليات قياس الأداء المؤسسي والذي شهد تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة لهذه المؤسسة عن طريق التطوير لمستوى التكامل في الأنشطة التي تؤديها عبر مستوياتها التنظيمية وأقسامها المختلفة.
٥. قدمت نتائج البحث مؤشرات دلت على أن الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة اتصفت بعدم النضج في بعد الترافف الاستراتيجي وهذا ما يفسر ضعف قدرتها على جعل "تكنولوجيا المعلومات" عاملاً مساهماً في تحسين جودة الأنشطة التي تنجزها، وضعف إمكاناتها في إيصال

أفكارها وأولويات عملها لمنتسبها، فضلاً عن أن تصميم بعض عملياتها لا يتماشى مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٦. جاءت أبعاد استدامة الإدارة الاستراتيجية، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، لتظهر ضعف في قدرات المنظمة المبحوثة على التفكير والتخطيط استراتيجياً مع ضعف في استدامة ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وهذا ما يفسر ابقاءها على الأسلوب التقليدي في التفكير والتخطيط وضعف القدرة على استيعاب المتغيرات البيئية في خططها لجعلها خططاً مرنة مستجيبة للظروف البيئية.
٧. جاء بُعد إدارة الأداء، ليعكس عدم نضج لدى الإدارة العليا في هذا الجانب وفقاً لقيم مستوى القبول التي حصل عليها هذا البعد، وهذا ما يفسر عدم قدرة المنظمة المبحوثة على ربط عمليات إدارة الأداء بمجالات النتائج الرئيسية المستهدفة والمعايير المتفق عليها وفق مؤشرات كمية ونوعية تمكنها من إدارة أداؤها على نحو فاعل.
٨. حصل بعد الابداع على أدنى مستوى من عدم النضج الذي ظهر لدى الإدارة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة وقد تجسّد ذلك في عدم ظهور أساس منهجي للعمل الابداعي في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن الافتقار لمعايير قياسية يتم معتمد عليها في تقييم أصالة الأنشطة الابداعية.

ثانياً: المقترحات:

- وفقاً لما تم التوصل إليه من استنتاجات سيتم تقديم المقترحات التي يستهدف الباحث منها استكمال هذا الجهد البحثي، وكما يأتي:
١. لابد على الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة بوصفها الإدارة الاستراتيجية أن تدرك بأن تبني مفهوم ومنهج الإدارة الاستراتيجية أضحت خياراً وضرورة استراتيجية ملحة لاستدامة المنظمات وبقاءها وانفتاحها على المستجدات البيئية المحلية والعالمية.
 ٢. ضرورة أن تعمل الإدارة العليا للجامعة التقنية الشمالية على إدراك طبيعة الأبعاد التي يمكن أن توصف من خلالها بأنها إدارة استراتيجية ناضجة وذلك عن طريق تعميق الفهم والإدراك للممارسات الإدارية التي تعزز من مستوى هذه الأبعاد.
 ٣. ضرورة أن تحقق الإدارة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة حالة من التوازن في تطبيق أبعاد نضج الإدارة الاستراتيجية، وذلك وفق ممارسات وإجراءات متوازنة في عملية تنفيذ الممارسات التي تُحقّق حالة النضج تضمن معها تحقيق النضج على مستوى كافة الأبعاد المؤشرة لنضج الإدارة الاستراتيجية.
 ٤. ضرورة استفادة الإدارة الاستراتيجية العليا من البحوث والمنشورات العلمية المتعلقة بالمفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة ولاسيما الممارسات التي تتخذ في طابعها بعداً وأثراً استراتيجياً على المنظمة المبحوثة.
 ٥. ضرورة أن تعمق إدارة المنظمة المبحوثة من الاعتبارات والاجراءات التي تعزز من خلالها الأنشطة والتصرفات التي تستدعي من خلالها ممارسات عملية الإدارة الاستراتيجية في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأنشطتها الوظيفية والمعرفية، مستندة في ذلك لعمليات التفكير الاستراتيجي.
 ٦. ضرورة قيام الإدارة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة بجعل عملية إدارة الأداء فيها عملية متكاملة استراتيجياً عن طريق صياغة منهج، وأساليب، وطرائق عمل، ومعايير وفق منظومة متكاملة وعدم الاقتصار على نشاط قياس الأداء المعتمد، مع ضرورة التطوير والتجديد المستمر فب هذه العملية.

٧. السعي لتكثيف الجهود في تطبيق الابداع ومفاهيمه فكراً وممارسة عن طريق التحديد الدقيق لمقوماته الرئيسية و الأساسية اللازمة للنهوض بها وتعزيزها، مع ضرورة تحديد المعوقات التي تقود الى احباط المحاولات الابداعية في المنظمة المبحوثة، وعلى النحو الذي يعكس نضجاً في البعد الابداعي للإدارة الاستراتيجية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. الشميلي، عائشة يوسف، (٢٠١٧)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية - الرقابة والحوكمة، ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

2. Abbas Umar Ibrahim and Cross Ogohi Daniel, (2019), Impact of leadership on organisational performance, Journal BiNET, Journal of Business, Management and Social Research, Vol (6), No (2), PP 367-374.
3. Abdul Aziz A. Abdul Rahman, (2019). The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: evidence from Bahrain. Banks and Bank Systems, Vol (14), No (2), PP 140-151.
4. Abdurrahman Saridag, (2021), The Role of Strategic Management in Economic Cycles of Family Enterprises in the Process of Institutionalization, Open Journal of Business and Management, Vol (9), PP 527-535.
5. Ahmed Baha Eddine., Faizir Ramlie., and Haslaile Abdullah, (2021), Process improvement methodology selection in manufacturing: A literature review perspective, International Journal of Advanced and Applied Sciences, Vol (8), No (3) PP 12-20.
6. Almira Khozhanova., Galina Zvezdina., Marina Elagina., Ekaterina Zvezdina., (2019), Strategic management of an educational organization of a technical and professional orientation in the context of integration processes in the post-Soviet educational space, SHS Web of Conferences, Vol (70), Trends in the Development of Psycho-Pedagogical Education in the Conditions of Transitional Society, Rostov-on-Don, Russia, November 22-23-2019.
7. Anna Witek, (2016), Maturity of Strategic Management in Organizations, Oeconomia Copernicana, Vol (7), No (4), PP 669-682.
8. Anna Witek-Crabb, (2012), Sustainable strategic management and market effectiveness of enterprises, 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol (58), PP 899 - 905.
9. Anthony Solomon and Renier Steyn, (2017), Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship? cta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences, Vol (17), No (1), PP 1-13.
10. Arverson, P., Rohm, H., Wilsey, D., Perry, G., Halbach, L., and DeCarlo, J. (2010). The Strategic Management Maturity Model. Cary, NC: The Balanced Scorecard Institute.
11. Balta Corneliu and Rosioru Nicoleta Diana, (2013), Quality assessment of strategic management in organizations - A maturity model, Constanta Maritime University Annals, Vol (19), No (1), PP 259-262.
12. Carataş Maria Alina and Spătariu Elena Cerasela, (2018), Organizational Culture Impact on Strategic Management, Economic Sciences Series , Vol (18), No (1), PP 405-408.
13. Ferhat Demir, (2017), Measuring Strategic Management Maturity: An Empirical Study in Turkish Public and Private Sector Organizations, International Journal of Economics and Management Engineering, Vol (11), No (11), PP 2678- 2685.

14. Ferhat Demir, (2018), A Strategic Management Maturity Model for Innovation, Technology Innovation Management Review, Vol (8), No (11), PP 14-20.
15. Fred R. David, (2011), Strategic Management Concepts and Cases, 13th edition, Prentice Hall, New Jersey, United States of America.
16. Gentiana Mjaku, (2020), Strategic Management and Strategic Leadership, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol (10), No (8), PP 914-918.
17. Gulnara Nurmukhanova., Gulnaz Alibekova., Saltanat Tamenova., Gaukhar Niyetalina., (2021), Strategic Management of Universities for Regional Competitiveness, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol (8), No (1), PP 551-562.
18. Herman Aguinis and Jing Burgi-Tian, (2021), Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue, Business Research Quarterly, Vol (24), No (3), PP 233-240.
19. Jan Kulczyk, (2020), Business model maturity in management theory and practice – defining from an expert perspective, management Journal, Vol (24), No (1), PP 81-103.
20. Jan-Erik Johanson, (2021), Strategic Management: A public-sector view, Handbook of Theories of Public Administration and Management 2021, Edited by Thomas A. Bryer, Cheltenham, E. Elgar (In Press).
21. Jeffrey Bracker, The Historical Development of the Strategic Management Concept, (1980), Academy of Management Review, Vol. (5), No (2), PP 219-224.
22. John Bryson and Bert George, 2020, Strategic Management in Public Administration, Oxford Research Encyclopedia of Politics, Oxford University Press.
23. Julius Taper, (2014), The Importance of Strategic Management to Business Organizations, Research Journal of Social Science Management, Vol (3), No (11), 122-131.
24. Ken Haycock, Anne Cheadle and Karla Spence Bluestone, (2012), Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature, Library Leadership and Management, Vol. (26), No (3/4), PP 1-23.
25. Kong Eric., (2007), A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector, Conference 28th McMaster World Congress of Intellectual Capital and Innovation, Hamilton, Ontario, Canada.
26. Koval Oleksii, (2020), Strategic Management of Economic Security System of Business Entities: Theoretical Aspects, Economic Sciences Series, No (1), PP 40-47.
27. Manuel J Rodriguez, (2020), Strategic Management In Higher Education: Is The New Managerialism Applicable To Universities?, International Journal of Management, Vol (11), No (10), PP 288-301.
28. Marc Salama Asobee, (2021), Exploring the Importance of Strategic Thinking to Strategic Planning in the Strategic Management Process, Journal of Business and Management Sciences, Vol (9), No (2), PP 68-70.
29. María Jose Latorre-Medina and Francisco Blanco-Encomienda, (2013), Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education, 1st World Congress of Administrative & Political Sciences, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 81, 270-274.
30. Mehdi Samimi., Andres Felipe Cortes., Marc H. Anderson., Pol Herrmann., (2022), What is strategic leadership? Developing a framework for future research, The Leadership Quarterly, Vol (33), No (3), PP 1-22.
31. Michael Armstrong, (2006), Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines, Kogan Page Limited, 3rd Edition, London, United Kingdom.
32. Mohamed A. Ghonim, Nagi M. Khashaba, Hamed M. Al-Najaar and Mohamed A. Khashan, (2022), Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model,, International Journal of Emerging Markets, Vol (17), No (1).

33. Moses Jeremiah Barasa, (2019), Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations, *International Journal of Applied Research*, Vol (5), No (6), PP 27-32.
34. Naboth Muravu, (2021), Strategic Performance Measurement and Management in the Public Sector: Indispensable Role of Performance Measures, *Journal of Business and Management*, Vol (23), No (1), PP 48-73.
35. Nayan Mitra, (2021), Impact of strategic management, corporate social responsibility on firm performance in the post mandate period: evidence from India, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol (6), No (3), PP 1-15.
36. Nina A. Voskolovich., Iskandar S. Kobersy., Vladimir S. Novikov., Dmitry V. Shkurkin., and Sofia M. Savvidi, (2018), Strategic management as a tool to ensure the competitiveness and effective operation in the future, *Revista ESPACIOS*, Vol (39), No (31), PP 1-30.
37. Peter M. Ginter., Jack Duncan., and Linda E. Swayne., (2018), *Strategic Management of Health Care Organizations*, Eighth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
38. Praveen Kulkarni, Rohit Mutkekar, and Sanjeev Ingalagi, (2020), Role of strategic management for employee engagement and skill development for start-ups, *Journal of Management* Vol (17), No (1/2), PP 79-95.
39. Rafael Teixeira., Xenophon Koufteros., and Xiaosong David Peng., (2012), Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: a Conceptual Model and Propositions, *Journal of Operations and Supply Chain Management*, Vol (5), No (1), PP 69 – 81.
40. Robert Arasa and Peter K'Obonyo, (2012), The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol (2), No (22), PP 201-213.
41. Robert J. Verborg, (2016), Strategic Management Maturity Model, SMAART Performance Management Program Continuous Improvement Plan, Nineteenth Judicial Circuit, Circuit Court of Lake County, Illinois.
42. Rossidis Ioannis and Dimitrios Belias, (2020), Combining Strategic Management with Knowledge Management: Trends and International Perspectives, *International Review of Management and Marketing*, Vol (10), No (3), PP 39-45.
43. Shahin Pournasir, (2013), Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran, *Journal of International Studies*, Vol (6), No (2), PP. 65-78.
44. Stephane Lhuillery., Julio Raffo., and Intan Hamdan-Livramento, (2015), Measurement of Innovation, https://www.researchgate.net/publication/283672126_Measurement_of_innovation.
45. Tanya Sammut-Bonnici, (2014), *Strategic Management: Wiley Encyclopedia of Management*, edited by Sir Cary L Cooper, John Wiley & Sons, Ltd.
46. Victor Tiberiusa., Hannes Schwarzer., and Salvador Roig-Dobónb, (2021), Radical innovations: Between established knowledge and future research opportunities, *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol (6), No (3), PP 145-153.
47. Yakup Durmaz and Zeynep Derya, (2016), Importance of Strategic Management in Business Expert *Journal of Business and Management*, Vol (4), No (1), PP 38-45.