

تأثير الرصد الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام

م.م. رؤى يونس جاسم

الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد

Infinity_roaa@uomustansiriyah.edu.iq

الملخص:

يهدف البحث بشكل رئيس الى التحقق من مدى تأثير ابعاد الرصد الاستراتيجي (التفكير لاستراتيجي , اليقظة الاستراتيجية) في تحقيق التميز التنظيمي المستدام، وتتمثل اهمية البحث في سعي عينة البحث الى الوصول للتميز التنظيمي المستدام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير من خلال ابعاد الرصد الاستراتيجي والتي تعطي لمن يمتلكها من القيادات الادارية التمتع بمهارات عالية قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الديناميكية ومن هنا برزت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس والذي مفاده مدى تأثير الرصد الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام للعينة المبحوثة , وقد تم اعتماد الجانب الميداني في اختيار عينة القيادات الادارية في كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية وتم توزيع (٦٠) استمارة استبيان على القيادات الادارية في مختلف المستويات الادارية واسترداد (٥٠) منها استمارة صالحة للتحليل , واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة فضلاً عن المقابلات الميدانية , وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها يتحقق التميز المستدام خلال عمليات التعلم المستمر , بالتركيز على الأنشطة المعرفية فالكشف عنها والاستيعاب السريع للمعلومات ومسايرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم الإبداع والابتكار .

الكلمات المفتاحية : (تأثير، الرصد الاستراتيجي، التميز التنظيمي المستدام).

The impact of strategic monitoring on achieving sustainable organizational excellence

Roaa Younis Jassim

Al-Mustansiriya University / College of Administration and Economics

Infinity_roaa@uomustansiriyah.edu.iq

Abstracts:

The research aims mainly to verify the extent of the impact of the dimensions of strategic monitoring (strategic thinking, strategic vigilance) in achieving sustainable organizational excellence. Possessed by administrative leaders with high skills capable of responding quickly to dynamic changes, hence the research problem emerged in the main question, which is the extent of the impact of strategic monitoring in achieving sustainable organizational excellence for the sample surveyed. Al-Mustansiriya University, and (60) questionnaires were distributed to the administrative leaders at various administrative levels, and (50) were recovered, including a valid form for analysis, and the researcher adopted the questionnaire as a main tool in addition to the field interviews. Focusing on cognitive activities, revealing them and quickly absorbing them Information and keeping pace with changes in the environment and creating a work environment that supports creativity and innovation.

Keywords: (impact, strategic monitoring, sustainable organizational excellence).

المقدمة :

تؤكد العديد من التوجهات العالمية المعاصرة المهتمة بتطوير التعلم العالي على ان الاكاديمي في منظمات التعليم ولقيادات الادارية العليا خصوصاً تقوم بالعديد من الادوار التي لا يمكن ان تكون ثابتة وانما تتغير بتغير حاجات المستفيدين والموقف التعليمي وبمجاراة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية خصوصاً في عصر التحولات السريعة , ولان القيادات الادارية العليا والاكاديميين في الجامعة هم الوسيلة والمصدر

لنقل المعرفة فهم يسهون بشكل كبير لدفع الآخرين نحو التطور من خلال تعزيز الفكر والعقل اذ يستطيعون التأثير بشكل كبير وعميق اكثرمن اي شخص اخر . وبما ان القيادات العليا والاكاديمين تملك الكفاءة وتستخدم عناصر المعرفة الواسعة والعميقة فهذا يسهم في اكتساب المنظمة سمعة طيبة وميزة تنافسية ونجاح متميز مستدام , لذلك فان الرصد لاستراتيجي بما يتضمنه من تفكير استراتيجي وبقطة استراتيجية تجاة التغيرات التي تحدث بشكل ديناميكي وسريع له اهمية كبيرة في انجاز عمل الكلية وتحقيق اهدافها , ومن اجل ضمان قيام القيادات الادارية العليا بدورها بكفاءة وفاعلية فإنه يستوجب الاهتمام بها وتنميتها للوصول الى مستوى التميز وهذا مايتطلب استراتيجية واضحة المعالم . وبالتالي اصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز مطلباً ملحاً ومهماً وينتج عن ذلك قدراً كبيراً من التنافس والصراع بين المنظمات لمحاولة اجراء تغييرات جوهرية وتوجهات حديثة من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغيرات , ويعتبر التميز من القضايا المهمة التي تساعد المنظمات في تحديد نشاطها وفعاليتها وتطوير برامجها وجهودها للوصول الى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول لها , وعليه يعتبر الرصد الاستراتيجي بمتغيرات التفكير الاستراتيجي والبقطة الاستراتيجية هو الاداة الحقيقة لنجاح المنظمة وتميزها بشكل مستدام .

وبناءً على ماسبق تظهر اهمية الرصد الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام في منظمات التعليم عموماً وفي كلية الادارة واقتصاد الجامعة المستنصرية بشكل خاص .

المحور الاول (منهجة البحث)

اولاً :- مشكلة البحث : تسبب البيئة الديناميكية التي تعمل في حدودها الكلية المبحوثة مجموعة من التحديات التي يتوجب على الكلية المبحوثة التكيف معها . لذا فهي بحاجة الى الاستفادة من متغيرات الرصد الاستراتيجي وما يتضمنه من تفكير استراتيجي وبقطة استراتيجية لكونها تسهم في دعم الكلية المبحوثة وضمان نجاحه بشكل مستدام . وقد تبين من خلال الاطلاع على الادبيات العلمية لكلا المفهومين ان هناك تقارباً فلسفياً يجعل كل منهما يكمل الآخر , كذلك ان الرصد الاستراتيجي هو صفة تمتاز بها المؤسسات الناجحة كونها تجعل المؤسسة مدركة وسباقاً لما يحدث في بيئتها . فعلى الرغم من الجهود المعرفية السابقة التي تناولت هذه المصطلحات المهمة منفردة او بعلاقة مشتركة بين متغيرات درست بأشكال وميادين مختلفة , الا انه على حد علم الباحث لم تجري دراسة نظرية او ميدانية جمعت بين تلك المصطلحات المهمة الامر الذي شكل فجوة فكرية اوقدت لدى الباحثة هاجس التوغل في تلك امتغيرات المتقاربة فكراً للوصول الى ذلك الترابط بينهما .

وبناءً على ما تقدم يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال صياغة التساؤلات الآتية:-

١- هل يوجد وعي كاف لدى الكلية المبحوثة بأهمية تطبيق متغيرات الرصد

الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام ؟

٢- ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الرصد وتحقيق التميز التنظيمي

المستدام للمجتمع المبحوث ؟

ثانياً :- أهمية البحث : من خلال الرصد الاستراتيجي يمكن انشاء منظمة فعالة

حيث تتجلى أهمية البحث من خلال الآتي :

١- ان الرصد الاستراتيجي له اهمية بالغة في تحقيق التميز التنظيمي المستدام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير .

٢- بلوغ وتحقيق التميز التنظيمي المستدام في الاداء من خلال التفكير الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية للقيادات الادارية العليا في الكلية المبحوثة .

٣- تناول البحث متغيرات مهمة لها دور كبير في استدامة نجاح الكلية عينة البحث , فضلاً عن ان دراسة هذه المتغيرات تمثل اسهامة متواضعة ترفد المكتبة العراقية .

ثالثاً : هدف البحث : في ضوء مشكلة البحث واهميتها , فإن الهدف الرئيس لهذا البحث يتمثل في معرفة التأثير الذي يتركه كل من التفكير الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في تحقيق تميز تنظيمي مستدام , ومدى اعتماد الكلية المبحوثة لأستخدام الرصد الاستراتيجي في اعمالها المختلفة , وعليه يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الفرعية الاتية :

١- التعريف بأهمية المتغيرات (الرصد الاستراتيجي , التميز التنظيمي المستدام) وتشخيص درجة اسهام الرصد الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام .

٢- اعطاء تصور واضح عن احتمالية تأثير الرصد الاستراتيجي في التميز التنظيمي المستدام .

٣- تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن من خلالها التعرف على الواقع الفعلي لمتغيرات البحث .

رابعاً : أنموذج البحث : يمثل الانموذج تصويراً ميسراً يوضح مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة , ولأغراض هذا البحث تم اعداد مخطط اختباري يعطي تصوراً اولياً عن

مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث . ويظهر الشكل ()
الانموذج الفرضي للبحث

التميز التنظيمي المستدام

- ١- بناء مستقبل مستدام
- ٢- النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين
- ٣- استدامة النتائج الباهرة

الرصد الاستراتيجي

- ١- التفكير الاستراتيجي
- ٢- اليقظة الاستراتيجية

التأثير

التأثير

المصدر : من اعداد الباحثة الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث : ينطلق هذا البحث من فرضيتان رئيستان تنفرع منها
فرضيتان فرعية كما يأتي:

١- الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات

الرصد الاستراتيجي والتميز التنظيمي المستدام .

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي ومتغيرات
التميز التنظيمي المستدام .

ب-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية ومتغيرات
التميز التنظيمي المستدام .

٢- الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين متغيرات الرصد
الاستراتيجي والتميز التنظيمي المستدام .

أ- توجد علاقة أثر ذو دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي ومتغيرات التميز التنظيمي المستدام .

ب-توجد علاقة أثر ذو دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية ومتغيرات التميز التنظيمي المستدام .

المحور الثاني (الاطار النظري للبحث)

اولا: مفهوم الرصد الاستراتيجي Strategic Monitoring

لقد تم تقديم الرصد الستراتيجي الى العالم كجزء لا يتجزأ في تبني ممارسات الإدارة القائمة على النتائج تحت مظلة نظرية الإدارة الجديدة في أوائل الثمانينيات ، وخلال ذلك الوقت كانت الحكومات والمنظمات غير الحكومية في جميع أنحاء العالم تتصارع مع المطالب الداخلية والخارجية لتحقيق المزيد من المساءلة والشفافية بهدف تحسين تقديم الخدمات مما يعزز الاستخدام الأمثل للموارد ، وتلبية طلبات الحصول على نتائج جيدة بشأن الوعود المقدمة من قبل المنظمات (2:٢٠١٧، Mhina) ، وعليه فإنه يعتبر أحد الطرق المتاحة لضمان النجاح الدائم لأي منظمة في بيئة شديدة التنافس، وهو سياق معلوماتي تستطيع المنظمة بواسطته الإصغاء المسبق والإرادي إلى البيئةالخارجية لغرض الطلاع على الفرص المناسبة لأستغلالها في الوقت المناسب ولمعرفة المخاطر وتفاديها وتقليل آثارها، ويمكن ان تتضمن هذه العملية تجميع وتحليل المعلومات الإستراتيجية وإعادة نشرها لغرض تغذية القرارات الإستراتيجية (كرومي، 2013: 12).

وعلى الرغم من أن الرصد الستراتيجي ضروري للغاية في تحسين الأداء، إلا أنه يشتمل على عمليات معقدة ومتعددة الاختصاصات ومهارات مكثفة ، كما ان بناء نظام

للمرصد قائم على النتائج هو شرط من الشروط المطلوبة لتحسين الأداء ، وأيضاً أحد متطلبات المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة للتحقق من الاستخدام الفعال لأموال المانحين في المنظمة ، ومن ثم فهناك حاجة لوضع قواعد لبناء الحد الأدنى من نظام الرصد وتقييم المشاريع ، التي يمكن استخدامها لتتبع التقدم الفعال (Wanjiru, 2009: 21) . ويلاحظ ان أنظمة الرصد الإستراتيجية تركز غالباً على النتائج والآثار ويكون التركيز بصورة أقل من ذلك على المدخلات والمخرجات وهذا ينعكس ويظهر واضحاً في مصفوفة الرصد ولكن يمكن القول ان جميع المستويات الأخرى ضرورية ايضاً لمتابعة السياسات والبرامج ومدى تأثيرها وهذا الأمر يعد بالغ الأهمية من اجل ضمان مسألة الرصد الفعال (العلق وآخرون ، 2018: 95) . كما ان للرصد الاستراتيجي أدوات تتيح الكشف المبكر عن التأثيرات الأولى الناتجة عن الأحداث والنتائج التي لم تكن متوقعة ، اذ يمكن ان تؤثر هذه التأثيرات على أداء المكونات الأخرى للنظام ، مما يولد اختلافات في أداء النظام بأكمله، وتعمل الاختلافات في أداء النظام على تسهيل أوعرقلة تحقيق الأهداف (Sanchez, 2010:136) ، كما انه بدون التخطيط المناسب والتوضيح للنتائج المقصودة فإنه ليس من الواضح ما يجب مراقبته وكيف تتم تلك المراقبة، ومن ثم لا يمكن أن يتم الرصد بصورة صحيحة بدون ذلك التخطيط المناسب، وهناك تحذير من النتائج الأولية التي يتم الحصول عليها من خلال تطبيق الأنموذج التقليدي وأدوات الرصد الاستراتيجي للأنظمة الواسعة النطاق من أن عدم التوازن في إعطاء البيانات سيؤدي إلى تشويه في إجراءات الرصد ويقوض قدرة نظامه على المراقبة والتنبؤ بالشكل المطلوب ادارياً (Vilgelm, 2019:4).

واشار (U.N.I.T, 2012:3) للرصد الاستراتيجي بأنه الفحص الروتيني للمعلومات المتعلقة بالتقدم، للتأكد من حدوث تقدم في الاتجاه المحدد، وعادةً ما تتضمن تقارير شهرية إلى ربع سنوية عن المخرجات والأنشطة واستخدام الموارد (مثل الأشخاص , الوقت , المال , المواد) . وعليه يجب ان يتم استخدامه للتأكد من ما تم التخطيط له يسير على وفق ما هو مقصود وضمن الموارد المخصصة.

اما (9 : 2014 , Tizikara) فعرفه بأنه وظيفة مستمرة تستخدم التجميع المنهجي للبيانات حول مؤشرات محددة لتدخل إنمائي مستمر، والغرض منه الإشارة إلى مدى التقدم المحرز وتحقيق الأهداف والتقدم المحرز في استخدام الأموال المخصصة لكل من الإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

لذا فهو نظام يتم من خلاله جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها بشكل منتظم ومستمر من أجل مراقبة الإدارة واتخاذ القرارات وتتولى إدارة المنظمة مهمة وضع ضوابط كافية على المشروع لضمان استمراره في المسار الصحيح نحو تحقيق أهدافه (2 : 2017 , Hall)

ثانيا : ممارسات الرصد الاستراتيجي

توجد العديد من العمليات والأدوات للمساعدة في تحديد الممارسات المختلفة للرصد الاستراتيجي والتي تتضمن الحصول على بيانات الرصد وتحليلها والإبلاغ عنها ، وقد تختلف العمليات والأدوات المحددة على وفق احتياجات الرصد، ولكن هناك بعض من أفضل الممارسات، التي تم تلخيصها فيما يأتي : (International Red , 2011: 13)

١. ينبغي أن تكون بيانات الرصد مركزة جيداً على جماهير محددة واستخدامات معينة .

٢. ينبغي أن يكون الرصد منهجياً، استناداً إلى مؤشرات وافتراسات محددة سلفاً.
 ٣. يجب أن يبحث الرصد أيضاً عن تغييرات غير متوقعة في المشروع او البرنامج وسياقه ، بما في ذلك أي تغييرات في افتراضات او مخاطر المشروع او البرنامج ، ويجب استخدام هذه المعلومات لضبط خطط تنفيذ المشروع او البرنامج .
 ٤. يجب أن يكون الرصد في الوقت المناسب ، حيث يمكن استخدام المعلومات بسهولة لإعلام تنفيذ المشروع او البرنامج .
 ٥. ينبغي أن يكون الرصد تشاركياً، اذ يشمل أصحاب المصلحة الرئيسيين .
- وعليه مما تقدم يمكن ان نقول ان الرصد الاستراتيجي هو بمثابة العمود الفقري للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها فهو يمثل حالة إيجابية في أداء عمل المنظمات بما يتضمنه من مراقبة وتتبع لكل ما ينبغي مراقبته سواء على مستوى البيئة الداخلية او الخارجية للمنظمة .

ثالثاً : نتائج الرصد الاستراتيجي

نظراً للحاجة المستمرة لرصد وتقييم الأداء على مختلف المستويات الحكومية وغير الحكومية ، وكذلك بين مجموعات جديدة من أصحاب المصلحة (Kusek & Rist, 2004:10) . يمكن القول ان الرصد المستمر للتطورات في الأسواق والتغيرات في من خلال الزبائن ، كما أن نظم المعلومات المرتكزة على التكنولوجيات الحديثة وفرت حلول وتطبيقات تحسن من إدارة العلاقة مع الزبون ، عبر التواصل الدائم معه ووضعه في مركز العناية من ناحية توفير خدمات ومنتجات تستجيب لتوقعاته ، ويمر ذلك أولاً عبر استباق حاجاته وتطلعاته وكيفية تقييمه لعلامة المنظمة ودرجة ولائه لها ، كذلك في إطار توثيق العلاقة مع زبائن

المنظمة وجعل تحقيق رضاهم وتلبية تطلعاتهم, وعليه بشكل عام فإن الرصد الاستراتيجي يحقق جملة من النتائج المفيدة منها: (Tizikara, 2014 : 41)

١. يدعم المديرين على مستويات متعددة للنقاط وتحليل وتصور وتقديم التقارير عن التقدم المحرز في إنجاز العمل وتحقيق النتائج .
٢. زيادة كبيرة في عدد التقييمات في البرامج من خلال دورة منتظمة ومنظمة لنتائج الرصد والتقييم .
٣. تقديم منتجات تتعلق بمعرفة القيمة او القيمة المعرفية للمنتجات .
٤. توفير التدريب وبناء القدرات لدعم الموظفين للشركاء المختارين لإدارة وتطوير مهاراتهم في الرصد والتقييم .
٥. زيادة مهارات الموظفين في التكليف بإجراء تقييمات عالية الجودة وإدارتها .

رابعاً: ابعاد الرصد الاستراتيجي

١- التفكير الاستراتيجي :

عرف (Ridgley ,2012:1) التفكير الاستراتيجي بأنه كشف اسرار العالم الفوضوي وتسخير القوى الداخلية للفرد لتحقيق اهداف المنظمة اي بمعنى استخدام ادوات التحليل والتكتيكات لاتخاذ اجراءات حاسمة وحكيمة لتحقيق الاهداف والغايات من خلال استغلال الفرص . اما (courts & tucker , 2012 : 1) فأشار له بأنه يتضمن المفهومية نحو النظم , الاتجاه , استغلال الفرص واستثمارها وتطبيقها ومواصلة تطويرها من خلال المسح الديناميكي والتفاعلي والتكرار والاستجواب ووضع مفاهيم الاختبار من اجل بناء استراتيجية تنظيمية جديدة ومبتكرة . اذ يعبر التفكير الاستراتيجي عن قدرات التفكير الأبداعي والأبتكاري المستقبلي لقادة المنظمات

خصوصاً في مجال التخطيط الاستراتيجي والذي يشكل مصدراً أساسياً لمواجهة المشكلات المنظمة ذات الطبيعة المعقدة بعيداً عن منطق التفكير البديهي المستند على الخطوات المتتالية والروتينية . ويعد أداة للتخضير للمستقبل من خلال توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والأبداع والتعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المؤسسة ، وإدراك جميع المتغيرات البيئية ، وتمثل باستخدام القيادة الاستراتيجية قدرتها في بلورة آفاق التفكير الاستراتيجي لدى جميع المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية بإشراكهم في القضايا الاستراتيجية للمؤسسة والأنفتاح عليهم (العبادي واخرون ، ٢٠١٨) .

ويرى (Smith, 2014:16) التفكير الاستراتيجي بأنه قدرة فردية تتضمن القدرة على الحكم النقدي ، واستكشاف أفكار جديدة ومبتكرة ، مسح الأنماط والاختلافات في البيئة ، البحث عن فرص وخيارات جديدة ، إدارة مجموعات كبيرة من المعلومات ، لتجميع القطع معاً في صورة كبيرة . فهو مجموعة من الإدراك للمهارات بما في ذلك التفكير ، إعادة الصياغة ، والتفكير المنظومي . ويصف الجدول التالي هذه المهارات فوق المعرفية :

جدول (1) المهارات الفوق المعرفية

المهارات المعرفية	الوصف
العكس	القدرة على نسج التفكير المنطقي والعقلاني من خلال الاستخدام الرؤى والخبرة والمعلومات لإصدار الأحكام إلى ما حدث ثم إنشاء مبادئ بديهية لتوجيه الإجراءات المستقبلية .
اعادة الصياغة	القدرة على تحويل الانتباه عبر وجهات نظر متعددة ، الأطر

والنماذج العقلية والنماذج من أجل توليد رؤى جديدة لخيارات العمل .	
القدرة على رؤية الأنظمة بشكل كلي من خلال فهم الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الأنظمة التي توفر خيارات للإجراءات المستقبلية .	التفكير النظامي

Sours : Michael. smith & Whelan . Edvancing Human security , new strategic thinking for Australia author , (2008) pp.1- 22 .

٢- اليقظة الاستراتيجية :

اوضح (Dawood & Abbas, 2018 : 1) اليقظة الاستراتيجية بأنها نشاط المنظمة لجمع وتحليل البيانات عن بيئتها الخارجية من أجل توفير المعلومات اللازمة لتمكين المنظمة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات للحفاظ على البقاء والنمو . فهي تنظيم يسعى لمعرفة الاعمال واستباق التغيرات فهي سلسلة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم لصالح المنظمة في الاستماع لبيئتها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات والتقدم فيما بعد , فاليقظة ليست مجرد نشاط قائم بذاته وانما يجب ان ينظر إليها على أنها جزء من الإستراتيجية الشاملة لإدارة المخاطر في المنظمة التي يتم فيها بناء الهياكل والأنظمة والعمليات ومراجعة التسريبات التي تؤثر سلباً على الإنتاجية والربحية ويقوم عدد من المنظمات في القطاعين العام والخاص بإعادة هندسة عملياتها من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Oecd Global , 6002:2) (Report

وعليه فإن اليقظة الإستراتيجية تسهم بشكل كبير في نجاح المنظمات وذلك من (Dawood & Abbas, 2018:4) خلال ما يأتي :

١. السماح للتنبؤ بالتحديات أو العقبات المستقبلية التي ستواجهها المنظمة.
٢. تسمح باستباق المنافسين والتفوق عليهم إذ يمكن للمنظمة من خلالها تطوير عدد من المزايا التنافسية من خلال التحسين المستمر للسلع والخدمات اضافة الى علاقاتها مع العملاء والموردين .
٣. ضمان استجابة جيدة لأحتياجات الزبائن واكتشاف أسواق جديدة .
٤. تكييف المنتج مع التغييرات الجديدة ، فضلاً عن تحسين الخصائص التقنية للمنتج وجودته وتخفيض تكلفته.

التميز التنظيمي المستدام

اولاً: مفهوم التميز التنظيمي المستدام

إن التميز يعني البراعة والتفوق التنظيمي و يشير إلى إلترام المنظمة بالتنمية المستدامة من أجل إرضاء الزبائن وتعزيز الربحية في بيئة داعمة بالكامل ، وفي هذا الصدد يجب على قادة المنظمات السعي إلى نقل العمليات والإجراءات التنظيمية نحو التميز وبذل الجهود لتوليد ثقافة تحليلية وعلمية للجودة في المنظمة (Hashemy -8 et al, 2016:7) . ومن أجل التميز التنظيمي المستدام تتفاعل المرونة والقوة والاستدامة بطريقة معقدة ومهمة , فمثلاً الفشل في فهم هذه المخاوف وتفاعلاتها يمكن أن يعيق بشكل كبير الأداء التنظيمي والعكس صحيح (Carayannis, 2017:1-

4)

واشار (Edgeman & Es;ildsen) نتيجة لموازنة المصالح المتنافسة والمتكاملة لشرائح أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك المجتمع والبيئة الطبيعية ،لزيادة احتمالية وجود مراكز تنافسية متفوقة ومستدامة وبالتالي نجاح المشاريع على المدى الطويل.ف إن تحقيق التميز التنظيمي المستدام يتطلب إدارة ناجحة ومستدامة للتميز، والتي توفر منظمة تتميز بأنها: (Hussain, 2018:2-9)

١. مستدامة إلى المدى الذي تخلق فيه وتحافظ على قيمة اقتصادية وبيئية واجتماعية لنفسها ولأصحاب المصلحة والمجتمع ككل وصانعي السياسات.
٢. مرونة في قدرتها على التجديد الذاتي من خلال الابتكار عن طريق تكيف استجابتها للصدمات والتحديات السلبية مع مرور الوقت .
٣. قوية إلى حد أنها مقاومة للغاية أو محصنة ضد مجموعة فرعية حرجية من مثل هذه الصدمات والتحديات .
٤. ممتازة عندما تقوم حوكمتها وقيادتها وإستراتيجيتها، كما يتم نشرها من خلال الأشخاص والعمليات والشراكات والسياسات، بتقديم أداء متفوق وأثر متفوق في مجالات المنظمة الحيوية مثل البيئة البشرية للمنظمات والابتكار والمال والاقتصاد الاجتماعي والبيئي وجمع معلومات المنظمات والتحليلات وإدارة سلسلة التوريد.

ثانياً : اهمية التميز التنظيمي المستدام

ان التميز التنظيمي يحقق للمنظمة الإستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المنظمات التي وضعت التميز اخر أولوياتها (زايد،2002: 14) ، وفي سياق ذلك أوضح (الشمري ،2017: 36) أهمية إستدامة التميز فيما يأتي :

١. يحدد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وبذلك تحدد مسارها نحو التميز وتسهيل عملية التواصل الفعال للأفكار داخل المنظمة وخارجها , بالإضافة إلى أنها تساعد على إيجاد هيكل أساسي للنظام داخل المنظمة وتحديد الأعمال التي تعاني من ضعف وإزالة التكرار والعمل على تحقيق التكامل بين الأنشطة .

٢. إستخدام هياكل وبنى تحتية ملائمة بالإضافة إلى العمليات اليومية التي تتناسب مع المعايير الموضوعة في الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) .

٣. جعل المنظمة متقدمة عن المنافسين ، ولا تقتصر الاستدامة على البعد البيئي بل ايضا لها أبعاد أخرى إقتصادية وإجتماعية والتحسين المستمر على المدى الطويل ، وبهذا سوف تكون المنظمة نوع من أنواع الثقة بينها وبين الجمهور مما يبني لها سمعة جيدة ويساعدها في الحصول على التمويل والاداء المالي الجيد وبالتالي الابداع .

ويرى (92 : ٢٠٠٤ , Marrewijk) أهمية وصول المنظمة لمستوى التميز الشامل لما له من دور كبير في مساعدتها على التالي :

١. يمكن المنظمة من تحقيق نتائج ايجابية عن المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
٢. يزيد من قدرة المنظمة على التكيف من خلال أنظمة التعلم والإبداع لأجل تحقيق القيمة المضافة للجوانب الاقتصادية والإجتماعية والبيئية.
٣. يحقق تكامل ما بين الأنظمة والعمليات وبالتالي يؤدي إلى نتائج ايجابية على وفق مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والإجتماعية والبيئية.

٤. يدعم قاعدة العمل المشترك للمنظمة مع كل أصحاب المصالح المرتبطين بها بهدف تحقيق نتائج ايجابية لكل الأطراف.

ثالثاً : متطلبات التطبيق الناجح للتميز التنظيمي المستدام

بناءاً على رأي (عبد الوهاب وسليمان , 2016 : 24- 28) فإن التطبيق الناجح لإدارة التميز في المنظمات يتطلب توفير مجموعة من الأسس الداعمة والمحفزة لتوفير إدارة أداء متميزة يتم من خلالها التمكن من الوصول إلى نتائج متفوقة وعالية متمثلة بالآتي:

١- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة يضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب إعتمادها.

٢- اعداد هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التغيرات المحيطة.

٣- اعتماد نظام معلومات متكامل وفعال.

٤- اعتماد نظام الجودة الشاملة بما يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح.

٥- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم إذ تعد الموارد البشرية هي مصدر ثروة المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق ويقتضي على المنظمة استثمار القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها.

٦- التزام القيادة العليا للمنظمة بسلوكيات تؤمن الدعم البيئي للمنظمة لتحقيق الأهداف الرئيسية.

٧- التركيز على أصحاب المصلحة والتحسين من خلال التواصل معهم فأصحاب المصلحة هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة وان عمل المنظمة يجب أن

- يتماشي مع احتياجات ورضا أصحاب المصلحة فهو الفيصل والحاكم على تميز الإدارة وأدائها.
- ٨- تحويل أعمال المنظمة إلى عمليات مترابطة وتحسين الأنظمة ومجمل عمليات المنظمة.
- ٩- تتأثر نتائج المنظمة بجودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا والتي يجب أن تركز على الثقة والعمل الجماعي، الاتصال والانسجام.
- ١٠- على المنظمة أن تتعلم من خلال عمليات التعلم المستمر وذلك بالتركيز على الأنشطة المعرفية التي تعد الأعلى فالكشف عنها والاستيعاب السريع للمعلومات ومسايرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم الإبداع والابتكار.
- ١١- إستخدام البيانات بكفاءة والمعرفة للتمكن من اتخاذ القرارات اللازمة. الأنظمة والعمليات كلها تمتلك متغيرات تؤثر في الأداء هنا يجب تفهم الاختلافات في هذه المتغيرات لضبط تفاعلاتها ووزنها.
- ١٢- مراجعة أوضاع المنظمات بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي والكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها في الأداء والنتائج المتحققة ، فضلا عن تحديد مصادر القوة ومدى الاستفادة منها واستثمارها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.

رابعاً : ابعاد التميز التنظيمي المستدام

سيتم الاعتماد على الأبعاد الأساسية للتميز التي تم ذكرها في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من أجل تحقيق إستدامة التميز للشركات، لكونها تتصف بالشمولية والتكامل ، وتتمثل على النحو التالي : (الشمري ، 2017: 34-40)

١. بناء مستقبل مستدام:

يتمثل بتطوير وتحسين أداء المنظمة والعمل على الجوانب الاقتصادية والبيئية والإجتماعية في قطاعات الأعمال، من خلال نشر الغرض التي تقوم المنظمة عليه في الرؤيا والرسالة الثقافية التنظيمية. وتحديد الموارد اللازمة التي تحتاجها المنظمة على المدى البعيد عوضا عن التركيز في الربح للمدى القصير وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، استيعاب المفاهيم الأساسية للإستدامة وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ثم تخصيص الموارد.

٢. النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المنظمة :

هي العملية التي تتم من خلال تمكين الأفراد العاملين وتقدير مواهبهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية وتقوم المنظمات بمجموعة من الإجراءات لإستدامة التميز فأنها تحدد مستوى المهارات والأداء المطلوب من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، تقبل التنوع في الأفراد العاملين داخل المنظمة، تشجيع الموظف ليكون سفي ار للمنظمة تعزي از لصورتها وسمعتها، التشجيع على الإبداع لدى الأفراد العاملين وتقديرهم.

٣. إستدامة النتائج الباهرة :

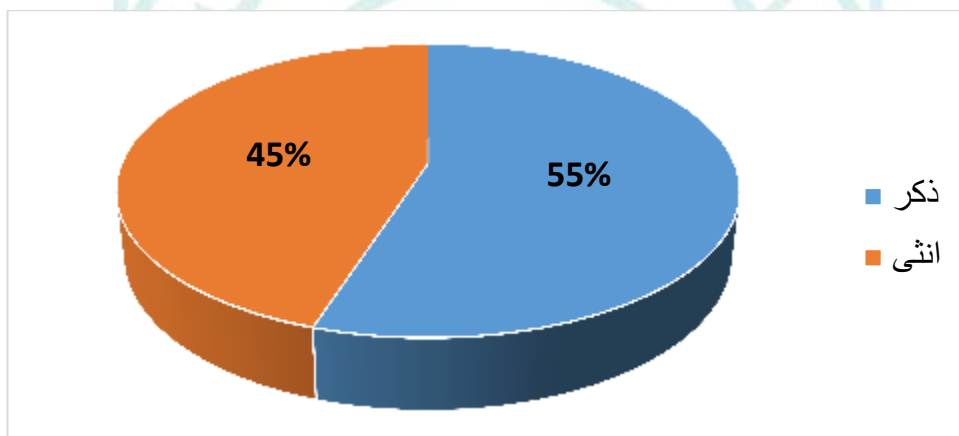
هي عملية تلبية احتياجات جميع المعنيين بالمنظمة على المدين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية، من خلال تعزيز إستراتيجيات المنظمة التي تدعم تحقيق الأهداف، بناء علاقة ثقة مع الاطراف المعنية ،تزويد القيادة التنظيمية بالمعلومات المفيدة والدقيقة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ،إستخدام حزمة متوازنة من النتائج من أجل مقارنتها مع العمل الحالي وقياس الوضع العام للمنظمة.

المحور الثالث (الجانب العملي)

اولاً: خصائص عينة الدراسة

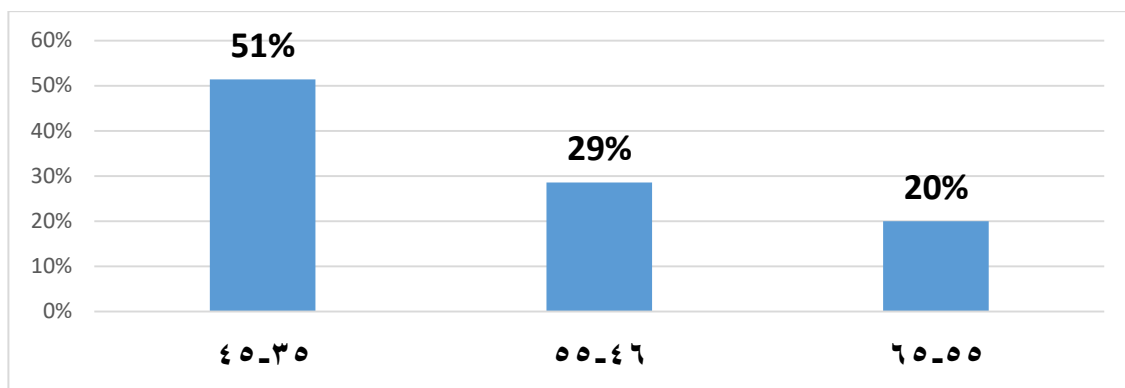
بهدف التعرف على اهم خصائص عينة الدراسة، سيتم استعمال الاشكال البيانية المناسبة لعرض خصائص المستجيبين على الاستبانة وكما يأتي :

١. **احصائيات الجنس:** يظهر الشكل ادناه نسبة الذكور من العينة والبالغة (٥٥%) بمقابل نسبة الاناث البالغة (٤٥%) وهي تشير زيادة في اعداد الذكور مقارنة بالاناث ضمن عينة الدراسة.



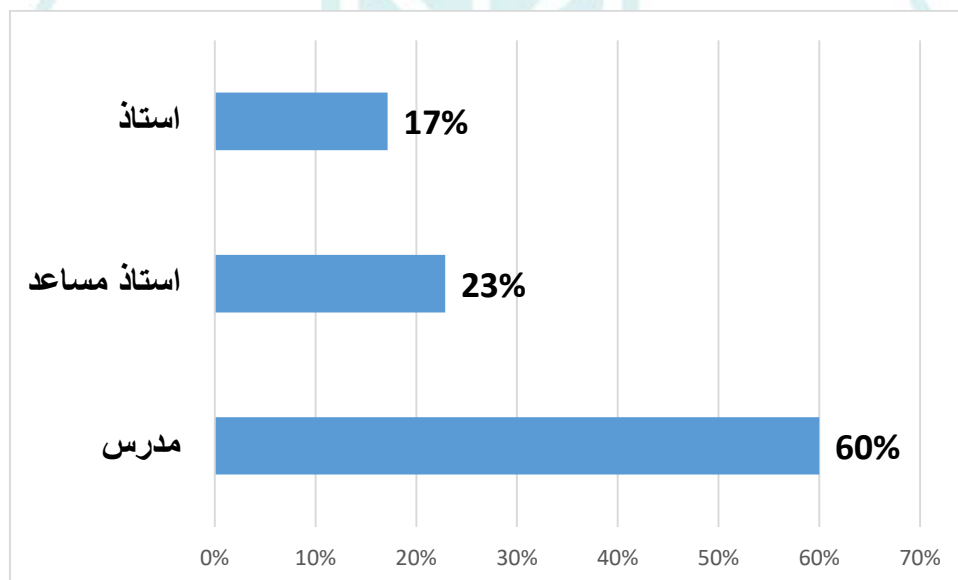
شكل (2) توزيع بيانات الجنس

٢. **احصائيات العمر:** يظهر الشكل ادناه ان اعلى نسبة كانت للفئة (٣٥-٤٥) سنة بنسبة (٥١%) من افراد العينة، تلتها الفئة (٤٦-٥٥) سنة بنسبة (٢٩%) من افراد العينة، في حين حلت الفئة (٥٥-٦٥) في الترتيب الاخير بنسبة (٢٠%).



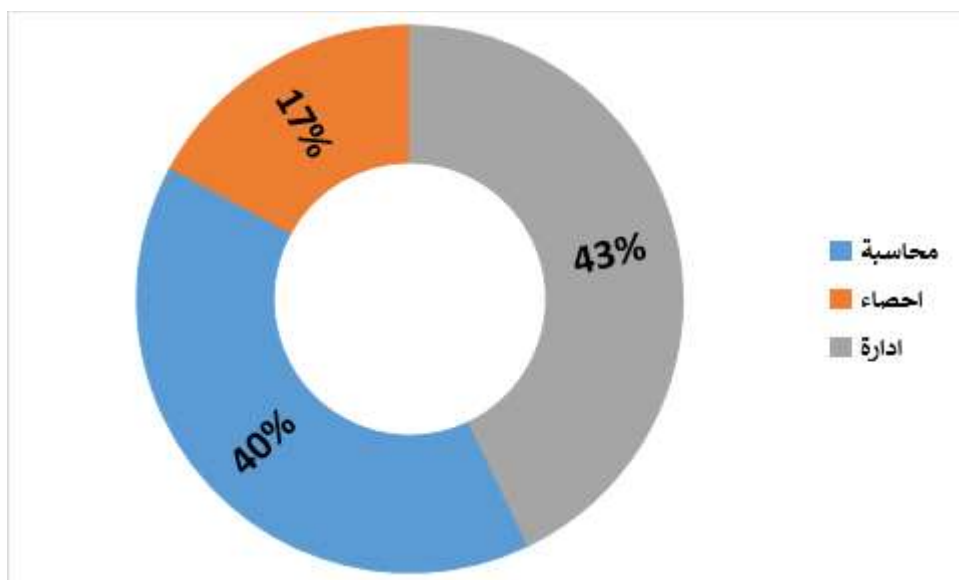
شكل رقم (3) توزيع بيانات العمر

٣. احصائيات اللقب العلمي: يظهر الشكل ادناه ان اعلى نسبة كانت للقب مدرس بنسبة (٦٠%) من العينة، وحل بالترتيب الثاني حملة اللقب العلمي استاذ مساعد بنسبة (٢٣%) من افراد العينة، في حين بلغت نسبة اللقب العلمي استاذ (١٧%) من العينة.



شكل رقم (4) توزيع بيانات اللقب العلمي

٤. احصائيات التخصص العملي : يظهر الشكل ادناه نسبة الاداريين من العينة والبالغة (٤٣%) بمقابل نسبة المحاسبين البالغة (٤٠%) فيما بلغ تخصص احصاء ضمن عينة الدراسة (١٧%).



شكل (5) توزيع بيانات التخصص العملي

ثانياً: اتجاهات استجابات افراد العينة حول متغيرات البحث

استخدمت الباحثة لهذا الغرض الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية باعتماد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة، لغرض التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء العينة وتصوراتهم عن متغيرات الدراسة بشكل عام، وكما يلي:

١. تصورات أفراد العينة عن المتغير المستقل (الرصد الاستراتيجي) وابعاده:
 جدول (2) يبين استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن (الرصد الاستراتيجي)
 وابعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
X1: التفكير الاستراتيجي	4.25	0.71	85%
X2: اليقظة الاستراتيجية	4.10	0.56	82%
X: اجمالي الرصد الاستراتيجي	4.18	0.53	84%
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v25)			

تجاوز الوسط الحسابي لكل من الرصد الاستراتيجي وابعاده الفرعية الوسط الفرضي البالغ (٣) وباهمية نسبية اكبر من (٨٠%) وهو يشير الى اتفاق عينة افراد البحث حول هذا المتغير وابعاده الفرعية، وكانت اجابات افراد العينة متجانسة بشكل عام حول هذا المتغير كون الانحراف المعياري اقل من الواحد الصحيح.

٢. تصورات افراد العينة عن المتغير التابع (التميز التنظيمي المستدام) وابعاده:

جدول (3) يبين استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن (التميز التنظيمي

المستدام) وابعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
y1: بناء مستقبل مستدام	4.34	0.62	87%
y2: النجاح من خلال ادارة المواهب وقدرات العاملين	4.14	0.61	83%
y3: أستدامة النتائج الباهرة	3.92	0.68	78%
y: اجمالي التميز التنظيمي المستدام	4.14	0.57	83%
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v25)			

تجاوز الوسط الحسابي لكل من التميز التنظيمي المستدام وابعاده الفرعية الوسط الفرضي البالغ (٣) وباهمية نسبية اكبر من (٨٠%) باستثناء بعد (استدامة النتائج الباهرة) حيث بلغت اهميته النسبية (٧٨%) وتشير هذه النتائج الى اتفاق عينة افراد البحث حول هذا المتغير وابعاده الفرعية وكانت اجابات افراد العينة متجانسة بشكل عام حول هذا المتغير كون الانحراف المعياري اقل من الواحد الصحيح.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضيات البحث عن طريق دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن اختبار مدى تأثير المتغير المستقل (الرصد الاستراتيجي) وابعاده الفرعية في المتغير التابع (التميز التنظيمي المستدام) وابعاده الفرعية.

١. اختبار فرضية الارتباط

سيتم استعمال مقياس الارتباط بيرسون بين متغيري البحث فضلاً عن ابعاد المتغير المستقل (الرصد الاستراتيجي) باعتبارها ابعاد مستقلة ترتبط بالمتغير التابع (التميز التنظيمي المستدام) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المتفرعة عنها، حيث ان قيمة الارتباط تقع بين (١،١-) اذ تشير الاجابة الموجبة الى طردية العلاقة وتشير الاشارة السالبة الى عكسية العلاقة وكلما اقتربت القيمة من الواحد الموجب او السالب دل ذلك على قوة الارتباط وكلما اقتربت القيمة من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات وكما مبين في ادناه:

جدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات البحث وابعادها الفرعية

Y X	y1: بناء مستقبل مستدام	y2: النجاح من خلال ادارة المواهب وقدرات العاملين	y3: أستدامة النتائج الباهرة	y: اجمالي التميز التنظيمي المستدام
X1: التفكير الاستراتيجي	0.49**	0.59**	0.12	0.44**
X2: اليقظة الاستراتيجية	0.79**	0.66**	0.65**	0.79**

X: اجمالي الرصد الاستراتيجي	0.74**	0.74**	0.42*	0.71**
تشير العلامة (**) الى ان الارتباط معنوي تحت مستوى (٠.٠١) فيما تشير العلامة (*) الى ان الارتباط معنوي تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وعدم وجود احدى العلامتين يدل على عدم معنوية الارتباط.				
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v25)				

تحليل نتائج مصفوفة الارتباط:

- تحليل واختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي ومتغيرات التميز التنظيمي المستدام، حيث تشير قيم معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات الى ان علاقة الارتباط معنوية (دالة احصائية) بين التفكير الاستراتيجي وجميع ابعاد متغير التميز التنظيمي المستدام باستثناء بعد استدامة النتائج الباهرة، وكانت العلاقة طردية ومتوسطة القوة، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى.
- تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقضة الاستراتيجية ومتغيرات التميز التنظيمي المستدام، حيث تشير قيم معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات الى ان علاقة الارتباط معنوية (دالة احصائية) بين اليقضة الاستراتيجية وجميع ابعاد متغير التميز التنظيمي المستدام وكانت العلاقة طردية و(متوسطة الى قوية) من حيث قوة الارتباط، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى.

- تحليل واختبار اجمالي الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الرصد الاستراتيجي والتميز التنظيمي المستدام، حيث تشير قيم معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات الى ان علاقة الارتباط معنوية (دالة احصائية) بين الرصد الاستراتيجي وجميع ابعاد متغير التميز التنظيمي المستدام وكانت العلاقة طردية و(متوسطة الى قوية في الغالب) من حيث قوة الارتباط، مما يعني قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

٢. اختبار فرضية الاثر

استكمالاً لاختبار وتحليل فرضيات علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، نستعرض في هذه الفقرة نتائج التحليل الاحصائي لاختبار وقياس اثر المتغير المستقل (الرصد الاستراتيجي) وابعاده الفرعية باعتبارها متغيرات مستقلة تؤثر في المتغير التابع (التميز التنظيمي المستدام) وابعاده الفرعية، حيث سيتم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المتفرعة عنها وكما مبين ادناه:

جدول (5) نتائج تحليل الاثر (الانحدار الخطي البسيط)

المتغيرات التابعة				مؤشرات تحليل الانحدار	المتغيرات المستقلة
y: اجمالي التميز التنظيمي المستدام	y3: أستدامة النتائج الباهرة	y2:النجاح من خلال ادارة المواهب وقدرات العاملين	y1: بناء مستقبل مستدام		
٧.٩٩**	٠.٤٥	١٨.٢**	١٠.٥٢**	F	X1:التفكير الاستراتيجي
٠.١٩	٠.٠١	٠.٣٦	٠.٢٤	معامل التحديد (R ²)	
٥٣.٢٤**	٢٤.٧١**	٢٤.٨٥**	٥٣.٣٩**	F	X2:اليقظة الاستراتيجية
٠.٦٢	٠.٤٣	٠.٤٣	٠.٦٢	معامل التحديد (R ²)	
٣٢.٩٠**	٧.١٥**	٣٩.٩٢**	٣٩.٩٠**	F	X: اجمالي الرصد الاستراتيجي
٠.٥٠	٠.١٨	٠.٥٥	٠.٥٥	معامل التحديد (R ²)	
تشير العلامة (**) الى ان الاثر معنوي تحت مستوى (٠.٠١) فيما					

تشير العلامة (*) الى ان الاثر معنوي تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وعدم وجود احدى العلامتين يدل على عدم وجود اثر احصائي.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v25)

تحليل نتائج الاثر:

- تحليل واختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في متغيرات التميز التنظيمي المستدام، حيث تشير قيم (F) المحتسبة الى ان هناك اثر ذو دلالة معنوية (دالة احصائية) لمتغير التفكير الاستراتيجي في جميع ابعاد متغير التميز التنظيمي المستدام باستثناء بعد استدامة النتائج الباهرة، وكان التأثير متباين لمتغير التفكير الاستراتيجي في ابعاد التميز التنظيمي المستدام، حيث بلغ (%٢٤) في بعد بناء مستقبل مستدام وبلغ (%٣٦) في بعد لنجاح من خلال ادارة المواهب وقدرات العاملين، وبلغ (%١٩) في اجمالي التميز التنظيمي المستدام، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية اجمالاً.

- تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في متغيرات التميز التنظيمي المستدام، حيث تشير قيم (F) المحتسبة الى ان هناك اثر ذو دلالة معنوية (دالة احصائية) لمتغير اليقظة الاستراتيجية في جميع ابعاد متغير التميز التنظيمي المستدام، وكان التأثير متباين لمتغير اليقظة الاستراتيجية في ابعاد التميز التنظيمي المستدام، حيث بلغ (%٦٢) في بعد بناء مستقبل مستدام وبلغ (%٤٣) في بعد لنجاح من خلال ادارة المواهب وقدرات العاملين، وبلغ

(٤٣%) في بعد أستدامة النتائج الباهرة ،وبلغ (٦٢%) في اجمالي التميز التنظيمي المستدام، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

- تحليل واختبار الفرضية الرئيسة الثانية اجمالاً: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرصد الاستراتيجي في التميز التنظيمي المستدام وابعاده الفرعية، حيث تشير قيم (F) المحتسبة الى ان هناك اثر ذو دلالة معنوية (دالة احصائية) لمتغير لرصد الاستراتيجي في جميع ابعاد متغير التميز التنظيمي المستدام، وكان التأثير متباين لمتغير الرصد الاستراتيجي في التميز التنظيمي المستدام وابعاده، حيث بلغ (٥٥%) في بعد بناء مستقبل مستدام وبلغ (٥٥%) في بعد لنجاح من خلال ادارة المواهب وقدرات العاملين، وبلغ (١٨%) في بعد أستدامة النتائج الباهرة ،وبلغ (٥٠%) في اجمالي التميز التنظيمي المستدام، مما يعني قبول الفرضية الرئيسة الثانية اجمالاً.

المحور الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

اولاً : الاستنتاجات

١- ان متغير اليقظة الاستراتيجية اكثر مرونة من التشخيص للاستراتيجية وانه عملية دينامية مستمرة , واستعمال اليات اليقظة الاستراتيجية يعمل على استدامة الاستراتيجيات لفترة اطول ومعرفة ما اذا كانت هناك حاجة لاعادة صياغة استراتيجيات بين الحي والآخر .

٢- تبين انه بدون التخطيط المناسب والمسبق فأن الرصد الاستراتيجي لا يتم بصورة صحيحة ويكون هناك تحذير من النتائج الأولية التي يتم الحصول عليها بتطبيق الانموذج التقليدي .

٣- ان الرصد الاستراتيجي يتم بوجود ادوات وانظمة تتيح الكشف المبكر عن التأثيرات الأولى الناتجة عن الاحداث الغير متوقعة والتي تؤثر على اداء المكونات الاخرى للنظام وتعرقل تحقيق الاهداف .

٤- يتحقق التميز المستدام خلال عمليات التعلم المستمر , بالتركيز على الأنشطة المعرفية فالكشف عنها والاستيعاب السريع للمعلومات ومسايرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم الإبداع والابتكار .

٥- اظهرت النتائج توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الرصد الاستراتيجي والتميز التنظيمي المستدام، حيث تشير قيم معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات الى ان علاقة الارتباط معنوية بين الرصد الاستراتيجي وجميع ابعاد متغير التميز التنظيمي المستدام وكانت العلاقة طردية من حيث قوة الارتباط .

٦- بينت النتائج يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرصد الاستراتيجي في التميز التنظيمي المستدام وابعاده الفرعية، وكان التأثير متباين لمتغير الرصد الاستراتيجي في التميز التنظيمي المستدام وابعاده، حيث بلغ (٥٥%) في بعد بناء مستقبل مستدام وبلغ (٥٥%) في بعد لنجاح من خلال ادارة المواهب وقدرات العاملين، وبلغ (١٨%) في بعد أستدامة النتائج الباهرة ،وبلغ (٥٠%) في اجمالي التميز التنظيمي المستدام .

ثانياً : التوصيات

١- العمل على تبني نظام للرصد الاستراتيجي ليكون داعماً للإدارة ومساعدتها ف اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

- ٢- تنمية الملاكات الادارية العليا على نظام الرصد الاستراتيجي لغرض زيادة المعرفة وترسيخ المفاهيم الاستراتيجية الحديثة .
- ٣- عمل استطلاعات الرأي للكفاءات الاكاديمية والمسوحات الدورية لقياس مدى رضاهم وتحديد احتياجاتهم بما يضمن تحقيق التميز المستدام في العمل .
- ٤- الاعتماد على القيادات الادارية العليا في اظهار مهاراتهم وكفاتهم الادارية من خلال ما يمتلكونه من قوة معرفية في تشخيص نقاط القوة والضعف .
- ٥- ينبغي على الادارة العليا تبني فلسفة خاصة في مجال تعزيز اليقظة الاستراتيجية من خلال البحث المستمر عن المواهب التي تسهم في تحقيق اهدافها بشكل فاعل وكفوء .

المصادر :

العربية :

- ١- الشمري، ريم حسن هادي , أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيرا وسيط -دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - كلية الأعمال/ جامعة الشرق الأوسط، حزيران , 2017.
- ٢- العلاق , مهدي محسن , وآخرون , استراتيجية التخفيف من الفقر في العراق , اللجنة العليا لأستراتيجية التخفيف من الفقر في العراق , ٢٠١٨ .
- ٣- العبادي , هاشم وآخرون , التفكير الاستراتيجي , (٢٠١٦) , عمان الاردن , دار صفاء للنشر والتوزيع ,
- ٤- كرومي , سعيد , الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين اداء المؤسسات الاقتصادية , كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التفسير ,جامعة مستغانم - الجزائر - مجلة اداء المؤسسات الجزائرية العدد ٣ , ٢٠١٣ .

٥- عبد الوهاب ،نادية لطفي، وسليمان، سناء محمود). 2016.(استخدام أنموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام .مجلة الدنانير. 236-288, 1(8),

المصادر الأجنبية :

- 1- Carayannis, E. G., & Sindakis, S. (Eds.). (2017). *Analytics, Innovation, & Excellence-Driven Enterprise Sustainability*. Springer.
- 2- Clesensio tizikara , (2014) Monitiong and evaluation strategy , 2014-2018 , form for agricultural research in Africa .
- 3- Courts, B.. and Tucker, C. (2012). Using technology to create a dynamic classroom experience. *Journal of Teaching and Learning in College (TLC)*, 9(2), 121-128
- 4- Daoud Fadela Salman, Abbas Ali Fakhri, (2018) The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks, *European Journal of Business and Management*, No. 2222-1905 (paper). Issue 2222-2839 (Online) Vol. 10, No. 21.
- Edgeman, R., & Eskildsen, J. (2014). Modeling & assessing sustainable enterprise excellence. *Business Strategy & the Environment*, 23(3), 173-.781
- 5- George Mahina (2017) Monitoring and evaluation practices and their implications for district councils: a case from the Rovuma district. *College of Public Administration and Administration*
- 6- Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern & organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, 230, 6-13.
- 7- Hassanien, M. A. (2017). Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. *Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 23(2), 1.11

- 8- Hussain, T., Edgeman, R., Eskildsen, J., Shoukry, A., & Gani, S. (20)81. Sustainable Enterprise Excellence: Attribute-Based Assessment Protocol. *Sustainability*, 10(11), .7904
- 9- Hussain, T., Edgeman, R., Eskildsen, J., Shoukry, A., & Gani, S. (2018). Sustainable Enterprise Excellence: Attribute-Based Assessment Protocol. *Sustainability*, 10(11), .7904
- 10- Hynuk Sanchez & Benoît Robert, (2010) Matrix for Monitoring Strategic Portfolio Performance, Int. J. Project Organization and Management, Vol. 2, No. 2
- 11- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. Geneva (2011). Project/Program Monitoring and Evaluation (M&E)
- 12- Jody zall kusek . & ray c . rist , (2004) ten steps to a result – based Monitoring and evaluation system , the world bank Washington , D . C .
- 13- Michael G . smith & techqueline Whelan . Edvancing Human security , new strategic thinking for Australia author (s) : (2008) vol . u . NO . 2 (winter .2008) . pp.1- 22 .
- 14- Nowal hall , (2017) introduction to moitoring and evaluation using the logical framework approach , umlaba Development services , bramfntein , jahannes burg , south Africa .
- 15- Ridgley , (2012) , book of strategic thinking skills course Guidebook professor stantey . k Drexel university Stanley k . Ridgley , copyright the teaching company .
- 16- Wachamba Elizabeth Wanjiru, (2009) Determinants of Effective Monitoring and Evaluation Systems in NGOs within Nairobi County, Kenya, D53/Pt/12422/