



## دور الانتشار الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز/ بحث تحليلي في مدينة الصدر الطبية

أ.د. فاضل راضي الغزالي

الباحث عقيل مهدي كاظم

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(B\).19527](https://doi.org/10.36322/jksc.176(B).19527)

المستخلص

هدف البحث الحالي الى اختبار الدور الفعلي الذي يلعبه الانتشار الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز من خلال استطلاع آراء عينة موظفي دائرة صحة النجف المتمثلة بمدينة الصدر الطبية كميدان لأجراء البحث الحالي، ونظراً لأهمية البحث للمجتمع والعينة انصب اهتمام البحث على هاتين الظاهرتين الاداريتين، وتجسدت مشكلة البحث بتساؤل رئيس مفاده(ما هو دور الانتشار الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز في دائرة صحة النجف؟)، وتمثل منهج البحث بالمنهج الوصفي التحليلي المستند الى الاستبانة في استقصاء آراء العينة، وتم اختيار آراء عينة عشوائية عددهم (130) موظفاً ومن احتساب حجم العينة تبين بان العينة المطلوبة تبلغ (99) استمارة لذلك قام الباحث بتوزيع (120) استمارة وكان المسترجع منها (108) استمارة وان فيها (5) استمارات باطلة وغير صالحة لذلك اصبح حجم العينة الجاهزة للتحليل الاحصائي (103) ، وزعت عليهم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية SPSS وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي ، وقد وظف الباحث البرنامج الاحصائي SPSS (V.28) وعبر أساليبيهما الاحصائية في تحليل البيانات .

الكلمات المفتاحية: الانتشار الاستراتيجي / الأداء المتميز





## The Role of Strategic Deployment in Achieving Outstanding Performance / Analytical Research in Sadr Medical City

Prof. Dr. Fadel Radi Al Ghazali

Researcher Aqeel Mahdi Kazem

University of Kufa / College of Administration and Economy

### Abstract:

The current research aimed to test the actual role played by the strategic spread in achieving outstanding performance through a survey of the opinions of a sample of employees of the Najaf Health Department represented by Sadr Medical City as a field for conducting the current research, and given the importance of the research for the community and the sample, the research attention focused on these two administrative phenomena, and the research problem was embodied in a major question (What is the role of strategic deployment in achieving outstanding performance in the Najaf Health Department?)The research methodology was the descriptive analytical approach based on the questionnaire in surveying the opinions of the sample, and the opinions of a random sample of (130) employees were selected, and from calculating the sample size, it was found that the required sample amounted to (99) forms, so the researcher distributed





(120) forms and the retrieved from them (108) form and that there were (5) invalid and invalid forms, so the sample size ready for statistical analysis became (103), The questionnaire was distributed to them as a tool for collecting and analyzing data using the statistical package program SPSS, and all of them were valid for statistical analysis, and the researcher employed the statistical program SPSS V.28) and through their statistical methods in data analysis.

**Keywords:** strategic deployment , outstanding performance

### المقدمة:

يعد الانتشار الاستراتيجي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الصحية والخدمية ذات العلاقة بحماية الارواح البشرية في المجتمعات كافة، اذ ان القوى العاملة المتمثلة بالكوادر الطبية والصحية والإدارية هي النواة الحقيقية للخدمات الصحية يكمل أحدهما الآخر 0 وتنبع أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات التي يعالجها ، ومحدودية الدراسات الرابطة بين متغيري البحث المتمثلة بـ (الانتشار الاستراتيجي، الاداء المميز) وحاجة المنظمات والمستشفيات، ودائرة صحة النجف الى تحشيد الطاقات والامكانيات التنظيمية والبشرية لبلوغ مقاصدها بتحقيق الاداء المتميز الذي يكفل توفير الخدمات الصحية لأكبر شريحة ممكنة من المجتمع بإضفاء القيمة والمنفعة الاجتماعية لهم ، وعليه فإن البحث الحالي هو محاولة لاختبار الارتباط والتأثير في العلاقات بين المتغيرين ، ولغرض تحقيق ذلك فقد تم التعبير عن الانتشار الاستراتيجي بأبعاده الفرعية وهي (صياغة خطة النشر) و (التعاون لوضع التكتيكات) و (تنفيذ خطة النشر) و (القيادة).





وعن الاداء المتميز بأبعاده متغيرات فرعية وهي (مستوى التميز لدى العاملين، قناعة العاملين بالتخطيط،

تطوير وتدريب العاملين)

## المبحث الأول

منهجية البحث واسبابه

أولاً: إشكالية البحث:

يعاني قطاع الصحة تدهورا واضحا في مجال الخدمات المقدمة للمرضى في المؤسسات الصحية الحكومية غير الربحية من جهة اجراء عمليات الجراحة، وتوفير الادوية والمستلزمات والفندقة والاعاشة، والسبب في ذلك يعود الى الحروب التي خاضها البلد والحصار الجائر الذي نتج عنه سوء إدارة المؤسسات العامة وعدم تبنيتها سياسة استراتيجية تقوم على أسس علمية تعمل على تنمية القطاع الصحي.

وهذا بلا شك ينعكس سلبا على صحة المجتمع. لذا كان لزاما على الإدارات رفع كفاءة أداء العاملين في المستشفيات الحكومية. من خلال توفير الكوادر الطبية والصحية والإدارية من اجل تقديم أفضل ما يمكن من خدمات صحية وذلك عن طريق تبني استراتيجية واضحة المعالم تكون ذات تأثير كبير على أداء العاملين للوصول الى الأداء المتميز وهو ما يطلق عليها بالانتشار الاستراتيجي التي سيكون موضع اهتمام الباحث لما لها من أهمية كبيرة في المساهمة بتحقيق الأداء المتميز للعاملين في المستشفى موضوع البحث وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة البحث وبالاتي:(هل استطاعت مدينة الصدر الطبية من اعتماد الانتشار الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز؟). وهنا تنتج عدة تساؤلات:

1. ما مستوى تطبيق الانتشار الاستراتيجي في مدينة الصدر الطبية؟
2. ماهي ابعاد الانتشار الاستراتيجي التي تعمل على تحقيق الأداء المتميز؟





3. هل بإمكان المستشفى استيعاب استراتيجية الانتشار؟ وهل من الممكن تطبيقها؟ وماهي اليات تطبيقها؟

4. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين الانتشار الاستراتيجي والأداء المتميز؟

### ثانياً: أهمية البحث:

تسعى جميع منظمات الاعمال إلى تحسين وتطوير أدائها للوصول الى الأداء المتميز باستخدام استراتيجيات حديثة مبنية على أسس علمية تمنحها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على مركزها وحصلتها السوقية وضمان بقائها ونموها. وذلك باستخدام استراتيجية الانتشار التي أصبح لتطبيقها أهمية بالغة لدى منظمات عديدة.

ويمكن ايجاز أهمية البحث بما يلي:

1 / تعريف القيادات الصحية في مدينة الصدر الطبية بمدى أهمية التوجهات الحديثة في تقديم أفضل ما يمكن من الخدمات الصحية.

2 / يهتم البحث بالتوصيات التي تم التوصل إليها للمساهمة في حل بعض المشاكل التي تواجه المؤسسات الصحية.

3 / استعراض السياسات التي يمكن أن تستخدمها المستشفيات لرفع كفاءة أداء العاملين.

4 / المساهمة في معالجة تردي أداء العاملين في المستشفيات من خلال دور الانتشار الاستراتيجي.

وبناء على ذلك وفي ظل التطورات المتسارعة في مجال الخدمات وما رافقها من ثورات تكنولوجية. يمكن القول بأنه أصبح ضرورة حتمية تطبيق سياسة الانتشار الاستراتيجي من أجل رفع كفاءة الأداء للأفراد العاملين في المنظمات الصحية وتحسين جودة خدماتها بالإضافة إلى جذب الخبرات وتطويرها.





### ثالثاً: اهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تحقيق التميز في أداء المنظمات الصحية العامة والخاصة من خلال اتباع استراتيجية الانتشار وما ينتج عنها من آثار إيجابية تساهم في تطوير واقع الخدمات الصحية وانعكاسها على المرضى لتتال بذلك رضاهم واستحسانهم ويمكن ايجاز الأهداف الرئيسة للبحث بالآتي:
1. التعريف بمدى تطبيق استراتيجية الانتشار وابعادها في المستشفى المبحوثة.
  2. السعي إلى تقديم خدمات صحية جديدة منافسة بما يضمن تحقيق الأداء المتميز.
  3. تحسين نوعية الخدمات من خلال تدريب وتطوير العاملين.
  4. رفد المستشفى المبحوثة بالاستنتاجات والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق أداء متميز.
  5. يمكن اعتبار هذا البحث إضافة متواضعة للباحثين وأصحاب القرارات.

### رابعاً: فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الانتشار الاستراتيجي والاداء المتميز.
- الفرضية الفرعية الاولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين صياغة خطة الانتشار والاداء المتميز.
- الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التعاون لوضع التكتيكات والاداء المتميز.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ خطة النشر والاداء المتميز.
- الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مستوى القيادة والاداء المتميز.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة تأثير معنوية بين الانتشار الاستراتيجي والاداء المتميز.
- الفرضية الفرعية الاولى: هنالك علاقة تأثير معنوية بين صياغة خطة الانتشار والاداء المتميز.
- الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة تأثير معنوية بين التعاون لوضع التكتيكات والاداء المتميز.



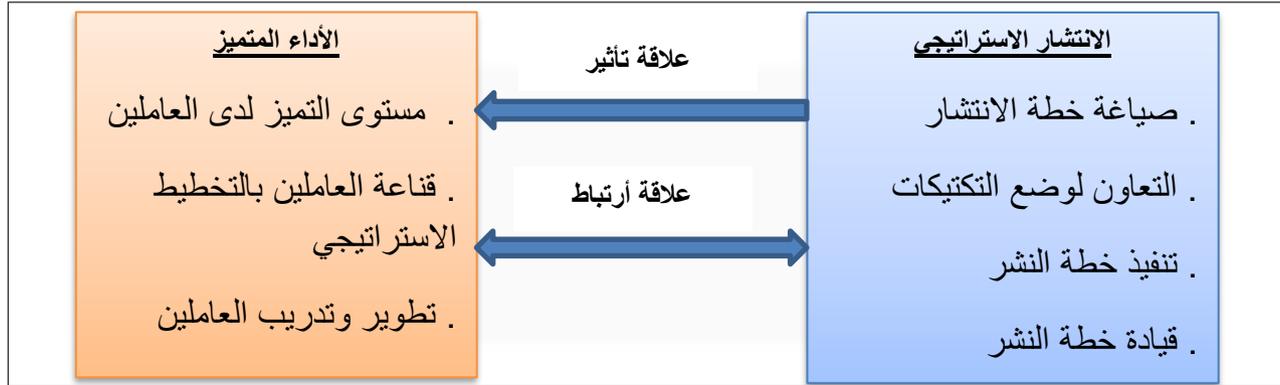


الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة تأثير معنوية بين تنفيذ خطة النشر والاداء المتميز.

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة تأثير معنوية بين مستوى القيادة والاداء المتميز.

### خامساً المخطط الفرضي:

من اجل صياغة فرضية البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأبحاث العلمية مثل الانتشار الاستراتيجي كمتغير مستقل بالاعتماد على المصدر (Grubb et al. 2008) ، وتم تحديد أربعة ابعاد له ، بينما مثل الأداء المتميز متغيرا تابعا، وتم تحديد ثلاثة ابعاد له بالاعتماد على المصدر (Yizhong Ma,2009) ولتحديد مشكلة البحث وتحقيق أهدافها صاغ الباحث نموذج افتراضي للدراسة الحالية كما هو مبين في الشكل رقم(1) ادناه



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: نطاق البحث:

نطاق الدراسة الحالي يمكن تقسيمه إلى الآتي:





1 / النطاق المعرفي: يحاول الباحث توضيح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث الحالي من خلال الجانب النظري الذي يشمل أربعة أبعاد الانتشار الاستراتيجي (صياغة خطة النشر) و (التعاون لوضع التكتيكات) و (تنفيذ خطة النشر) و (القيادة)، وبالنسبة للأداء المتميز والذي يشمل أربعة أبعاد وهي (مستوى التميز لدى العاملين، قناعة العاملين بالتخطيط الاستراتيجي، تطوير وتدريب العاملين) وتدعيم المستشفى المبحوثة بخطة الانتشار الاستراتيجي وانعكاسها على تطوير القطاع الصحي من خلال الأداء المتميز إذ ارتبط ذلك بمتغيرات اتسمت بالديناميكية وغياب صورة واضحة ومفصلة عنها ومن خلالها التعرف على أبرز المشكلات والعقبات.

2 / النطاق التطبيقي: تتضح الأهمية العملية للبحث من خلال إبراز دور الانتشار الاستراتيجي في تحقيق أعلى مستوى للأداء والنهوض بواقع الخدمات الصحية والوقوف على أهم المشاكل والعقبات التي تعترض عملية التطور وهذا لا يتحقق إلا بمزيد من الجهود من قبل الباحثين.

#### سابعاً: حدود البحث:

1. الحدود البشرية: يتم تمثيلهم في عدد من الموظفين المتخصصين في مدينة الصدر الطبية، على سبيل المثال (أطباء، ممرضين، موظفين).
2. الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية (دائرة صحة النجف الاشرف/مدينة الصدر)
3. الحدود الزمانية: وتم تمثيلها خلال فترة البحث من 3/3/2023 – 1/1/2023
4. الحدود العلمية: التزمت الدراسة بأهدافها المحددة باعتبارها حدودها العلمية.





### ثامناً: مقياس البحث:

تبني الباحث مقياس وتكليف التغيرات من خلال الاستفادة من مجموعة من الأبحاث والدراسات العلمية مثل الانتشار الاستراتيجي Strategic deployment كمتغير مستقل بالاعتماد على المصدر (Grubb et al. 2008) وتم تحديد أربعة ابعاد له بينما مثل الأداء المتميز Outstanding performance متغيراً تابعاً، وتم تحديد ثلاثة ابعاد له بالاعتماد على المصدر (Yizhong Ma,2009) ولتحديد مشكلة البحث وتحقيق أهدافها صاغ الباحث نموذج افتراضي للدراسة الحالية كما هو مبين في الشكل رقم (1) ادناه جدول رقم (1) يوضح مقياس البحث الحالي:

المتغير	المقياس	عدد الفقرات	المصدر
الانتشار الاستراتيجي	صياغة خطة الانتشار	5	Grubb et al (2008)
	التعاون لوضع التكتيكات	5	
	تنفيذ خطة النشر	5	
	القيادة	5	
	مستوى التميز لدى العاملين	5	





(Yizhong Ma,2009)	5	قناعة العاملين بالتخطيط الاستراتيجي	الاداء المتميز
	5	تطوير وتدريب العاملين	

المصدر: من اعداد الباحث من خلال الاعتماد على المصدرين الواردين في الجدول اعلاه  
عاشرأ : أداة البحث

تم تصميم استمارة الاستبيان بالاستناد على البحث الحالي الذي تمثل بالإجابة على الأسئلة لغرض التحليل الإحصائي، ووزعت مباشرة من قبل الباحث على عينة البحث، وقد تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين: **الجزء الأول:** ويحتوي على معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة البحث ومنها (الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس، عدد سنوات الخدمة، المستوى التعليمي). **الجزء الثاني:** ويتضمن (35) فقرة ذات إجابات لها علاقة بمتغيري البحث الحالي (الانتشار الاستراتيجي، الاداء المتميز) مقسمة إلى محورين: المحور الأول: ويتكون من (20) فقرة عن الانتشار الاستراتيجي المحور الثاني: يتكون من (15) فقرة تتعلق الاداء المتميز. **أحد عشر: مجتمع وعينة البحث:**

تمثل منهج البحث بالمنهج الوصفي التحليلي المستند الى الاستبانة في استقصاء آراء العينة ، وتم اختيار آراء عينة عشوائية والذين بلغ عددهم (130) موظفاً، ومن احتساب حجم العينة تبين بان العينة المطلوبة تبلغ (99) استمارة لذلك قام الباحث بتوزيع (120) استمارة وكان المسترجع منها (108) استمارة وان





فيها (5) استمارات باطلة وغير صالحة، لذلك اصبح حجم العينة الجاهزة للتحليل الاحصائي (103) ، وزعت عليهم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية SPSS وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي ، وقد وظف البرنامجين الاحصائيين (SPSS V.28) وعبر اساليبيهما الاحصائية في تحليل البيانات الاولى .

## المبحث الثاني

### الإطار النظري للبحث

\* الانتشار الاستراتيجي: **strategic deployment**

أولاً: مفهوم الانتشار الاستراتيجي

### The concept of strategic deployment

يعدُّ مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم القديمة التي تطورت وأصبحت إحدى المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية ويرجع أصل كلمة الاستراتيجية (strategy) إلى الكلمة الاغريقية (strategos) الا ان ملامحه اتضحت في منتصف القرن العشرين وبالتحديد بعد الحرب العالمية الثانية إذ دخلت هذه الاستراتيجية في صميم اعمال المنظمات ومنذ ذلك الوقت ازداد نموها وتوسعت بشكل كبير مما دفع الى الحاجة الماسة الى وضع خطوط واتجاهات ومسارات لكي تتبناها هيكلها بالكامل (Mainardes et al 2014:44);

وتعني الاستراتيجية مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية التي تسعى الى تحقيق هذه الأهداف، ويتم تحديد هذه الأهداف والسياسات والخطط بطريقة مناسبة لتحديد الأنشطة الحالية والمستقبلية





للمنظمة وكذلك نوع المنظمة الحالية في المستقبل، وتكون هذه الخطة طويلة المدى تنفذها الوكالة لتحقيق أهدافها المختلفة وتحديد اتجاهها المستقبلي. (السعدي، 2018: 18).

في العراق وبعد عام 2003 م ازدادت الحاجة الى الخدمات الصحية مع ازدياد عدد السكان ولم تعد المؤسسات الصحية تلبي احتياجات المواطنين من حيث توفير الخدمات من توفير الادوية والمستلزمات الطبية.

وعليه فقد اخذ القطاع الصحي بالتوسع والعمل على نشر الاستراتيجية ولكن هذا التوسع كان كما وليس نوعاً أي بناء المستشفيات والمراكز الصحية لكن دون توفير الادوية والمستلزمات والأجهزة الطبية مما جعلها غير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في ظل احتدام المنافسة في سوق الخدمات.

ثانياً: أهمية الانتشار الاستراتيجي: The importance of strategic deployment

عندما ترغب المنظمات في المحافظة على مركزها التنافسي وضمان حصتها السوقية وبقائها ونموها يمكنها ان تتبع استراتيجية الانتشار (نبيلة، 2007، ص 40).

وتتضح أهمية الانتشار الاستراتيجي من وجه نظر (Ansoff Igor، 1997) من خلال ما يأتي:

- تعمل استراتيجية الانتشار على جذب الخبرة والمعرفة لتطوير منتجات وخدمات جديدة قبل الاعتماد عليها وبعدها.
- تقوم استراتيجية الانتشار بالبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة، تتميز بالابتكار والابداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي تقديم خدمات مختلفة ومتنوعة وفريدة للزبائن.





ثالثاً: ابعاد الانتشار الاستراتيجي:

تكمن اهم ابعاد الانتشار الاستراتيجي في تحقيق أقصى فائدة ممكنة من خطة نشر الاستراتيجية بأربعة ابعاد وهي كالاتي:

### (1) صياغة خطة الانتشار:

بداية يتعين على القادة قبل بدء العمل في الانتشار الاستراتيجي الاتفاق على الأهداف طويلة الاجل للمنظمة، وعادة ما تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق في إطار زمني من (3- 5) سنوات. اهم الأنشطة التي يمكن أخذها بنظر الاعتبار عند انشاء الخطة وهي كآلاتي:  
- الأقل هو الأكثر:

ليس من الضروري أن تكون الخطة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة كبيرة من الأهداف، وانما تكون اهداف محددة ومركزة تتكون من (3-5) اهداف مهمة. فكل منظمة لديها عرض نطاق ترددي محدود لذلك من خلال اختيار الأهداف الأكثر أهمية فقط يمكن تدريب كل الطاقة على الأهداف الرئيسة (Neilson et.,2008:55)، قد تكون المنظمات التي لديها ثقافة تحسين قوية ومنصة تحسينات منظمة قادرة على معالجة المزيد من الأهداف ولكن من المنطقي أن تكون انتقائية للغاية في البداية.

- النظر في كل من الأهداف التدريجية والجذرية:

ربما تكون الأهداف الاستراتيجية هي اهداف جذرية قابلة للتعديل كطرح منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة او قد تكون أكثر تدريجية كالأهداف المتعلقة برضا العملاء الربحية او النمو المستدام. (Neilson et.,2008:65)





- البحث عن مدخلات حول خطة نشر الاستراتيجية:

في نهاية الامر تكون الاستراتيجية ضمن مسؤولية فريق القيادة، وإذا كانت هناك فرصة للمدراء المتوسطين وغيرهم لتوفير المدخلات والتوجيه، فسيتم تحقيق النجاح بسهولة أكبر.

ان المحادثات المفتوحة تؤدي إلى معلومات مفيدة مثلما أصبح الافراد أكثر استثمارا في تنفيذ الخطة عندما كان لهم دور في صياغتها. (Bryson, 2018:33)

- عملية قياس التقدم:

عندما يتم تحديد أي هدف يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة به والتي سيتم استخدامها لمتابعة تقدم المنظمة بحيث يصبح لدى الجميع علم بما سيتم قياسه لقسمة او فريقه. ان استعمال لوحات الجدران وغيرها من العروض العامة يستلزم شوطا طويلا نحو إبقاء اعين الجميع على الجائزة. اي شي يمكنك القيام به لتوحيد المقاييس واعداد التقارير سيساعد على ضمان بقاء الجميع متماسكين.

## (2) التعاون لوضع التكتيكات:

ما ان يتم تحديد التوجه الاستراتيجي حتى يحين وقت التركيز على الأنشطة اليومية التي ستجلك هناك، وفي هذه المرحلة على المدراء ان يشاركوا على كل المستويات في تحديد ما يجب ان يحدث على مستوى الأرض من اجل تحقيق الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية.

يدعى تقنية واحدة المفضلة في هذه المرحلة، يتم طرح الأفكار بين المديرين والموظفين والمسؤولين التنفيذيين للحصول على المدخلات والملاحظات قبل اتخاذ الاجراء.

مع تغير الظروف ربما تحتاج التكتيكات التي تحددها اليوم، لذلك من الضروري ان تقوم كل مجموعة داخل المؤسسة بأجراء مراجعة دورية منتظمة على الأقل كل ثلاثة أشهر يتم من خلالها مناقشة مؤشرات





الأداء الرئيسية وتغييرات تكتيكية عند الحاجة، من خلال اعطاءك القدرة على تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية في الوقت الفعلي يجعل برنامج الانتشار الاستراتيجي امرا سهلا.

(3) بعد الانتهاء من مرحلة تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء الأساسية والتكتيكات باستطاعة الفريق الوصول إلى العمل الجدي المتمثل في تعديل العمليات اللازمة لتنفيذ التكتيكات، توجد مجموعة من تقنيات التحسين التي يمكن ان تكون ذات فائدة في هذه المرحلة دورة التحسين (Plan-do study-act خطة العمل – دراسة – الفعل) هو نموذج منهجي لحل مشكلة من أربع مراحل يستخدم لاكتساب المعرفة حول تحسين العملية او اجراء التغيير وهي (خطة – فعل – دراسة – تعديل) 0 او (تحديد وقياس وتحليل وتحسين وتحكم). وتتضمن الأخرى رسم خرائط القيمة واحداث التطوير السريع المعروفة أيضا باسم احداث كايزن ، سيحتاج المدراء الى التفكير لغرض إدارة التحسين ، بينما قديكون هناك من ثلاثة اهداف الى خمسة اهداف فقط لغرض تحقيقها يتطلب (الامر على الأرجح) ، العديد من المشاريع الصغيرة التي يجب تتبعها وادارتها وتوثيقها عبر جميع مستويات المنظمة .

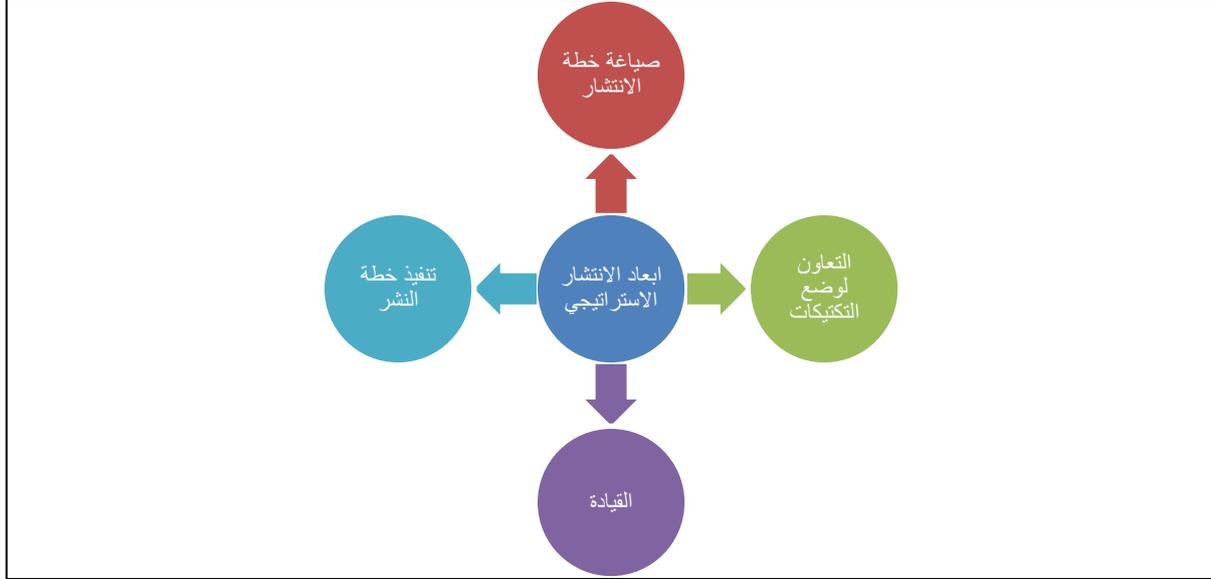
#### (4) : عجلة القيادة

من الضروري عند تغيير عجلة القيادة ان يهتم القادة بمؤشرات الأداء الرئيسية اهتماما بالغا والتنبيه لما يحدث في الخطوط الامامية. ان الفرص والتحديات الجديدة تأتي في كل وقت، ومن المؤمل الا يتطلب ذلك تغييرا حقيقيا، لكن وقت لآخر (Bryson ,2018:23) وستعلن معظم المنظمات ان لديها استراتيجية وربما هناك نشر يجلس في مكان ما وتحصل على زيارة سنوية لكن عدد اقل بكثير من ذلك يمكنه تحويل هذه الإستراتيجية إلى أفعال ونتائج. هذا هو السبب في أن مصطلح "الانتشار" مهم





للمغاية. إذا قمت بالانتقال عبر هذه المراحل الأربع وتابعت في كل مستوى فستستمر مؤسستك على طول الطريق نحو النجاح.



الشكل 5 ( ابعاد الانتشار الاستراتيجي )

ا ولا: مفهوم الأداء المتميز:

## The concept of outstanding performance

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز لابد لنا فهم الأداء بشكل عام والتميز في محل العمل. لتوضيح هذا المفهوم بشكل دقيق. وصف (Garcia،1999:6)





الأداء بشكل عام على إنه (مقياس لقدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق التوازن بين رضا أصحاب المصلحة وتحقيق أهدافها الأساسية). وهنا نجد أن هذا المفهوم فيه إشارة إلى تحقيق أداء المنظمة بشكل شامل من أداء مواردها البشرية ومخرجاتها الإنتاجية وارباحها وحصتها السوقية التنافسية. وهناك تعريف آخر للأداء بشكل عام أشار اليه ايضا (Al- Eisawi,2013:74) على أنه : مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام العاملين بعملهم، والتي تتضمن، جودة ومستوى الأداء، وفاعلية التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، والاتصالات والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة فضلا عن الالتزام بالإجراءات والتعليمات الإدارية والقدرة على الاستجابة. في حين يمكن وصف التميز في مكان العمل على أنه النتائج الإيجابية النفسية المرتبطة بالعمل والتي تراكمت نتيجة للخبرات حول عمل معين (Rode et al., 293). وفي مفهوم آخر أشار (Ulrich,2017:3) إلى التميز في مكان العمل على أنه: قدرة العاملين على مساعدة المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها واستراتيجياتها وأهدافها أما الأداء المتميز فيعرف على أنه الانعكاس لكيفية ادارة المنظمة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول إلى تحقيق أهدافها (Bromiley & Miller,1995:17). في حين يرى (frees & fay , 2011:136) إن الأداء المتميز للعاملين في القرن الواحد والعشرين يكون عبر إعادة تشكيل بيئة عملهم إذ يجب أن يكون مكان العمل مرنا لدعم الحركة السريعة، واتخاذ القرارات بسرعة، وتحقيق المواءمة المطلوبة من أجل التميز على المنافسين وتحقيق النتائج غير العادية بانتظام وان خلق المواءمة بين القادة والفرق يمكن أن يحقق النجاح على جميع المستويات. إذ يركز النهج الاستراتيجي على توليد النتائج مثل الإنتاجية عبر استخدام مدخلات محددة للغاية وتحقيق مخرجات غير عادية، وفي





مفهوم آخر أشار (wheelen & Hanger, 2014:243) بأنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة إذ يصفه على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة. ويرى (Flamholtz, 2016:298) إن الأداء المتميز للعاملين يمكن قياسه بمدى تلبية خطة عمل المنظمة لأهداف العاملين وتشمل هذه الخطة: تحديد الأهداف وآلية تحقيقها، وإزالة العقبات التي من الممكن أن تمنع تحقيقها، ومراقبة سير العمل لضمان سير الخطط على الطريق الصحيح والتواصل الفعال حول التوقعات وإبراز دور كل المشاركين في هذه العملية. إذ نجد بالمفهوم إشارة لقياسه في المنظمة بهدف معرفة مستوى الاداء المطلوب وهل تم تحقيق التميز به ام لا.

ثانياً: أهمية الأداء المتميز:

ان اهمية الاداء المتميز في المنظمات أشار لها كلاً من (Daft, 2008:40) و (الشمري وآخرون، 2015: 2) بالآتي

- ✓ دعم عمليات الابداع والابتكار وتقوية فاعليته
  - ✓ توضح نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد وتشخيص المشاكل لإيجاد الحلول لها.
  - ✓ تعطي مرونة واستجابة فورية لتلبية احتياجات المستفيدين ورفع مستوى تقديم الخدمة.
  - ✓ القدرة والامكانية على اتخاذ القرارات الملائمة لزيادة مستوى الانتاج والارباح.
  - ✓ تدعم تحقيق الأهداف والرؤية استراتيجياً على المدى الطويل.
- وكذلك ما اشار له (كمونة، 2013: 70) حول اهمية الاداء المتميز:
- تدعم اساليب التنمية المستدامة في المنظمة.
  - تبحث عن طرق لترتكز على الزبائن ومنها الثقافة.





■ تدعم المشاركة وتحقيق المسؤولية الجماعية.

■ ارضاء الزبائن والحفاظ عليهم.

■ تبحث عن التحسين المستمر . لإيجاد بيئة مناسبة.

■ تدعم التفاعل والمشاركة بين الإدارة والأقسام.

ثالثاً: أبعاد الاداء المتميز:

من خلال الاطلاع على دراسات الباحثين بخصوص موضوع البحث وماهي الابعاد والمقاييس التي تتوافق وتتكيف مع المتغير التابع الاداء المتميز تم توظيف ثلاثة ابعاد هي (مستوى التميز لدى العاملين – مستوى الفعالية بالتخطيط الاستراتيجي – التطوير والتدريب) (Yizhong Ma,2009).

1. مستوى التميز لدى العاملين:

ان التميز الذي يتمتع بها افراد المؤسسة هو ناتج لمجموع الأفراد الذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية التي تشكل لديهم محور التفرد والتميز، ويساهمون من خلال التعاون مع الآخرين في نجاح المؤسسة، وإيصالها إلى مستويات عالية من الجودة والتميز، وتتميز الكفاءات الفردية بالخصائص التالية:

- الذكاء، والقدرة على التفكير، تشكيل العلاقات بين الأشياء.
- المعرفة الجيدة للعمل، وباقي الأعمال بالمؤسسة.
- القدرة على التعلم واستيعاب الأفكار الجديدة والإيصال الجيد لها.
- الروح المعنوية العالية المثابرة، تحمل المخاطر، وروح المبادرة والاستطلاع
- الرغبة والدافعية العالية في العمل.





- مهارات التعامل مع الآخرين، وروح الفريق
  - استخدام التكنولوجيات المعاصرة، وبرامج الذكاء الاصطناعي.
- تعد تنمية كفاءات العاملين المتميزة عنصراً حاسماً في خلق الأداء المتميز بالمؤسسات، من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة صلاحياتهم، وتمكينهم بما يساعد في ظهور الإبداع، والأفكار المتميزة، علاوة على تنمية إحساسهم بالإنجاز والانتماء للمؤسسة، وتنويع قدراتهم، والعمل على استمرار عملية التنمية بما يساعد على زيادة تنافس الأفراد فيما بينهم بما ينعكس إيجاباً على الأداء ككل، وان الأداء المتميز والفعال لكفاءات العاملين هو نتاج مجموعة من العوامل منها:
- ما يمتلكه الفرد من معلومات
  - مهارات واتجاهات الفرد
  - الموارد ضمن البيئة الداخلية
  - الهيكل التنظيمي
  - الثقافة التنظيمية
  - اسلوب القيادة المتبعة
- ويعد التميز هو ممارسة يبرزها العاملون في إدارة المؤسسة وتقديم قيمة للزبائن واصحاب المصلحة والآخرين (Eisawi,2013: 27)، والاداء المتميز هو احد علامات قدرة المنظمة في تحقيق اهداف محددة بكفاءة (Muda,2014: 74).





## 1. قناعة العاملين بالتخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تخصيص رسالة وأهداف المنظمة الاساسية على المدى الطويل وتنفيذ الخطة المحددة للوصول الى الاهداف المرجوة (Hodgetts,2000: 247)، وهو أيضا أحد وسائل تحقيق الغاية وبيان حال المنظمة ووضعها الحالي وتدعم عملية وضع الاولويات لاستخدام الموارد وحسب الخطة والاهداف الموضوعية (Theakou,2007: 28)، وفي الآونة الاخيرة تم الاهتمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الادارية الحديثة التي يجب ان تتبناها المنظمة لكي تضمن بقائها وتحقيق اهدافها. وتوجد مجموعة من الاهداف التي تطمح لها المنظمة من خلال قناعة العاملين بضرورة التخطيط الاستراتيجي وهي: (Warigon,2010: 102)

1. تصحيح خاصية عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
2. متابعة وتقييم بيئة عمل المنظمة، وتحديد الاستراتيجيات الملائمة.
3. تحليل واقع المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.
4. اعطاء المرونة لدى تكييف المنظمة وجعلها أكثر مرونة مع ما تواجهه من متغيرات.
5. تهيئة المنظمة لحالات التنبؤ ووضع التقديرات لاتجاهات وعناصر بيئة العمل.
6. توجيه المسارات وتحديد استراتيجية المنظمة.
7. تهيئة ووضع وتطوير رسالة وأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة.
8. تدعيم وتوفير الادوات لتحسين الأداء وتحقيق النمو.
9. تحقيق الأهداف الاستراتيجية وجعلها مرتبطة مع مصلحة الادارة العليا للمنظمة.





كما يرى (Francisco: 2014:3) أن التخطيط الاستراتيجي يُعد من المهام التي يقوم بها اصحاب المصالح لأجل تحقيق المكانة المتميزة في البيئة المحيطة. وهنا يأتي الدور المهم لاستثمار الأداء من خلال إمكانات العاملين بأكثر الطرق كفاءة لتحقيق التميز لذلك يجب ان يمتلك قادة الأعمال نظرة ثاقبة لكل متطلبات التحسين والفعالية التنظيمية لغرض الاستثمار الاستراتيجي الامثل لمواردها. أشار كل من (Naser& Shobaki,2016:97) ان فشل الادارة في التخطيط المستقبلي وعدم قدرتها على التنبؤ بالمستقبل وبالمشكلات المتوقعة سوف يؤدي الى احداث الهدر في أداء العاملين والمواد وعدم تحقيق الاهداف بالوقت المحدد

## 2. تطوير وتدريب العاملين:

أن المنظمات التي تعمل على قياس مستوى الاداء بشكل مستمر هي المنظمات التي تقوم بالتميز بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، مع تركيزها على قياس الاداء الداخلي بشكل شامل وبالأخص أداء العاملين، بما ان المنظمات تطمح للحفاظ على استمراريتها بالنجاح وتحقيق الارباح المادية والمعنوية فلا بد من ان تبحث عن السبل الكفيلة لذلك، يعد أحد أهم سبل النجاح وتحقيق الاهداف التركيز على أداء العاملين من خلال التطوير والتدريب. وأشار (Skull,2013: 153) ان التميز يتضمن معدلات الانفاق على البحوث والتطوير وأساليب نقل التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الحديثة وغيرها من القوى التي تساعد في معالجة مشكلات الاداء، وأشار (Francisco,2014:25) أداء الادارة يخضع للقياس لضمان بقائها في العمل وحمايتها لأصحاب المصالح لدعمها العاملين من خلال الارباح والحوافز وتوفير الوظائف لضمان بقائها في المستقبل من خلال تحسين تقديم الخدمة وتحقيق الارباح ، ان أهم اهداف تطوير العاملين هو تحسين كفاءة وفاعلية





المنظمة من خلال وضع الحلول المناسبة للمشاكل الحالية واللاحقة بالنسبة للزبائن والعاملين ومكافحة قلة الفنيين المتميزين المهرة والعمل على مشاركتهم في الوحدات الفاعلة التي ترفع من مستوى الانتاج (DeSimone&Werner,2012:108) ، كما ان تطوير أداء المنظمة يعتمد أيضا على مدى كفاءة وأستقرارية الاداء المالي ويتم ذلك من خلال الاستخدام الامثل والتخصيص الصحيح للموارد وتوزيعها على انشطتها المختلفة ل(Gerhardt,2009:11).

### المبحث الثالث

#### (مناقشة نتائج العملي)

#### 1)الصدق الظاهري Virtual validity

من اجل التعرف على صدق المحكمين أو الصدق الظاهري فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والاساتذة ضمن التخصص ومن أجل التأكد من صحة وصلاحيه الفقرات تم الاعتماد على نسبة (80%) كنسبة للاتفاق على الفقرة لتكون صالحة، وقد تم اجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد على آراء الخبراء لتكون الاستبانة بهيئتها النهائية كما في الملحق (2).

#### 2) ثبات المقياس scale stability

من اجل القيام بالتأكد من ثبات المقياس واداته تم الاعتماد على استخراج معامل الفا كرونباخ ، والموضحة نتائجه في الجدول (4) والتي تشير الى انها كانت مقبولة بالاعتماد على قيمة (0.70) كحد أدنى للقبول ، وهذا يشير الى توفر الاتساق الداخلي لجميع الفقرات فقد سجلت الاسئلة الخاصة بمتغير الانتشار الاستراتيجي قيمة ثبات مقبولة بلغت (0.833) وبلغت قيمة معامل الثبات للمتغير الاداء المتميز (0.854) ، وسجلت الاستبانة بشكل عام قيمة ثبات بلغت (0.867) وجميع القيم ذات ثبات مرتفع.





الجدول (ثبات المقياس)

معامل الفا كرونباخ	الرمز	عدد الفقرات	المتغيرات والابعاد
0.814	X1	5	صياغة خطة الانتشار
0.816	X2	5	التعاون لوضع التكتيكات
0.863	X3	5	تنفيذ خطة النشر
0.784	X4	5	مستوى القيادة
0.833	X	20	الانتشار الاستراتيجي
0.864	Y1	5	التميز لدى العاملين
0.871	Y2	5	التخطيط الاستراتيجي
0.831	Y3	5	التطوير والتدريب
0.854	Y	15	الاداء المتميز
0.867		35	جميع المحاور

3) اختبار التوزيع الطبيعي: normal distribution test

من اجل اختبار التوزيع الطبيعي تم احتساب معاملات التفلطح والالتواء (skewness & kurtosis) للأبعاد والمتغيرات، وتشير الدراسات الى ان قيمة التوزيع الطبيعي لكل من قيمتي معاملي التفلطح والالتواء (Skewness & Kurtosis) يجب ان تكون محصورة بين قيمتي (-1.96, +1.96) من اجل ان تتبع البيانات التوزيع الطبيعي .





### أ- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الانتشار الاستراتيجي

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (5) الى ان البيانات الخاصة بمتغير الانتشار الاستراتيجي وابعاده (صياغة خطة الانتشار، التعاون لوضع التكتيكات، تنفيذ خطة النشر، مستوى القيادة) تتبع التوزيع الطبيعي، إذ كانت نتائج معاملات التفلطح والالتواء ضمن منطقة القبول المحصورة بين (-, +1.96)، وهذا يشير الى ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول 5 (نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير الانتشار الاستراتيجي)

الفقرة	القيمة الدنيا للإجابة	القيمة العليا للإجابة	التفلطح	الالتواء
q20	3.000	5.000	-1.017	.012
q19	2.000	5.000	-1.006	.824
q18	1.000	5.000	-.690	.420
q17	1.000	5.000	-1.058	1.099
q16	1.000	5.000	-.636	.091
q15	3.000	5.000	-.300	-.760
q14	2.000	5.000	-.733	-.188
q13	2.000	5.000	-.622	-.445
q12	3.000	5.000	-.717	-.695
q11	2.000	5.000	-.763	-.547





q10	1.000	5.000	-0.914	1.227
q9	2.000	5.000	-0.782	.440
q8	3.000	5.000	-0.575	-0.832
q7	1.000	5.000	-0.801	.463
q6	1.000	5.000	-0.717	-0.573
q5	1.000	5.000	-1.062	.728
q4	3.000	5.000	-0.523	-0.762
q3	3.000	5.000	-1.144	.276
q2	3.000	5.000	-0.772	-0.465
q1	3.000	5.000	-0.847	-0.303
Multivariate				75.273

(q) اسئلة الفقرات لأبعاد الانتشار الاستراتيجي

#### ب- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الاداء المتميز

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (6) إلى إن البيانات الخاصة بمتغير الانتشار الاستراتيجي وابعاده (التميز لدى العاملين، التخطيط الاستراتيجي، التطوير والتدريب) تتبع التوزيع الطبيعي، إذ كانت نتائج معاملات التفلطح والالتواء ضمن منطقة القبول المحصورة بين (-1.96, +1.96)، وهذا يشير الى ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. الجدول (6)





نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير الاداء المتميز

الفقرة	القيمة الدنيا للإجابة	القيمة العليا للإجابة	التفطح	الالتواء
y15	1.000	5.000	-1.015	1.502
y14	1.000	5.000	-1.062	.728
y13	1.000	5.000	-1.000	.732
y12	1.000	5.000	-.963	.468
y11	1.000	5.000	-1.229	1.367
y10	3.000	5.000	-.444	-.751
y9	3.000	5.000	-.779	-.498
y8	2.000	5.000	-.881	.501
y7	3.000	5.000	-.810	-.353
y6	3.000	5.000	-1.017	.012
y5	3.000	5.000	-1.144	.276
y4	1.000	5.000	-.872	1.271
y3	1.000	5.000	-1.082	1.040
y2	1.000	5.000	-.690	.420





y1	2.000	5.000	-.782	.440
<b>Multivariate</b>				71.290
<b>(y) اسئلة الفقرات لأبعاد الاداء المتميز</b>				

## المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

### اولا: الاستنتاجات conclusions

- 1) اثبتت النتائج ان الادارة تهتم على الاهداف طويلة الأجل في ظل ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيقها.
- 2) اشارت النتائج هناك بعض الضعف في الأخذ بأراء الموظفين كجزء من المشاركة في نشر الاستراتيجية.
- 3) اتضح بان الادارة تسمح بطرح الافكار بين المديرين والموظفين للحصول على الملاحظات قبل اتخاذ الاجراءات
- 4) اتضح من النتائج بان المؤسسة تمتلك تقنيات التحسين المستمر مع الالتزام بقواعد واجراءات العمل
- 5) اثبتت النتائج إلى إن هناك حاجة إلى دعم القدرات التنبؤية بالمشكلات والعمل على ايجاد الحلول لها بشكل استباقي
- 6) تدرك المؤسسة اهمية التخطيط الاستراتيجي واهمية تقديم الاقتراحات للخطط والاهداف الاستراتيجية.
- 7) لدى المؤسسة ايمان عال بان البرنامج التدريبي يؤدي الى تطوير قدرات ومهارات العاملين عند توفير مستلزماته ومتطلباته بعناية.
- 8) اثبتت نتائج التحليل ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين الانتشار الاستراتيجي والاداء المتميز





- 9) اثبتت النتائج ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد الانتشار الاستراتيجي والاداء المتميز
- 10) اتضح من النتائج ان هنالك تأثير ايجابي للانتشار الاستراتيجي في الاداء المتميز
- 11) اثبتت النتائج ان هنالك تأثير ايجابي لأبعاد الانتشار الاستراتيجي في الاداء المتميز وقد كان التأثير الاكثر للبعد مستوى القيادة ثم يليه التعاون لوضع التكتيكات ثم يليه صياغة خطة الانتشار واخيرا تأثير تنفيذ خطة النشر.
- 12) اثبتت النتائج ان جميع الابعاد كان لها تأثير ايجابي على المستوى العملي المتعدد باستثناء البعد تنفيذ خطة النشر الذي كان تأثيره ضعيفا وغير معنوي ضمن الانموذج المتعدد.

### ثانيا: التوصيات Recommendations

- 1) زيادة اهتمام المؤسسة بالأخذبأراء الموظفين كجزء من المشاركة في نشر الاستراتيجية مع دعم الثقافة التنظيمية القادرة على تحقيقها.
- 2) ضرورة تحديد التوجه الاستراتيجي مع التركيز على الانشطة اليومية وزيادة مشاركة المديرين في المستويات كافة في تحديد ما يجب فعله.
- 3) زيادة الاهتمام بالبيئة الخارجية وايلائها الاهتمام الكافي من خلال التحليل وبناء القرارات بناءً على مخرجات هذا التحليل.
- 4) إشراك جميع الموظفين بالخطط الاستراتيجية والاستماع إلى آرائهم وعدم اهمالها.
- 5) العمل على إجراء المراجعات الفورية للخطط والاستراتيجيات والسياسات ووضع المعالجات والتكتيكات اللازمة إزاء التغييرات التي ممكن ان تحدث.
- 6) إعطاء الافكار الجديدة المزيد من الاهمية ودراستها وتحليلها لإمكانية الاستفادة منها وعدم اهمالها.





7) العمل على اعتماد آليات وخطط واضحة لتحفيز الموظفين وتنمية روح الابداع لديهم من خلال تشجيعهم ماديا ومعنويا.

8) تهيئة خطط وبرامج تدريبية مناسبة للموظفين وان تكون وفقا لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية.

9) العمل على اعتماد التكنولوجيا العالية في البرامج التدريبية المقدمة.

10) زيادة اهتمام الادارة بمؤشرات الاداء الرئيسة مع الاهتمام بمؤشرات الشفافية والمساءلة.

11) ضرورة البحث عن الادوات المناسبة التي تساهم في دعم القدرات التنبؤية بالمشكلات والعمل على ايجاد الحلول لها بشكل استباقي.

12) الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأساس الجودة واعتباره المعيار المهم للتعامل مع المستفيدين وضمن جدول زمني يساهم في جودة الخدمة.

أولاً: الكتب العربية

1. بني حمدان، خالد وإدريس، وائل محمد (2019) "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 0

2. زايد عادل، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 0

3. الصميدعي، محمود جاسم محمد (2012)، (استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي) دار منهل للطباعة.

4. الطائي، حميد عبد النبي (2018) "الاسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جامعة الزيتونة الأردنية 0





5. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 20020
6. وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 0
- ثانياً: الرسائل والاطاريح
- حسين عبود حميد (2021) (الانتشار الاستراتيجي للمصارف متغير وسيط بين إدارة الائتمان الاستراتيجي1/ والتمويل الاخضر) اعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي للقطاع المصرفي العراقي. / روفية، ضيف (2005) " استراتيجة النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج" رسالة ماجستير2 منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير0
- شنافي، نوال (2015) دور تيسير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية – دراسة حالة3/ مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة دكتوراة في علوم التسيير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر0
- طه، رفعت محمد علي (2008) "0 الاثر التتابعي لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الاعمال في4/ الأداء المتميز"، دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في انتاج المياه المعدنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال ن غير منشورة، جامعة الموصل، العراق
- نبيلة جعيجع. (2007). استراتيجة التنوع في المنتجات، أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية: دراسة5/ ميدانية في مؤسسة Honda Lait بالمسيلة ، ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بو عريريج. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة محمد بو ضيافالمسيلة / الجزائر.





هالة يحيوي (2017) (أثر الإدارة بالذكاء على الانتشار الاستراتيجي). دراسة اعتمدت على المنهج/6 الافتراضي الاستنباطي لجميع العاملين في الأقسام الإدارية لشركة عمر بن عمر للمعدات. رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي / ام البواقي0

يوسف، بسام عبد الرحمن (2005) "0 أثر تقنية المعلومات وراس المال الفكري في تحقيق الأداء/7 المتميز، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة اعمال، غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل. ثالثا: المجالات والدوريات

1 / الجبوري حمزة، (2012) ، جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي من شركة اسيا سيل، فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد، العراق 0  
2 / راضي، جواد محسن، دخيل، زينة كاظم. (2016) (تأثير ادوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المتميز)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (3)0 رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

الرشيد، صالح، (2009). التميز بالأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال، مجلة افاق/3 اقتصادية، العدد 116، مج 29، الامارات العربية المتحدة 0  
زكريا الدوري، يعرب السعيد. ((2010). الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال وفق فلسفة/4 استراتيجية المحيط الأزرق. المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن0

السعدي، ام اسعد السعدي (2018) (أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي، في المؤسسات/5





## الاقتصادية) رسالة ماجستير منشورة 0

عبد الملوك مزهودة. (2005). المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها. المؤتمر العالمي 6/  
الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة محمد خضير، بسكرة الجزائر.  
هالة يحيوي (2017) (أثر الإدارة بالذكاء على الانتشار الاستراتيجي). دراسة اعتمدت على المنهج 7/  
الافتراضي الاستنباطي لجميع العاملين في الأقسام الإدارية لشركة عمر بن عمر للمعدات. رسالة ماجستير  
في علوم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي  
/ ام البواقي 0

8/غباش، علي محمد (2012) تقييم واختبار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظه الاعمال باستخدام  
مصفوفة ((BCG)مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد ((7 المجلد (2) الكلية التقنية للإدارة، البصرة.

## رابعاً: المصادر الأجنبية

1. Grubb ،M. H aj- hasan،N. & N ewbery،D( 2008).Acclerating innovation and strategic deployment in UK electricity : applications to renewable energy. Delivering a low – carbn electricity system : Technologies ،economics and policy ،333-360
2. Mainardes, Emerson Wagner, Ferreira, João J., Raposo, Mário L.,2014,"Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?", Volume XVII, Issue1.





3. Defeo, J.A., & Janssen, (2002). The values of strategic deployment. Measuring Business Excellence.
4. Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. Harvard business review, 86(6).
5. Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.
6. Garcia, Stella E. (1999), " Organizational Performance and Quality Management: An Analysis of Workforce Development Organizations in Texas", Master Thesis of Public Administration, Southwest Texas State University
7. Al-Eisawi, D. D. (2013). Modelling excellence Performance: the case of the UK banking sector (Doctoral dissertation, Coventry University).
8. Ulrich, Becker, B. E., Huselid, M. & D A., Huselid, M. A., (2017). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Harvard Business Press.
9. Bromily, and Miller, G. T. (1995). The relationship between risk, performance-based pay, and organizational performance .





10. Frese, M., & Fay, D. (2011). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23,133-187
11. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, *Strategic Management and Business Policy*, 12th ed, Pearson Education, New Jersey, U.S.A., 2010.
12. Flamholtz, E. G. (2016). *Human resource accounting: Advances in concepts, methods and applications*. Springer Science & Business Media.
13. Francisco, M. (2014). *A Framework of Critical Success Factors for Business Organizations that Lead to Performance Excellence Based on a Financial and Quality Systems Assessment*
14. Ma, Yizhong. (2009). *Analysis about Korean Enterprise through China Excellence Performance Model and Comparison with China Enterprise*. *Asian Journal on Quality*.
15. Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). *Factors influencing employees' performance: a study on the Islamic Banks in Indonesia*. *International journal of business and social science*, 5(2).





16. Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and theExtent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff.

17. Gerhardt, K.H. Sheehama, 2009. Evaluation Of Financial Performance Of Development Bank Of NAMIBIA (2003-2007), degree of Master in Development Finance, University of Stellenbosch Business School.

