



دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق الأداء الإستراتيجي

بحث تحليلي في مديرية بلديات المثنى

م.د. عدي عباس الكريطي

الباحث فؤاد ديوان عبد الرضا

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.178\(B\).21568](https://doi.org/10.36322/jksc.178(B).21568)

المخلص:

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد دور عوامل النجاح الحرجة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، الاتصالات، ادارة التغيير، التعلم والتدريب، سمعة المنظمة) في تحقيق الأداء الإستراتيجي بأبعادها (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو، محور الاستدامة).

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجميع البيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة بواسطة استمارة الاستبيان، وباستخدام اسلوب التحليل الوصفي الإحصائي ثم التوصل الى طبيعة العلاقة بين متغيرات واختبار الفرضيات.

البيانات وعينة الدراسة: اجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٦٠) فرد من مسؤولي الاقسام والشعب في (مديرية بلديات المثنى) من اصل (٧٢) مسؤول من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير البكالوريوس والدبلوم العالي والدبلوم وأعدادية وبأعمار تتراوح ما بين ٢٠ - ٤٠ عام، اذا تم توزيع (٦٠) استبانة وكان جميعها صيغ جهازه التحليل الإحصائي وتم اعتماد برنامج (spssv. 23)

نتائج الدراسة: نتائج التحليل إن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عوامل النجاح الحرجة والأداء الإستراتيجي بأبعادها، كما أظهرت نتائج التحليل لعلاقة التأثير إن كل أبعاد عوامل النجاح الحرجة معنوية التأثير في الأداء الإستراتيجي. وبعبارة أخرى تؤثر أبعاد عوامل النجاح الحرجة في الأداء الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة، الأداء الإستراتيجي، مديرية بلديات محافظة المثنى





The Role of Critical Success Factors in Achieving Strategic Performance Analytical Research in the Directorate of Municipalities of Muthanna

Assoc. Prof. Dr. Adi Abbas Al-Kriti

Researcher Fouad Diwan Abd El Redha

University of Kufa / Faculty of Business and Economics

Abstract

Objective: The study aimed to identify the role of critical success factors in their dimensions (support of senior management, communications, change management, learning and training, reputation of the organization) in achieving strategic performance in its dimensions (financial axis, customer axis, internal operations axis, learning and growth axis, sustainability axis).

Study Methodology: The researcher relied on the descriptive analytical approach, and all data related to the variables of the study by the questionnaire form, and using the method of statistical descriptive analysis and then reaching the nature of the relationship between variables and test Variables and hypothesis

Data and study sample: The study was conducted on a random sample of (60) individuals from the officials of departments and divisions in the (Directorate of Muthanna Municipalities) out of (72) officials who hold a doctorate and master's degree, bachelor's, higher diploma, diploma and middle school and with ages ranging between 20-40 years, if (60) questionnaires were distributed and all of them were corrected by the statistical analysis apparatus and the program (spssv. 23) was adopted

The results of the study: The results of the analysis that there is a positive and strong correlation between the critical success factors and strategic performance in its dimensions, and the results of the analysis of the impact relationship showed that all dimensions of critical success factors are significant influence on





strategic performance. In other words, the dimensions of critical success factors affect strategic performance .

Keywords: critical success factors, Strategic Performance, Directorate of Municipalities of Muthanna Governorate

المبحث الأول: منهجية البحث أولاً: مشكلة البحث

تستمد عوامل النجاح الحرجة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم موردا من مواردها الذي يساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن المؤسسة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاما عليها توفير مدراء قادرين على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية وتكمن مشكلة البحث في عدم تبني المنظمة المدروسة وبعض المنظمات الأخرى استراتيجيات فاعلة تؤدي الى تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمة وعدم وضوح العوامل الحرجة الموجودة في المنظمات بشكل واضح ومفهوم لدى العاملين في المؤسسات المدروسة وهذا التساؤلات الآتية

- 1- ما هو دور عوامل النجاح الحرجة لدى الأفراد العاملين في البلديات المثني ؟
- 2- ما تأثير درجة الأداء الاستراتيجي لدى الأفراد العاملين في البلديات المثني ؟
- 3- ما هو تأثير عوامل النجاح الحرجة في الأداء الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية الدور الذي تلعبه متغيرات الدراسة في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمؤسسة قيد الدراسة إذا إن عوامل النجاح الحرجة تبث روح العمل والانجاز، ولها دورا ومكانة مهمة في عمالنا اليوم وخصوصا مع التغيرات الكثيرة والمتسارعة في مجال الأعمال، والتي تستوجب كفاءة وفعالية وقدرة عالية في مواجهة التحديات المستمرة التي تقع على عاتق عوامل النجاح الحرجة المتطورة ومواجهتها بشكل دائم.

ومن أجل ذلك كان لابد من الاهتمام بالعوامل النجاح الحرجة ودورها المحفز من خلال الاهتمام بتطوير القيادات في العمل الوظيفي التي تعمل على تطوير الأداء بشكل مستمر والحفاظ على نجاح المؤسسات التي تعمل بها.





ثالثاً: أهداف البحث

- 1- إثارة اهتمام الباحثين بمجتمع الدراسة وعينتها بمتغيرات الدراسة لغرض الإفادة من نتائجها وتوصياتها التي توصلت إليها الدراسة الحالية.
- 2- التعرف على مدى تطبيق عوامل النجاح الحرجة في المؤسسة الخدمية المبحوثة.
- 3- الوقوف على مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية المبحوثة.
- 4- تحديد العلاقة بين أبعاد عوامل النجاح الحرجة والأداء الاستراتيجي.
- 5- معرفة مستوى عوامل النجاح الحرجة لدى قيادات بلديات المثلى.

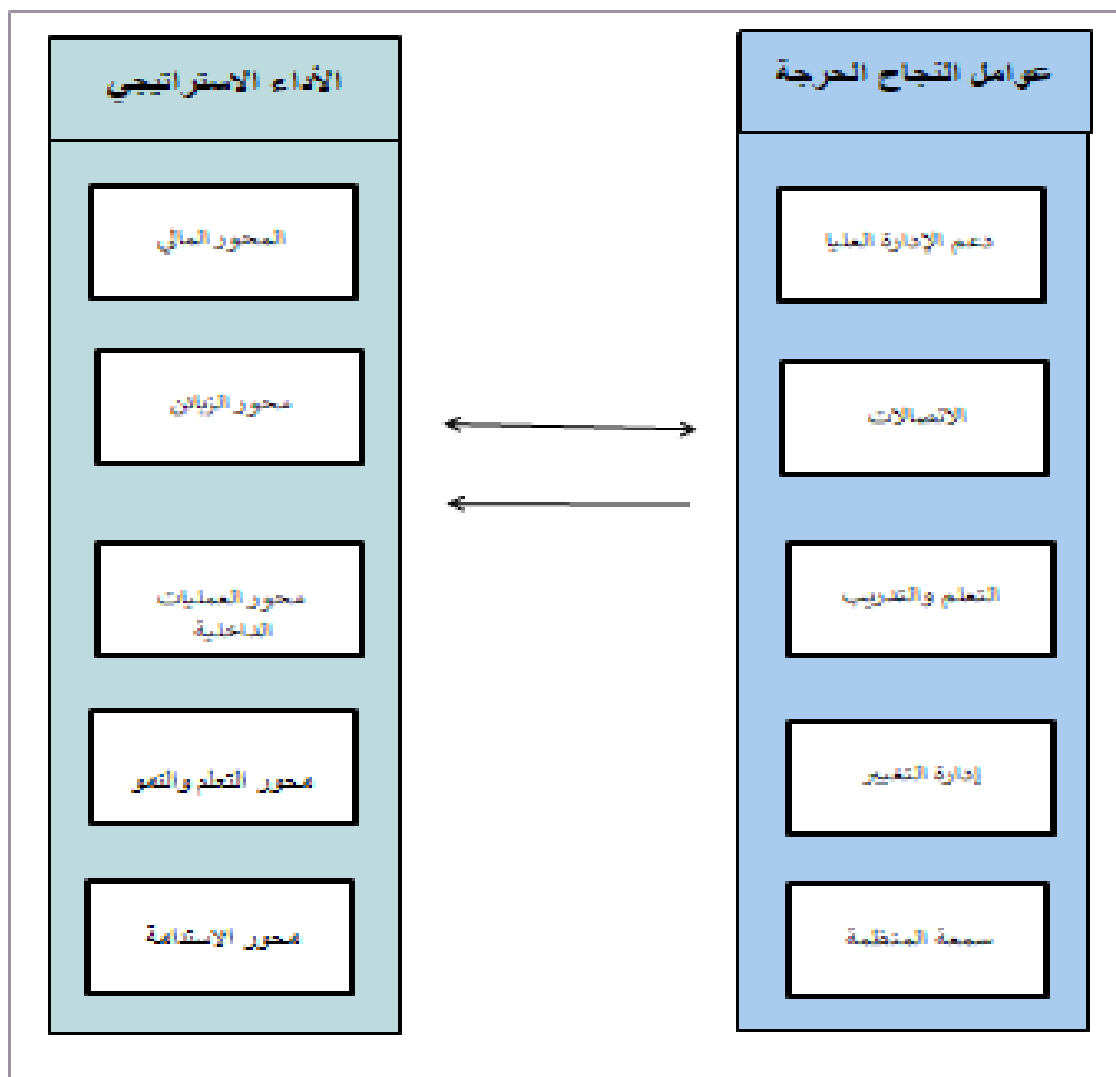
خامساً: فرضيات البحث

- أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة والأداء الاستراتيجي. وتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والأداء الاستراتيجي.
 - 2- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والأداء الاستراتيجي.
 - 3- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعلم والتدريب والأداء الاستراتيجي.
 - 4- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء الاستراتيجي.
 - 5- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين سمعة المنظمة والأداء الاستراتيجي.
- ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة والأداء الاستراتيجي. وتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والأداء الاستراتيجي.
 - 2- وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والأداء الاستراتيجي.
 - 3- وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعلم والتدريب والأداء الاستراتيجي.
 - 4- وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء الاستراتيجي.
 - 5- وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين سمعة المنظمة والأداء الاستراتيجي.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

لصيغة المخطط الفرضي اعتمدت الدراسة الحالية عدد من البحوث العلمية إذا مثل عوامل النجاح الحرجة المتغير المستقل وتم تحديد خمسة أبعاد ومثل المتغير الأداء الاستراتيجي بالمتغير التابع وتم تحديد خمسة أبعاد ومن أجل تحديد مشكلة البحث وتحقيق أهدافها.





شكل (١) مخطط البحث الفرضي (المصدر من إعداد الباحث)





المبحث الثاني: الجانب النظري يتناول المرتكزات الفكرية لعوامل النجاح الحرجة والاداء الاستراتيجي اولا : مفهوم عوامل النجاح الحرجة

عوامل النجاح الحاسمة (CSF) هي الأنشطة التي تقوم بها لتحقيق أهداف العمل أو المشروع المعلنة لتحسين الأداء التنافسي. تستخدم المنظمات من كل الأنواع، سواء الربحية أو غير الربحية، عوامل النجاح الحاسمة لتحديد ما يجب التركيز عليه لتحقيق النتائج المرجوة. و عامل النجاح الحرجة (CSF) هو مصطلح إداري لأي عنصر أو مجموعة من العناصر الضرورية لمنظمات الاعمال لتحقيق مهمتها و لتحقيق أهدافهم المنشودة، يجب على قادة منظمات الاعمال أن يكونوا على دراية بكل مفاتيح النجاح الرئيسية والحرجة (KSF) والاختلافات بين المفاتيح ومجال النتائج الرئيسية للأدوار المختلفة (Zhang , etal, 2020 : 265) وعوامل النجاح الحرجة هو شيء أو نشاط يجب على المنظمة أو الشركة أو المشروع تحقيقه من أجل تحقيق هدفها و تساعد عوامل النجاح الحرجة الفريق أو المؤسسة على تحديد ما يجب التركيز عليه ومقارنة التقدم بالأهداف التي تم تحديدها. غالبًا ما تسمى هذه الأهداف بالمنجزات. سيكون للمهام المختلفة عوامل نجاح حاسمة مختلفة، وتبلغ هذه العوامل ذروتها لتأهيل الجهود إما بالنجاح أو الفشل. لذلك، إذا كان الإنجاز هو الهدف، فإن عامل النجاح الحاسم هو ما هو مطلوب لتحقيق هذا الهدف. للتوضيح، عوامل النجاح الحاسمة ليست مقياسًا للنجاح، بل هي الأنظمة التي تنجح الشركة من خلالها. تعمل هذه الأنظمة في "خلفية" العمليات والمشاريع في جميع الأوقات. (Hastig , et al , 2020 : 938) ولا ينبغي الخلط بين عوامل النجاح الحرجة ومعايير النجاح والتي هي نتائج مشروع أو إنجازات منظمة ضرورية لاعتبار المشروع ناجحًا أو المنظمة ناجحة ويتم تحديد معايير النجاح مع الأهداف ويمكن قياسها بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (Phanden , 2022 : 28)

إبعاد عوامل النجاح الحرجة

إن أبعاد عوامل النجاح الحرجة معقدة ومتغيرة بشكل متسارع ، ومن خلال ما ورد في الأدبيات وآراء بعض الكتاب والباحثين عن أبعاد عوامل النجاح الحرجة فإننا سنتناول في هذه الدراسة الأبعاد التي تم الإعتماد عليها من قبل (Anderson،2001) ، (Dolan،2005) ، (البغدادي، 2006) ، (الساعدي، 2006) ، (Kalbasi، 2007) . ضمن البحث الموسوم عوامل النجاح الحرجة وتضمن خمسة أبعاد وهي (دعم الإدارة العليا ، الاتصالات، التعليم والتدريب، ادارة التغيير، سمعة المنظمة).





أولاً : دعم الإدارة العليا

يتوقف نجاح أي مشروع على مشاركة الإدارة العليا في المشاريع بشكل إيجابي أو سلبي وتعمل الإدارة العليا بمواءمة عناصر الموارد البشرية والمالية، مثل فريق من ذوي الخبرة قادر على تلبية احتياجات المشروع. كما أنها تلعب دوراً رئيسياً في نجاح فريق العمل من خلال توفير الدعم السياسي المطلوب ومواءمة أنظمة إدارة الموارد (البشرية والمالية والتكنولوجية) مع احتياجات المشاريع و يعد دعم الإدارة العليا بمثابة "عامل فوقي حاسم" من أهم عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة و تشير الدراسات إلى أن الشرط الأكثر أهمية لنجاح المشروع مثل وجود موظفي المشروع الأكفاء والمركّزين والمجتهدين قد يحصلون على قيمة أعلى و قد يلعب موظفو المشروع دوراً مهماً جداً في نجاح المشروع أو فشله، ولكن إذا تم تعيين الحد الأدنى من الكفاءة، فيمكن تنظيم نجاح المشروع بالكامل تقريباً من خلال جودة دعم الإدارة العليا. بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن التخطيط عالي المستوى يلعب دوراً مهماً في نجاح المشروع وتلعب شفافية الإدارة العليا دوراً مهماً في معالجة المشكلات والصراعات بين أولويات المستخدم المتنوعة. علاوة على ذلك، لكي يكون المشروع فعالاً، يجب دعم فريق المشروع لاتخاذ إجراءات استباقية وسريعة فيما يتعلق بحل المشكلات. (Young, R., & Poon, 2013: 947)

ثانياً: الاتصالات

تأسست مؤسسة أبحاث الرابطة الدولية لاتصالات الأعمال (IABC) في عام ١٩٨٢ لإنشاء وتعزيز ممارسة وتجربة الاتصال التنظيمي. وعرضت على أعضائها نتائج البحث حول المعرفة والأدوات اللازمة لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق في مجال الاتصال. وقد استخدم هذا المفهوم من أجل تحسين أداء الاتصال في المنظمات حيث أصبح الاتصال أحد العلوم الرئيسية التي تتفاعل مع الكثير من الحياة الاجتماعية والعملية. والاتصال هو تبادل الكلمات ومعاني الكلمات التي تنطوي على عمليتين مباشرتين (إرسال واستقبال الرسائل). والاتصالات من منظور التغيير الاجتماعي والإداري هي عملية حوار عام وخاص يحدد من خلالها الناس من هم وماذا يريدون وما يريدون. كيف يمكنهم الحصول عليها و إن التواصل فيما يتعلق بالتغيير الإداري هو عملية توضح كيفية تعامل المجتمع مع القضايا الخطيرة من خلال عدة أنواع من الأفعال مثل تحديد المشكلة واتخاذ القرار وتخطيط العمل وتنفيذه، و الاتصال هو مفهوم زلق وصعب، وبالتالي فإن تعريف الاتصال ليس نهائياً ومنفقاً عليه بين الخبراء المعنيين، ولكنهم متفقون على أنه يتولد من السلوكيات البشرية ويشكله المجتمع. وبدون التواصل يصبح الجانبان الاجتماعي والفردية أكثر صعوبة وبلا معنى. وإن التواصل الفعال ينطوي على تقوية العلاقات؛ فهو





يساعد على بناء الثقة والتعاون ويساعد على إزالة الارتباك وسوء الفهم ويقلل من المشاكل والخلافات.
(Alharbi m 2013 : 196)

ثالثاً: التدريب والتعلم

عندما تمر مؤسسة ما بالتغيير (أيًا كانت بدايته)، فإن قدرتها على الاستفادة بشكل استراتيجي من التعلم والتطوير (L&D) لتسريع الأعمال من خلال دورة التغيير يمكن أن تكون عامل تمييز استراتيجي رئيسي. يكون الموظفون الذين يشعرون بالرضا والنجاح هم أكثر تفاعلاً وأداءً على مستوى أعلى ونادراً ما يتم تحقيق هذه المرحلة الأخيرة من الرضا والنجاح تلقائياً دون التخطيط المتعمد، والعمل، والتدريب، والتعليم. ومن هذا المنطلق، يجب اعتبار التعلم والتطوير مبادرة استراتيجية وأولية متكاملة لأي حدث تغيير. إذن، ما الذي يتعين علينا القيام به للاستفادة من التعلم والتطوير لتعظيم تأثيره الاستراتيجي؟ الجواب تكثيف جهود الإدارة الاجراء تدريبات متطورة لكافة الكوادر العاملة من اجل جعلها عامل حسم يستفاد منه في تحقيق افضل نتائج ممكنة (Alyami m et al , 2024 :55)

رابعاً: ادارة التغيير

في العقود الأخيرة، أصبحت إدارة التغيير مهمة منتشرة في كل مكان حيث نفذت الشركات مشاريع تغيير واسعة النطاق وبعيدة المدى. ويمكن الإشارة إلى إدارة التغيير على أنها مهمة مركزية للمديرين كون حقيقة الشركات يجب أن تتحول من أجل البقاء والتقدم نحو الأهداف طويلة المدى ويحدث التغيير في كل صناعة وكل مؤسسة وعلى الشركات التعامل مع التغيير في جميع الأوقات، أصبحت إدارة التغيير جزءاً لا يتجزأ من القيادة وأمرًا طبيعيًا في العمل اليومي. وبتحليل مصدر التحول يمكن تحديد أن الأسباب المختلفة يمكن أن تؤدي إلى التغيير التنظيمي. بشكل عام، يمكن وصف تشكيلات التحول التنظيمي بأنها غير متجانسة حيث إن هناك العديد من أنواع التغيير التي تحدث بشكل متتابع ومتزامن. بعض التغييرات متوقعة من قبل الشركة، والبعض الآخر لا. يحدث التغيير بشكل مستمر لأسباب مختلفة ويجب معالجته في جميع الأوقات تعد مبادرة التغيير فريدة من نوعها وتعتمد على الشركة وكذلك على بيئة الأعمال والكفاءة لإدارة التغيير وقيادته بفعالية والتغيير عامل نجاح حاسم لقدرة المنظمة على المنافسة بنجاح. ولضمان النجاح على المدى الطويل، يجب اعتماد المتطلبات الجديدة في فترة زمنية معقولة مع تعديلات متسقة ومناسبة وإن إدارة التغيير لها أهمية كبيرة لكل منظمة وإدارة التغيير وقيادته هي المهام الأساسية التي لها تأثير على الوضع التنافسي للشركة في المستقبل. (Nograšek , 2011: 3)





خامساً: سمعة المنظمة

تعتبر السمعة الطيبة أمرًا حيويًا للمنظمة ذات التوجه الربحي (أي المنظمة التي تهتم بالمنتجات والخدمات) وهي تحدد القيمة السوقية الإجمالية للمؤسسات مقابل الأرباح، أشار أكبر عدد من المشاركين إلى مخاطر السمعة باعتبارها أكثر تهديدًا من أي مخاطر أخرى. وتعتبر السمعة أيضًا عاملًا تنافسيًا حرجًا يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الأداء من خلال تحقيق الأهداف التنافسية على العديد من المستويات مثل (تطوير صورة إيجابية، وزيادة رضا العملاء وولائهم، وتحسين العلاقات مع العملاء، وتعزيز الهوية التنظيمية، واكتساب عملاء جدد، تحفيز الموظفين بشكل متزايد، وكسب ولاءهم، وزيادة الأرباح، وجعل إطلاق المنتجات في السوق أكثر من مهمة بسيطة (Wiedmann & Buxel, 2005: 154)، وتعتبر سمعة المنظمة عاملًا متزايدًا في إنشاء وتطوير القدرة التنافسية. الميزة ترجع إلى الاتجاهات السائدة في بيئة الأعمال الحالية، وهي التداخل العالمي للأسواق، والازدحام الإعلامي وتداعياته، فضلاً عن ظهور دوائر صاحبة أكثر من ذي قبل، وتوطين الصناعات ومنتجاتها ويتم تعريف سمعة المنظمة على أنها الأحكام الجماعية للمراقبين بناءً على التقييمات المالية والاجتماعية والبيئية المؤثرة المنسوبة إلى المؤسسة مع مرور الوقت ومن ناحية أخرى، فإن الآثار المالية السلبية المرتبطة بفقدان السمعة تنعكس في الأرقام (الأصول المفقودة) وبالتالي فهي قابلة للقياس. ومن الصعب (إن لم يكن من المستحيل) توثيق وقياس التأثير الإيجابي وكيف يمكن للسمعة الجيدة أن توتي ثمارها. لا يوجد عنصر "السمعة" في أي ميزانية عمومية أو بيان الربح أو الخسارة. وغالباً ما تكون هذه السمعة الطيبة مصحوبة بعوامل إيجابية أخرى مثل المنتجات المقبولة وعمليات الإدارة السليمة والتقارير الشفافة وما إلى ذلك (Brady & Honey, 2007: 415).

المبحث الثاني : الأداء الاستراتيجي

تمهيد

تحتاج المنظمة إلى استراتيجية واضحة ومحددة جيداً لتعمل بنجاح. ومع ذلك، إذا لم يتمشى كل جانب من جوانب الشركة مع تلك الاستراتيجية، فقد تنسى أنها موجودة بالفعل. وإن الإستراتيجية الجيدة تحتاج إلى تنفيذ جيد لتحقيق النجاح. إدارة الأداء الاستراتيجي هي منهج تتبعه يساعدك على تطبيق استراتيجيتك في جميع أنحاء مؤسستك لضمان تحقيق جميع أهدافك. الفكرة هي أنه إذا قمت بتوصيل إرشادات وتوقعات بسيطة وواقعية ومناسبة، فيمكنك التأكد بشكل أفضل من أن موظفيك سيتبنون أهدافك ويرعونها.





أولاً: مفهوم الأداء الاستراتيجي :

يشير مصطلح الأداء الاستراتيجي إلى نتائج الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويُعد معياراً لكيفية استفادتها من مواردها البشرية والمادية، ومدى مساهمة المديرين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بأدوارهم واستجاباتهم السريعة للتغيرات المفاجئة. وعند إدارة الأداء الاستراتيجي، تتبع المنظمة نهجاً يساعد على تطبيق استراتيجيتها في جميع أنحاءها، لضمان تحقيق جميع أهدافها، كما أن هذه الإدارة تنطوي على وضع توقعات ومبادئ توجيهية واضحة للمساعدة في ضمان توافق الموظفين مع أهدافهم وقدرتهم على العمل بكفاءة من أجل تحقيقها.

"يتم تعريف إدارة الأداء الاستراتيجي على أنها منهجية قياس الأداء ومراقبته وتحسينه التي تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة." تعمل إدارة الأداء الاستراتيجي على موازنة أداء الموظفين مع توجهات المنظمة الأساسية وإدارة الأداء الاستراتيجي على أنها منهجية لتحسين قياس الأداء ومراقبته وتحسينه لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة. غالباً ما تتم ممارسة إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام إطار بطاقة الأداء المتوازن، الذي يطابق أداء الموظف مع النجاح المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، وتحسين القدرة التنظيمية.

استطلاع Mercer من خلال دراسته يفتح نافذة جديدة لـ ١,١٥٤ من قادة الموارد البشرية وجدوا أن ٢٪ فقط من قادة الموارد البشرية يتفوقون على ١,١٥٤ من قادة الموارد البشرية. من الشركات تحقق حالياً "قيمة استثنائية" من أنظمة إدارة الأداء الخاصة بها. قد يكون هذا بسبب التركيز المفرط على أهداف الموظفين الفردية دون الموازنة الكافية مع الأهداف التنظيمية. وجد ميرسر أن ٨٣٪ من الشركات تتبع تحديد الأهداف الفردية، ولكنها مرتبطة بأهداف وحدة العمل في ٥٦٪ منها من الحالات. وهنا يأتي دور إدارة الأداء الاستراتيجي. فهي تركز بشدة على الاستراتيجية التنظيمية وكيفية تحقيقها من خلال أداء الموظفين وتحسين قدرات القوى العاملة. ومن خلال اعتماد إدارة الأداء الاستراتيجي، يمكنك سد الفجوة بين الأداء على أرض الواقع وتحويل الأعمال عالي المستوى بشكل أكثر فعالية. (Micheli, et al, 2010:469). وان إدارة الأداء الاستراتيجي هي نهج منظم تستخدمه المؤسسات لتطبيق استراتيجياتها عبر فرقها وإداراتها لضمان تحقيق أهداف العمل. من خلال وضع توقعات وإرشادات واضحة، يمكن للشركات التأكد من أن موظفيها يتماشى مع أهدافهم ويعملون على تحقيقها بكفاءة. إن الهدف من إدارة أداء الشركات ليس مجرد خلق بيئة عمل مواتية لجميع الموظفين. فهو يتطلب إجراءات داعمة مثل القيادة الممتازة، والعلاقات الشخصية الجيدة، وردود الفعل المنتظمة والبناءة، والتعاون. (Ittner , et al , 2003: 719)





إبعاد الأداء الإستراتيجي أولاً : المحور المالي:

يشير المحور المالي الى تحويل الإستراتيجية الى تحسين النجاح الاقتصادي، وهكذا يعلب المحور المالي دوراً مزدوجاً فمن جهة يحدد الأداء المالي واستراتيجية تحقيقه ومن جهة أخرى فإنه يمثل نقطة نهاية علاقة السبب والنتيجة التي تربط المحاور الأخرى (Figge et al,2002:271) من أجل تحقيق الأهداف في المحور المالي، ينبغي ربط جميع المقاييس الأخرى معه وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن بالمقاييس التقليدية لقياس الأداء جنباً الى جنب مع المقاييس التي تمثل الإستراتيجية والبيئية التي تعمل بها المنظمة وبالنسبة لمعظم المنظمات فإن المواضيع المالية من زيادة الإيرادات وتحسين الإنتاجية وتعزيز استخدام الموجودات يمكن أن يوفر الروابط اللازمة مع المحاور الأخرى.

ثانياً: محور الزبائن

يجسد هذا المحور قدرة المنظمة على تقديم جودة السلع والخدمات وفعالية ايصالها وخدمة الزبائن الشاملة وتحقيق رضاهم وأن العديد من المنظمات اليوم تركز في رسالتها على الزبائن إذ أصبحت كيفية ادارة وتنظيم الأداء من منظور الزبائن من أولويات الإدارة العليا (Amaratunga et al,2001:183) إذا إن الزبائن هم مصدر أرباح الأعمال وأن متطلبات رضا الزبائن هدف تسعى له المنظمات (Kaplan and Norton,1996) كما أن المنظمة الناجحة هي تظهر التزاماً قوياً لارضاء زبائنها ومن خلال رضا الزبائن يتم تعزيز ولائهم وينشأ عنه الكلام المنقول وشراء المزيد من سلع وخدمات المنظمة على مر الزمن (Melia,2009:58) كما يؤكد (Melia,2009:58) على إن مراقبة وتقييم رضا الزبائن يؤدي الأداء المتفوق والربحية جنباً الى جنب مع النمو في قاعدة الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبالتالي يجب على المنظمات قياس الاداء بواسطة هذا المحور.

ثالثاً: محور العمليات الداخلية .

هذا المحور يحقق رضا الزبائن والمساهمين من خلال التفوق في بعض العمليات التجارية التي لها الأثر الأكبر على عمليات سلسلة خلق القيمة لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية وكذلك العمل على تحسين وخفض تكاليف عناصر الإنتاج (Kaplan and Norton,1996) إذ يتضمن محور العمليات الداخلية مقاييس الأداء التشغيلي (الكلفة والجودة ووقت الدورة) للعمليات المهمة التي تقدم قيمة مضافة للزبائن وتساهم في خفض تكاليف التشغيل بالإضافة الى مقاييس الابتكار وعمليات خلق السلع والخدمات الجديدة (Kaplan,2001:357) ويتطلب تحقيق رضا الزبائن تحقيق التحسين المستمر في طرائق تعامل العاملين معهم، ويتضمن كذلك الحد من النفايات في مهمة كل عامل اي القضاء على العمليات التي تمنع





خلق القيمة المضافة (Smith,2005:181) إذ إن المقاييس المستندة على الزبائن مهمة ولكنها يجب أن تترجم إلى إجراءات تقوم بها المنظمة داخليا لتلبية توقعات زبائنها والتي يقدمها محور العمليات الداخلية عبر التركيز على العمليات الداخلية التي تؤدي الى تحقيق النجاح المالي وتلبية توقعات الزبائن هذا ما يتطلب من المديرين التركيز على تلك العمليات الداخلية الحرجة التي تمكنهم من تلبية احتياجات الزبائن (Kaplan and Norton,1992:2)

رابعاً: محور التعلم والنمو

يعبر محور التعلم والنمو عن مدى تحقيق أهداف المنظمة من حيث إيرادات المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن مقارنة بالمنافسين وكذلك قدرة المنظمة على تحسين عمليات الإنتاج وتحقيق نتائج جيدة على مستوى خفض التكاليف وتحسين جودة السلع والخدمات (Garcia – Valderrama et al 2009:1185), إذ يحدد محور التعلم والنمو الموجودات الملموسة الأكثر أهمية بالنسبة الإستراتيجية المنظمة والأهداف ضمن هذا المحور هي تحديد رأس المال البشري ورأس المال المعلوماتي وراس المال التنظيمي المطلوبة لدعم خلق قيمة من خلال العمليات الداخلية (Kaplan & Norton,2004:32) وقد حدد (Coleman and Ingram,2004:53) الخطوط العريضة لعدد من المنافع التي من الممكن أن تحققها المنظمة عند قياس التعلم والنمو تمثل في الميزة التنافسية من خلال خلق وممارسة الأفكار الجديدة. فعالة من حيث الكلفة وزيادة الإنتاجية، والحصول على عائد الاستثمار وانخفاض تكلفة التوظيف والدوران وتحقيق استراتيجية العمل وتحسين المهارات والخبرات التنظيمية وفوائد لا تحصى تدعم إدراج التعلم والنمو في قياس الاداء. كما أن متطلبات تحسين الجودة من خلال الابتكار المستمر الى عمليات التطوير في ظل التنافسية العالية وسرعة التغير يتطلب التفكير في فهم وتطوير السلع والخدمات خاصة في القطاعات المضطربة، وأن تحقيق التميز في العمليات هو يجعل التعلم عملية لاحقة العمليات التطوير السابقة وهذا محدود جدا في عملية التخطيط التقليدي إذا إن السمة الميزة للنهج التقليدي هي دمج الجودة في تطوير السلع والخدمات (Tonnessen,2014:39).

خامساً: محور الاستدامة

يعرف قاموس الأعمال الاستدامة على أنها القدرة على الحفاظ ودعم اي نشاط أو اي عملية على المدى الطويل (The business dictionary,2011) و الاستدامة هي العيش ضمن حدود وفهم الترابط بين الاقتصاد والمجتمع والبيئة، والتوزيع الطبيعي الموارد والفرص (Nyheim,2012:10) كما تعرف على أنها الالتزام المستمر من قبل الأعمال للتصرف اخلاقيا والمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين جودة حياة العمل والعوامل وكذلك المجتمع المحلي والعالم (Johansson and Larsdon,2015:2)





والاستدامة وسيلة لحث المنظمات للمساهمة في التنمية المستدامة (Change and Holmen,2010:2) وتمثل الاستدامة اهدافا طويلة الأمد للمطاعم التي تريد تحسين المبادرات البيئية وتحقيق المزيد من الفعالية المجتمعية إذ تقوم المطاعم بتسويق نفسها على أنها مستدامة بتسليط الضوء على الطرق المختلفة التي تنفذ فيها ممارسات الاستدامة والتي تجيب فيها على الأسئلة حول كيفية تنفيذ ممارسات الاستدامة بتقديم سلع وخدمات منخفضة التأثير على البيئة أو اعتماد مصادر الغذاء المحلية إذ ترتبط هذه المطاعم ارتباطا وثيقا بالمشاركة المجتمعية وتعليم الزبائن حول المحافظة على البيئة واكثر رغبة في تنفيذ الأهداف البيئية (Freeman,2011:42)

المبحث الثالث: الجانب العملي

١- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

للتحقق من موضوعية نتائج تحليل الدراسة فقد تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وذلك للتأكد من أن بيانات الدراسة خالية من المشاكل الإحصائية التي تؤثر سلباً على نتائج التحليل وفرضيات الدراسة، ويشترط ان تكون بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي في البيانات. وخلاف ذلك تكون البيانات ارتبطت ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تفقد البيانات قدرتها التفسيرية للظاهرة المدروسة. وكما موضح في الجدول رقم (١)

جدول رقم(١) يبين توزيع متغيرات الدراسة

ت	اسم المتغيرات	اختبار التوزيع الطبيعي	المعنوية Sig.	نتيجة الاختبار
١	دعم الإدارة العليا	0.601	0.754	توزيع طبيعي
٢	الإتصالات	0.535	0.533	توزيع طبيعي
٣	ادارة التغيير	0.611	0.712	توزيع طبيعي
٤	التعلم والتدريب	0.140	0.351	توزيع طبيعي
٥	سمعة المنظمة	0.207	0.501	توزيع طبيعي
٦	المحور المالي	0.925	0.312	توزيع طبيعي
٧	محور الزبائن	0.814	0.562	توزيع طبيعي
٨	محور العمليات الداخلية	0.531	0.503	توزيع طبيعي
٩	محور التعلم والنمو	0.151	0.352	توزيع طبيعي
١٠	محور الاستدامة	0.229	0.593	توزيع طبيعي

٢: اختبار فرضيات الدراسة

أ- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة والأداء الإستراتيجي. وبين تحليل هذه العلاقة على مستوى مديرية بلديات المثني وجود علاقة ارتباط معنوية قوية ذات دلالة احصائية موجبة بين عوامل النجاح الحرجة وابعاده





(الخمسة) مجتمعة والاداء الاستراتيجي وابعاده (الخمسة) مجتمعة اذا كان معامل الارتباط الكلي (٠,٧٨٢*) كما في الجدول رقم (١١)

جدول رقم (١١) يبين نتائج علاقة الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة وابعاده (الخمسة) مجتمعة والاداء الاستراتيجي وابعاده (الخمسة) مجتمعة في مديرية بلديات المثنى

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الاداء الاستراتيجي وابعاده	عوامل النجاح الحرجة وابعاده
	الارتباط الكلي (٠,٧٨٢*)

من الجدول اعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى عدة فرضيات سيتم في الجدول ادناه بيان علاقة الارتباط بين ابعاد عوامل النجاح الحرجة منفردة وابعاد الاداء الاستراتيجي المعتمدة في الدراسة مجتمعة على مستوى مديرية بلديات المثنى كما موضحة في الجدول رقم (١٢)

جدول رقم (١٢) يبين نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد عوامل النجاح الحرجة منفردة وابعاد الاداء الاستراتيجي مجتمعة في مديرية بلديات المثنى

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
	دعم الادارة العليا
	الاتصالات
	التعلم والتدريب
	ادارة التغيير
	سمعة المنظمة
ابعاد الاداء الاستراتيجي	
٠,٥٨١*	
٠,٦٤٢*	
٠,٥٦١*	
٠,٥٨٤*	
٠,٦٥٢*	

نتائج التحليل من مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.26) ، مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

١. العلاقة بين بعد دعم الادارة العليا وابعاد الاداء الاستراتيجي : يشير الجدول (١٢) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية موجبة بين عامل دعم الادارة العليا وابعاد الاداء الاستراتيجي قيمة الارتباط للعلاقة هي (٠,٥٨١*) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتفسر هذه العلاقة كلما زاد دعم الادارة العليا ساهم ذلك في زيادة وتعزيز ابعاد الاداء الاستراتيجي والعكس صحيح.

٢. العلاقة بين بعد الاتصالات وابعاد الاداء الاستراتيجي : يشير الجدول (١٢) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية موجبة بين عامل الاتصالات وابعاد الاداء الاستراتيجي قيمة الارتباط للعلاقة هي (٠,٦٤٢*) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتفسر هذه العلاقة كلما زاد دعم الاتصالات ساهم ذلك في زيادة وتعزيز ابعاد الاداء الاستراتيجي والعكس صحيح.





٣. العلاقة بين بعد التعلم والتدريب وابعاد الاداء الاستراتيجي : يشير الجدول (١٢) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية موجبة بين عامل التعلم والتدريب وابعاد الاداء الاستراتيجي قيمة الارتباط للعلاقة هي ($0,561^*$) عند مستوى معنوية ($0,05$) وتفسر هذه العلاقة كلما زاد دعم التعلم والتدريب ساهم ذلك في زيادة وتعزيز ابعاد الاداء الاستراتيجي والعكس صحيح.

٤. العلاقة بين بعد ادارة التغيير وابعاد الاداء الاستراتيجي : يشير الجدول (١٢) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية موجبة بين عامل ادارة التغيير وابعاد الاداء الاستراتيجي قيمة الارتباط للعلاقة هي ($0,584^*$) عند مستوى معنوية ($0,05$) وتفسر هذه العلاقة كلما زاد دعم ادارة التغيير ساهم ذلك في زيادة وتعزيز ابعاد الاداء الاستراتيجي والعكس صحيح.

٥. العلاقة بين بعد سمعة المنظمة وابعاد الاداء الاستراتيجي : يشير الجدول (١٢) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية موجبة بين عامل سمعة المنظمة وابعاد الاداء الاستراتيجي قيمة الارتباط للعلاقة هي ($0,584^*$) عند مستوى معنوية ($0,05$) وتفسر هذه العلاقة كلما زاد دعم ادارة التغيير ساهم ذلك في زيادة وتعزيز ابعاد الاداء الاستراتيجي والعكس صحيح.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضيات الخمسة الفرعية على مستوى مديرية بلديات المثنى.

ب- اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة والأداء الإستراتيجي. ويبين تحليل الانحدار ادناه علاقة التأثير المتعلقة باختبار فرضية الدراسة على مستوى مديرية بلديات المثنى كما في الجدول (١٣).

جدول رقم (١٣) يبين نتائج علاقة التأثير بين عوامل النجاح الحرجة وابعاده (الخمس) مجتمعاً والاداء الاستراتيجي وابعاده (الخمس) مجتمعاً في مديرية بلديات المثنى

مغنوية الاختبار	اختبار F	R ²	عوامل النجاح الحرجة		المتغير المستقل	
			β_1	β_2	قيم معاملات β	اختبار T
0,00	27,307	0,57	0,79	0,72	مستوى الدلالة Sig*	0,00
			10,60	3,81		
			0,00	0,00		

الجدول اعلاه من اعداد الباحث. نتائج التحليل من مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.26).

يتبين من الجدول اعلاه الخاص بنتائج تحليل الانحدار ان قيمة اختبار F البالغة ($0,00$) وهي اقل من مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) دالة إحصائياً وهذا يشير الى وجود تأثير معنوي لأبعاد عوامل النجاح الحرجة في الاداء الاستراتيجي. وبلغ معامل التحديد (R^2) ($0,57$) وهذا يعني أن معامل التحديد يفسر





ما قيمته (٥٧٪) من التغيرات في الاداء الاستراتيجي في مديرية بلديات المثني تعود الى تأثير عوامل النجاح الحرجة ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في تحليل انموذج الانحدار. ويتبين من الجدول (١٣) ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_1) وذلك من خلال اختبار (T) حيث بلغ مستوى الاختبار (٠,٠٠) وهو اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى مديرية بلديات المثني. ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية عدة فرضيات سيتم في الجدول ادناه بيان علاقة التأثير المتعلقة بالاختبار بين ابعاد عوامل النجاح الحرجة منفردة وابعاد الاداء الاستراتيجي المعتمدة في الدراسة على مستوى مديرية بلديات المثني كما موضحة في الجدول (١٤):

جدول رقم (١٤) يبين نتائج علاقة التأثير بين عوامل النجاح الحرجة منفردة والاداء الاستراتيجي وابعاده (الخمس) مجتمعة في مديرية بلديات المثني

عوامل النجاح الحرجة										المتغير المستقل	
سمعة المنظمة		ادارة التغيير		التعلم والتدريب		الاتصالات		دعم الإدارة العليا		المتغير المعتمد	
β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	قيم معاملات β	الاداء الاستراتيجي
٠,٦٢	١,٤٩	٠,٤٦	١,٥٧	٠,٣٧	٢,٤٧	٠,٥٦	١,٦١	٠,٤٤	٢,١١	اختبار T	
١٣,٢٢	١٢,٣	١٥,٤١	١٠,٧	٩,٦٥	١٨,١	١١,٦	٨,٦٣	٨,٤٢	١١,٣٩	مستوى الدلالة Sig*	
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	R ²	
٠,٥٦		٠,٢٧		٠,٣٦		٠,٤٣		٠,٣١		اختبار F	
٨٢,٠		٢٢٧,٥٩		٩٢,٠٠		١٤١,٦		٧٣,٦٣		معنوية الاختبار	

(58) DF مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) N=60

• الجدول اعلاه من اعداد الباحث. نتائج التحليل من مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.26).

يتبين من الجدول رقم (١٤) الى وجود تأثير معنوي لأبعاد عوامل النجاح الحرجة الخمسة والمتبناة في الدراسة وهي (دعم الإدارة العليا ، الإتصالات ، ادارة التغيير ، التعلم والتدريب ، سمعة المنظمة) بوصفها متغيرات مستقلة والاداء الاستراتيجي وابعاده الخمسة كمتغير معتمد على مستوى مديرية بلديات المثني، ومن خلال متابعة معاملات بيتا (β) وقيم معامل التحديد (R^2) ، يتبين ان أعلى تأثير من تلك الابعاد هو بعد سمعة المنظمة ، يليه بالدرجة الثانية الاتصالات ، ثم بعد التعلم والتدريب ثالثاً، فبعد دعم الادارة العليا رابعاً، واخيراً بعد ادارة التغيير وكما موضح بالاتي:





١. تأثير بعد سمعة المنظمة في الاداء الاستراتيجي: يبين جدول رقم (١٤) ان هناك تأثير معنوي لبعده سمعة المنظمة وتبين ذلك من خلال قيمة اختبار (F) فقد بلغ (٠,٠٠) وهو اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وكانت قيمة معامل التحديد (٢R) (٠,٥٦) وهذا يعني ان (٥٦٪) من التغيرات يفسرها بعد سمعة المنظمة في الاداء الاستراتيجي ، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية. ويتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار (٥٠) β وذلك من خلال اختبار (T) اذ حقق مستوى الاختبار (٠,٠٠) وهو اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥). ونستنتج من هذا امكانية بعد سمعة المنظمة بالتأثير في ابعاد الاداء الاستراتيجي بمقدار (٠,٦٢).
٢. تأثير بعد الاتصالات في الاداء الاستراتيجي: يبين جدول رقم (١٤) ان هناك تأثير معنوي لبعده الاتصالات وتبين ذلك من خلال قيمة اختبار (F) فقد بلغ (٠,٠٠) وهو اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وكانت قيمة معامل التحديد (٢R) (٠,٤٣) وهذا يعني ان (٤٣٪) من التغيرات يفسرها بعد الاتصالات في الاداء الاستراتيجي ، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية. ويتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار (٢٢) β وذلك من خلال اختبار (T) اذ حقق مستوى الاختبار (٠,٠٠) وهو اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥). ونستنتج من هذا امكانية بعد الاتصالات بالتأثير في ابعاد الاداء الاستراتيجي بمقدار (٠,٥٦).
٣. تأثير بعد التعلم والتدريب في الاداء الاستراتيجي: يبين جدول رقم (١٤) ان هناك تأثير معنوي لبعده التعلم والتدريب وتبين ذلك من خلال قيمة اختبار (F) فقد بلغ (٠,٠٠) وهو اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وكانت قيمة معامل التحديد (٢R) (٠,٣٦) وهذا يعني ان (٣٦٪) من التغيرات يفسرها بعد التعلم والتدريب في الاداء الاستراتيجي ، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية. ويتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار (٣٣) β وذلك من خلال اختبار (T) اذ حقق مستوى الاختبار (٠,٠٠) وهو اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥). ونستنتج من هذا امكانية بعد التعلم والتدريب بالتأثير في ابعاد الاداء الاستراتيجي بمقدار (٠,٣٧).
٤. تأثير بعد دعم الادارة العليا في الاداء الاستراتيجي: يبين جدول رقم (١٤) ان هناك تأثير معنوي لبعده دعم الادارة العليا وتبين ذلك من خلال قيمة اختبار (F) فقد بلغ (٠,٠٠) وهو اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وكانت قيمة معامل التحديد (٢R) (٠,٣١) وهذا يعني ان (٣١٪) من التغيرات يفسرها بعد دعم الادارة العليا في الاداء الاستراتيجي ، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية. ويتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار (٣١) β وذلك من خلال اختبار (T) اذ حقق مستوى الاختبار (٠,٠٠) وهو اقل من مستوى





المعنوية (0,05). ونستنتج من هذا امكانية بعد دعم الادارة العليا بالتأثير في ابعاد الاداء الاستراتيجي بمقدار (0,44).

5. تأثير بعد ادارة التغيير في الاداء الاستراتيجي: يبين جدول رقم (14) ان هناك تأثير معنوي لبعده ادارة التغيير وتبين ذلك من خلال قيمة اختبار (F) فقد بلغ (0,00) وهو اقل من مستوى المعنوية (0,05) وكانت قيمة معامل التحديد (2R) (0,27) وهذا يعني ان (27%) من التغييرات يفسرها بعد ادارة التغيير في الاداء الاستراتيجي ، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية. ويتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار (β4) وذلك من

خلال اختبار (T) اذ حقق مستوى الاختبار (0,00) وهو اقل من مستوى المعنوية (0,05). ونستنتج من هذا امكانية بعد ادارة التغيير بالتأثير في ابعاد الاداء الاستراتيجي بمقدار (0,46). وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضيات الخمسة الفرعية على مستوى مديرية بلديات المثنى.

الاستنتاجات :

على ضوء ما تم الوصول اليه من نتائج الدراسة يمكن وضع الاستنتاجات التالية:

1. يعتبر مفهوم عوامل النجاح الحرجة من المفاهيم الادارية الحديثة المهمة واسعة التطبيق في جميع الدوائر الخدمية او الانتاجية.

2. تساهم عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
3. تتبنى مديرية بلديات المثنى الخطط التي تساهم بتطوير العمل لتقديم افضل الخدمات.
4. تسعى مديرية بلديات المثنى على نشر ثقافة عوامل النجاح لتحقيق افضل النتائج المرجوة.
5. تقوم مديرية بلديات المثنى بأحداث التغييرات اللازمة في البرامج التنفيذية والعمل على تطويرها وتحديثها بشكل مستمر.

التوصيات :

1. التزام القيادة العليا بتوفير الدعم للأفراد العاملين بمديرية بلديات المثنى لما له من أثر على مستوى أدائهم على المدى البعيد.
2. الاطلاع على أفضل الطرق لتقديم الخدمات في مجال مديرية بلديات المثنى للوصول للخدمات الجيدة للمواطنين.
3. تعزيز التوجهات نحو استيعاب التقدم التكنولوجي من خلال التعلم والتدريب لمتابعة المستجدات والتغييرات أولاً بأول.
4. العمل على تطوير مهارات العاملين لتحقيق الاهداف التي تسعى مديرية بلديات المثنى لتحقيقها.





٥. المحافظة على الكوادر البشرية وتوفير لهم مناخ ايجابي بتقديم حوافز جديدة تساهم في زيادة التنافس بين العاملين لتقديم افضل ما لديهم.

المصادر :

- 1- Alharthi , Salem Jraib (2014) , Critical Success factors in the implementation of performance management systems in uae government organizations,
- 2- Balogun J . & Hailey. H .V .(2009), Exploring Strategic Change. London Prentice Hall.
- 3- Berry,L.L., &Lampo ,S.S.(2004).Brand in L abour – Intensiye Services .Business Strategy Review , 15(1),18- 25.
- 4- Box ,p.(2013)The governance of Spatial Data Infratructure: registry based model.
- 5- Daft , R . (2001) " Organozational Behavior " Harcourt college Published,U .S.A.
- 6- George , Jennifer & Jones , Gareth R.(2008) understanding and managing organizational Behavior , Pearson Education.
- 7- Dess G.G .,&Robinsn ,R.B .(1984).Mmeasuring Organizational performance
- 8- Dessler, Gary (2000) " Human Resource management " prentice Hall , upper saddle River , New Jersey , &the
- 9- Fawazk .& Salti , Z .& fldabi T.(2008)" Critical Success factors in Ere implementation: A review", European and Mediterranean Conference on information systems, pp .
- 10- Fombrun C.(1996).Reputation. John Wiley & sons , Ltd.
- 11- Gibcus p .,& kemp,R.G.M.(2003).Strategy and small Firm performance. ELM Business & policy Research
- 12- Grunert ,klaus g .& ellgaard Charlotte (1992),the concept of key Success factors : theory and method , mapp working papers on 4,ISS 090721101





- 13- Gunay , Suleyman Gokhan& Gunnay Gulsevrim YumuK (2009) Success companies to global .
- 14-Hansmann, K .W,& Ringle , C.M.(2004).SmartpLs manual. University of Hamburg , Hamburg
- 15- Hydroxidde Nano and Microstructes Grown Directly on Metal Substations and Their Calcined In the absence of objective measures:the Case of the privately- held firm and conglomerate business unit.strategic management journal ,5(3),265- 273
- 16- Johnson, Gerry,Scholes , Keven . & Whittington,R, (2012) Exploring Corporate strategy, New Jersey pearson : prentice – Hall once .
- 17- Lax ,D,& Sebenius,J.(1986).The manager as negotiator:Bargaining for competitive gain Lee (2008) Critical Success factors for e- commerce entrepreneurship: an empirical study of
- 18- Marais , Milandrie & Plessis ,Engelina & Saayman ,Melville (2017) ,A review on critical success factors in tourism,Journal of Hospitality and Tourism Management,
- 19- Mathis R .L.& Jackson .J.H.,(2003) " Hunman Resource management " , Thomson .south – western,United state of America , 10 the.
- 20 Miller ,K .D .,& Bromiley ,p.(1990).Strategic risk and corporate performance:An analysis of alternative risk measures. Academy of Management Journal,33(4)756-779.
- 21- Moorhead , Gregory & Griffin,Ricky w.(1995)"organization &Behavior" princeton,New Jersey Liu, J , Li, Y , Huang,X , Li,z , , (2008)Lsyered Double
- 22- Neely,A., Mills,J.,Platts,K.,Gregory,M.,& Richards ,H.(1996).Performance measurement system design:should process based approaches be adopted?.international Journal of production Economic,46,423- 431.



- 23- Neely,A.,Mills J.,Platts,I,Richards,H,Gregory M.,Bourne,M .,& Kennedy,M.(2000).perforated measurement system design :developing and testing a process – based approach International Journal of Operations & production Management ,20(10),1119-1145.
- 24- NzCER , New Zealand Council for Educational Research (2004) Critical Success factors and Effec five pedagogy for E- learningin tertiary Education. Www. Classestac school.nz/./ NzCER final Re. Port pdf
- 25-Ricchard E.&William R .(2008) Critical Success Factors from Service and Manufacturing , international Standard Book Number – 13: 978- 4200-5126-1
- 26- Rihani R (2006) An investigation of Critical Success factors for Irobots mason" doctor thesis
- 27- Robbins , st. & Judge (2009) " Organizational Behavior " Pearson Prentice Hall, United states of America
- 28- Sukasme .N, Terrence C , Sebor ,Sang M Thailand
- 29-Williams. J.J.& . Ramaprasad A . (1996) " Ataxonomy of Critical Success factors " , European Journal of information Systems, Vol.5 , No.4 : 250- 260
- 30-Woodruff,R.B .(1997) . Customer Value: the next source for Competitive advantage. Journal of the academy of marketing Science,25(2)139- 153.
- 31-Ylimaki Tanja (2006) Towards Critical Success factors for Enterprise Archiecture .information Tech – enology Research institute AlsA project [https : // iyx.iyu fr / dspace / bitstream / handle // Report – CSFs – for- EA. Pdf.](https://iyx.iyu.fr/dspace/bitstream/handle/Report-CSFs-for-EA.Pdf)
- 32 – Jennex .Murray, Olfman Lorne , KnoWledge Management Success factors And Models, UniVersity San Date , USA, 2007.
- 33- Alomar ,K.M.(2021) identifying Critical Success factors in designing effective and efficient supply chain standards:A literature review. Uncertain supply Chain Management 9(2),447- 456 .

