



العدسة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاداء المتميز

دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في دائرة المحاسبة في ديوان وزارة المالية

The Strategic Lens and its Role in Enhancing Outstanding Performance An
Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Accounting
Department at the Ministry of Finance

أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي

الباحث عمار عبد الرحمن مطر

الكلية التقنية الادارية/ كوفة/ جامعة الفرات الاوسط التقنية

Assoc. Prof. Dr. Amer Abdel Karim Al-Dhabhawi

Researcher Ammar Abd El-Rahman Matar

Administrative Technical College / Kufa / Middle Euphrates Technical university

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.179\(B\).22893](https://doi.org/10.36322/jksc.179(B).22893)

المستخلص

تهدف الدراسة الى بيان دور العدسة الاستراتيجية على الاداء المتميز على مستوى عينة من العاملين في دائرة المحاسبة في وزارة المالية، ومن اجل تحقيق ذلك تم قياس متغير العدسة الاستراتيجية بأربعة ابعاد فرعية هي: (اشراك اصحاب المصلحة ، تعبئة الموارد ، تطوير المعرفة، ادارة الثقافة) . وتم قياس متغير الاداء المتميز بأربعة ابعاد هي: تميز العاملين، تصورات العاملين، فهم الزبائن والسوق، التحليل والقياس والتحسين.

وقد انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسية ضمن عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها ميدانيا وكان اهمها: (هل ان المنظمة المبحوثة توظف مؤشرات العدسة الاستراتيجية في تعزيز الاداء المتميز في





بيئة العمل؟) واشتمل مجتمع الدراسة على دائرة المحاسبة في ديوان وزارة المالية في محافظة بغداد وتم اختيار عينة عشوائية تمثلت بالموظفين العاملين في دائرة المحاسبة اذ بلغت عينة الدراسة (190) فردا. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالدراسة، ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائيا اعتمدت الدراسة على عدد من البرامج الاحصائية وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين العدسة الاستراتيجية والاداء المتميز واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات تمثل اهمها بضرورة استثمار الدور الايجابي للعدسة الاستراتيجية في تعزيز الاداء المتميز من خلال قيام دائرة المحاسبة في وزارة المالية بوضع الخطط الدائمة بمشاركة اصحاب المصالح وتعبئة كافة الموارد المتاحة ودعم برامج تطوير المعرفة وادارة الثقافة الداعمة وتعميق الوعي الوظيفي لدى العينة للإفادة منها في تعزيز الاداء الوظيفي القائم على اساس الابداع والابتكار والتميز. الكلمات المفتاحية: العدسة الاستراتيجية ، الاداء المتميز ، دائرة المحاسبة.

Abstract

The study aims to demonstrate the role of the strategic lens on outstanding performance at the level of a sample of employees in the Accounting Department at the Ministry of Finance. In order to achieve this, the strategic lens variable was measured with four sub-dimensions: (stakeholder engagement, resource mobilization, knowledge development, culture management). The variable of outstanding performance was measured in four





dimensions: employee excellence, employee perceptions, understanding customers and the market, analysis, measurement and improvement.

The study began with a main problem among several questions revolving around the nature of the relationship between its variables in the field, the most important of which was: (Does the researched organization employ strategic lens indicators to enhance outstanding performance in the work environment?)

The study population included the Accounting Department in the Office of the Ministry of Finance in Baghdad Governorate. Choosing a random sample that represented employees working in the accounting department, as the study sample amounted to (190) individuals.

The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information related to the study. For the purpose of analyzing and processing the data statistically, the study relied on a number of statistical programs. The study reached a set of conclusions represented by the existence of a correlation and influence with statistical significance between the strategic lens and outstanding performance. The study concluded with a number of recommendations. The most important of which is the necessity of investing in the positive role of the strategic lens in enhancing outstanding performance through the Accounting Department in the Ministry of Finance developing permanent plans with the





participation of stakeholders, mobilizing all available resources, supporting knowledge development programs, managing supportive culture, and deepening the job awareness of the sample to benefit from it in enhancing job performance based on The basis of creativity, innovation and excellence.

Keywords: Strategic Lens , Outstanding Performance , Accounting Department.

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة الدراسة

أشارت الكثير من الدراسات والابحاث العلمية الى دور الاداء المتميز في انتاج او توليد او تطوير فكرة جديدة قد تكون منتج او خدمة او حل مشكلة وموقف معين وان هذه الفكرة تكون فريدة او اصيلة ونادرة لها دورها في نجاح المنظمة وجعلها قادرة على مواجهة التغيرات البيئية المستمرة وكذلك منافسيها وتلبية احتياجات زبائنها، وهذا يستوجب من الادارة العليا ان تقوم بمعالجات ادارية سلوكية تتعلق بتعزيز الالتزام والولاء والثقة بقدرة المدراء لتأسيس فرق عمل والقيام بإجراء التحسينات المستمرة والرقابة الداخلية ومواصلة مهامها الوظيفية وايجاد الحلول المتميزة والبديلة لمشاكلها بكل فاعلية والعمل على احداث تغييرات ايجابية تمكن المنظمة من مواجهة المتغيرات البيئية المثقلة وتحسين الانتاجية وادخال افكار ومقترحات جديدة والارتقاء بمستوى ادائها واداء العاملين الامر الذي ينجم عنه تحسين جوده الخدمة التي تقدم للمستفيدين. ونظراً لندرة الدراسات العربية والعراقية التي تناولت متغيرات الدراسة (العدسة الاستراتيجية والاداء المتميز) تتضح معالم الفجوة المعرفية على مستوى المكتبة العراقية على وجه الخصوص.





وفي ضوء الواقع الميداني لدائرة المحاسبة عينة الدراسة وأهمية الموظف كعنصر بشري له دوره المهم والضروري بأداء مهامه الوظيفية ميدانياً ولما للمتغيرين من دور مهم في التأثير على سلوك الموظف، فمن الضروري اعطاء الموظف المزيد من الاهتمام في طرح آرائه وافكاره والاختذ بها في القرارات الاستراتيجية بما يحقق درجة عالية من الارتباط الوظيفي وتشجيع العمل المتميز المستند الى التصور والتحليل والقياس وفق منظور العدسة الاستراتيجية والعمل على تجنب المشاكل في بيئة العمل من خلال تحليل الجدوى الاستراتيجية وبناء النماذج الادارية القائمة على اساس الخطط القوية على المدى البعيد.

واستناداً الى ما تقدم يمكن للباحث ان يشخص مشكلة الدراسة الميدانية من خلال ما اثبتته التجارب للمنظمات من وجود تهاون يتعلق بطبيعة العمل او الادارة العليا او زملاء العمل او بسبب طبيعة الانظمة والتعليمات والقواعد التي تحكم بيئة العمل التي تركز على تحقيق الانجاز دون الاهتمام بالعمل المتميز وبالتالي فان عدم التأكد من وصف العلاقة بين العدسة الاستراتيجية بحد ذاتها واداء الموظفين بشكل متميز. ولذلك يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة (ما هو دور العدسة الاستراتيجية في تعزيز الاداء المتميز في المنظمة عينة الدراسة؟) ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى استجابة وأدراك افراد العينة عن ممارسة العدسة الاستراتيجية والاداء المتميز في المنظمة المبحوثة؟

٢. ما مستوى علاقة الارتباط بين العدسة الاستراتيجية والاداء المتميز من وجهة نظر عينة الدراسة.

٣. ما مستوى تأثير العدسة الاستراتيجية بأبعادها في الاداء المتميز؟

٤. ما هو أكثر بعد من ابعاد العدسة الاستراتيجية تأثيراً في الاداء المتميز على مستوى المنظمة المبحوثة؟





ثانياً: أهمية الدراسة

أظهرت الأدبيات المعاصرة اهتماماً ملحوظاً بموضوع العدسة الاستراتيجية بوصفها من أهم الأعمال الاستراتيجية التي يمكن أن توظف بنجاح في تعزيز الأداء المتميز، إذ تبرز أهمية الدراسة من مفاهيمية متغيراتها، حيث إن دراسة متغيرات العدسة الاستراتيجية والأداء المتميز ذات أهمية محدودة في الدراسات العربية وخصوصاً في علوم إدارة الأعمال على الرغم من أهميتها الكبيرة المؤثرة على مستوى المنظمات، فقد سعى الباحث إلى الخوض في هذه المفاهيم الحديثة للمساهمة بجهد متواضع بهذا النوع من الدراسات التي تسهم في دعم البحوث المستقبلية، وبذلك تكمن أهمية هذه الدراسة بما يلي:

١. إن اعتماد ممارسات العدسة الاستراتيجية في المنظمات بالشكل الصحيح يحقق نتائج ايجابية تعود بالإفادة للمنظمة من خلال تعزيز ودعم مستويات الأداء القائم على الإبداع والتميز ودعم الموظف واستخراج طاقاته وأفكاره واستثمار أوقاته لصالح المنظمة والانخراط في الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.
٢. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة المبحوثة ودورها في دعم قطاع الخدمة العامة في البلد.

٣. وضع تصور لدى المسؤولين والإدارة العليا في وزارة المالية بأهمية مفهوم العدسة الاستراتيجية وأبعادها بوصفها من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري والاستراتيجي التي تسهم في بناء قاعدة رصينة للاستفادة منها عملياً، إذ يسهم ممارسة هذا المفهوم من قبل القيادات العليا في الوزارة في الارتقاء بالأداء المتميز ودعمه وتطويره وصولاً إلى مستويات عالية من الأداء القائم على الأفكار الموهوبة والمبدعة.

٤. تعد الدراسة الحالية نقطة الانطلاق التي يمكن أن نستفاد منها ومن استنتاجاتها وتوصياتها من أجل تغيير وتطوير واقع منظمات الخدمة العامة (دائرة المحاسبة) في وزارة المالية (عينة الدراسة) وتقديم





المقترحات اللازمة لقياداتها بخصوص الاهتمام بالعدسة الاستراتيجية وتعزيز العمل المتميز بما له من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٥. تساعد هذه الدراسة على الوصول الى فهم أعمق وأدق بتفهم القيادات العليا للممارسات العدسة الاستراتيجية وتعاملها مع سلوك الموظف داخل العمل من حيث التزامه وعلاقته بزملائه وكيفية تحفيزه ودعمه لإنجاز مهامه الوظيفية بأفضل الافكار الموهوبة والمبدعة لتحقيق مصلحة المنظمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

أن الدراسة الحالية تسعى الى تحقيق الاهداف الآتية:

١. بلورة طار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة يتضمن تشخيص مقاييس العدسة الاستراتيجية، والاداء المتميز، واختيار الافضل للتطبيق الميداني في المنظمة المبحوثة.

٢. تحديد مستوى إدراك العدسة الاستراتيجية بإبعاها لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة.

٣. تشخيصي مستوى وجود العمل والاداء المتميز في المنظمة المبحوثة.

٤. تحديد مستوى علاقات الارتباط بين العدسة الاستراتيجية بأبعاها والاداء المتميز ميدانياً.

٥. اختبار علاقات التأثير بين العدسة الاستراتيجية بإبعاها والاداء المتميز على مستوى المنظمة (عينة الدراسة).

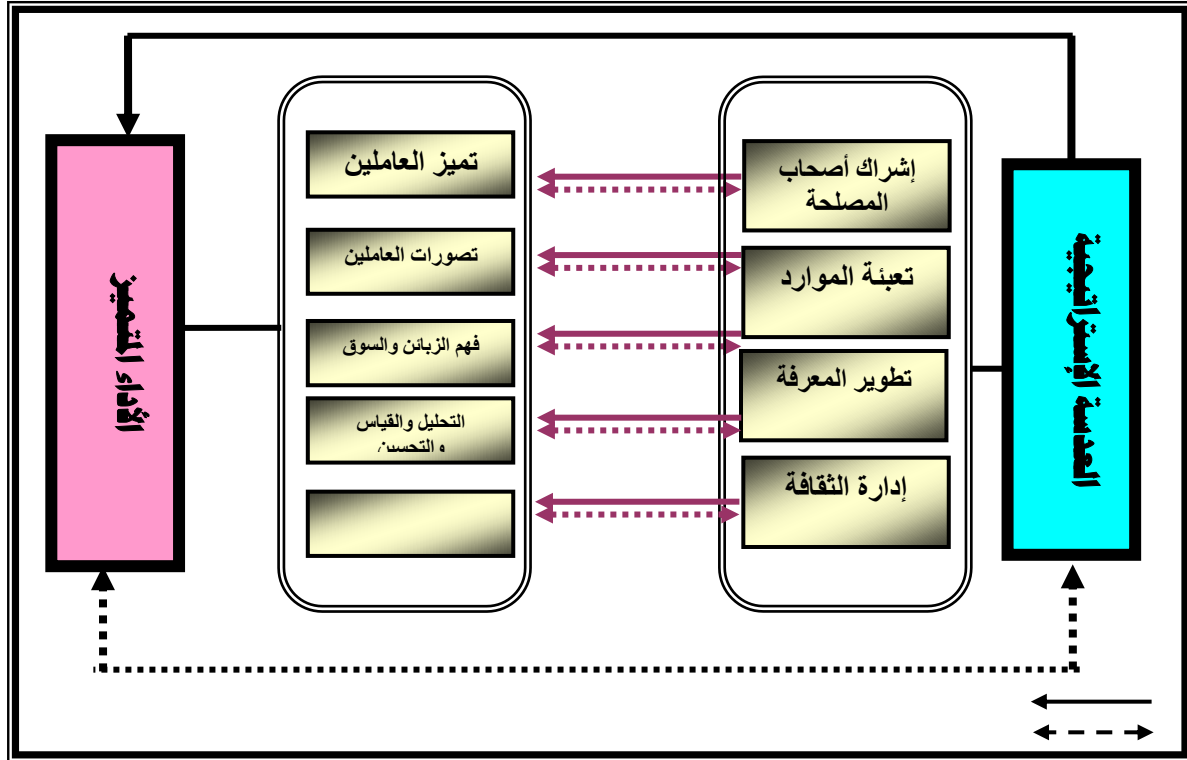
٦. تقديم مقترحات داعمة ومفيدة للمنظمة عينة الدراسة بخصوص وجودها وكيفية تعاملها مع الانظمة والقوانين وقواعد العمل الوظيفي وفق متغيرات الدراسة من حيث كيفية توظيف ممارسات العدسة الاستراتيجية لتعزيز الاداء المتميز وكيفية معالجة الضعف بالأداء ومنع انتشاره والحد من تأثيره على بيئة العمل الوظيفي.



رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

فقد تمحور الهدف من تصميم المخطط الفرضي للدراسة في تمثيل الفرضيات الرئيسية للدراسة (فرضيتا الارتباط والتأثير) والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



◆ المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على المصادر المذكورة في تطوير أداة القياس.



خامساً: فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة على وفق مشكلة وأهداف ومخطط الدراسة وبصيغة الإثبات وكما يأتي:

H₁ : فرضية الارتباط الرئيسة:

لا ترتبط العدسة الاستراتيجية ارتباطاً معنوياً بالأداء المتميز للمنظمة المبحوثة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H11 : لا يرتبط إشراك أصحاب المصالح ارتباطاً معنوياً بالأداء المتميز للمنظمة المبحوثة.

H12 : لا يرتبط تعبئة الموارد ارتباطاً معنوياً بالأداء المتميز للمنظمة المبحوثة.

H13 : لا يرتبط تطوير المعرفة ارتباطاً معنوياً بالأداء المتميز للمنظمة المبحوثة.

H14 : لا ترتبط إدارة الثقافة ارتباطاً معنوياً بالأداء المتميز للمنظمة المبحوثة.

H2 : فرضية التأثير الرئيسة:

لا تؤثر العدسة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في الأداء المتميز للمنظمة المبحوثة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H21 : لا يؤثر إشراك أصحاب المصلحة تأثيراً معنوياً في الأداء المتميز للمنظمة المبحوثة.

H22 : لا تؤثر تعبئة الموارد تأثيراً معنوياً في الأداء المتميز للمنظمة المبحوثة.

H23 : لا يؤثر تطوير المعرفة تأثيراً معنوياً في الأداء المتميز للمنظمة المبحوثة.

H24 : لا تؤثر إدارة الثقافة تأثيراً معنوياً في الأداء المتميز للمنظمة المبحوثة.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

أن أسلوب العينة المعتمد في الدراسة هو أسلوب غير احتمالي (Non Probability)، أي أنها عينة عمدية أو قصدية (Purposive Sample) وهو الأسلوب الأكثر ملائمة لدى تبني الباحث للمنهج





التفسيري (Saunders et al, 2007:18)، ويرى الباحث أن تبني هذا الأسلوب في دراسته جاء استجابة لطبيعة الظاهرة قيد الدراسة والمستوى الذي ستكون الظاهرة (العدسة الإستراتيجية) أكثر وضوحاً فيها وهي الموظفين في دائرة المحاسبة، ومن هنا فقد شملت الدراسة مسحاً شاملاً و كلياً لجميع الموظفين في دائرة المحاسبة في ديوان وزارة المالية وبلغت العينة (190) شخصاً من مجموع (361) شخصاً وبنسبة (53%). ويعرض الجدول (1) وصف عينة الدراسة.

جدول (1) مجتمع الدراسة

ت	اقسام دائرة المحاسبة في ديوان وزارة المالية	عدد الموظفين الكلي	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستلمة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي
1	مكتب المدير العام	14	10	10	9
2	قسم ادارة الموارد البشرية	48	25	23	23
3	قسم الامور النقدية	100	40	38	38
4	قسم النظام اللامركزي	38	20	20	20
5	قسم توحيد الحسابات	29	15	15	14
6	قسم تدقيق حسابات خطة التنمية القومية	26	15	14	14
7	قسم تدقيق حسابات الخزائن	18	15	15	14
8	حسابات النقدية	24	15	15	14
9	قسم ادارة النقد	15	10	10	10
10	قسم التدقيق الميداني	10	10	10	10
11	قسم الدراسات والمتابعة	22	10	10	10
12	قسم الحاسبة الالكترونية	12	10	10	10
13	خزائن المحافظات والدوائر المالية في الاقضية والنواحي	5	5	4	4
	المجموع	361	200	194	190





المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على قسم الموارد البشرية/ دائرة المحاسبة / وزارة المالية (2023)
سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود المفاهيمية: إن الحدود المفاهيمية لدراستنا تقف عند حقلي (العدسة الاستراتيجية والأداء المتميز) والدراسة محاولة للربط بين هذين الحقلين المعرفيين.
2. الحدود الزمانية: اشتملت مدة اعداد الدراسة الحالية بجانبها النظري والميداني ابتداء من (٢٠٢٣/٧/١٦) الى (٢٠٢٤/٥/١٩) ، اذ جرى تقسيم الحدود الزمانية الى قسمين تضمن القسم الاول اعداد المنهجية العلمية للدراسة والجانب النظري لمتغيراتها ، اما القسم الثاني ارتكز على الجانب الميداني للدراسة من جمع المعلومات الضرورية والبيانات وتحليلها وتفسيرها.
3. الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة في دائرة المحاسبة في ديوان وزارة المالية في محافظة بغداد.
4. الحدود البشرية: اعتمدت الدراسة على عينة من الموظفين في دائرة المحاسبة في وزارة المالية وممن هم بعناوين وظيفية مختلفة اداريين ومحاسبين فقط.

المبحث الثاني

الجانب النظري لمتغيرات البحث

أولاً: العدسة الاستراتيجية

1. مفهوم العدسة الاستراتيجية

تعتبر العدسة الاستراتيجية من الأساليب النوعية والحديثة في ميدان الإدارة الاستراتيجية، حيث اكتسبت اهتمام الباحثين والمتخصصين في إدارة الأعمال خلال العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، هذا التبني والاهتمام جاء نتيجة للتطور السريع والهائل الذي شهدته أوساط المؤسسات والشركات في ظل التقدم التكنولوجي الذي رسم معالم صناعة الإنتاج والخدمات، الذي بدوره أسهم في إشعال فتيل التنافس بين





المنظمات وحرصها على تحقيق التفوق والثبات في الأسواق المحلية والعالمية، وتجد المنظمات نفسها اليوم مطالبة بتنفيذ استراتيجياتها في بيئة متسارعة التغيير ومليئة بالتحديات والعقبات التي يمكن أن تعرقل أو تبطئ من تحقيق الأهداف المرجوة، سواء كانت هذه التحديات متعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وقد قاد هذا الواقع الباحثين وصانعي القرار إلى البحث عن أساليب وطرق جديدة لتسهيل تحقيق الاستراتيجيات المرسومة (الجبوري، ٢٠٢١: ١٨). وفي هذا السياق، برز مفهوم العدسة الاستراتيجية كأحد الأساليب الهامة والمؤثرة لتوفير رؤى متعددة تفيد في تحقيق الاستراتيجية، يعتبر هذا المدخل من الأدوات الهامة التي تمكن المنظمات من النظر إلى استراتيجياتها من زوايا متعددة وبشكل متكامل، ما يمكنها من تحديد العوائق والتحديات بشكل أوضح وتطبيق الاستراتيجيات بشكل أكثر فعالية وديناميكية (Berry & Shabana, 2020:69). ويركز المدخل الاستراتيجي على إيجاد حلول واستراتيجيات بديلة للتغلب على العقبات التي قد تواجه المنظمة، وذلك من خلال توفير فهم أعمق للمتغيرات الداخلية والخارجية وكيفية تأثيرها على الاستراتيجيات المعتمدة، يساهم هذا المدخل في تقديم إطار عمل استراتيجي يعين المنظمات على التفوق والابتكار في بيئة أعمال تتسارع وتتطور باستمرار (Ahmed al, 2021:3). ويرى الباحث أن العدسة الاستراتيجية تمثل نظام فكري يجعل من المنظمات رؤية العالم من خلال مجموعة متنوعة من الزوايا والتصورات، مما يساعدها على اكتشاف فرص جديدة ومواجهة التحديات بفعالية، بمعنى إنها ليست مجرد مجموعة من الأدوات أو التقنيات، بل هي أسلوب في التفكير يشجع على التجديد الاستراتيجي وابتكار حلول غير تقليدية في بيئات الأعمال.

٢. أبعاد العدسة الاستراتيجية

تتكون العدسة الإستراتيجية من أربعة أبعاد رئيسة وهذه الأبعاد الجوهرية تكوّن المنهج الكامل لبناء العدسة الاستراتيجية للمنظمات كما ذكرها (Dawans and Alter, 2009) ويتفق (العبادي والذبحاوي، ٢٠١٧:





٢٠٢) على ان أبعاد العدسة الاستراتيجية هي: إشراك أصحاب المصلحة، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، إدارة الثقافة، وهذه الأبعاد هي التي ستعتمدها الدراسة في قياس العدسة الإستراتيجية، وفيما يأتي الطرح المفاهيمي لهذه الأبعاد الأربعة بشكل وافي ومن وجهة نظر آراء مختلفة للعديد من الكتاب والباحثين وكما يلي:

أ. إشراك (انخراط) أصحاب المصلحة

هم الأفراد والجماعات الذين لهم مصلحة في المنظمة والتي تشمل مصلحة الموظفين (المديرين وغير المديرين)، والمساهمين والمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا، والموردين، والدائنين، والموظفين الرسميين، أو ما يطلق عليهم أحيانا " مفتشو المنظمات والهيئات والنزاهة في الهيئات الحكومية والمديرين في المنظمات المتنافسة والمؤسسات الخيرية ومؤسسات القطاع العام، وأضيف إليهم أصحاب المصلحة الذين يؤثرون على بقائها واستمراريتها، والذين يمثلون العصب الرئيسي لحياتها واستدامتها. وهذا يعني أن المديرين يجب أن يدفعوا الاهتمام بالمجموعات الخارجية من أجل الحصول عليها أصحاب المصلحة ودعمهم وهكذا صنّفوا اصحاب المصلحة كمستفيدين استراتيجيين (العنزي، ٢٠٠٧: ٢٥). وينبع بعد مشاركة أصحاب المصلحة من فكرة أن الإستراتيجية هي أداة المنظمة لغرض الاستجابة المتوازنة لجميع مصالح

كما أن الاهتمام المتزايد بالمفاهيم المتعلقة بإشراك أصحاب المصلحة في الإدارة يسير جنباً إلى جنب مع توجه المنظمات نحو تعزيز القيمة الاستراتيجية في وظائفها مثل إشراك أصحاب المصلحة، والتشاور المجتمعي، والعمل الإداري والمخاطر الاجتماعية، كما ظهر استخدام مصطلح أصحاب المصلحة في ستينيات القرن الماضي العمل الرائد في معهد ستانفورد للأبحاث، والذي رأى أن المديرين بحاجة إلى فهم





مصالح المساهمين والموظفين والمقرضين والموردين، من أجل لتطوير الأهداف التي تدعم تلك المنظمات (Sinclair,2010:1).

ب. تعبئة (حشد) الموارد

إن هذا البعد يركز على أن البيئة يجب أن تحتوي على موارد نادرة وقيمة ضرورية لبقاء المنظمة، ولكي تكون المنظمات ناجحة، فإنها تقوم بتعديل هيكلها وأنماط سلوكها لتأمين الموارد الخارجية المطلوبة بشكل أفضل، حيث تكتسب المنظمة القوة الشاملة من خلال امتلاك الموارد التي يحتاجها الآخرون وتقليل اعتمادها على الآخرين للحصول عليها وفي الوقت نفسه، من المفترض أن تقوم المنظمات بإنشاء تحالفات داخلية وخارجية، حيث تكون التحالفات تتشأ من التبادلات الاجتماعية التي تشكل للتأثير والسيطرة على السلوك، ومن المفترض أن تعمل المنظمات على تحقيق هدفين مرتبطين في بيئتها:

- السيطرة على الموارد التي تقلل من اعتمادها على المنظمات الأخرى.

- السيطرة على الموارد التي تزيد من الاعتماد المنظمات الأخرى عليها (أريك وآخرون، ٢٠١٦). ركزت الدراسات التنظيمية على الموارد ك (المواد والموارد البشرية والمهارات) وهي أبعاد الموارد المتميزة للمشاريع الجديدة، وتمثل عملية " التعامل مع الموارد المتوافرة" القواسم المشتركة لكل بعد من أجل لتحديد حجم نشاط تلك المشاريع (ديسا، ٢٠١٢).

ان هذا البعد يمثل الانشطة المتعلقة بجمع الأهداف ووضعها موضع التنفيذ من خلال استخدام الوسائل الضرورية ذات التأثير الاجتماعي الأكثر استدامة. كما يرى (التر ودوانز، ٢٠٠٩: ١). تعد تعبئة الموارد العدسة الاستراتيجية الأكثر أهمية للقضايا المتعلقة بتوليد القيمة للمنظمة وتشمل جميع أنواع الموارد (البشرية والاجتماعية والمادية والطبيعية والمالية)، وبالتالي فإن الإطار الاجتماعي له دور مهم في إن خلق الفرص لتعظيم القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة، ويمكن للمنظمات الاجتماعية أيضا تصور





وخلق التأثير دون تعبئة جميع إمكانات الموارد، وجميع معايير الأداء لها عدسة رئيسية، على الرغم من تحقيق أقصى استفادة من الأداء، ينبغي تصفيته بعناية من داخل معايير الأداء ومن خلال كل عدسة استراتيجية، بمجرد تحديد المعايير (Kileloh et al , 2015:88).

ج. تطوير المعرفة

الأنشطة هي إحدى أهم العمليات التي تساعد المنظمات على تحديد واختيار وترتيب وتسليم ونقل المعلومات المهمة والمعرفة المتخصصة، حيث أن تطوير المعرفة هو استراتيجية عمل تحركها رؤية التحولات القائمة على المنتجات والعمليات حيث أنها العامل الأساسي في أداء منظمات الأعمال وتحقيقها للميزة التنافسية (حسين وعطية، ٢٠١٩). ومن وجهة نظر استراتيجية، يوصف تطوير المعرفة بأنه المعرفة المستمدة من بيانات التحليل الاستراتيجي الذي يهتم بتقديم المعلومات عن نقاط القوة والضعف في المنظمة، وكذلك ما يتعلق بالفرص والتهديدات التي تواجهها وكذلك إحدى ثمرات إنجازات المنظمة في المجال. إدارة المعرفة من خلال إنشائها وتطويرها ونشرها وتبنيها لتحقيق أهدافها (الجنابي، ٢٠١٩).

ويرى (الخزرجي والبارودي ، ٢٠١١ : ٣٣) بان تنمية المعرفة تمثل الفهم والاهتمامات والاطلاعات التي يجري امتلاكها من خلال التعلم والخبرة) . وعرفها ايضا (محمد ، ٢٠١٤ : ٧٧) بانها (مجموعة من المعتقدات والاحكام والمفاهيم والافكار والرؤى التي تكونت لدى شخص ما نتيجة محاولته المتكررة في فهم الاشياء والظواهر المحيطة به وتفسيرها) .

د. إدارة الثقافة

يهتم العديد من الأكاديميين والممارسين على حد سواء بتعلم الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية من أجل فهم الصفات غير الملموسة التي تؤثر على فعالية بيئات العمل المختلفة، حيث أن ثقافة الإدارة تولد الاهتمام لدى المستويات التنظيمية المختلفة للتأثير على الأنشطة التنظيمية والعمليات والنتائج الإدارية.





حيث تعمل المنظمات على تطوير الثقافات الفريدة التي تؤثر على الأعمال، وتعمل على تطوير فهم خصائص الثقافة التنظيمية والفعالية التي يتم إنتاجها من خلال الإدارة الاستراتيجية (العبادي والذبحاوي، ٢٠١٧). وتتميز خصائص المنظمات الاستراتيجية بالأطر الثقافية وتفسير الظواهر التنظيمية التي تحدث فعليا داخل المنظمات من خلال ثقافة فعالة تتناسب مع العديد من المكونات التنظيمية والقضايا المرتبطة بالثقافة الاستراتيجية للمنظمات (حسين وعطية، ٢٠١٩). وان ادارة الثقافة تمثل نموذج من الافتراضات الاساسية تخترع وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكيف الداخلي ولها مصداقية معتبرة وتعلم الاعضاء الجدد لتكون اساسا معبر من الوعي والادراك والتفكير (الفرحان ، ٢٠٠٣ : ١٦).

ثانياً: الاداء المتميز

١. مفهوم الاداء المتميز

إن التطور التاريخي لمفهوم الأداء المتميز للموظفين يعكس الديناميكيات المتغيرة لمكان العمل والقيم المجتمعية مع مرور الوقت، في البداية كان مفهوم أداء الموظف يتمحور في المقام الأول حول إكمال المهام الأساسية والالتزام بالتعليمات، في المراحل الأولى من التصنيع، كان التركيز على الكفاءة والإنتاجية، مع القليل من الاهتمام للإبداع الفردي أو التنمية الشخصية، تم قياس الأداء في المقام الأول من الناحية الكمية، مثل حجم الانتاج أو السرعة.

مع تقدم القرن العشرين، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، كان هناك تحول كبير في كيفية النظر إلى أداء الموظفين، أدى ظهور علم النفس الإنساني وحركة العلاقات الإنسانية إلى زيادة التركيز على العامل الفردي، شهد هذا العصر ظهور مفاهيم مثل الرضا الوظيفي ومعنويات الموظفين والتحفيز كعوامل مهمة تؤثر على الأداء، إن إدراك أن الموظفين ليسوا مجرد تروس في الآلة، بل أفرادا ذوي احتياجات وإمكانات





فريدة، يمثل تحولاً كبيراً في نظريات وممارسات الإدارة (Fithriyana et al,2022:149). وفي النصف الأخير من القرن العشرين، أدى ظهور العولمة وعصر المعلومات إلى جلب أبعاد جديدة لأداء الموظفين، بدأ العمل المعرفي يحل محل العمل اليدوي في العديد من القطاعات، ومع هذا التحول تطورت سمات الأداء المتميز. أصبح الإبداع والابتكار وحل المشكلات والقدرة على التكيف علامات رئيسية للتميز تضمنت مقاييس نوعية وكمية (Hanif et al ,2023:1268). وان مفهوم الأداء المتميز للموظفين يعكس رحلة من التركيز الضيق على إنجاز المهام إلى وجهة نظر واسعة ومتعددة الأوجه تشمل مجموعة من المهارات والسلوكيات والمساهمات، إنه يعكس تطور العمل نفسه، من العمل اليدوي إلى العمل الفكري، والآن إلى نهج أكثر تكاملاً يقدر الإبداع والقدرة على التكيف والاعتبارات الأخلاقية (2022:71). ويعد مفهوم الأداء المتميز أمراً محورياً في فهم ديناميكيات بيئات العمل الناجحة، وهو يشمل مجموعة من السلوكيات والمهارات والنتائج التي تتجاوز التوقعات القياسية للأدوار الوظيفية، في جوهره، يدمج هذا المفهوم الجوانب القابلة للقياس لكفاءة العمل والإنتاجية مع السمات النوعية مثل الإبداع والقيادة والقدرة على التكيف، تاريخياً تطور تعريف الأداء المتميز ليعكس التغيرات في المتطلبات التنظيمية والقيم المجتمعية، يسלט هذا التطور الضوء على التعقيد والطبيعة السياقية لما يعتبر استثنائياً في الصناعات المختلفة (Al-Qeed et al,2016:105). وفيما يتعلق الأمر بالمساهمة في نمو ونجاح المنظمة مع تعزيز التطوير الشخصي والمهني ، فان الاداء المتميز يسלט هذا الفهم الشامل للأداء الضوء على أهمية التعلم المستمر والقدرة على التكيف والالتزام بالتميز، وهو بمثابة مبدأ توجيهي لكل من الموظفين والمنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق النجاح في عالم متزايد التعقيد والترابط (Heita ,2022:101).





٢. أبعاد الاداء المتميز :

فقد أشار (الخفاجي وحمادة، 2014:30) نقلا عن (Ree & Ma,2009:92) الى ابعاد الأداء المتميز وهي (تميز العاملين، تصورات الموظفين، فهم الموظفين للزبائن والسوق، التحليل والقياس والتحسين). وفيما يلي شرحا مختصرا لكل بعد من هذه الأبعاد:

أ. تميز العاملين: تميز العاملين يعد عاملاً حاسماً في نجاح وبقاء المنظمات، حيث يمثل الموظفون اللبنة الأساسية للتميز التنظيمي. في العصر الحديث، يتغير مفهوم مكان العمل بشكل كبير، حيث تتحول الثقافات من كونها استبدادية ومنخفضة المشاركة والالتزام إلى ثقافات تركز على التمكين وإشراك القوى العاملة كشركاء أساسيين في العملية التجارية. هذا التحول يعكس تزايد الاعتراف بأهمية مشاركة الموظفين وتمكينهم في تحقيق الأداء المتميز. ان تميز العاملين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى مشاركتهم وتمكينهم في بيئة العمل. المشاركة تعني أن الموظفين متحمسون وملتزمون بأدوارهم، ويظهرون مستويات عالية من الطاقة والمثابرة الموجهة نحو الأهداف التنظيمية. هذا النوع من المشاركة يتجلى في المبادرة الشخصية والقدرة على التكيف والجهد المستمر الذي يبذله الموظفون للمساهمة في نجاح المنظمة. (Permana, I;16,2021) لذا يعد تميز الموظف مؤشراً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة ويتم قياسه من خلال الأداء المتميز لموظفيها. وهذا يشمل عدة جوانب من مساهمات الموظف، مثل الجودة والكمية والمعرفة والإبداع الذي يجلبونه إلى عملهم. العمل ضمن إطار زمني معين. يجب أن تتضمن أنظمة تقييم تميز الموظفين معايير موحدة يمكن الاعتماد عليها ويمكن الاعتماد عليها للقياس الدقيق. ولتشجيع التميز، يجب على المنظمات وضع توقعات واضحة، وتوفير التدريب والموارد الكافية، والاعتراف بالأداء العالي ومكافأته. وهذا لا يحفز الموظفين على الحفاظ على معايير عالية فحسب، بل يجذب أيضاً أفضل المواهب التي تبحث عن أماكن عمل تقدر التميز. (الخفاجي وحمادة، 2014:30).





ب. تصورات العاملين: يشكل التخطيط الاستراتيجي جزءا من الإدارة الاستراتيجية، ولكنه ليس كليا. يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تشمل أيضا إدارة التغيير التنظيمي والثقافة والموارد والبيئة في وقت واحد. في حين أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن آليات متقدمة للتشغيل، فإن الإدارة الاستراتيجية تمثل عملية فكر استراتيجي متجددة ومبتكرة (Darabos, M.,943,2013). ويعد فهم الموظفين للتخطيط الاستراتيجي أمرا بالغ الأهمية لأنه يوائم أنشطتهم اليومية مع أهداف المنظمة طويلة المدى. يتطلب هذا البعد ألا يكون الموظفون على دراية بالخطة الإستراتيجية فحسب، بل يجب عليهم أيضا فهم دورهم في تنفيذها. يعد هذا الفهم أمرا بالغ الأهمية للموظفين لاتخاذ القرارات التي تدعم الأهداف الإستراتيجية والتكيف مع التغييرات التي قد تؤثر على هذه الأهداف (الخفاجي وحمادة،2014:30)

ج. فهم الزبائن والسوق: فهم الموظفين للزبائن والسوق يعد عنصرا حيويا في نجاح أي شركة، حيث يتضمن ذلك معرفة عميقة بما يحتاجه ويرغب به الزبائن. هذا الفهم يتجاوز مجرد التعرف على التفضيلات والمتطلبات الأساسية للزبائن، إذ يشمل أيضا القدرة على التنبؤ بتغيرات هذه الاحتياجات مع مرور الوقت. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب فهم السوق معرفة شاملة بالمنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم، فضلا عن متابعة الاتجاهات والتطورات التي تحدث في السوق للتنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية (Madzik et al.,2019:2). ويؤكد هذا البعد على أهمية أن يكون الموظفون موجهين نحو السوق ويركزون على الزبائن في أدوارهم، بغض النظر عن مناصبهم داخل المنظمة. يجب أن يكون الموظفون على دراية باتجاهات السوق، وتعليقات الزبائن، والمشهد التنافسي للمساهمة بفعالية في نجاح المنظمة (الخفاجي وحمادة،2014:30).

د. التحليل والقياس والتحسين: كثيرا ما تتعرض مقاييس الأداء التقليدية، المتجذرة في الانظمة الإدارية، للانتقاد لكونها غير كافية لعمل هذه الأنظمة، التي تركز على إدارة التكاليف التقليدية والمؤشرات





المتأخرة، كثيرا ما تكافح من أجل الاندماج في الأطر الاستراتيجية، ويصعب تنفيذها من الناحية العملية، وتميل إلى الافتقار إلى المرونة وتكون مجزأة. وهذا يتناقض بشكل صارخ مع عقلية التحسين المستمر، التي تؤكد على احتياجات الزبائن والجودة والموثوقية والتسليم في الوقت المناسب، بالإضافة إلى التخصيص المرن والفعال لرأس المال المادي والمالي والبشري. (Ree & Ma,2009:92) ويتضمن هذا التحول التركيز على التحليلات المتقدمة واستخدام البيانات في الوقت الحقيقي التي توفر رؤى قيمة يمكن أن تدعم عمليات صنع القرار والتعديلات الاستراتيجية. بدلاً من الاقتصار على مقاييس الإنتاجية والربحية التقليدية، يجب على المنظمات تبني منظور أوسع يشمل الجودة، الابتكار، ورضا الزبائن كعناصر أساسية في تقييم الأداء (Kloviene,L.;18,2013).

المبحث الثالث

الجانب العملي لمتغيرات البحث

أولاً: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

١. التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير العدسة الاستراتيجية

الجدول (2) يوضح النتائج التي تم أستخراجها للتحليل الوصفي للمتغير المستقل (العدسة الاستراتيجية) والتي تشمل (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) ، يستدل من تلك النتائج في الجدول أدناه، أن البيانات لها القدرة على تحقيق أهداف الدراسة وأجراء التحليلات الإحصائية الأخرى، لكونها تقع ضمن الحدود العليا والدنيا وبما يتوافق مع المعايير المقبولة الإحصائية (Hair et al., 2010).





جدول (2) التحليل الوصفي لمتغير العدسة الاستراتيجية

Std. Deviation	Mean	الفقرة	البعد
0.888	3.52	x1	أصحاب المصلحة
0.988	3.17	x2	
0.918	3.44	x3	
0.788	3.194	x4	
0.718	3.48	x5	
0.968	3.34	x6	تعبئة الموارد
0.908	3.56	x7	
0.938	3.27	x8	
0.618	4.111	x9	
0.898	3.97	x10	تطوير المعرفة
0.838	3.87	x11	
0.808	3.44	x12	
0.748	3.794	x13	
0.876	3.78	x14	
0.901	3.54	x15	ادارة الثقافة
0.868	3.96	x16	
0.879	3.27	x17	
0.818	4.111	x18	
0.798	3.97	x19	
0.765	3.42	x20	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.





جدول (3) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير العدسة الاستراتيجية

الأهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
الثالث	0.86	3.3614	أصحاب المصلحة
الثاني	0.866	3.5602	تعبئة الموارد
الرابع	0.8342	3.0854	تطوير المعرفة
الأول	0.8256	3.7462	ادارة الثقافة
	0.853	3.33	العدسة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.

٢. التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير الاداء المتميز

الجدول (4) يبين النتائج التي تم استخراجها للتحليل الوصفي للمتغير المعتمد (الاداء المتميز) والتي تشمل (المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري) , يستدل من تلك النتائج في الجدول أدناه, أن البيانات لها القدرة على تحقيق أهداف الدراسة وأجراء التحليلات الإحصائية الأخرى, لكونها تقع ضمن الحدود العليا والدنيا وبما يتوافق مع المعايير المقبولة الإحصائية (Hair et al., 2010).

جدول (4) التحليل الوصفي لمتغير الأداء المتميز

Std. Deviation	Mean	الفقرة	البعد
.888	3.64	y1	تميز العاملين
.998	3.44	y2	
.766	3.88	y4	
.828	3.94	y5	
.798	3.89	y6	تصورات العاملين
.987	3.90	y7	
.654	3.983	y8	
.731	4.17	y9	
.785	3.82	y10	فهم الزبائن والسوق
.865	3.51	y11	
.745	3.18	y12	





.765	4.105	y13	التحليل والقياس والتحسين
.743	3.97	y14	
.698	3.38	y15	
.898	3.86	y16	
.833	3.10	y17	
.654	3.10	y18	
.998	3.01	y19	
.988	3.21	y19	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.2

جدول (5) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الاداء المتميز

الاهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
الثالث	0.86	3.59	تميز العاملين
الاول	0.80	3.80	تصورات العاملين
الثاني	0.7806	3.717	فهم الزبائن والسوق
الرابع	0.8162	3.29	التحليل والقياس والتحسين
	0.81	3.70	الاداء المتميز

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة

١. اختبار علاقات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى: تنص الفرضية الرئيسية الاولى (H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدسة الاستراتيجية والاداء المتميز، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (22-3) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين (العدسة الاستراتيجية والاداء المتميز)، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.767) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة (H1)، وتتفرع عن هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية، هي:





١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أصحاب المصلحة والاداء المتميز: يظهر الجدول (5) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين أصحاب المصلحة والاداء المتميز، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.424) عند مستوى معنوية (0.002)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

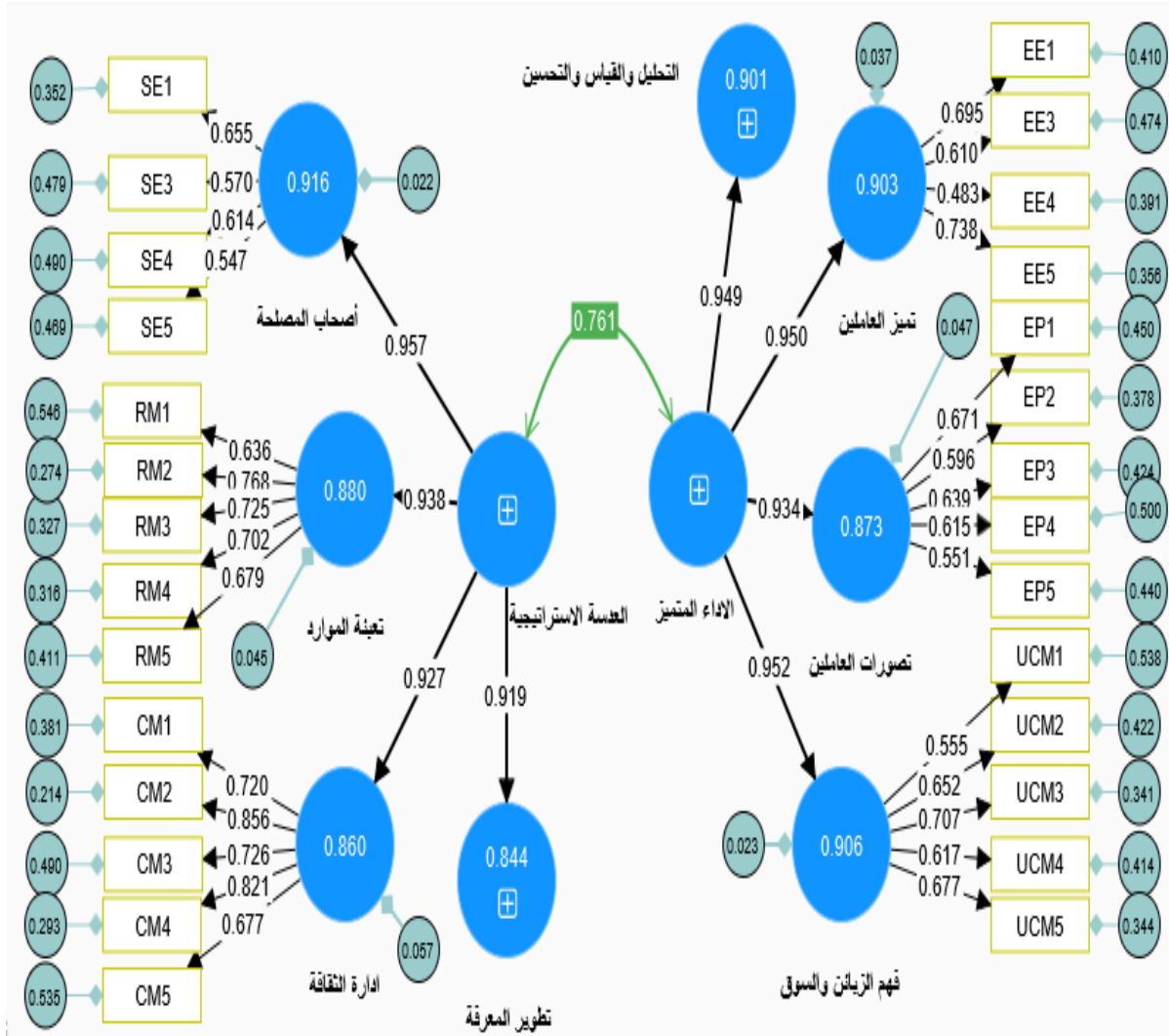
٢- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تعبئة الموارد والاداء المتميز: يظهر الجدول (5) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تعبئة الموارد والاداء المتميز، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٨١) عند مستوى معنوية (0.071)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

٣- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطوير المعرفة والاداء المتميز: يظهر الجدول (5) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطوير المعرفة والاداء المتميز، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.185) عند مستوى معنوية (0.060)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

٤- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الثقافة والاداء المتميز: يظهر الشكل (2) المتعلق بمصفوفة الارتباط، عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الثقافة والاداء المتميز، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.٤٤٧) عند مستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

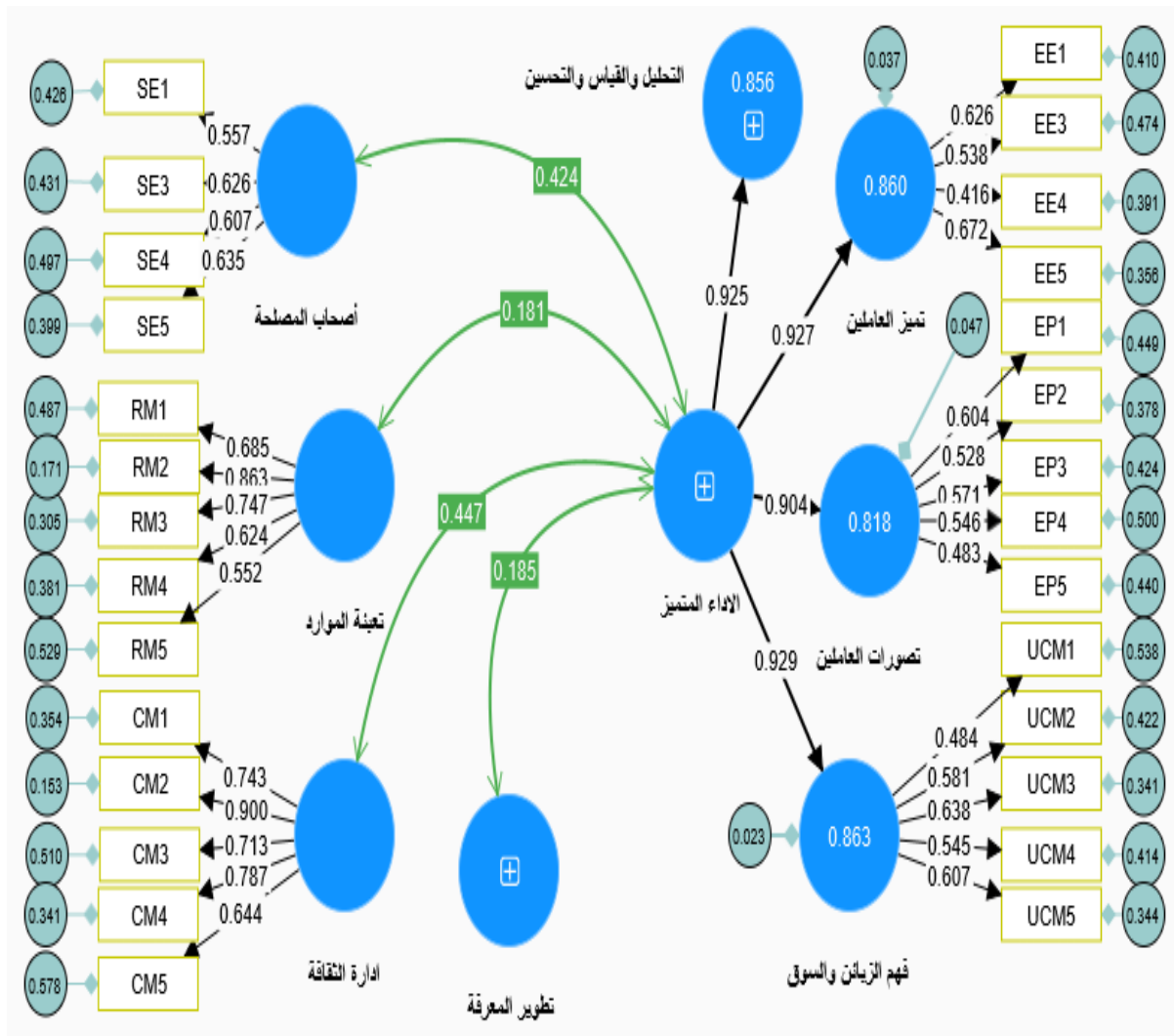


شكل (2) مصفوفة علاقة الارتباط بين العدسة الاستراتيجية والاداء المتميز



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SMARTPLS V4.0.8.4)

شكل (3) مصفوفة علاقة الارتباط بين ابعاد العدسة الاستراتيجية والاداء المتميز



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SMARTPLS V4.0.8.4)



٢. معايير تقييم الانموذج الهيكلية

تتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلية وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول (6) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

جدول (6) معايير تقييم الانموذج الهيكلية

المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي VIF	عامل تضخم التباين (VIF) > ٥
معنوية معاملات المسار	قيمة > P ٠,٠٠٥، قيمة < t ١,٩٦
معامل التحديد R ²	٠,٢٥, ٠,٥٠, ٠,٧٥ تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f ²	٠,٠٠٢, ٠,١٥, ٠,٣٥ تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

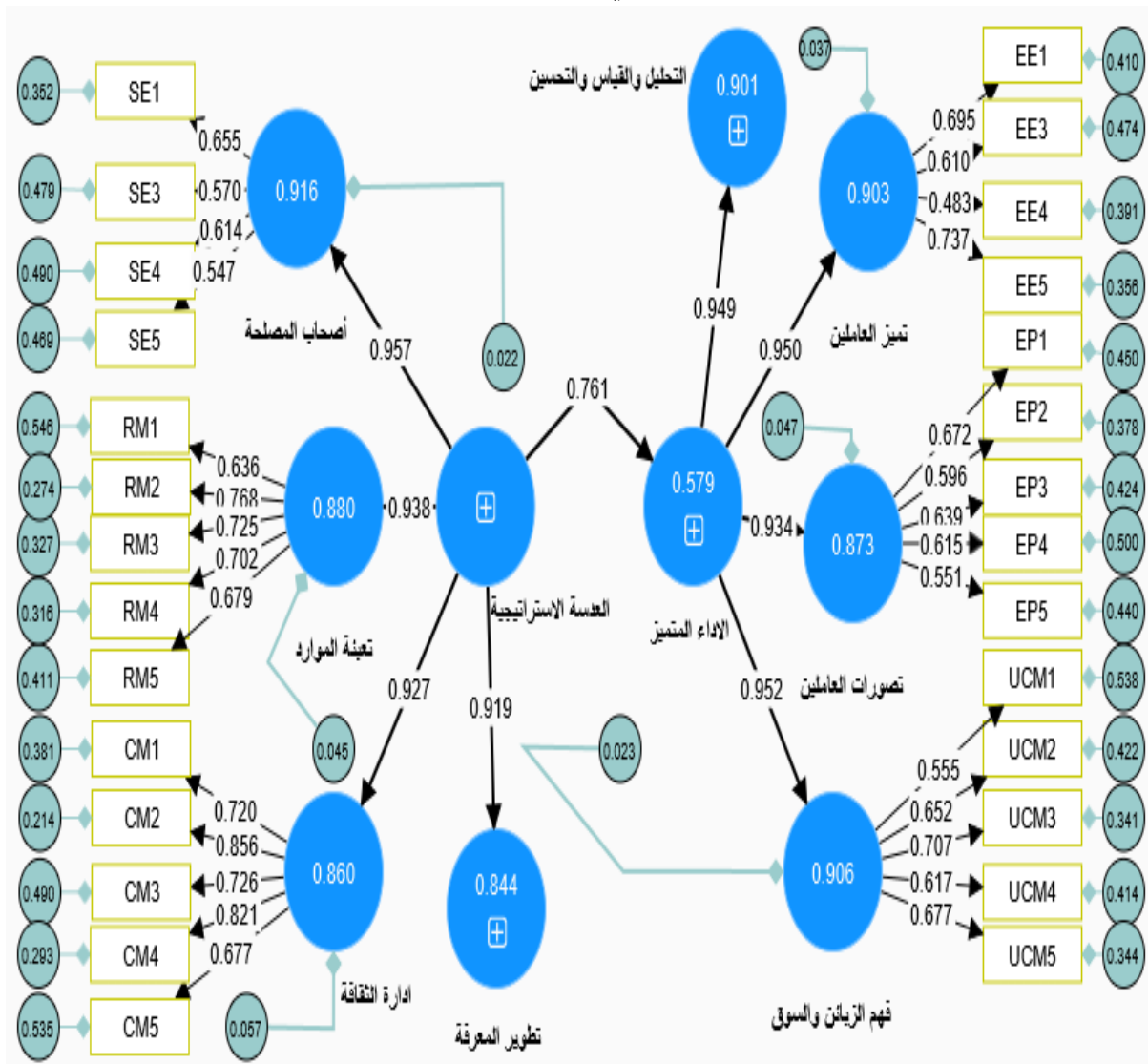
Source: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

٣. اختبار علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H2) على: ((لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (العدسة الاستراتيجية) في المتغير التابع (الاداء المتميز)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلية في الشكل (4)، كما يستعرض الجدول (7) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلية لهذه الفرضية.



شكل (4) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية





جدول (7) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H2	العدسة الاستراتيجية -> الاداء المتميز	1	٠.٧٦١	١٢.٨٥٣	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	١١.٦٣٦	٠.٥٧٩	٠.٥٦٢

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v4.0.8.4.

يستعرض الجدول (7) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الثانية والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (٠.٧٦١) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) ١.٩٦ وان لا تتجاوز قيمة (P) ٠.٠٥ وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (٠.٥٦٢) وهذا يشير الى ان متغير (العدسة الاستراتيجية) استطاع ان يفسر المتغير التابع (الاداء المتميز) بنسبة (٠.٥٦٢) وبقيّة النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

وعلى اساس النتيجة أعلاه سيتم رفض الفرضية التي تنص على: ((لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (العدسة الاستراتيجية) في المتغير التابع (الاداء المتميز)). اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية على ما يأتي:

١- لا توجد علاقة تأثير معنوية بين أصحاب المصلحة والاداء المتميز: يظهر الشكل (5) والجدول (8)، وجود علاقة تأثير معنوية أصحاب المصلحة والاداء المتميز ، فلقد بلغت قيمة معامل التأثير بينهما





(٠.٤٢٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٨) وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

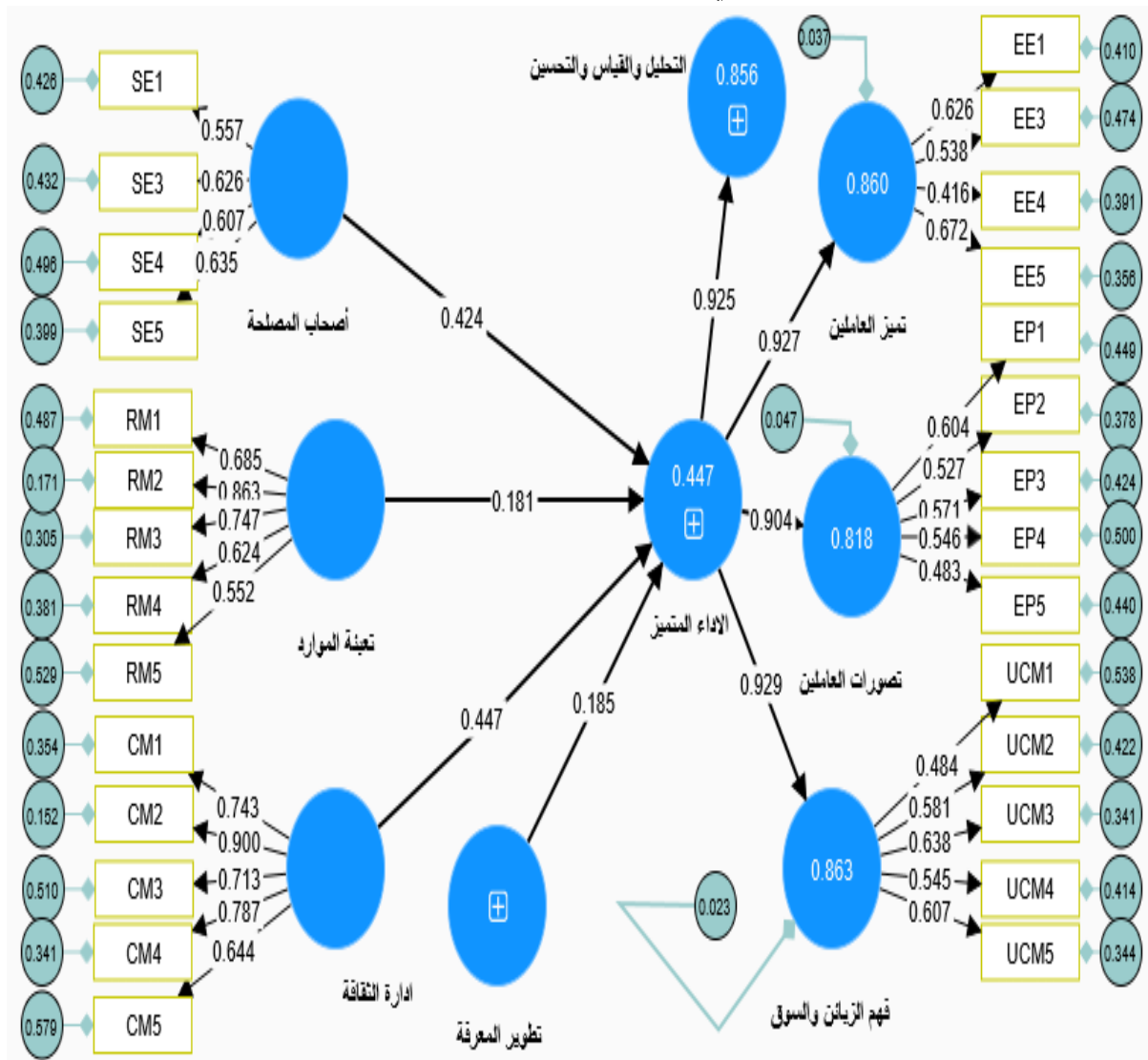
٢- لا توجد علاقة تأثير معنوية بين تعبئة الموارد والاداء المتميز: يظهر الشكل (5) والجدول (8)، عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين تعبئة الموارد والاداء المتميز، فلقد بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (٠.١٨١) عند مستوى معنوية (٠.٠٩٢)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

٣- لا توجد علاقة تأثير معنوية بين تطوير المعرفة والاداء المتميز: يظهر الشكل (5) والجدول (8)، وجود علاقة تأثير معنوية بين تطوير المعرفة والاداء المتميز، فلقد بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (٠.١٨٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٧٤)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

٤- لا توجد علاقة تأثير معنوية بين ادارة الثقافة والاداء المتميز: يظهر الشكل (5) والجدول (8)، عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين ادارة الثقافة والاداء المتميز، فلقد بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (٠.٤٤٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.



شكل (5) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية





جدول (8) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

المعدل R ²	معامل التحديد R ²	حجم التأثير f ²	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار
٠.٤٢١	٠.٤٤٧	٠.٤٥٣	رفض فرضية العدم	٠.٠٠٨	١٢.٢٠٤	٠.٠٤٢٤	١	اشراك أصحاب المصلحة - الاداء المتميز
		٠.١١٦	قبول فرضية العدم	٠.٠٩٢	٠.٥٣٠	٠.١٨١	١	تعبئة الموارد - الاداء المتميز
		٠.٠٩١	قبول فرضية العدم	٠.٠٧٤	٠.٦٥٠	٠.١٨٥	١	تطوير المعرفة - الاداء المتميز
		٠.٤٩٨	رفض فرضية العدم	٠.٠٠١	١٣.٠٣٠	٠.٤٤٧	١	ادارة الثقافة- الاداء المتميز

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v4.0.8.4.

يعرض الجدول (8) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي توصلت إلى أن معاملات المسار للفرضيات الفرعية معنوية، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) ١.٩٦ وان لا تتجاوز قيمة (P) ٠.٠٥ وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، بينما معامل المسار للفرضية (H2-2, H2-3) غير معنوية، ومن خلال الجدول يتضح قبول الفرضيات الصفرية لـ (H2-3, H2-2)، ورفض الفرضية الصفرية (H2-1, H2-4) كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (٠.٤٢١) وهذا يشير الى ان أبعاد المتغير المستقل (العدسة الاستراتيجية) استطاعت ان تفسر المتغير التابع (الاداء المتميز) بنسبة ٠.٤٢١ وبقيّة النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

وعلى اساس النتائج أعلاه سيتم رفض الفرضيات الفرعية (H2-1, H2-4) التي تنص على:

(H2-1) لا توجد علاقة تأثير معنوية بين أصحاب المصلحة والاداء المتميز:

(H2-4) لا توجد علاقة تأثير معنوية بين ادارة الثقافة والاداء المتميز: وقبول الفرضية

(H2-2) لا توجد علاقة تأثير معنوية بين أصحاب المصلحة والاداء المتميز

(H2-3) لا توجد علاقة تأثير معنوية بين ادارة الثقافة والاداء المتميز





المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. حداثة المتغيرات المبحوثة وتفرد الدراسة الحالية بجمعها في إطار واحد يوجب تقييم وتفحص الآراء والأفكار التي عرضها الباحثون بهدف التوصل إلى خلاصة مفيدة قيمة حول أهم الاستنتاجات المستخلصة من العرض النظري الذي سردته الدراسة في فصلها الثاني بحسب متغيرات الدراسة.
٢. يعد متغير العدسة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وكان لأبعادها الفرعية علاقة بأداء المورد البشري في تأديته لمهام عمله.
٣. وفقاً لمؤشرات العدسة الاستراتيجية فهي موضوع ذو أبعاد مهمة جسدت أثره المباشر في صياغة وفهم وتنفيذ وتقييم استراتيجية الكثير من المنظمات وبمختلف التوجهات بالشكل الذي يدعم الميزة التنافسية للمنظمة عبر التركيز على رغبات وحاجات الزبون وبناء علاقة قوية معه لخلق قيمة مضافة للمنظمة.
٤. إن مفهوم الأداء المتميز من المفاهيم الحديثة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والذي يكمن في حصول الفرد على أعلى مستويات الرضا الوظيفي الذي ينعكس على سلوكياته المختلفة كقلة الغيابات والحرص في دعم بيئة عمله وبذل أقصى الجهود للحفاظ على الوقت والموارد وتعزيز قدراته التنافسية.
٥. إن تعزيز الاداء المتميز في دائرة المحاسبة في وزارة المالية يمنح الوزارة فرصاً كثيرة لمواجهة التحديات والمشكلات والعمل على إيجاد الحلول لها للمشكلات من خلال تبني ثقافة التطوير المعرفي والتميز في الاداء ومواجهة المنافسين والعمل على تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة على تحقيقها.
٦. ندرة الأدبيات ذات الصلة في اختبار العلاقة بين العدسة الاستراتيجية في الأداء المتميز وبالتحديد في منظمات الخدمة العامة (دائرة المحاسبة / وزارة المالية) عينة الدراسة من أجل العمل على توسيع قاعدتها





المعرفية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة والعمل على الوصول إلى أعلى مستويات الأداء من خلال قدرتها على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل بما يسهم في دعم وتنمية توجهاتها في تأديتها لمهامها الوظيفية.

٧. أثبتت نتائج التحليل عن وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات على المستوى الكلي، أي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات (العدسة الاستراتيجية، الأداء المتميز) وهذا دلالة انه كلما تم تزايد الاهتمام واستعمال العدسة الاستراتيجية كلما ارتفعت قدرة المنظمة من تحقيق أعلى مستويات الأداء وبشكل متميز.

٨. أتضح ومن خلال نتائج التحليل عن قوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة (العدسة الاستراتيجية، الأداء المتميز) وأبعادها الفرعية، حيث كانت قوية وتمثل المتغيرات وتنتمي إليها وتقيسها، وبذلك اثبتت النتائج أنه كلما أزداد الاهتمام باستعمال مؤشرات وأبعاد العدسة الاستراتيجية من قبل القيادات العليا كلما ازدادت قدرة العاملين في دائرة المحاسبة في وزارة المالية من تعزيز الأداء المتميز.

٩. كانت النتائج الإحصائية تشير الى إن المتغير المستقل العدسة الاستراتيجية وأبعادها الفرعية تؤثر في تعزيز الأداء المتميز، بشكل متفاوت بالنسبة للمقاييس (من ضمن عينة الدراسة)، ومن هنا يتضح لنا ونستنتج بان أفراد العينة المبحوثة لديهم ثقة كبيرة بتطبيق مؤشرات العدسة الاستراتيجية بالشكل الذي يؤدي إلى تعزيز كفاءة الدائرة وقدرتها على التطوير، وذلك عبر زيادة التوجه نحو الأخذ بتصورات الموظفين وفهم الزبائن وتطلعاتهم للخدمة التي يتلقونها من دائرة المحاسبة في وزارة المالية.

١٠. العلاقة الايجابية الواضحة والقوية لمتغير العدسة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتميز، اذ أشارت النتائج الإحصائية إلى إن العدسة الإستراتيجية وأبعادها تؤثر في الأداء المتميز، بعلاقة ايجابية ومعنوية قوية (من ضمن عينة الدراسة)، وقد كانت التأثيرات لهذه الأبعاد مختلفة في حجم التأثير، لذلك يمكن





إعادة ترتيب هذه الإبعاد بحسب حجم التأثير كالاتي: (إدارة الثقافة، تعبئة الموارد، اشراك أصحاب المصلحة، تطوير المعرفة).

١١. أكدت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير الأداء المتميز بان لدى أفراد العينة ثقة كبيرة بان أبعاد الأداء المتميز تتأثر بالعدسة الاستراتيجية، وقد كانت هذه التأثيرات مختلفة في حجم التأثير، لذلك يمكن إعادة ترتيب هذه الإبعاد بحسب حجم التأثير كالاتي: (تصورات العاملين، فهم الزبائن والسوق، تميز العاملين، التحليل والقياس والتحسين).

١٢. أتضح بأن الأفراد الموظفين في المنظمة المبحوثة (دائرة المحاسبة) لديهم الإدراك والفهم والمعرفة بمتغيرات الدراسة وفهمها وهناك قاسم مشترك فيما بين الموظفين ألا وهو التفهم والتفاعل مع متغيرات الدراسة واهدافها، وهذا ما تبين من خلال وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

١٣. جاءت جميع متغيرات الدراسة بمتوسطات حسابية أعلى من الوسط الفرضي للدراسة على وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يؤشر الإدراك الجيد للمبحوثين والذي ظهر في سهولة فهمهم لمتغيرات الدراسة.

ثانيا: التوصيات

١. يتوجب على المنظمة قيد البحث (دائرة المحاسبة في وزارة المالية) ان تدعم مؤشرات العدسة الاستراتيجية في المجالات ذات الصلة بالأداء المتميز.

٢. على أصحاب القرار في المنظمة المبحوثة العمل على وضع الخطط والبرامج المستقبلية لتفعيل دور العدسة الاستراتيجية للإسهام في تعزيز الأداء المتميز.

٣. تعزيز الاهتمام بالأداء المتميز وبمتغيراته (تميز العاملين، تصورات العاملين، فهم الزبائن والسوق، التحليل والقياس والتحسين) مما يتحتم على الموظفين في دائرة المحاسبة السعي الى الارتقاء بمستوى





الأداء الكلي للدائرة الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلا ولفترات طويلة.

٤. ضرورة قيام الإدارة العليا بالأخذ بآراء المستويات الوظيفية المختلفة ممن يمتلكون المهارات والخبرات والمواهب الداعمة الى إقامة تحالفات إستراتيجية بين أصحاب المصلحة في المنظمة عينة الدراسة من اجل استثمار الطاقات والأفكار لديهم، والعمل على تقليل نقاط الضعف الموجودة لبناء معايير الأداء المتميز.

٥. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة باستثمار العلاقة بين العدسة الاستراتيجية والأداء المتميز (والتي أثبتت نتائج الدراسة عن تحققها) استثماراً أمثل في استنباط أفضل الأساليب التي تسمح بجعل الزبائن مرتكز مجمل النشاطات واتباع منهجية مناسبة للبحث عن التحديات والمشكلات واتخاذ القرارات ازانها ومجمل القضايا في الدائرة.

٦. يفرض الواقع الميداني قيام دائرة المحاسبة في وزارة المالية بتبني مفهوم العدسة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (إشراك أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، إدارة الثقافة) بسبب ظروف وطبيعة مهام العمل في ظل بيئة متزايدة التعقيد، وبما يعزز من قدرتها في التعامل مع المستجدات المتوقعة والقيام بالتغيرات الملائمة وفقا للأنظمة والتعليمات التي تحكم بيئة العمل.

٧. يجب على دائرة المحاسبة التركيز على أهمية العدسة من منظور استراتيجي والأداء المتميز في تحقيق واخذ مكانة في ظل الظروف الوظيفية المتجددة والبيئة المستمرة التغيير مما يتطلب الأخذ بعدد من المؤشرات وصولاً إلى ذلك منها: (اكتساب التكنولوجيات المتطورة، الاعتناء بالمواهب والمهارات والخبرات العملية).





٨. يجب على القيادات العليا أن تعمل على دعم الدراسات البحثية الداعمة لبيئة العمل وأداء الموظفين بالشكل الذي يسهم في إتاحة المعلومات والمعرفة لجميع المستويات الوظيفية أو التنظيمية التي تسهم في صياغة العدسة الاستراتيجية والتي بدورها أن تسهم في وصول المنظمة إلى أعلى مستويات الأداء المتميز.

٩. ضرورة التوسع في تطبيق الدراسة في منظمات أخرى وعينة أوسع، من أجل الوصول إلى أنموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المنظمات العراقية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. الخفاجي، نعمة، (٢٠١٥)، "العدسات الاستراتيجية"، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢. الجبوري، صدفه موفق ويسى، (٢٠٢١)، العدسة الاستراتيجية وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة بغداد، رسالة ماجستير، الجامعة العراقية.

٣. الذبحاوي، سناء عبد كريم والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٧)، العدسة الاستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغزي للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الرابع عشر العدد (٣) ٢٣٤-٢٧١ .

٤. الخفاجي، حاكم جبوري، وحمادة، عفراء عباس، (٢٠٢٢)، الاداء المتميز للعاملين وتأثيره في تعزيز التسويق الرشيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل، مجلة كلية التراث





الجامعة، العدد الرابع والثلاثون، عدد خاص بالمؤتمر العلمي التخصصي الخامس للكلية التقنية الإدارية/الجامعة التقنية الوسطى.

٥. محمد، عمر مصطفى، (٢٠٢٢)، القيادة الملهمة ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٣)، العدد (١).

المصادر الأجنبية:

1. Alsaqal, Ahmed Hashem & Ahmed, Hameed Ali & Aljubory, Sudfa Muwafaq, (2021), "The Strategic Lens and its Impact on the Entrepreneurial Orientation of Business Organizations ", Journal of Management Information and Decision Sciences Volume 24, Special Issue 1.
2. Berry, Gregory, & Shabana, Kareem M. , (2020). Adding a strategic lens to feasibility analysis, New England Journal of Entrepreneurship, 23(2), 67-78.
3. Dawans, V., Alter, K., & Miller, L. (2009). The four lenses strategic framework. Toward an Integrated Social.
4. Dawans, Vincent & Alter, Kim, (2009), "The Four Lenses Strategic Framework Toward an Integrated Social Enterprise Methodology" , Virtue Ventures LLC, A Building the Field Initiative, Version 1.2 – May 2009, licensed under a Creative Commons Attribution–Share Alike 3.0 License.





5. Al-Qeed, M. A., Al-Raggad, M. A., Al-Shura, M. S., AlQaisieh, N. M., & Al-Azzam, Z. F. (2016). The impact of ideal employee award on the retention of distinctive competencies in public sector organizations in the Hashemite Kingdom of Jordan: A field study of public sector employees who obtained the Ideal Employee Award Civil Service Bureau. *International Journal of Business and Social Science*, 7(3), 104–114.
6. Darabos, M. (2013). Perception of the importance of the strategic planning for the employee's motivation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 943.
7. Fithriyana, I., Maria, S., & Hidayati, T. (2022). The Relationship between Employee Satisfaction and Employee Performance mediated by Employee Engagement. *Frontiers in Business and Economics*, 1(3), 147–153.
8. Hanif, M., Sembiring, M. T., & Sembiring, B. K. F. (2023, September). The Influence of Employee Discipline and Competency on Employee Performance at PT. Prima Indonesia Logistik in Belawan City. In *7th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2022)* (pp. 1266–1276). Atlantis Press.





9. Haryati, S. (2022). The Effect of Recruitment and Job Placement on Employee Performance at PERUMDAM Tirta Darma Ayu. *International Journal of Social Health*, 1(2), 69–78.
10. Heita, H. N. (2022). Investigating the impact of career development on employee performance at the Namibia Airports Company (Doctoral dissertation, University of Namibia).
11. Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM)*. Los Angeles: Sage.
12. Kloviene, L. (2013). Improvement of performance measurement system according to business environment. *Economics and management*, 18(1), 17–25.
13. Madzík, P., Budaj, P., Mikuláš, D., & Zimon, D. (2019). Application of the Kano model for a better understanding of customer requirements in higher education—a pilot study. *Administrative Sciences*, 9(1), 11.
14. Permana, I. (2021). Using Structural Equation Modelling (SEM) to Construct the Model for Cultivating Employee Excellence through Engagement, Enablement, and Empowerment.





15. Ree, S., & Ma, Y. (2009). Analysis about Korean Enterprise through China Excellence Performance Model and Comparison with China Enterprise. Asian Journal on Quality, 10(2), 77-96.



