



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثالثة والأربعين

Vol. 43, No.1; Jan. 2025

عدد يناير 2025



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد صالح هاشم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة
من الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة

د. رضا حسين قنديل*

مدرس بالمعهد العالي للحاسب الآلي والعلوم الإدارية
reda.kandel@gmail.com

د. رضا حسين محمد قنديل : حاصلة على الدكتوراه في الادارة العامة والمحلية من اكااديمية السادات للعلوم الادارية عام 2018. تعمل مدرس * بالمعهد العالي للحاسب الآلي والعلوم الإدارية، ومدير إدارة بالإدارة العامة للعلاقات الدولية بمكتب وزير التربية والتعليم والتعليم الفني. لها اهتمامات بحثية متعددة في مجالات: الإدارة العامة والمحلية، والإدارة الإلكترونية، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة التربوية والتعليم التقني.

أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من وجهة نظر عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في بعض الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على استمارة الاستقصاء والتي تكونت من جزئين رئيسيين، وهما: جودة القرارات الاستراتيجية، والتميز المؤسسي، ويتضمن الجزء الأول جودة القرارات الاستراتيجية (25) وحدة قياس موزعة على (5) أبعاد بغرض تحديد مستوى جودة القرارات الإستراتيجية في الإدارات التعليمية محل الدراسة، ويتضمن الجزء الثاني التميز المؤسسي (32) وحدة قياس موزعة على (5) أبعاد بغرض تحديد درجة توافر التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (100) من مدراء ووكلاء ورؤساء أقسام الإدارات التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة أثرت عدة تساؤلات وفرضيات تم اختبارها اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستخدمت الوسائل الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ومعامل الانحدار الخطى لقياس علاقات التأثير، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انخفاض مستوى ممارسة الإدارات التعليمية محل الدراسة لأبعاد التميز المؤسسي، وفعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الجودة العالية من قبل المدراء في الإدارات التعليمية، بالإضافة إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً بعد التنافسية يليه العدالة الإجرائية ثم الاستشراف، ومن أبرز التوصيات التي أشارت إليها الدراسة ضرورة توعية مديري الإدارات التعليمية ووكلائهم ورؤساء الأقسام بالحرص على متابعة القرارات التي يتخذونها لرفع مستوى القبول والتأثير والاستمرارية لها وتحسين جودتها ضمن إداراتهم وأقسامهم.

الكلمات المفتاحية: القرارات الإستراتيجية، جودة القرارات الإستراتيجية، التميز المؤسسي، الإدارات التعليمية.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of the quality of strategic decisions on achieving institutional excellence, from the point of view of a sample of senior and middle administrative leaders in some educational departments in Cairo Governorate. The researcher used the descriptive method and relied on the survey form, which consisted of two main parts, namely: Quality Strategic decisions and institutional excellence. The first part includes the quality of strategic decisions (25) units of measurement distributed over (5) dimensions for the purpose of determining the level of quality of strategic decisions in the educational departments under study. The second part includes institutional excellence (32) units of measurement distributed over (5) Dimensions for the purpose of determining the degree of availability of institutional excellence in the educational departments under study. The study tool was applied to a sample consisting of (100) directors, deputies, and heads of departments of educational departments. To achieve the objectives of the study,

several questions and hypotheses were raised and tested based on the statistical program (SPSS) and were used. Statistical means represented by the correlation coefficient to measure the strength and direction of the relationship between variables, and the linear regression coefficient to measure influence relationships. The study reached several results, the most important of which are: a low level of practice by the educational departments under study of the dimensions of institutional excellence, and the effectiveness of high-quality strategic decision-making by managers in Educational administrations, in addition to the presence of a statistically significant impact of the dimensions of strategic decisions on achieving institutional excellence in educational administrations. The most influential dimensions were competitiveness, followed by procedural justice, and foresight. Among the most prominent recommendations indicated by the study is the necessity of educating educational department directors, their agents, and department heads to ensure Follow-up on the decisions they make to raise their level of acceptance, impact, and continuity and improve their quality within their departments and divisions.

Keywords: strategic decisions, quality of strategic decisions, institutional excellence, educational departments.

مقدمة:

تزايد الاهتمام بتجويد القرارات الإستراتيجية باعتبار أن القرار الإستراتيجي أحد أهم الحلقات النهائية في عملية صياغة الإستراتيجية، مما يحتم على المنظمات الاهتمام بصياغة قراراتها وتجنب اتخاذ القرارات غير المدروسة التي تكبدها خسائر كبيرة، لذلك أصبح القرار الإستراتيجي يحظى بعناية كبيرة من قبل القيادات الإدارية باعتباره المرحلة الأخيرة من عملية الصياغة الإستراتيجية، ويعتبر اتخاذ قرارات ذات جودة عالية من الأهداف الأساسية للإدارة العليا في كل منظمة، والتي تحقق انعكاسات ايجابية على فاعلية وبقاء المنظمات في بيئات الأعمال (حمود والعطوى، 2022، ص483).

وقد أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والتميز، مطلباً ضرورياً للغاية، وخاصةً في ظل عصر لا يعترف إلا بالتميزين الأكفاء أفراداً أو مؤسسات، ولذلك فمن الضروري على المؤسسات المختلفة أن تسعى نحو تحقيق التميز، وأن توجه كل إمكاناتها البشرية والمادية في سبيل تحقيقه، بالإضافة إلى الحاجة إلى إيجاد مناخ ملائم يشجع على تميز المؤسسة والعاملين فيها (أحمد وآخرون، 2022، ص27). وحتى يتم لها ذلك ينبغي النظر بعناية إلى تجويد القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا.

وتسعى الإدارات التعليمية في مصر إلى تحقيق أهدافها من خلال معايير التميز المؤسسي والذي يعتبر ركيزة أساسية للوصول إلى تميزها ورفقيها على المستوى المحلي والعالمي، في ضوء رؤية مصر 2030 والتي تقضي بتكوين جهاز إداري كفاء وفعال محكوم يسهم بدوره في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين، وقد حرصت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ووزارة التربية والتعليم على إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي عن طريق البرامج الهادفة لتطوير إدارة العملية التعليمية مثل: "المعايير القومية لجودة التعليم"، و"جائزة مصر للتميز الحكومي" باعتبارها من أبرز المدخلات التي تساعد في تحقيق العلاقة بين جودة القرارات الاستراتيجية

والتميز المؤسسي، وذلك لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية من خلال وجود جائزة وطنية للتميز الحكومي تشجع جو التنافس الإيجابي الفعال والبناء وترسيخ مبادئ وقيم التميز في جميع قطاعات الدولة (عبد الهادي وآخرون، 2023، ص115).

ومن المنطلق السابق فإن تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية لم يعد أمراً ثانوياً بل أصبح ضرورة ومطلباً أساسياً لا غنى عنه إذا ما أرادت هذه الإدارات الاستمرار والنمو، فتحقيق التميز المؤسسي ما هو إلا نتاج لما تتخذه الإدارات من قرارات استراتيجية تنعكس على جودة أدائها المؤسسي الذي يساعد على التطور والإصلاح. وعليه جاءت الدراسة الحالية لتتناول العلاقة بين جودة القرارات الإستراتيجية والتميز المؤسسي في الإدارات التعليمية، والكشف عن أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال العناصر التي تكونت منها الدراسة الحالية، والتي تمثلت في عدة أجزاء، حيث تمثل الجزء الأول في الإطار العام للدراسة، وتمثل الجزء الثاني في الإطار النظري للدراسة، وأخيراً الجزء الثالث والذي تمثل في الإطار الميداني للدراسة وما تبعه من الخاتمة التي تضمنت نتائج الدراسة والتوصيات.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

1- المشكلة البحثية:

تتمثل المشكلة البحثية في أنه على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الإدارات التعليمية لتجويد القرارات الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي، إلا أن تلك الإدارات تواجه حالة من عدم التأكد من جودة القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها والتي أصبحت تشكل لها تحديات يتحتم عليها مواجهتها بأكثر الطرق فاعلية، ولعل من بين تلك الطرق عملية صنع القرار داخل المؤسسة، ولكن قد لا يقود كل قرار يتخذ بالضرورة إلى القضاء على تحدى معين أو حل مشكلة محددة، لذلك وجب السعي إلى صنع قرارات تتميز بالجودة والفعالية وأن تكون موجهة لحل مشكلة بعينها ويكون القرار الاستراتيجي موصوف بالدقة مع كونه قابل للتطبيق على أرض الواقع. وهذا ما قررته نتائج بعض الدراسات السابقة مثل:

دراسة الكفاوين (2023) والتي خلصت إلى عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل بعض المنظمات تنقذ إلى مبدأ وضع الخيارات الإستراتيجية قبل اتخاذ القرار الإستراتيجي، ويعد ذلك عاملاً سلبياً في الحكم على جودة القرارات الإستراتيجية التي يتخذها القيادات من المستويات الإدارية العليا والوسطى.

وأشارت دراسة راضي وحمدى (2023) إلى أن تحقيق التميز المؤسسي في مختلف المنظمات يقابله الكثير من التحديات سواء تحديات إدارية أو تقنية أو بشرية وغيرها من التحديات التي تستوجب إيجاد الحلول لها وإزالة العقبات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية والخاصة.

وقد قررت دراسة المطيري (2022) ما ذهبت إليه الدراسة السابقة، وأكدت على أن إدارة التعليم تواجه عديد من المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي، ومنها: توفير مناخ تنظيمي ملائماً لإنجاز العمليات الإدارية والتعليمية، وتهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير، استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية بما يحقق توجه

الإستراتيجي لاتخاذ القرارات السليمة، إعداد هيكل تنظيمي داخليا وفق القواعد العلمية والإدارية، استشراف المستقبل على المدى البعيد باستخدام الوسائل الحديثة.

وانققت دراسة حسن وعبد الرحمن (2023) مع ما توصلت إليه نتائج الدراستين السابقتين في وجود بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي مثل: غياب التخطيط السليم، وضعف توجه القادة نحو تحقيق التميز، وضعف الامكانيات المادية والحوافز التي تلبي احتياجات العاملين، وفي ضوء تلك النتائج، أوصى الباحثان بأهمية تفعيل وحدة الجودة والتميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية، وتفعيل نظام الحوافز، وزيادة مشاركة العاملين في وضع الخطط وعمليات اتخاذ القرار.

وفي ضوء عمل الباحثة كمدير إدارة بوزارة التربية والتعليم، وبسؤالها لعدد (25) من العاملين بإدارة مدينة نصر التعليمية وإدارة مصر الجديدة التعليمية عن التحديات التي تواجه جودة القرارات الإستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية أجاب المستقصى منهم على قائمة الاستقصاء المتعلقة بالدراسة الاستطلاعية، ويتبلور ذلك من خلال الجدول التالي*:

الجدول رقم (1) قائمة الاستقصاء المتعلقة بالدراسة الاستطلاعية

م	العبارة	استجابات المستقصى منه		
		موافق %	محايد %	غير موافق %
1	يوجد قصور في تطبيق مفهوم التميز المؤسسي بالإدارة التعليمية	61%	17%	22%
2	تخضع القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة التعليمية لطابع المركزية ولا تقاس بمعايير إدارة الجودة الشاملة	54%	10%	36%
3	فشل المديرين في ترسيخ سياسة التميز داخل الإدارة التعليمية	46%	23%	31%
4	تحتاج الإدارة التعليمية لتطوير أنظمة فعالة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري للوصول إلى التميز المؤسسي	78%	12%	10%
5	يتأثر العاملين بالإدارة بالبيئة التي تتخذ فيها قرارات جيدة تلبي احتياجاتهم وتحسن من مستوى الأداء المؤسسي	65%	-	35%
7	تحتاج الإدارة التعليمية إلى قيادة إدارية قادرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتسم بطابع الجودة	55%	19%	26%

المصدر: إعداد الباحثة

2- الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تحليل تلك الدراسات، وتحديد الفجوة البحثية فيما بينها وبين الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة منها، وفقا لما يلي:

أ- الدراسات المتعلقة بجودة القرارات الإستراتيجية:

* أجرت الباحثة الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من 1 يونيو 2023م حتى 1 يوليو 2023م.

تتوعدت الدراسات التي تناولت مفهوم جودة القرارات الإستراتيجية، وقامت بربط المفهوم بالعديد من المتغيرات الموقفية والتنظيمية والسلوكية، وأبرزها:

ما أوضحت دراسته فواز وسعدون (2023) التي بينت دور جودة القرارات الإستراتيجية في نشر وظيفة الجودة في الشركة العامة للسمنت العراقية، وقد توصلت النتائج إلى مجموعة استنتاجات من أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث المتمثلة بجودة القرار الإستراتيجي (متغير مستقل) بأبعاده (الاستثنائية، الاستمرارية، التوجيهية)، نشر وظيفة الجودة (متغير تابع) بأبعاده المختلفة.

وقد استهدفت دراسة حمود والعطوي (2022) الكشف عن تأثير الاستشراف الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين في جامعة الكوفة، وقد توصلت إلى أن الاستشراف الإستراتيجي يستخدم كوسيلة فاعلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على التكامل سيؤدي إلى الحصول على معلومات تسهم باتخاذ قرارات إستراتيجية ذات جودة عالية تساعد المنشآت في تحقيق المنافسة العالمية خلال الفترة المستقبلية.

وكشفت دراسة فتح الله وبن عيسى (2022) عن تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات في أحد المجمععات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن نظم دعم القرارات تلعب دور وسيط في التأثير على العلاقة بين المعرفة الضمنية وجودة القرارات الإستراتيجية، وأن نوع هذه الوساطة هي وساطة كلية أي أن تأثيرات المتغير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية تمر كلها عبر المتغير نظم دعم القرارات.

واستهدفت دراسة ولي وآخرون (2022) التعرف على دور الحكومة الإلكترونية والمتمثلة (القدرات والموارد البشرية، البنية التحتية) في جودة القرارات الإستراتيجية بأبعاده (وضوح الرؤية الإستراتيجية، جودة وموثوقية المعلومات، التفكير الإستراتيجي)، وقد اعتمدت الدراسة على تصميم استمارة الاستبانة وزعت على (120) طبيباً في سبعة مستشفيات من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها توفر المستوى لمتطلبات الحكومة الإلكترونية، مع وجود علاقة وتأثير قوي للحكومة الإلكترونية في جودة القرارات الإستراتيجية.

وقامت دراسة مهدي (2021) بفحص العلاقة بين إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الإستراتيجية في المنظمات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير إدارة المعرفة ذا تأثير مباشر وخطير على جودة القرار المتخذ بمعنى أنه عندما تكون إدارة المعرفة مساوية للصفر فإن القرار المتخذ لن يقل عن هذه القيمة، كما أنه من الضروري على المؤسسات والمنظمات أن تعرف أهمية إدارة المعرفة من حيث الخبرة الميدانية والمهنية وجمع وتحليل المعلومة وصولاً إلى الاستنتاج باستخدام برامج تقنية حديثة وقاعدة معلومات دقيقة يمكن من خلالها تسير الأعمال وتحديد المشاكل بدقة.

وأوضحت دراسة مخدوم (2020) مهارات وآليات صناعة القرارات الإستراتيجية في بعض الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع كفاءة صناعة القرارات الإستراتيجية في الجامعات السعودية والتي تتم وفق إجراءات

محددة وواضحة وتميل إلى اشراك المستويات الإدارية ذات العلاقة فيها من خلال أسلوب القيادة الجماعية، مما يسهم في زيادة كفاءة التخطيط الإستراتيجي فيها وتحسين الأداء بشكل عام.

واستهدفت دراسة السويط والعوادة (2019) قياس أثر تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن ، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير البيئة التكنولوجية كان الأكثر تأثيراً على جودة القرارات الإستراتيجية تلاه متغير البيئة الاقتصادية وأخيراً متغير البيئة السياسية، في حين لا يوجد تأثير لمتغير البيئة الاجتماعية والثقافية على جودة القرارات الإستراتيجية.

واستهدفت دراسة خليل (2019) التعرف على اليقظة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (اليقظة البيئية، والتجارية، والتنافسية، والتكنولوجية) وتأثيرها في جودة القرارات الإدارية وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من المديرين في مجلس القضاء الأعلى البالغ عددهم (45) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي الواضح لأبعاد اليقظة الإستراتيجية في جودة القرارات الإدارية، مع وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اليقظة الإستراتيجية وجودة القرارات الإدارية.

وبينت دراسة المجالي والرواضية (2018) أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية، وأظهرت نتائج أن هناك كفاءة في أداء القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية؛ مما يدل على أن كل شركات الاتصالات تقوم برسم سياساتها طويلة الأجل من خلال اعتماد أساليب التخطيط الإستراتيجي، وبالاعتماد على أفضل الطرق من خلال تحقيق أعلى كم من الأهداف بجودة عالية وبأقل زمن وتكلفة.

واختبرت دراسة عبد الله والعوادة (2018) أثر الذكاء الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) في جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى فيه، كما تبين أن متغير الرؤية كان الأكثر تأثيراً على جودة القرارات الإستراتيجية تلاه متغير الاستشراف ثم التفكير المنظمي ثم الدافعية وأخيراً متغير الشراكة.

كما قامت دراسة عبد العاطي (2016) بقياس تأثير حوكمة الشركات على جودة القرارات بالتطبيق على قطاع البنوك، وأشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لحوكمة الشركات بأبعادها الخمسة (الإطار القانوني لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم، حقوق أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسئولية مجلس الإدارة) على جودة القرارات الإستراتيجية، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً على جودة القرارات الإستراتيجية هو بعد مسئولية مجلس الإدارة ثم يليه الإفصاح والشفافية، حقوق أصحاب المصالح ثم حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم وأقلها تأثيراً على جودة القرارات الإستراتيجية هو بعد الإطار القانوني لحوكمة الشركات.

وفحصت دراسة Garbuio et al (2015) العلاقة بين عملية صنع القرارات الإستراتيجية وفعاليتها من خلال الأبعاد الأساسية لصنع القرار الإستراتيجي (تحليل الأداء للجوانب المالية الخاصة بالقرار، الحوار النزيه حول القرارات الإستراتيجية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ومعنوية للبعد الثاني (الحوار النزيه حول

القرارات الإستراتيجية) وفاعلية صنع القرار، كما بينت النتائج أن البعد الثاني لصنع القرار (الحوار النزيه) أكثر تأثيراً على فاعلية القرارات الإستراتيجية من البعد الأول (متانة التحليل).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن موضوع جودة القرارات الإستراتيجية قد حظي باهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية والقيادة. وبشكل عام، تشير الدراسات السابقة إلى أن جودة القرارات الإستراتيجية تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل تنظيمية وبيئية ومعرفية وسلوكية مثل دراسات: السويط والعاودة (2019)، وولى وآخرون (2022)، وحمود والعطوي (2022)، وفواز وسعدون (2023). وقدمت بعض الدراسات إطاراً مفيداً لفهم وتحسين جودة القرارات الإستراتيجية في المنظمات مثل دراسات: عبد العاطي (2016)، وعبد الله والعاودة (2018)، وخليل (2019)، ومخدوم (2020).

ب- الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات التميز المؤسسي بأبعادها المختلفة، ويلاحظ أن بعض هذه الدراسات قد اعتمدت على أبعاد التميز المؤسسي بشكل تفصيلي، والبعض الآخر استخدم أبعاد مجموعة بطريقة تناسب أغراض الدراسة الميدانية ومجال التطبيق، كما يلاحظ أنه قد تم تناول المصطلح ذاته من منظور إداري وتنظيمي تارة، ومن منظور تربوي وتعليمي تارة أخرى.

فقد أشارت دراسة أبو غبن والمدهون (2023) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي في الإدارات المحلية بقطاع غزة بنسبة (79.6%)، كما أظهرت النتائج أن بُعد البنية التحتية التكنولوجية حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (71.63%)، أما محور التميز المؤسسي فقد كان الوزن النسبي له (65.55%).

وأكدت دراسة حماد (2023) على وجود تأثير معنوي إيجابي للاستثمار في رأس المال البشري على التميز بالهيكل التنظيمي والتميز بالعمليات والتميز بتقديم خدمة في البنوك المصرية بصفة خاصة باعتبارهم أنواع التميز المؤسسي، بينما لا يوجد تأثير معنوي للاستثمار في رأس المال البشري على التميز القيادي كأحد أنواع التميز المؤسسي.

وتوصلت دراسة حمودة والعامري (2023) إلى أن مستوى تحقق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.14) كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية بمعامل ارتباط (0.58)، ووجود أثر للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة 33%.

وبينت دراسة العنزي والشمري (2022) أن درجة توافر التميز التنظيمي وأبعاده الأربعة بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت بدرجة متوسطة، وكان ترتيب أبعاد التميز على النحو الآتي: التميز البحثي، التميز القيادي، تميز أعضاء هيئة التدريس، التميز الخدمي. وقد أكدت النتائج على أن تحقيق التميز التنظيمي ككل يتطلب وجود قيادة متميزة.

وكشفت دراسة شوقي (2022) عن وجهة نظر العاملين في شركة توشيبا العربي في إلى علاقة طردية بين الإدارة بالتجوال الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM2020، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق موجبة في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال على التميز المؤسسي؛ حيث أحتلت الإدارة بالتجوال المرتبة الأولى في التأثير على التميز المؤسسي، وجاء أكثر الأبعاد تأثيراً (إدارة الوقت، التطوير والأبداع والابتكار، التغذية الراجعة، العلاقات الإنسانية).

واختبرت دراسة عجايبي (2022) أثر إدارة المعرفة على معايير التميز المؤسسي بالإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير طردي لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تشخيص واكتساب المعرفة) على أبعاد التميز المؤسسي المتمثلة في (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات) كلاً على حدة.

وأوضحت نتائج دراسة المفرج (2021) وجود علاقة ارتباطية بين إثارة الدافعية للعمل لدى الموظف وبين تحقيق التميز المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف، وأبرزت نتائج الدراسة حرص القيادة الإدارية على نشر ثقافة التميز في مؤسستها، وجعل القيادة الإدارية معايير التميز هدفاً استراتيجياً لها.

وتوصلت دراسة (2019) Al- Thaqafi, Fahd إلى أن التميز المؤسسي يعمل على نشر المعرفة وامتلاك أدواتها، وتطبيق كافة البرامج الخاصة بها، وبذلك يسهم التميز المؤسسي في رفع درجة ومعدل تطبيق إدارة المعرفة أي أن العلاقة بين التميز المؤسسي وتطبيق إدارة المعرفة هي علاقة تبادلية.

وفحصت دراسة (2018) Brook العلاقة الارتباطية بين التميز المؤسسي وأنماط القيادة المتبعة في أحد المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دالة إحصائية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محوري (التميز القيادي، والتميز التنظيمي)، كما أظهرت النتائج أن للقيادة الفعالة دوراً محوياً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة، كما أن التميز المؤسسي له دور إيجابي في مواكبة التغيرات التكنولوجية.

وحاولت دراسة (2018) Sunder & Antony التعرف إلى دور التميز المؤسسي في تعزيز التنافسية، وأشارت الدراسة إلى أن التميز المؤسسي أصبح من المعايير الهامة المستخدمة من أجل التوسع في الأعمال والأسواق ودخول المنافسة في الأسواق العالمية، وهو يتطلب دعم بشكل دائم للموارد البشرية والعمل على تجهيز بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة لإنجاز الأعمال بشكل إبداعي، وذلك يظهر في تقديم خدمات متميزة والتغلب على التحديات والمشكلات بتقديم حلول إبداعية.

وقامت دراسة (2017) Chibba بقياس مستوى التميز في الأداء المؤسسي ببعض الشركات، وقد جاء بمستوى متوسط، ولذلك يجب على الشركات الاهتمام بتوسيع استراتيجيات المنظمة وبيئة أعمالها ورعايتها، والاهتمام برأس المال البشري لأنه العمود الفقري للمنظمة، ويجب مراعاة العاملين وتنمية إبداعاتهم لوصولهم نحو التميز والابتكار.

وفي ضوء العرض السابق نجد أن الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي قد ركزت بشكل كبير على تحديد العوامل المؤثرة على التميز المؤسسي والممارسات الإدارية اللازمة لتحقيقه، وتشمل هذه العوامل القيادة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والتركيز على العميل، والابتكار، والتحسين المستمر مثل دراسات: العنزي والشمري (2022)، وشوقي (2022)، وعجايبى (2022)، كما اتضح أن هناك اتفاق عام في الدراسات على أن التميز المؤسسي يتطلب تبني نهج شامل ومتكامل يشمل مختلف جوانب المؤسسة؛ فالتركيز على جانب واحد فقط مثل الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا لا يكفي لتحقيق التميز المطلوب، مثل دراسات: (Brook, 2018)، وحماد (2023)، وأبو غبن، والمدهون (2023)، وقد أكدت بعض الدراسات على أهمية ربط التميز المؤسسي بأداء المؤسسة وتحقيق نتائج ملموسة، باعتبار أن التميز ليس هدفاً في حد ذاته ولكن وسيلة لتحقيق أداء متميز وتحقيق أهداف المؤسسة مثل دراسات: المفرج (2021)، و(Sunder & Antony 2018)، و Chibba (2017).

ج- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القرارات الإستراتيجية والتميز المؤسسي:

أكدت دراسة (Sharma, Gupta 2023) على دور نظم المعلومات والتحليلات المتطورة في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية في أحد الشركات الهندية، وقد وجدت الدراسة أن توفر البيانات الدقيقة والتحليلات المتقدمة يُعد من أهم عوامل تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. وقد ركزت دراسة (Johnson 2022) على أهمية إشراك القيادة العليا وفرق العمل في عملية صنع القرار الإستراتيجي، وذلك من خلال فحص تصورات قادة منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية والصين، ووجدت الدراسة أن التعاون والتنسيق المؤسسي يعزز من جودة القرارات ويساهم في تحقيق التميز. ولقد أوضحت دراسة الدهيمي (2021) أثر فاعلية القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي، من خلال التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض البنوك التجارية القطرية، وتوصلت الدراسة إلى أن القرارات الإستراتيجية التي اتسمت بالدقة والنظرة المستقبلية تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الرؤساء والعاملين.

وأشارت دراسة غبور (2017) أن التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالجامعات المصرية على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التميز الإستراتيجي للمؤسسة وإستراتيجياتها التنافسية.

د- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية وأوجه الاستفادة منها:

اتضح للباحثة من خلال تحليل الدراسات السابقة ما يلي:

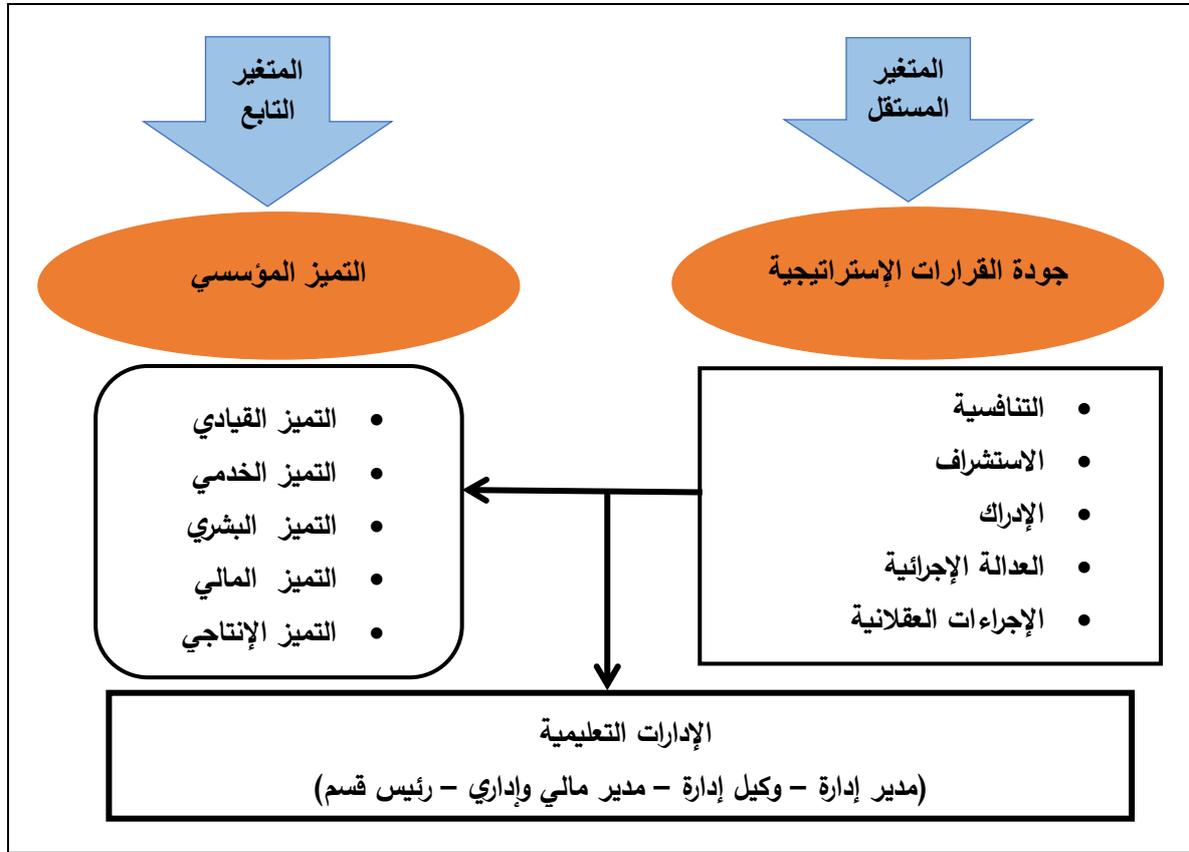
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناول الإطار النظري لكل من المتغير المستقل والتابع للدراسة، فبشكل عام، تشير هذه الدراسات إلى أن القرارات الإستراتيجية وما تتميز به من طابع الجودة تلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات المختلفة، وذلك من خلال تحسين القدرات التنافسية والابتكارية للمنظمة، ويتطلب ذلك عمليات اتخاذ قرار شاملة ومتكاملة تستند إلى بيانات وتحليلات دقيقة.

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت جودة القرارات الإستراتيجية من خلال تحليل أثرها على المتغيرات التابعة والتي تمثلت في (التميز المؤسسي)، حيث لم تلاحظ الباحثة من خلال الرجوع للدراسات السابقة أي من الدراسات قامت بربط المتغيرات الرئيسية محل الدراسة بشكل عام وفي الإدارات التعليمية مجال التطبيق بشكل خاص، وهو ما يمثل أحد الدوافع التي استندت عليها الباحثة في سبيل إعداد هذه الدراسة؛ حيث يتم تناول الدراسة الحالية بالتطبيق على بعض الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسات الحالة، حيث تناولت الدراسة الحالية دراسة حالة الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، بينما تناولت الدراسات السابقة دراسة حالات (الشركات العامة- شركات الأسمت- الجامعات المصرية واليمنية والكويتية والسعودية- شركة توشيبا العربي- الإدارات المحلية- الجامعات الخاصة- شركات الاتصالات الأردنية- مجلس القضاء الأعلى- المستشفيات الخاصة).
- تناول العلاقة المباشرة بين أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية (التنافسية، الاستشراف، الإدراك، الإجراءات العقلانية، والعدالة الإجرائية)، وأبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدمي، التميز البشري، التميز المالي، التميز الإنتاجي)، حيث تناولت قلة فقط من الدراسات السابقة العلاقة بينهما بصورة غير مباشرة.
- في ضوء ندرة الدراسات السابقة سعت الدراسة الحالية للربط بين أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية (كمتغير مستقل) في علاقتها بأبعاد التميز المؤسسي (كمتغير تابع) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وعلاقة ارتباط لكل متغيرات الدراسة.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة الفكرة البحثية للدراسة وصياغة مشكلة البحث، وتحديد أهدافها وفروضها وكذا أهميتها والمنهج العلمي المتبع.

3- متغيرات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وما تسعى إليه من أهداف، تم صياغة نموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة كدراسة حمود والخطوي (2022)، ودراسة مهدي (2021)، ودراسة عبد الله والعاودة (2018)، ودراسة العنزي والشمري (2022)، ودراسة عجايبي (2022)، ودراسة Brook (2018)، ودراسة غبور (2017) من أجل تحديد أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة، وذلك كما يلي:

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

4- تساؤلات الدراسة:

من خلال ما سبق تتحدد المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في عينة من الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة؟.

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى جودة القرارات الإستراتيجية في الإدارات التعليمية من حيث (التنافسية، الاستشراف، الإدراك، الإجراءات العقلانية، والعدالة الإجرائية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. ما درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية من حيث (التميز القيادي، التميز الخدمي، التميز البشري، التميز المالي، التميز الإنتاجي) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
3. إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط بين تطبيق أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية وتحقيق أبعاد التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية؟

4. ما أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة؟

5- الفروض البحثية:

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين جودة القرارات الإستراتيجية وبين التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة القرارات الإستراتيجية على التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

ويتفرع عن الفرض الثاني خمس فرضيات كالاتي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتنافسية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستشراف على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي للإدراك على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي للإجراءات العقلانية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي للعدالة الإجرائية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

6- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى جودة القرارات الإستراتيجية في الإدارات التعليمية من حيث (التنافسية، الاستشراف، الإدراك، الإجراءات العقلانية، والعدالة الإجرائية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. تحديد درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية من حيث (التميز القيادي، التميز الخدمي، التميز البشري، التميز المالي، التميز الإنتاجي) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. التعرف على العلاقة الارتباطية بين جودة القرارات الإستراتيجية والتميز المؤسسي في الإدارات التعليمية.
4. اختبار وتحليل أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة.

7- أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية الدراسة طبقا لما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

- تقدم الدراسة إطارا نظريا يمكن من خلاله تأصيل المفاهيم المتعلقة بجودة القرارات الإستراتيجية وأهميتها ودورها الحيوي في تعزيز أبعاد التميز المؤسسي وتنميتها.
- الحاجة إلى البحث والمساهمة في تحليل أبعاد تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية، وإبراز النتائج المترتبة على تحقيق التميز المؤسسي.
- الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول متغير جودة القرارات الإستراتيجية بموضوعاته ومتغيراته الفرعية في ضوء النتائج المتوقعة، وذلك نظرا لندرة الدراسات العربية التي أجريت في هذا الموضوع.

- محاولة الربط بين جودة القرارات الإستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي من خلال منهجية علمية متكاملة تضيف إلى المكتبة العربية جهدا متواضعا في هذا المجال.

ب- الأهمية العملية:

- تساعد هذه الدراسة المسؤولين من القيادات الإدارية العليا والوسطى في الإدارات التعليمية في ترسيخ مفهوم وأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية، وسبل الاستفادة من النتائج التي تكشف عنها الدراسة الحالية في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية بالشكل الذي يمكن أن يساعد في الارتقاء بمستوى التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية.

- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال النتائج والمقترحات التي يمكن من خلالها تحسين جودة القرارات الإستراتيجية وما يمكن أن تحدثه من تأثير في تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية.

- تقدم الدراسة أداة تساهم في التعرف على أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية من وجهة نظر بعض القيادات العليا والوسطى في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، وهذا ما تعكسه الدراسة الميدانية في توليد المعرفة المستمدة من الواقع بشأن الأسلوب الإداري المتبع في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الإدارات التعليمية وآثاره على تحقيق التميز المؤسسي.

- جذب اهتمام الإدارة العليا بالإدارات التعليمية محل الدراسة إلى أهمية جودة القرارات الإستراتيجية، لما لها من نتائج إيجابية على الأداء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس على تحقيق التميز المؤسسي بالإدارات.

8- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، حيث تم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، ويستخدم هذا المنهج بالتطبيق على عينة من الإدارات التعليمية محل الدراسة.

9- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

أ- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

ب- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية من شهر نوفمبر 2023 إلى ديسمبر 2023.

ج- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على مفهوم وأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية والتي تتمثل في (التنافسية، الاستشراف، الإدراك، الإجراءات العقلانية، والعدالة الإجرائية)، ومفهوم وأبعاد التميز المؤسسي والتي تتمثل في (التميز القيادي، التميز الخدمي، التميز البشري، التميز المالي، التميز الإنتاجي).

ثانيا: الإطار النظري للدراسة:

يتناول الإطار النظري الجوانب المختلفة لجودة القرارات الإستراتيجية ، وكذلك الجوانب المختلفة لأبعاد التميز المؤسسي، وذلك على النحو التالي:

1- جودة القرارات الإستراتيجية:

يعد القرار الإستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع الهامة وذلك لتأثيرها الأساسي والفعال في عمل المنظمات، وما يبرز أهمية

جودة القرارات الإستراتيجية أنها تختص بالمستقبل والبعد الزمني، كما تكتسب أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية (العطيات واللحام، 2017، ص 60). وسوف تتناول الباحثة مفهوم وأهمية وخصائص وتقييم وأنواع جودة القرارات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة عليه، وذلك على النحو التالي:

أ- مفهوم جودة القرارات الإستراتيجية:

حظى مفهوم القرار الإستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

وقد عرف (Intezari 2017) جودة القرارات الإستراتيجية بأنها القدرات الأساسية التي يعين على الإدارة العليا امتلاكها وتطويرها لقيادة منظماتهم في عالم الأعمال المتقلب والمتنافس بشكل متزايد. كما عرفها (ثابت وإسماعيل، 2019، ص 375) بأنها القرارات التي تعتمد على الحقائق الواقعية والمعلومات والموارد ويشارك في اتخاذها العاملون أنفسهم، لتكون أكثر تقبلاً عند تنفيذها، وتحقق نتائج إيجابية مرغوبة على المدى القصير والطويل. كما يعرفها القهوي وآخرون (2013) بأنها تحقيق القرار للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

ومن خلال الاطلاع على التعاريف السابقة والمفاهيم الخاصة بجودة القرار الإستراتيجي يمكن القول أن هناك عناصر رئيسة للقرار لكي يكون قراراً إستراتيجياً وليس قراراً عادياً، إذ إن القرارات الإستراتيجية وظيفة من وظائف الإدارة العليا وبمشاركة الإدارة الوسطى، وهي تمر بنفس المراحل التي تمر بها القرارات غير الإستراتيجية، ولكن الاختلاف في طبيعة المعلومات والأفراد والموارد والمدة الزمنية اللازمة للصياغة والتحديد والتحليل والاختبار.

ومما سبق تعرف الباحثة جودة القرارات الإستراتيجية بأنها: قرارات متسلسلة ومدروسة لها دور رئيس في عملية صنع القرار الاستراتيجي بالإدارات التعليمية بما يتناسب مع الأهداف والقيم التنظيمية للإدارة ويحقق التفاعل بين أعضائها لاتخاذ قرارات عالية الجودة.

ب- أهمية جودة القرارات الإستراتيجية:

تعد جودة القرارات الإستراتيجية أداة مهمة في العملية الإدارية الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بسبب التأثير الأساسي للجودة في عمل المؤسسات والتي تنعكس في سياسات واقتصاديات الدول بشكل كبير، وذلك نتيجة لتركيز عملية صنع القرار الإستراتيجي على المستقبل والبعد الزمني (Sund et al., 2016).

ومن هذا المنطلق تعبر جودة القرارات الإستراتيجية عن مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات وتتضمن العديد من الأبعاد كمدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة وتقييم آلية اتخاذ القرار وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة باتخاذها (ديوب، 2016، ص 11).

ويتضح مما سبق أن عملية صنع القرار الإستراتيجي وضمان صناعة قرارات ذات جودة عالية يترتب عليها تحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة من صناعة القرار الذي ترجو المؤسسة تنفيذه، وهذا يتطلب وجود قيادة إدارية

قادرة على صياغة القرارات الإستراتيجية مع توفر درجة عالية لدى صانع القرار الإستراتيجي من إمكانية التنبؤ بالأحداث المستقبلية والتي تمكن المؤسسة من النجاح والبقاء في السوق.

ج- خصائص جودة القرارات الإستراتيجية:

تتسم جودة القرارات الإستراتيجية، بعدة خصائص من أهمها ما يلي (عيساني وجابري، 2016):

- الاستثنائية: القرارات الإستراتيجية الجيدة هي قرارات غير مسبقة، وغير عادية، ومن ثم فهي قرارات استثنائية لا تتكرر بصفة منتظمة، ومن ثم لا يمكن برمجتها أو جدولتها.

- الاستمرارية: القرار الإستراتيجي الذي يتمتع بالجودة يجب أن يغطي مدة زمنية طويلة، فقد تمتد الإستراتيجية لتشمل حياة المؤسسة بأكملها، كقرار اختيار المكان المناسب للمؤسسة.

- التوجيهية: مثل هذه القرارات يجب أن تتخذها المؤسسة مسبقاً لكي تبنى عليها القرارات الإستراتيجية والتشغيلية في المستويات الإدارية الأخرى.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن جودة القرارات الإستراتيجية تعود على المؤسسة بعدد من المزايا، فالمؤسسة التي تتسم بالجودة في قراراتها الإستراتيجية تضمن فاعلية أكبر للمؤسسة في تحقيق برامجها وأنشطتها، فهي تعتمد على التجديد والاستمرارية والشروع واختيار القرار المناسب في الوقت والمكان المناسبين، وهو ما يضمن تفاعل العاملين بالمؤسسة مع تلك القرارات ويضمن تحقيقها.

د- مداخل تقييم جودة القرارات الإستراتيجية:

تتوقف جودة القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذي القرارات، وعادة ما يتم الحكم على جودة القرارات بناءً على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذي القرارات، ويتم الحكم على جودة القرارات الإستراتيجية بناءً على مدخليين هما (سحمدي وبلعشي، 2022، ص 299):

- المدخل الأول: تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه، فإذا كانت النتائج المترتبة على القرار مقبولة اعتبر القرار صحيحاً، مع مراعاة الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تقييم القرار، وقد تؤدي بعض القرارات إلى نتائج غير مرغوبة على المدى الطويل.

- المدخل الثاني: يتضمن تقييم للقرارات لتحديد أفضل قرار يتخذ في ظل الظروف المتاحة، ويتميز هذا المدخل بأنه يأخذ بعين الاعتبار مهارات متخذي القرار التي يتم تقييمها في ظل الظروف التي توافرت عند صنع القرار، وما توافرت له من معلومات وموارد.

ويتبين مما سبق أن عملية تقييم جودة القرارات الإستراتيجية تمر بمرحتين رئيسيتين، فالمرحلة الأولى تهتم بالتحليل البيئي للقرار الإستراتيجي وضمان قبوله، وتهتم المرحلة الثانية بالاختيار بين البدائل المطروحة من القرارات المناسبة لموقف ما مع مراعاة الظروف المحيطة بالمؤسسة والمعلومات المتوفرة حول القرار، وذلك بهدف الوصول إلى القرار الصحيح.

هـ- العوامل المؤثرة على جودة القرارات الإستراتيجية:

تتأثر جودة القرارات الإستراتيجية بعدة عوامل، من أهمها (عبد القاسم، والزعبي، 2019، ص 44):

- أهداف المنظمة: يجب على المدير اتخاذ القرارات الى تخدم أهداف المنظمة المتخذ القرار فيها، واختيار أفضل الوسائل التي تحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية.
- الثقافة السائدة في المجتمع: عند اتخاذ القرار يجب مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية، على اعتبار أن المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع تباشر أنشطة تخدم المجتمع وتؤثر ويتأثر بها.
- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفى المحتوى الأخلاقي بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الواقع والحقيقة وما ترجحه من بديل على بديل آخر.
- ومما سبق يتضح أن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي وضمان جودته يخضع لعدة عوامل يتم اتخاذها في اعتبار صانع القرار الإستراتيجي، فالمشاركين في صنع القرار ينظرون بعين الاعتبار لمدى نجاح القرار الإستراتيجي في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، كما يضعون في اعتبارهم اتساق القرار مع ثقافة المجتمع المحيط، وكذلك المعلومات المتوفرة حول الموقف الذي يتم بناء عليه اتخاذ القرار الإستراتيجي.
- و- أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية:
- تتمثل أهم أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية في (مهدي، 2021، ص121-123)؛ (Park et al., 2017, P.2):
- التنافسية: تتعامل المنظمة مع بيئة متغيرة، ومن ثم فإنه يتوجب عليها أن تتكيف أهدافها واستراتيجيتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وأن تختار البعد التنافسي الذي يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها.
- الاستشراف: وتعكس قابلية الفرد على التفكير استناداً إلى قوى غير مرئية وغير مدركة تسهم في صنع القرار، وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر جودة القرار الإستراتيجي لقادة المنظمات من خلال مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها، وتوفير معلومات استراتيجية للمدراء يصعب الحصول عليها، بالإضافة إلى دراسة الماضي وفهم الحاضر لتمكين المديرين من معرفة المستقبل.
- الإدراك: ويعبر عن رغبة الأفراد في ممارسة مستويات عالية من التنظيم نيابة عن المنظمة والإحساس بالتعرف على أهداف المنظمة، فإذا كان أعضاء الإدارة ملتزمين بالقرار يمكن أن تحدث بعض المقاومة له عند تنفيذه.
- الإجراءات العقلانية: تؤدي إلى فعالية القرار الإستراتيجي وهو ما يشير إلى المدى الذي يحقق فيه القرار الأهداف التي وضعتها الإدارة في وقت إعداده.
- العدالة الإجرائية: يعتبر التعامل بشكل عادل خلال عملية اتخاذ القرار ملائماً للغاية في الحياة التنظيمية اليومية، لأن القرارات لها تأثير على المجالات الهامة مثل تخصيص المكافآت أو الترقيات و التدريب الإضافي. وقد تبنت الباحثة الأبعاد السابقة في بناء أداة الدراسة، وذلك لشمولية تلك الأبعاد ومناسبتها لطبيعة النظام الإداري للإدارات التعليمية محل الدراسة.

2- التميز المؤسسي:

يرجع التميز المؤسسي كمفهوم إلى نظرية الإدارة العلمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، ونظرية النظم، فالمفهوم هو نتاج الفكر الإداري والتنظيمي للوصول إلى الرؤية الشاملة للمنظمة من حيث بيئتها وعملياتها وأهدافها (العززي والشمري، 2022، ص124).

وفيما يلي تتناول الباحثة مفهوم وأهداف وأهمية وخصائص ومبادئ وأبعاد ونماذج ومتطلبات ومعوقات التميز المؤسسي، وتختتم بإبراز العلاقة بين جودة القرارات الإستراتيجية والتميز المؤسسي، وذلك على النحو التالي:
أ- مفهوم التميز المؤسسي:

تعددت تعريفات التميز المؤسسي، فقد عرفه (2019) ASQ بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات لتحقيق أداء متفوق باستمرار لتجاوز الأهداف أو احتياجات العملاء أو التوقعات، كما يشير إلى تحديد واستخدام أفضل ممارسات الإدارة الشائعة للمؤسسات عالية الأداء والتي عند تطبيقها بنجاح يمكن أن تحقق نتائج للمؤسسة، وبمعنى آخر هو التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة من أجل إرضاء العملاء وتعزيز الربحية في بيئة داعمة ووطنية تماماً (Ringrose, 2013).

كما عرفه (2018) Jean بأنها عملية متكاملة ذات أبعاد تنظيمية تشمل تصين الأداء التنظيمي للوحدات الإدارية وكذلك تطوير مخرجاتها بما يتماشى مع أحدث المعايير التنافسية القائمة على تحقيق وفورات في تكاليف الأداء وأساليب تحقيق مخرجات الأداء التنظيمي.

بينما عرف (2016) Shaker, Paul التميز المؤسسي بأنه إعادة بناء الثقافة التنظيمية وفق أسس الابتكار والتحسين المستمر والاستدامة المؤسسية، من خلال قيادة فعالة قادرة على إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي. وعرفه (2017) Sarmoon بأنه الشمولية في التعرف على العملاء وتقهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام كافة عناصر المنظمة بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة والافراد والمجتمع.

ويشير (2017) Tzvetana, Ivaylo لمفهوم التميز التنظيمي على أنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، باستغلال الموارد المادية والبشرية، والسعي الدائم لتحسين الأداء لتحقيق التميز على المنافسين.

وذكر كل من عمران والجمال (2021، ص265) أن التميز المؤسسي يشير إلى تلك الحالة التي تكون فيها المنظمة في مستوى عال من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، كما يعني إمكانية المنظمة تحقيق أداء عال في مجالات متعددة، أهمها القدرة العالية للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة (Ghicajanu, 2015, P.445).

وترى الباحثة أن التميز المؤسسي يعبر عن حالة فريدة من الإبداع الإداري والتطور المؤسسي في المنظمات الحديثة بالشكل الذي يؤدي إلى مستويات عالية غير عادية من الأداء وتنفيذ العمليات الإدارية والمالية في المنظمات الحكومية، بما ينتج عنه العديد من النتائج والانجازات المرغوبة.

ومما سبق تعرف الباحثة التميز المؤسسي بأنه: قدرة الإدارة التعليمية على وصولها لأداء متفوق يحقق رغبات وحاجات المستفيدين وفق تخطيط استراتيجي مع قدرتها على حل المشكلات، وتحقيق أهدافها، وتوقعاتها المستقبلية بطريقة فعالة تجعل منها إدارة متميزة عن غيرها.

ب- أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى تحقيق عديد من الأهداف، أهمها (المليجي، 2012، ص17):

- ضبط النظام الإداري وتطويره في المؤسسة نتيجة وضوح الأدوار.
 - تحسين نصيب المؤسسة في سوق العمل.
 - تكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة، وتحديد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة.
 - وضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم.
 - أن تكون الإدارة العليا على وعي تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها.
 - التخطيط الجيد لعمليات التميز المؤسسي من خلال تواجد فرق المتابعة.
- ويرى بركة (2018) أن الهدف الأساسي من تطبيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية يتمثل في إدخال تغييرات أساسية في الأنظمة الثقافية والإدارية والتكنولوجية والتربوية، لرفع كفاءتها وتحقيق فاعليتها، وجعلها أكثر ملاءمة مع المتطلبات المتسارعة لعصر المعرفة والتكنولوجيا، وتخفيض نسبة القلق للعاملين والمستفيدين، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف، وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى أساليب أكثر مرونة.

وعليه يتضح أن التميز المؤسسي أضحى في مقدمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات المختلفة، حيث أن الاهتمام بالتميز يتيح لها الفرصة في تطوير أساليب العمل المختلفة بصفة مستمرة.

ج- أهمية التميز المؤسسي:

تسعى المؤسسات إلى اقتناص الفرص المتاحة، والسعي الدائم لتطوير وإدامة تقديم قيمة جديدة للمتعاملين من خلال توقع احتياجاتهم وتلبيتها وبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يحقق التميز المؤسسي (راضي وحمدى، 2023، ص430).

وتبرز أهمية التميز المؤسسي في كونه مفهوم يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط الذي يرى المؤسسة على أنها وحدة متكاملة تتفاعل عناصرها والوصول بذلك إلى مستوى النتائج التي تعمل على تحقيق أهداف ورغبات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة (غازي، 2014، ص11).

وتتضح أهمية التميز المؤسسي في أنه (Raman et al., 2016):

- يساعد علي تحقيق الاستدامة والتحسين المستمر.
- يقوم على مقومات أساسية في بناء المنظمات من قيادة وإستراتيجية وعمليات وموارد بشرية.
- يسهم في الاستمرارية في التفوق والتجديد والتطوير.

- يحتاج إلى توفير العناية من جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء الموارد البشرية.
- يقوم على بيئة عمل تتسم باستقلالية الفكر والذكاء ودرجة من الحرية، وفي نفس الوقت تحقيق فكر متميز وقبول التغيير والتطوير دون خوف.
- بالإضافة إلى ما سبق يرى (Evangelos, 2017, P.201) أن التميز المؤسسي يؤدي إلى:
 - ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافق المؤسسة ومستوياتها التنظيمية.
 - التأكيد على المركز التنافسي للمؤسسة.
 - التحسين المستمر لكافة العمليات والمرافق والوحدات والأقسام.
 - بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية للمؤسسة.
 - ضمان استكمال المؤسسة لمقومات التميز وفقاً للمعايير العالمية.
 - استيعاب التقنيات الجديدة واستثمارها في تقديم خدمات أفضل.
- وعليه يعد التميز المؤسسي من المداخل التي تؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة لتلبية أداء المستخدمين، وللتخلص من كل الوسائل والطرق التقليدية لأداء الأعمال.
- د- خصائص التميز المؤسسي:**
 - يتضمن التميز المؤسسي عديد من الخصائص يمكن ذكر بعضها فيما يلي (أحمد وآخرون، 2022، ص29-30):
 - قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
 - توفر القيادة الكفاء: إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
 - تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في تميز المنظمة.
 - الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
 - برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
 - إضافة إلى ما سبق يتسم التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص التي تجعله عاملاً مميزاً في نجاح المؤسسة وتطوير إجراءات عملها بالشكل المرغوب، ومن أهم هذه الخصائص الآتي (منصور، 2023، ص95):
 - استقرار العمل واستمراره مع الحفاظ على تراكم الخبرات والمعلومات التي لا تتأثر بتغيير القيادات الإدارية بالمؤسسة.
 - ضمان عدم نقرد القائد فقط باتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بمستقبل المؤسسة.

- المحافظة على الاستقرار الإداري و المالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل التي تعمل على تحقيق الأهداف ووضع المعايير الرقابية التي تتسجم مع رؤية المؤسسة.
- دعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية من خلال استقطابهم واختيارهم وتطويرهم.
- التزام جميع العاملين بمنظومة القيم والأعراف التنظيمية التي تحدد أدائهم وسلوكهم وعلاقتهم.
ومما سبق يتضح أن تحقيق التميز المؤسسي يؤدي إلى حدوث تحسين في مستوى الأداء على كافة أطراف المؤسسة، وهو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المؤسسات، حيث أن المؤسسة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات.

هـ- مبادئ التميز المؤسسي:

يرتكز التميز المؤسسي على مبدأ الابتكار في بناء المنظمات العامة من قيادة واستراتيجية وعمليات وموارد بشرية، والتفوق في مجالات عمل المؤسسة عن الآخرين (Valasek, 2018).
ويتحقق التميز في المؤسسات من خلال الاستناد إلى مجموعة من المبادئ هي (إسماعيل، 2023، ص20):
- نتائج الأعمال: التميز في أداء المؤسسة يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- التركيز على العملاء: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستدامة بين المؤسسة وبين عملائها.
- القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.
- تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- التعلم المستمر والابتكار: التميز هو تحدى للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار.
- المسؤولية الاجتماعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

و- أبعاد التميز المؤسسي:

هناك أبعاد خاصة بالتميز المؤسسي حددتها دراسة عبد العزيز (2022) في: التميز القيادي، التميز الخدمي، التميز البشري، التميز المالي، التميز الإنتاجي. ويمكن تفصيل كل منها على النحو التالي:
- التميز القيادي: تعد القيادة المتميزة من بين أهم العناصر القادرة على تحقيق التميز المؤسسي في أداء المنظمات وذلك من خلال تشكيلها لرؤية وأهداف المنظمة المستقبلية، والعمل على نشرها عبر كافة المستويات الإدارية، كما تساعد في تدعيم قيم التميز وغرسها وإرساء الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، فضلاً عن بناء هيكل تنظيمي مرن له القدرة على التكيف مع التطورات، والعمل على تطويره باستمرار.
- التميز الخدمي: إن أهم ما يميز منظمة عن أخرى هو تقديم الخدمات المختلفة والمتنوعة والفريدة بطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم، بغض النظر عن فئاتهم، فهم مستهلكون لمنتجاتها ومستفيدون من خدماتها

ف عندما يحصلون على منتجات لا تلبى تطلعاتهم، يلجأون إلى التعامل مع المنافسين للاستفادة من منتجاتهم أو خدماتهم.

- التميز البشري: تعد الموارد البشرية العنصر الحاسم في تحقيق ما بالميزة التنافسية للمؤسسات، فهي عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وعليه فالتميز البشري يساعد في تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، لذلك يتوجب على الإدارات العليا تبني أسلوب التفويض وإتاحة الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

- التميز المالي: شهدت الوظيفة المالية تطوراً في الآونة الأخيرة من الجانب النظري والتطبيقي، وبعد ما كان الاهتمام منصباً لدى المؤسسات على تحديد مصادر التمويل الكافية لإدارة مواردها وتحقيق حد الكفاية لإنفاقها، تحول الاهتمام إلى البحث عن الاستخدام الأمثل لهذه الأموال والتركيز على التدفقات المالية وإدارة النشاط المالي داخل المؤسسة، ويقرر حمادة والحداد (2023، ص200) أن التقارير المالية هي الأداة المستخدمة لتحقيق التميز المالي، والتي يجب أن تكون المعلومات المالية المتضمنة في هذه التقارير ملائمة وموثقة حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.

- التميز الإنتاجي: تسعى المنظمات بجميع أنواعها وأشكالها إلى بذل الجهود لتحقيق الجودة لمنتجاتها أو خدماتها على منتجات وخدمات المنظمات المنافسة الأخرى لكسب رضا المستفيدين، ويتحقق ذلك من خلال تبني أسلوب يوضح كيف يتم تحويل مدخلاتهم إلى منتجات أو خدمات محققة الفوائد المرجوة من قبل العملاء المستفيدين واستخدام الفاعلية لتحقيق أهدافها المعبر عنها في رسالتها مما يفسر سبب وجودها والعمل الذي يجب أن يتم تنفيذه.

وقد تبنت الباحثة الأبعاد السابقة في بناء أداة الدراسة، وذلك لشمولية تلك الأبعاد ومناسبتها لطبيعة النظام الإداري للإدارات التعليمية محل الدراسة.

ز- نماذج التميز المؤسسي:

ظهرت على الساحة الإدارية نماذج تحاول تأصيل مفاهيم وعناصر التميز وتضع له أسس ومعايير محددة، كانت نتيجة لجهود خبراء من الدول المتقدمة أبرزها الاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وأستراليا والذين قاموا ببناء نماذج للتميز تستخدم كأداة علمية تعنى بالتقويم الذاتي من أجل تطوير المؤسسات عامةً والمؤسسات التعليمية خاصة (Santos, Abreu, 2019).

ولعل أحد أبرز نماذج التميز العالمية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation For Quality Management (EFQM)، والتي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز، حيث يعد هذا النموذج أحد الأطر لتقييم للجائزة الأوروبية للجودة والتميز، ويعتبر إطار عمل معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، ولقد شهد هذا النموذج عدداً من

دورات التحسين والتطوير على مر السنين ليس فقط لضمان المواءمة والحدثة، وإنما للاستمرار في تحديد أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد (EFQM,2020).

ويستند هيكل نموذج EFQM 2020 إلى منطق بسيط وواضح يتمثل في طرح ثلاثة أسئلة (شوقي، 2022، ص27):

- الجزء الأول "التوجه" (لماذا) والذي يغطي السؤال عن سبب وجود المؤسسة؟ ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ ولماذا تم اختيار هذه الإستراتيجية بالذات؟.

- الجزء الثاني هو "التنفيذ" (كيف) والذي يبحث في الطريقة التي تنوي بها الشركة تقديم عرضها وإستراتيجيتها للعملاء؟.

- الجزء الثالث "النتائج" (ماذا) والذي تغطي وجهات النظر طويلة المدى للمؤسسة. وما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ وماذا تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟.

وتمثلت معايير التميز المؤسسي طبقاً لنموذج التميز (2020) The EFQM Excellence Model كما أوردها (عجايبي، 2022، ص13) في الآتي:

- القيادة: كيف يطور القادة ويسهلون تحقيق المهمة والرؤية، ويطورون القيم المطلوبة للنجاح على المدى الطويل وينفذونها من خلال الإجراءات والسلوكيات المناسبة، ويشاركون في ضمان تطوير نظام إدارة المنظمة وتنفيذه.

- السياسة والإستراتيجية: كيف تنفذ المنظمة مهمتها ورؤيتها من خلال إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة، مدعومة بالسياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات ذات الصلة.

- الموارد البشرية: كيف تدير المنظمة وتطور وتنتشر المعرفة والإمكانات الكاملة لموظفيها على المستوى الفردي والقائم على الفريق وعلى مستوى المنظمة، وتخطط هذه الأنشطة من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها.

- الشراكات والموارد: كيف تخطط المنظمة وتدير شراكاتها الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها.

- العمليات: كيف تصمم المنظمة عملياتها وتديرها وتحسنها من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها وإرضاء وتوليد قيمة متزايدة لعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين.

ح- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي:

يتطلب تحقيق التميز المؤسسي إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات، وبناء ثقافة التميز التي تستدعي وجود هياكل تتناسب متطلبات الأداء المتميز، وعناصر بشرية تستطيع تحقيق هذه المرونة وتوظيفها بكفاءة واقتدار في تحقيق التميز المنشود (Costa, 2012, p.620).

وقد ذكر (Lasrado 2018) أن التميز المؤسسي يتطلب تكامل أنشطة التحسين بالمنظمة، والتي تتضمن عناصر أساسية، مثل التخطيط والمراجعة والتنفيذ، وتحقيق التميز بوصفه عملية مستمرة لتنفيذ أنظمة أطر العمل

المختارة. وتوضح الباحثة أهم متطلبات التميز المؤسسي وفقاً للمؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM, 2013) كما أوردها (حماد، 2023، ص802) في الآتي:

- إضافة قيمة للمستفيدين، فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار علي إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
- خلق المستقبل المستدام، حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي علي من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في تحسين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
- تطوير القدرة التنظيمية، حيث أن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- تسخير الإبداع والابتكار، وذلك من خلال توليد قيمة المؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
- القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة، حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها وأخلاقها.
- المرونة الإدارية، فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها علي التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.
- النجاح من خلال مواهب الأفراد، حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
- الحفاظ على نتائج متميزة، فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبى الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

ط- العلاقة بين جودة القرارات الإستراتيجية والتميز المؤسسي:

لجودة القرارات الإستراتيجية أهمية حقيقية في تحقيق التميز قد كشفت عنها بعض الأدبيات ، فإدراك القادة لعملية صنع القرار من خلال تحليل البيئة الداخلية وعواملها، واللجوء إلى العقلانية في اتخاذ القرار الإستراتيجي، والتعامل بشكل عادل خلال عملية اتخاذ القرار، والاستشراف الإستراتيجي الذي يساعد على التنبؤ بالفرص الموجودة أو التحديات التي تؤثر على مستقبل المنظمة، وبذل الجهود العظيمة لتحقيق التنافسية هي أهم الأدوار التي تقوم بها الإدارة العليا لتحقيق التميز للمؤسسة التي يعملون بها (فواز وسعدون، 2023، ص60).

وهذا ما يحتم عليهم استخدام استشراف المستقبل في الوصول إلى قرارات ذات جودة عالية عند إدراك صانع القرار أسرار المنافسين في الأسواق، فهذا يعد أمراً هاماً يوفر لمتخذ القرار القدرة على كشف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات تتصف بالجودة العالية لامتلاكها المعرفة المسبقة بالتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة (حمود والعطوي، 2022، ص486).

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

1- الإجراءات المنهجية للدراسة:

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم السير وفق الاجراءات التالية:

أ- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية والوسطى (مدير إدارة - وكيل إدارة - مدير مالي وإداري - رئيس قسم) في الإدارات التعليمية والبالغ عددهم الكلي 389 إداري تابعين لـ (33) إدارة بمحافظة القاهرة*، ومن المعلوم أنه ينصح في الدراسات الوصفية باستخدام ما نسبته 20% من أفراد المجتمع الصغير نسبياً (بضع مئات)، و10% من أفراد المجتمع إذا كان المجتمع كبير (بضعة آلاف)، و5% من أفراد المجتمع إذا كان المجتمع كبير جداً (عشرات الآلاف)، وبما أن نسبة الخطأ المسموح به ، عند مستوى ثقة (95%) (المحمودي، 2019)، فيكون حجم العينة كما يلي:

$$n = \frac{d^2}{(1-L)^2}$$

حيث:

ن : حجم العينة.

ي : الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة (95%).

ل : نسبة الظاهرة في المجتمع (ل - 50%).

د : حد الخطأ المسموح وهو (5%).

$$n = \frac{d^2}{(1-L)^2}$$

$$n = \frac{93.12 - 2}{(0.05)^2} / ((1-0.5)^2) = 93.12$$

وبذلك يكون الحد الأدنى لحجم العينة لإتمام الدراسة الميدانية بنسبة الخطأ المسموح به (5%+) ، أي مستوى ثقة (95%) هو (93 مفردة)، فيصبح الحد الأدنى للعينة - (93.12) مفردة.

وطبقاً لمعادلة حجم العينة تم توزيع تم توزيع عدد (114) استمارة استقصاء على أفراد عينة الدراسة في 10 إدارات تعليمية بمحافظة القاهرة، وقد تم استعادة (100) استمارة بنسبة 87.7%، وبالتالي بلغ حجم العينة الفعلي (100) استمارة استقصاء تمثل عينة الدراسة، وهي نسبة صالحة للتحليل الإحصائي وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية، وذلك وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة بحسب الإدارة التعليمية

م	اسم الإدارة	عدد الإداريين	عينة الدراسة		
			مدير إدارة	وكيل إدارة	مدير مالي وإداري
1	إدارة مصر الجديدة التعليمية	12	1	1	8
2	إدارة غرب مدينة نصر التعليمية	12	1	1	8

* المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي للعام 2024/2023م.

3	إدارة شرق مدينة نصر التعليمية	12	1	1	1	8
4	إدارة حدائق القبة التعليمية	12	1	1	1	8
5	إدارة المطرية التعليمية	11	1	1	1	7
6	إدارة شبرا التعليمية	12	1	1	1	8
7	إدارة السيدة زينب التعليمية	11	1	1	1	6
8	إدارة مصر القديمة التعليمية	11	-	1	1	6
9	إدارة وسط القاهرة التعليمية	11	1	1	1	7
10	إدارة السلام التعليمية	10	-	1	1	6
الإجمالي		114	8	10	10	72

المصدر: إعداد الباحثة بناء على البيانات التي تم الحصول عليها من نظام إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم. ويوضح الجدول التالي الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة طبقاً للنوع والعمر والمستوى الإداري والمستوى التعليمي والخبرة المهنية، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (3) تقسيم عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	78	78%
	انثى	22	22%
العمر	25-35 عام	8	8%
	36-42 عام	30	30%
	43-50 عام	27	27%
	أكبر من 50 عام	35	35%
المستوى الإداري	مدير إدارة	8	8%
	وكيل إدارة	10	10%
	مدير مالي وإداري	10	10%
	رئيس قسم	72	72%
المستوى التعليمي	دكتوراه	13	13%
	ماجستير	17	17%
	دبلوم دراسات عليا	9	9%
	مؤهل جامعي	61	61%
الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	7	7%

33%	33	10 - 15 سنة
39%	39	15 - 20 سنة
21%	21	أكبر من 20 سنة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة عينة الدراسة كبيرة ومتخصصة في مجال الدراسة وتمتزج بين الخبرة والشباب وبين الذكور والإناث، بشكل يمكن الاعتماد على المتحصل عليها منها. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- بالنسبة لفئة النوع بلغت نسبة الذكور 78% ونسبة الإناث 22%، ونستنتج من ذلك إن وزارة التربية والتعليم اعتمدت في تعيين الكادر الإداري في الإدارة العليا على نسبة من الذكور.
- وفيما يتعلق بالفئة العمرية شكلت أكبر من 50 سنة ما نسبته 35%، ويعود ذلك للخبرة التي يمتلكها العاملون بهذه الفئة العمرية، ومما يوضح القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والقدرة على تولى الأعمال الإدارية.
- وبالنسبة للمستوى التعليمي بلغت نسبة الحاصلين على ماجستير ودكتوراه 30%، بما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للمسؤولين في الإدارات التعليمية، مما يسهم في زيادة قدراتهم ومعارفهم في أداء عملهم لتحقيق التميز المؤسسي.

- في حين شكلت سنوات الخدمة (من 15 - 20 سنة) ما نسبته 39%، وبالتالي يوجد لدى المستجيبين خبرات علمية، وهذا مؤشر على تمتع عينة البحث بخبرة مرتفعة يمكن اعتبارها مؤشراً على مصداقية نتائج الدراسة.

ب- أدوات جمع البيانات:

- بالنسبة للدراسة النظرية: تم تكوين الإطار النظري، من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة من بعض المصادر، والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من بنك المعرفة المصري وشبكة المعلومات الدولية Internet، والتقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة والتي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال النشرات والإحصائيات والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة.

- بالنسبة للدراسة الميدانية: تم الاعتماد عند جمع البيانات الأولية اللازمة على تصميم استمارة استقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار الفروض البحثية، والتعرف على المتغيرات المراد قياسها، وذلك بتبني مفهوم إجرائي لكل من جودة القرارات الإستراتيجية والتميز المؤسسي طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وشد وزعت استمارة الاستقصاء على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى بالإدارات التعليمية في محافظة القاهرة، تحوي الاستمارة العناصر الأساسية والفرعية المطلوب تغطيتها لاختبار الفروض البحثية وتحقيق أهدافها، وقد روعي فيها عدم ذكر اسم المستقصى منه بهدف توفير الاطمئنان للإجابة

على الأسئلة بمصادقية، كما روعي ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً مترابطاً، في محاولة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في بعض الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة. واشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين هما:
أ- المحور الأول: جودة القرارات الإستراتيجية:

اعتمدت الباحثة في قياس جودة القرارات الإستراتيجية على المقياس الذي تم تميمته من بعض الدراسات أهمها: فواز، وسعدون (2023)؛ حمود والعتوى (2022)؛ فتح الله، وبن عيسى (2022)؛ ولى وآخرون (2022)؛ مهدي (2021)؛ (2022) Johnson؛ مخدوم (2020)؛ السويط والعاودة (2019)؛ عبد الله، والعاودة (2018)، وذلك على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقاييس التي تثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل على خمسة أبعاد متضمنة بالجدول التالي:

الجدول رقم (4) أبعاد قياس جودة القرارات الإستراتيجية

الأبعاد	عبارات استمارة الاستقصاء التي تقيس كل بعد
التنافسية	العبارات (من 1 إلى 5)
الاستشراف	العبارات (من 6 إلى 10)
الإدراك	العبارات (من 11 إلى 15)
الإجراءات العقلانية	العبارات (من 16 إلى 20)
العدالة الإجرائية	العبارات (من 21 إلى 25)

المصدر: إعداد الباحثة

ب- المحور الثاني: التميز المؤسسي:

اعتمدت الباحثة في قياس مستوى التميز المؤسسي على المقياس الذي تم تميمته من قبل عديد من الدراسات السابقة أهمها: أبو غبن والمدهون (2023)؛ حمودة والعامري (2023)؛ شوقي (2022)؛ عجايبي (2022)؛ الدهيمي (2021)؛ المفرج (2021)؛ (2018) Brook؛ (2017) Chibba؛ غبور (2017)، وذلك على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقاييس التي تثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل على خمسة أبعاد متضمنة بالجدول التالي:

الجدول رقم (5) أبعاد قياس التميز المؤسسي

الأبعاد	عبارات استمارة الاستقصاء التي تقيس كل بعد
التميز القيادي	العبارات (من 1 إلى 7)
التميز الخدمي	العبارات (من 8 إلى 13)
التميز البشري	العبارات (من 14 إلى 20)
التميز المالي	العبارات (من 21 إلى 27)
التميز الإنتاجي	العبارات (من 28 إلى 32)

المصدر: إعداد الباحثة

بعد أن أصبح الاستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من أبعاد المحور الأول (جودة القرارات الإستراتيجية) وأبعاد المحور الثاني (التميز المؤسسي)، وهو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (6) معاملات صدق أداة الدراسة

المعنوية	معامل الصدق	عدد العبارات	الأبعاد
أبعاد المتغير المستقل: جودة القرارات الإستراتيجية			
0.000	**0.717	5	التنافسية
0.000	**0.765	5	الاستشراف
0.000	**0.893	5	الإدراك
0.000	**0.874	5	الإجراءات العقلانية
0.000	**0.840	5	العدالة الإجرائية
أبعاد المتغير التابع: التميز المؤسسي			
0.000	**0.864	7	التميز القيادي
0.000	**0.725	6	التميز الخدمي
0.000	**0.775	7	التميز البشري
0.000	**0.701	7	التميز المالي
0.000	**0.745	5	التميز الإنتاجي

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وقد اتضح من التحليل الإحصائي أن محتوى محاور الاستقصاء لها علاقة ارتباط قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة مرتفع المعنوية، وعليه فإن جميع فقرات الاستمارة متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يؤكد توافر الصدق البنائي لأقسام استمارة الاستقصاء لهذه المحاور.

وقد تم تقدير الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في أداة الدراسة من فقرة إلى أخرى وإلى جميع فقرات الاستقصاء، وإذا زاد هذا المعامل عن 0.60 أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات:

الجدول رقم (7) معاملات ثبات أداة الدراسة

م	الأبعاد	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
أبعاد المتغير المستقل: جودة القرارات الإستراتيجية				
1	التنافسية	5-1	5	0.690
2	الاستشراف	10-6	5	0.813
3	الإدراك	15-11	5	0.732

0.880	5	20-16	الإجراءات العقلانية	4
0.768	5	25-21	العدالة الإجرائية	5
0.887	25	25-1	ثبات فقرات أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية	
أبعاد المتغير التابع: التميز المؤسسي				
0.633	7	7-1	التميز القيادي	6
0.676	6	13-8	التميز الخدمي	7
0.791	7	20-14	التميز البشري	8
0.745	7	27-21	التميز المالي	9
0.731	5	32-28	التميز الإنتاجي	10
0.838	32	32-1	ثبات فقرات أبعاد التميز المؤسسي	
0.912	57	المعدل العام لثبات أداة الدراسة		

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور أداة الدراسة الرئيسية (جودة القرارات الإستراتيجية، والتميز المؤسسي) قد بلغت (0.887، 0.838) على الترتيب، وقد بلغت المعدل العام للاستمارة ككل (0.912) وهى نسب عالية، ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها، مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها، وإمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة.

كما استخدمت الباحثة اختبار كولمجروف- سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة لمعرفة ما إذا كانت بيانات الاستمارة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار هام في المرحلة القبلية لتحليل البيانات قبل اختبار الفروض، وذلك للتأكد من صلاحية نتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور أداة الدراسة

المحاور	قيمة Z	المعنوية
جودة القرارات الإستراتيجية	1.637	0.118
التميز المؤسسي	1.184	0.374

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وقد أظهرت نتائج الجدول أن محتوى محاور أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث جاء مستوى الدلالة لقيمة Z لمتغيرات الدراسة غير معنوية، مما يؤكد صلاحية أقسام استمارة الاستقصاء لإجراء التحليل الإحصائي عليها.

وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى صلاحية التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة، مما يجعلها على ثقة بصحة الاستقصاء، وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها الإحصائية.

ج- طرق معالجة البيانات:

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقاً لأهداف الدراسة، وتمثلت تلك الأساليب فيما يلي:

- اختبار ألفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- معامل صدق الإستقصاء.
- اختبار كولمغروف- سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- اختبار T لعينة الواحدة للفرق بين متوسطي العينة والمتوسط الحيادي "2" لفقرات الاستقصاء المختلفة، وتقدير الوزن النسبي لعبارات الاستقصاء بهدف قياس درجة الاستجابة الإيجابية أو السلبية للفقرات، وكلما اقترب المتوسط المعياري من "5" كلما دل ذلك على وجود شبه إجماع بين فئات المستقصى منهم على أهمية ذلك المتغير، وكلما اقترب المتوسط المعياري من "1" كلما دل ذلك على وجود شبه إجماع على أن هذا المتغير غير هام، وكلما اقترب المتوسط المعياري من "3" كلما دل ذلك على وجود شبه إجماع على أن هذا المتغير متوسط الأهمية.
- تحليل ارتباط بيرسون لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

2- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض البحثية:

تم تخصيص هذا الجزء للإجابة على الأسئلة الواردة في الدراسة، وذلك بعرض نتائج المعالجات الإحصائية التي أجريت على محاور الاستقصاء، وذلك من خلال تحليلها ومناقشتها وتحديد مدى الدلالة المعنوية لكل منها، وقد سعت الدراسة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض البحثية في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي تم من خلالها تحديد العلاقة بين جودة القرارات الإستراتيجية والتميز المؤسسي، وذلك وفق استخدام المقياس التالي:

الجدول رقم (9) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الأوزان

المستوى	الوزن النسبي		طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
	إلى	من			
منخفض للغاية	19.9%	0%	0.79	1-1.79	غير موافق بشدة

غير موافق	2.59-1.80	0.79	20%	39.9%	منخفض
محايد	3.39-2.60	0.79	40%	59.9%	متوسط
موافق	4.19-3.40	0.79	60%	79.9%	مرتفع
موافق بشدة	4.99-4.20	0.79	80%	100%	مرتفع بدرجة كبيرة

المصدر: (Akadiri (2011)

أ- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بجودة القرارات الإستراتيجية:

لوصف وتحديد مستوى جودة القرارات الإستراتيجية في الإدارات التعليمية من حيث (التنافسية، الاستشراف، الإدراك، الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية) لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية في الإدارات التعليمية، كما هو موضح بالجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على جودة القرارات الإستراتيجية

العدد	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
التنافسية	1	تختار الادارة التعليمية القرار الإستراتيجي الذي يحقق لها الميزة التنافسية.	3.71	0.72	مرتفع
	2	تمكّن القرارات الإستراتيجية المنظمة من الاستدامة والنمو في بيئة تنافسية.	3.60	0.70	مرتفع
	3	تعتمد الإدارة التعليمية على ذكاء الأعمال كأداة داعمة لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.92	0.76	مرتفع
	4	تحدد الإدارة التعليمية الفرص التسويقية الجديدة بناءً على توجهات السوق.	3.88	0.68	مرتفع
	5	تتوافق أهداف واستراتيجيات الإدارة التعليمية مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.	3.56	0.79	مرتفع
		المتوسط للبعد	3.73	0.73	مرتفع
الاستشراف	6	تستخدم الإدارة التعليمية استشراف المستقبل في الوصول إلى قرارات ذات جودة عالية.	3.52	1.40	مرتفع
	7	تؤثر الإستراتيجيات السابقة التي أتبعت في الماضي على القرار الإستراتيجي المقرر اتخاذه.	3.83	1.08	مرتفع
	8	تزود التوقعات الدقيقة صناع القرار بمعلومات موثوقة لاتخاذ قرارات فعالة.	3.79	0.78	مرتفع
	9	تسمح توقعات التكلفة للإدارة التعليمية بتقييم المخاطر والمكافآت المحتملة لمختلف القرارات الإستراتيجية.	3.63	0.84	مرتفع

مرتفع	0.79	3.73	تلبى القرارات الإستراتيجية مصالح وطموحات العاملين بالإدارة التعليمية.	10	
مرتفع	0.98	3.70	المتوسط للبعد		
مرتفع	0.79	3.73	يتأثر متخذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة التعليمية بالظروف المحيطة به.	11	الإدراك
مرتفع	1.17	3.77	يؤثر اتخاذ القرارات الإستراتيجية على الحياة المهنية لمتخذ القرار.	12	
مرتفع	0.74	3.69	تعطي الإدارة التعليمية الأولوية لمتخذ القرار الإستراتيجي ممن لديهم الإدراك الإداري.	13	
مرتفع	1.05	3.37	يسهم الإدراك الإداري في تسريع عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	14	
مرتفع	1.17	3.77	يشارك العاملون في الإدارة التعليمية الذين لديهم الإدراك الإداري في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	15	
مرتفع	0.82	3.64	المتوسط للبعد		
مرتفع	1.02	3.62	يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة التعليمية من خلال إجراءات محددة وواضحة.	16	الإجراءات العقلانية
مرتفع	1.13	3.44	يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة التعليمية بعد تحديد المشكلة.	17	
مرتفع	0.95	3.87	يعتمد اتخاذ القرارات الإستراتيجية على التقييم الدقيق والنظر في جميع العوامل ذات الصلة.	18	
مرتفع	0.72	3.67	يحقق القرار الإستراتيجي الأهداف التي وضعتها الإدارة التعليمية في وقت إعداده.	19	
مرتفع	0.94	3.06	تحدد كفاءة القرار الإستراتيجي بناءً على المعلومات الكاملة بين البدائل المختلفة.	20	
مرتفع	0.97	3.44	المتوسط للبعد		
مرتفع	0.98	3.75	تلتزم الإدارة التعليمية بالشفافية والوضوح في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	21	العدالة الإجرائية
مرتفع	1.21	3.04	تحظى القرارات الإستراتيجية للإدارة التعليمية بقبول وتأييد من قبل العاملين فيها.	22	
مرتفع	0.60	3.65	تنفق القرارات الإستراتيجية للإدارة التعليمية مع القيم الأخلاقية للعاملين المتأثرين بها.	23	
مرتفع	0.64	3.95	تطبق القرارات الإستراتيجية على جميع العاملين في الإدارة التعليمية دون استثناء.	24	

مرتفع	0.69	3.85	تتوفر لدى الإدارة التعليمية آلية لأغراض تصحيح القرارات الإستراتيجية الخاطئة.	25
مرتفع	0.82	3.64	المتوسط للبعد	
مرتفع	1.79	3.63	المتوسط العام	

يوضح الجدول رقم (10) المقاييس الإحصائية الوصفية لمحور جودة القرارات الإستراتيجية في الإدارات التعليمية، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت مرتفعة، وقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (3.44 - 3.73)، وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة (3.63) بانحراف معياري يساوي (1.79)، بما يدل على أن إجابات المشاركين حول مستوى جودة القرارات الإستراتيجية قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث اتضح موافقة المشاركين على جميع محاور هذا البعد.

كما بينت نتائج الجدول أعلاه اتفاق أفراد العينة على التنافسية التي تقدمها الإدارات التعليمية والذي حصل على المركز الأول بمتوسط (3.73) وانحراف معياري (0,73)، يليه بعد الاستشراف بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0,98)، كما اتضح استقرار استجابة أفراد العينة على البعدين الآخرين المتمثلة في الإدراك والعدالة الإجرائية بمتوسط بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0,82)، بينما اتضح انخفاض مستوى الإجراءات العقلانية حيث بلغ متوسطه الحسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (0,97)، وهذا ما يفسر أن جودة القرارات الإستراتيجية ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة، كذلك يوضح الجدول أنه لا يوجد تشتت كبير بين أفراد العينة، مما يعكس مدى تقارب وجهات النظر لدى المبحوثين في الإدارات التعليمية محل الدراسة.

قد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك القيادات الإدارية في بعض الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة بأهمية جودة المعلومات الإستراتيجية في بيئة العمل، فهناك قرارات يحتاجها القادة لاتخاذها لمساعدتهم في تنفيذ الواجبات والمهام الإدارية، وهذا ما فسره كل من أبو حمور وأبو حمدة (2022) بأن هناك قرارات إستراتيجية يعتمد عليها المدراء لأداء المهام والمسؤوليات ولحل المشكلات في المؤسسات المختلفة. ويُعزى ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي للمدراء ووكلائهم ورؤساء الأقسام، وفقاً لما أظهرته نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، فإن نسبة حاملي الشهادة الجامعية كانت 61% بواقع 61 فرد وهذا أعلى تكرار بين أفراد العينة، أما نسبة حاملي دبلوم الدراسات العليا فمثلوا حوالي 9 أفراد أي 9% من أفراد العينة، أما نسبة حاملي شهادة الماجستير فمثلوا حوالي 17 فرد أي 17% من أفراد العينة، ويتبقى 13 فرد يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة 13% من أفراد العينة وهو مستوى تعليمي عالٍ في القطاع الإداري التعليمي الحكومي. وعليه، فإن مستوى التعلم والثقافة لدى المدراء ووكلائهم ورؤساء أقسامهم ساعد في رفع مستوى جودة القرارات الإستراتيجية لديهم. كما تعكس هذه النتيجة حرص المدراء على التكيف مع التغييرات، فبيئة العمل في القطاع التعليمي بيئة قابلة للتكيف مع التغييرات التي قد تطرأ في داخل وخارج القطاع الحكومي. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية والتي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مع دراسة فواز وسعدون (2023)، وفتح الله وبن عيسى

(2022)، ومخدوم (2020)، وعبد الله والعاودة (2018)، و (Garbuio et al (2015)، وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

ب- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بالتميز المؤسسي:

لوصف وتحديد درجة توفر أبعاد التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية من حيث (التميز القيادي، التميز الخدمي، التميز البشري، التميز المالي، التميز الإنتاجي) لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية، كما هو موضح بالجدول رقم (11).

الجدول رقم (11) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على التميز المؤسسي

البيان	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
التميز القيادي	1	توظف الإدارة التعليمية الكفاءات في المناصب القيادية.	4.16	0.792	مرتفع
	2	تعمل الإدارة التعليمية على ربط برامجها بخطط التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030.	3.30	0.958	متوسط
	3	تتوافر لدى القيادات التعليمية رؤية واضحة المعالم وشاملة للتميز المؤسسي.	3.57	0.846	مرتفع
	4	تحافظ الإدارة التعليمية على معايير عالية من النزاهة والمسؤولية الاجتماعية.	3.51	0.911	مرتفع
	5	تعد الإدارة التعليمية الخطط والبرامج بما يواكب المستجدات العلمية والتكنولوجية المعاصرة.	3.23	0.973	متوسط
	6	تهتم الإدارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف العاملين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم.	3.45	0.838	مرتفع
	7	تعمل الإدارة على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة.	4.20	0.817	مرتفع
المتوسط للبعد			3.50	0.89	مرتفع
التميز الخدمي	8	تعتمد الإدارة التعليمية على الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها.	3.11	1.015	متوسط
	9	تقوم الإدارة التعليمية بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمة.	4.00	1.056	مرتفع
	10	توفر الإدارة التعليمية الاحتياجات اللازمة لتقديم أداء متميز من قبل العاملين بها.	3.23	1.017	متوسط
	11	تحرص الإدارة التعليمية على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في الإدارات الأخرى.	2.36	0.369	منخفض

متوسط	1.017	3.23	تقدم الإدارة التعليمية الاستشارات الضرورية للإسهام في حل بعض المشكلات المجتمعية.	12	
متوسط	1.015	3.11	تخضع عمليات تقديم الخدمات في الإدارة التعليمية إلى تطوير مستمر.	13	
متوسط	0.95	3.11	المتوسط للبعد		
متوسط	0.935	3.20	تقوم الإدارة بتطوير كفاءة موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز.	14	التميز البشري
مرتفع	0.871	3.79	تقدم الإدارة برامج تنمية وتدريب لموظفي الإدارات العامة حسب احتياجاتهم التدريبية.	15	
متوسط	0.751	3.24	تحفز الإدارة العاملين بها مادياً ومعنوياً لتحقيق الجودة.	16	
متوسط	1.109	3.16	تهتم الإدارة بقياس الرضا الوظيفي لموظفيها دورياً.	17	
مرتفع	0.840	3.78	تقوم القيادة التعليمية بنقل خبرتها للعاملين وتمييزها بشكل مستمر.	18	
متوسط	0.821	3.02	تقوم الإدارة التعليمية بإشراك العاملين في حل المشكلات.	19	
مرتفع	0.816	3.73	تحافظ الإدارة على سلامة العاملين من خلال توفير كل وسائل الحماية المطلوبة.	20	
مرتفع	0.80	3.58	المتوسط للبعد		
منخفض	0.881	2.56	يتوفر لدى الإدارة التعليمية موارد مالية تغطي جميع نفقاتها.	21	التميز المالي
متوسط	0.253	2.80	تتميز الإدارة التعليمية بإدارة جيدة للميزانية الخاصة لدعم الخدمات المقدمة للعملاء.	22	
منخفض	0.897	2.17	تقوم الإدارة التعليمية بعمل دراسة جدوى للأنشطة لتقييم التكاليف المالية اللازمة.	23	
متوسط	0.462	2.79	تركز الإدارة التعليمية على تحديد مواطن الضعف المالي للتغلب عليها عن طريق توزيع الموارد المالية على الأنشطة.	24	
مرتفع	1.056	3.89	تهتم الإدارة بتحديد مواطن القوة المالية للاستفادة منها.	25	
منخفض	0.881	2.56	تتوافر الميزانية الكافية لتنفيذ أنشطة وخدمات الإدارة التعليمية.	26	
مرتفع	0.952	4.03	تسعى الإدارة التعليمية دائماً إلى البحث عن مصادر مالية جديدة.	27	
متوسط	0.86	2.94	المتوسط للبعد		
مرتفع	0.952	4.03	تُعزز القيادة العليا في الإدارة التعليمية نشر ثقافة الجودة.	28	التميز الإنتاجي
منخفض	0.881	2.17	تقيم الإدارة اشتراطات ضمان الجودة والاعتماد بشكل دوري.	29	
متوسط	0.253	2.66	تلتزم الإدارة بمواصفات ومعايير هيئة الجودة في كافة برامجها وأنشطتها.	30	
مرتفع	1.020	3.98	تصدر الإدارة التعليمية تقرير إنجازاتها كل عام.	31	
متوسط	1.061	2.83	تُوَهَّل الإدارة قدرات وإمكانيات فريق عمل الجودة بشكل مستمر.	32	

متوسط	0.89	3.31	المتوسط للبعد
متوسط	0.64	3.29	المتوسط العام

يوضح الجدول رقم (11) المقاييس الإحصائية الوصفية حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة، وقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (2.94 - 3.58)، وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة على أبعاد التميز المؤسسي مجتمعة (3.29) بانحراف معياري يساوي (0.64)، بما يدل على أن إجابات المشاركين حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث اتضح موافقة المشاركين على محوري التميز البشري والتميز القيادي، في المقابل اتضح تردد المشاركين في الموافقة على بقية أبعاد هذا المحور.

وقد بينت نتائج الجدول أعلاه أن التميز البشري جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.80)، وفي المرتبة الثانية التميز القيادي بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.89)، وفي المرتبة الثالثة التميز الإنتاجي والتميز الخدمي بمتوسط حسابي (3.31، 3.11) وانحراف معياري (0.89، 0.95) على التوالي، وفي المرتبة الأخيرة التميز المالي بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.86) وهذا ما يفسر أن التميز المؤسسي ذا مستوى متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة.

قد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك قيادات الإدارات التعليمية للأهمية الإستراتيجية للعنصر البشري في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية، ولكن تفتقد الإدارات التعليمية إلى تقديم مستوى عال من الجودة فيما يخص الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وهذا ما فسره حسني (2022) بتعرض الإدارات للعديد من التحديات والمتغيرات وهو الأمر الذي فرض على قيادات هذه الإدارات ضرورة الأخذ بأساليب إدارية حديثة وآليات استراتيجية مبتكرة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال والتكيف والمرونة في التعامل معها، ويُعزى ذلك إلى ضعف الموارد المالية المخصصة للإدارات التعليمية وهو ما انعكس على نتائج بعد التميز المالي والذي أكد على قلة توفر الميزانية الكاملة لتنفيذ أنشطة وخدمات الإدارة التعليمية. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية والتي أشارت إلى درجة توافر متوسطة لأبعاد التميز المؤسسي مع دراسة حماد (2023)، وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

ج- اختبارات الفروض البحثية:

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما يقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أي فرض يتم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ويجري التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذي يتناوله الفرض محل الدراسة ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم، وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

- **الفرض الرئيس الأول:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين جودة القرارات الإستراتيجية وبين التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة".

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نتائج تحليل ارتباط بيرسون المتعدد لاختبار جوهرية العلاقة بين كل بعد من أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية والتميز المؤسسي، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين جودة القرارات الإستراتيجية والتميز المؤسسي

المؤشر العام لمحور جودة القرارات الإستراتيجية	المتغير المستقل: جودة القرارات الإستراتيجية										المتغير التابع: التميز المؤسسي		
	العدالة الإجرائية		الإجراءات العقلانية		الإدراك		الاستشراف		التنافسية				
	Sig	R	Sig	R	Sig	R	Sig	R	Sig	R			
	0.001	**0.455	0.003	**0.417	0.001	**0.473	0.016	*0.340	0.004	**0.402	0.002	**0.542	التميز القيادي
	0.028	0.355	0.285	0.177	0.137	0.213	0.291	0.152	0.107	0.231	0.033	*0.301	التميز الخدمي
	0.000	**0.495	0.006	**0.382	0.001	**0.447	0.000	**0.428	0.010	*0.361	0.036	*0.298	التميز البشري
	0.341	0.137	0.161	0.201	0.052	0.277	0.106	0.231	0.446	0.110	0.406	0.120	التميز المالي
	0.002	**0.420	0.001	**0.463	0.001	**0.459	0.047	0.283	0.009	**0.364	0.002	**0.430	التميز الإنتاجي
المؤشر العام لمحور التميز المؤسسي	0.002	**0.424	0.008	**0.369	0.001	**0.447	0.019	*0.343	0.003	**0.417	0.000	**0.476	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

** علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة 1% * علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة 5%

يوضح الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين كل أبعاد التميز المؤسسي وأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعة، إذ حققت أربع علاقات ارتباطات من أصل خمس علاقات، بما يشكل 80% من الفرض الرئيس الأول، حيث يشير الجدول السابق إلى وجود علاقات ارتباطية معنوية طردية بين المتغيرات، وقد أمكن للباحثة ترتيبهم تنازلياً حسب قوة العلاقة كما يأتي:

1. التميز البشري بمعامل ارتباط (0.495).
2. التميز القيادي بمعامل ارتباط (0.455)
3. التميز الإنتاجي بمعامل ارتباط (0.420)
4. التميز الخدمي بمعامل ارتباط (0.355)

كما تبين من نتائج الجدول عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التميز المالي وجودة القرارات الإستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.137) عند مستوى معنوية (0.341).

كما يوضح الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين كل بعد أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي مجتمعة، إذ حققت خمسة علاقات ارتباطات من أصل خمس علاقات، بما يشكل 100% من الفرض الرئيس الأول، حيث يشير الجدول السابق إلى وجود علاقات ارتباطية معنوية طردية بين المتغيرات، وقد أمكن للباحثة ترتيبهم تنازلياً حسب قوة العلاقة كما يأتي:

1. التنافسية بمعامل ارتباط (0.476).
2. الإجراءات العقلانية بمعامل ارتباط (0.447).
3. الاستشراف بمعامل ارتباط (0.417).
4. العدالة الإجرائية بمعامل ارتباط (0.369).
5. الإدراك بمعامل ارتباط (0.343).

ويوضح الجدول معنوية المؤشر العام للتميز المؤسسي (كل الأبعاد الخمسة مجتمعة) على المؤشر العام لبعدها جودة القرارات الإستراتيجية (كل الأبعاد الخمسة مجتمعة)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.424) عند مستوى معنوية (0.002).

ويلاحظ من نتائج تحليل ارتباط بيرسون قبول الفرض الرئيس الأول " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين جودة القرارات الإستراتيجية وبين التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة ". وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.

- **الفرض الرئيس الثاني:** " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة القرارات الإستراتيجية على التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة ".

وللتأكد من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13) تحليل الانحدار المتعدد لجودة القرارات الإستراتيجية بمتغيراتها على التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	معامل B	اختبار T	معنوية T
الثابت	0.145	4.328	0.038
التنافسية	0.210	6.689	0.009
الاستشراف	0.148	4.087	0.041
الإدراك	0.259	3.771	0.049
الإجراءات العقلانية	0.097	3.956	0.047
العدالة الإجرائية	0.132	4.640	0.028

نتائج تحليل الارتباط والتباين لنموذج الانحدار:
R: 0.917 R²: 0.841 المعدلة: 0.839
F: 97.457 Sig: 0.000

المتغير التابع: التميز المؤسسي

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية، ومعرفة أي بعد الأكثر تأثيراً على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية، وعمّا إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائياً، وذلك على النحو الموضح أدناه:

❖ معامل الارتباط (R): توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعة وتحقيق التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.917) بمستوى معنوية أقل من (0.01).

❖ معامل التحديد (R²): نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية تفسر (84.1%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في التميز المؤسسي، أما باقي النسبة (15.9%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفترض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

❖ اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (T test)، لتحديد أهم أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على التميز المؤسسي، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد كما يأتي:

1. التنافسية: حيث تمثلت قيمة (ت) 6.689 عند مستوى معنوية 1%.
2. العدالة الإجرائية: حيث بلغت قيمة (ت) 4.640 عند مستوى معنوية 5%.
3. الاستشراف: حيث بلغت قيمة (ت) 4.087 عند مستوى معنوية 5%.
4. الإجراءات العقلانية: حيث بلغت قيمة (ت) 3.959 عند مستوى معنوية 5%.
5. الإدراك: حيث تمثلت قيمة (ت) 3.771 عند مستوى معنوية 5%.

❖ اختبار معنوية جودة تأثير نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار (F test) وحيث أن قيمة اختبار (F test) هي (97.457) وهى ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.01)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار. وللتحقق من أثر كل بعد لجودة القرارات الإستراتيجية على التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية، من حيث (التنافسية، الاستشراف، الإدراك، الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية) تم تقسيم الفرض الثاني إلى عدد من الفروض الفرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية على حدة كما يلي:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للتنافسية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

وللتأكد من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التنافسية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة، كما يوضح الجدول (14).

الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير التنافسية على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	B	قيمة T	Sig
التنافسية	التميز المؤسسي	0.476	0.227	13.527	0.000	0.541	9.647	0.000

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتنافسية (كبعد من أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (13.527) عند مستوى معنوية (0.000) وهى أصغر من مستوى المعنوية 1%، كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (0.476) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.227) بما يعنى أن المتغير المستقل (التنافسية) يفسر ما نسبته (22.7%) من التغير الموجود في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، أما النسبة المتبقية (77.3%) فترجع لوجود متغيرات أخرى بخلاف التنافسية تؤثر على التميز المؤسسي، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

• **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستشراف على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

وللتأكد من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاستشراف في تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير الاستشراف على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	B	قيمة T	Sig
الاستشراف	التميز المؤسسي	0.417	0.174	12.190	0.000	1.236	7.231	0.000

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للاستشراف (كبعد من أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (12.190) عند مستوى معنوية (0.000) وهى أصغر من مستوى المعنوية 1%، كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (0.417) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.174) بما يعنى أن المتغير المستقل (الاستشراف) يفسر ما نسبته (17.4%) من التغير الموجود في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، أما النسبة المتبقية (82.6%) فترجع لوجود متغيرات أخرى بخلاف الاستشراف تؤثر على التميز المؤسسي، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

• **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للإدراك على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

وللتأكد من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الإدراك على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير الإدراك على التميز المؤسسي

Sig	قيمة T	B	Sig	قيمة F	R^2	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.004	5.311	1.470	0.004	7.261	0.118	0.343	التميز المؤسسي	الإدراك

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للإدراك (كبعد من أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (7.261) عند مستوى معنوية (0.000) وهى أصغر من مستوى المعنوية 1%، كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (0.343) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.118) بما يعنى أن المتغير المستقل (الإدراك) يفسر ما نسبته (11.8%) من التغير الموجود في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، أما النسبة المتبقية (88.2%) فترجع لوجود متغيرات أخرى بخلاف الإدراك تؤثر على التميز المؤسسي، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

• **الفرض الفرعي الرابع:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للإجراءات العقلانية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

وللتأكد من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الإجراءات العقلانية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير الإجراءات العقلانية على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	B	قيمة T	Sig
الإجراءات العقلانية	التميز المؤسسي	0.447	0.200	11.247	0.000	0.217	8.471	0.000

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للإجراءات العقلانية (كبعد من أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (11.247) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 1%، كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (0.447) بما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.200) بما يعنى أن المتغير المستقل (الإجراءات العقلانية) يفسر فقط ما نسبته (20%) من التغير الموجود في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، أما النسبة المتبقية (80%) فترجع لوجود متغيرات أخرى بخلاف الإجراءات العقلانية تؤثر على التميز المؤسسي، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

• **الفرض الفرعي الخامس:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للعدالة الإجرائية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

وللتأكد من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر العدالة الإجرائية على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير العدالة الإجرائية على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	B	قيمة T	Sig
العدالة الإجرائية	التميز المؤسسي	0.369	0.136	8.983	0.001	0.823	4.865	0.001

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة الإجرائية (كبعد من أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (8.983) عند مستوى معنوية (0.001) وهي أصغر من مستوى المعنوية 1%، كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (0.369) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.136) بما يعنى أن المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) يفسر ما نسبته (13.6%) من التغير الموجود في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، أما النسبة المتبقية (86.4%) فترجع لوجود متغيرات أخرى بخلاف العدالة الإجرائية تؤثر على التميز المؤسسي، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، أنه يمكن قبول الفرض الرئيس الثاني " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة القرارات الإستراتيجية على التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة ". وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.

الخاتمة:

1- النتائج:

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض توصلت الباحثة للنتائج التالية:

أ- النتائج العامة للدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين جودة القرارات الإستراتيجية وبين التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة.

- وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة ومعنوية بين جودة القرارات الإستراتيجية وأبعادها الخمسة، والتميز المؤسسي وأبعاده الخمسة، وأن أهم أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية هو بعد التنافسية حيث يلعب دوراً بارزاً ومهماً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث حقق أعلى معامل ارتباط في حين كان أقل معامل ارتباط هو بعد الإدراك.

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، وقد أمكن ترتيب هذه الأبعاد طبقاً لدرجة تأثيرها كما يلي: التنافسية، الإجراءات العقلانية، الاستشراف، العدالة الإجرائية، والإدراك.

ب- نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية تبين:

- وجود اهتمام ملحوظ من قبل الإدارات التعليمية محل الدراسة بتحسين جودة القرارات الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.63)، وهذا يعد مستوى مرتفع الأهمية، حيث تم تقييم جودة القرارات الإستراتيجية من خلال خمسة أبعاد هي: التنافسية، الاستشراف، الإدراك، الإجراءات العقلانية، والعدالة الإجرائية.

- انخفاض مستوى التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية محل الدراسة حسب آراء العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) ويعتبر متوسطاً، وهذا ما يعنى وجود قدر غير كاف من الاهتمام من قبل المدراء بالإدارات التعليمية عينة الدراسة بأبعاد التميز المؤسسي.

- تصدر بعد "التميز البشري" المرتبة الأولى بين أبعاد التميز المؤسسي، بمتوسط حسابي مرتفع الأهمية بلغ (3.58)، وهذا يرجع إلى إدراك قيادات الإدارات التعليمية للأهمية الإستراتيجية للعنصر البشري في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية.

- جاء بعد "التميز القيادي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.50) ومستوى مرتفع الأهمية، وهذا يرجع إلى الدور الرئيسي الذى تلعبه الإدارة التعليمية في تحسين مشاركة العاملين بما يعمل على رفع مستوى أداء المؤسسة، وهذا يؤكد أن القائد الناجح هو المفتاح الرئيسي لزيادة مشاركة العاملين في المؤسسات بما يساعد على

تحقيق التميز المؤسسي، وتفسر الباحثة حصول بعد التميز القيادي على المركز الثاني بين الأبعاد الخاصة بالتميز المؤسسي، على الرغم من أنه من المفترض أن يحتل المركز الأول؛ لأن تحقيق التميز المؤسسي يرتبط بوجود قيادة متميزة، كما أن كل الأبعاد تعتمد على وجود قيادة قادرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- قصور بعد "التميز الانتاجي" كبعد من التميز المؤسسي؛ حيث جاء في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مرتفع الأهمية بلغ (3.31)، وهذا ما يؤكد أن الجودة والإنتاج هي أساس لتحقيق التميز وأنها ذات أهمية كبيرة في المنظمات العامة، ويرجع ذلك إلى عدم رضا المستفيدين بشكل كامل عن المنتجات التي تقدمها الإدارة التعليمية سواء ما يتخذ منها صورة اتخاذ قرار، أو سرعة إنجاز المعاملات، أو أسلوب إدارة، الأمر الذي ينعكس على تجويد عملياتها.

- وجود ضعف في تحقيق بعد "التميز الخدمي" والذي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط الأهمية بلغ (3.11)، وتشير تلك النتيجة إلى ان إجراءات تقديم الخدمات لا تتسم بالسرعة، مما يتطلب وقتاً طويلاً نسبياً لتقديم الخدمات، ومن ثم يتطلب الأمر ضرورة تطوير الخدمات التعليمية وتقديمها للمستفيدين بشكل أسرع.

- قصور بعد "التميز المالي"، والذي جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.94) ومستوى متوسط الأهمية، وهو ما يترتب عليه ضرورة توفير الموارد المالية اللازمة حتى تقوم الإدارات التعليمية بأعمالها وفي حالة عدم توفيرها تصبح الإدارة غير قادرة على تلبية احتياجات المستفيدين، وتفسر الباحثة ذلك بوجود ضعف في الميزانية المالية المخصصة للإدارات التعليمية، وقلة الموارد المالية غير الحكومية التي تعتمد عليها الإدارات التعليمية، وغياب الرؤية التمويلية عند قادة تلك الإدارات لسد الفجوة التمويلية، ومن ثم تجد الإدارات صعوبات كبيرة في تنفيذ برامجها وأنشطتها، الأمر الذي يسهم في حصول الإدارة على مستوى تميز متدني إلى حد ما.

2- التوصيات:

من خلال عرض الجزء النظري، وفي ضوء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها، يمكن للباحثة تقديم التوصيات التالية:

الجدول رقم (19) التوصيات

مدة التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
سنة أشهر	<ul style="list-style-type: none"> - وجود سياسات عمل معلنة تخص الجوانب التنظيمية لاتخاذ القرار الإستراتيجي. - تبسيط الإجراءات المنظمة للعمل داخل الإدارات بما يفيد في سرعة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وجودتها. - تمتع العاملون باستقلالية حقيقية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. - إعلان آليات للمساءلة الإدارية بما يحقق الشفافية الكاملة. 	<ul style="list-style-type: none"> متابعة القرارات التي يتخذها مديري الإدارات التعليمية ووكلائهم ورؤساء الأقسام لرفع مستوى القبول والتأثير والاستمرارية لها وتحسين جودتها ضمن إداراتهم وأقسامهم.

	<ul style="list-style-type: none"> - توفير نظام شكاوى مععلن للقرارات التي تصدرها الإدارة العليا. 	
ثلاثة شهور	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطة تدريب من قبل إدارة التدريب بالإدارة على أن تشمل على موضوعات تختص بإدارة التميز. - تعريف العاملين بنماذج التميز المؤسسي. - تكريس مفهوم التميز المؤسسي في أنشطة الإدارة التعليمية - عمل تغذية راجعة لأداء العاملين لتقييم ما طبقوه من معارف تخص إدارة التميز المؤسسي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تدريب العاملين وعقد الورش واللقاءات التعريفية التي تهدف نشر ثقافة التميز المؤسسي داخل الإدارات التعليمية
عام	<ul style="list-style-type: none"> - نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الإدارات التعليمية. - تفعيل دور وحدات القياس والتقويم والجودة في تقييم الأداء المؤسسي للإدارة. - إجراء مسح دوري لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للإدارة للكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التغذية الراجعة لمعرفة نتائج الأداء ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى المنظمة والعاملين بها بهدف تحسين الأداء مستقبلاً.
ثلاثة شهور	<ul style="list-style-type: none"> - تعيين منسق بين الأقسام المتنوعة بالإدارة للعمل كحلقة وصل تربط بين جميع الأقسام وإطلاعها على العمليات التنفيذية التي تتم داخل كل قسم. - إشراف مدير الإدارة أو من ينوب عنه على عملية التنسيق. - تقييم ومتابعة أداء المنسق من قبل المدير المالي والإداري. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنسيق بين الأقسام المختلفة في كل إدارة تعليمية بما يعزز الخطط والأهداف المراد تحقيقها ويزيد من جودة القرارات الإستراتيجية.
عام	<ul style="list-style-type: none"> - تجهيز البنية التحتية التكنولوجية بالأدوات والأجهزة اللازمة. - الاعتماد على الإدارة الالكترونية كأسلوب للإدارة. - استكشاف احتياجات المستفيدين من المتعاملين مع الإدارة التعليمية وتلبيتها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير البنية التحتية للإدارات التعليمية بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغيرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.
ثلاثة شهور	<ul style="list-style-type: none"> - مشاركة العاملين في تقييم الإدارة التعليمية محل الدراسة. - إتاحة الفرصة أمام العاملين لتقديم المقترحات والأفكار الابتكارية. - مشاركة العاملين في حضور الاجتماعات المهمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع سياسات تسمح بمشاركة العاملين في صنع القرارات الإستراتيجية

ثلاثة شهور	- تحديد الأدلة العلمية لجمع البيانات مثل (الاستبيان- المقابلة-استطلاع الرأي...) - إتاحة المعلومات التي يمكن الوصول إليها لكافة العملاء بدون تمييز. - توفير صفحة إلكترونية تتضمن المعلومات المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية.	اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الأدلة العلمية الناتجة عن جمع المعلومات
------------	---	--

المصدر: إعداد الباحثة

3- الدراسات المستقبلية المقترحة:

- أثارت نتائج الدراسة عدداً من النقاط جديرة بالبحث، وهي على النحو التالي:
- أ. دراسة أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تحقيق التطوير التنظيمي بالإدارات المحلية الحكومية.
 - ب. علاقة الذكاء الإستراتيجي بإدارة التميز المؤسسي بالمنظمات الحكومية.
 - ج. دراسة أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في قطاعات الدولة.
 - د. العلاقة بين جودة القرارات الإستراتيجية والتميز المؤسسي بالمقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص.
 - هـ. إعادة إجراء الدراسة بالتطبيق على قطاعات أخرى مثل الصحة والبنوك والاتصالات.

المراجع

المراجع المكتوبة باللغة العربية

1. أبو حمور، عنان محمد وأبو حمدة، سارة. (2022). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، مج42، ع2، يونيو، 197-222.
2. أبو غبن، أحمد والمدهونن ماجد. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج31، ع1، 24-54.
3. أحمد، شيماء وعامر، ناصر وبهرام، هدية. (2022). درجة إسهام متطلبات أسلوب كايزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد. *المجلة العلمية لكلية التربية*، ع41، 19-46.
4. إسماعيل، حنان إسماعيل. (2023). متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. *مجلة إدارة الأعمال*، ع180، 18-25.
5. بتغة، صونية وصلاح الدين، ثامري. (2023). درجة تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكوم بالدريج من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، مج6، ع1، 339-360.
6. بركة، مصطفى. (2018). *العوامل المؤثرة على دور منظمات المجتمع المدني في تقديم الخدمات الاجتماعية للشرائح المهمشة*. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
7. ثابت، وائل وإسماعيل، سماء. (2019). مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. *مجلة فكر وإبداع*، ج125، 365-412.
8. حسني، محمد شميمس. (2022). الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 " دراسة ميدانية على شركات الكهرباء المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، مج13، ع2، 276-344.
9. حماد، محمد محمود. (2023). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي - دراسة تجريبية على البنوك. *مجلة التجارة والتمويل*، ع1، 789-836.
10. حمادة، حسام أحمد علي والحداد، رشا محمد. (٢٠٢٣). حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي. *مجلة البحوث التجارية*، جامعة الزقازيق، مج٤٥، ع2، أبريل، ١٩١-٢٤٠.
11. حمود، عدنان والعطوي، مهند. (2022). تأثير الاستشراق الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية- دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة، *مجلة آداب الكوفة*، مج14، ع52، 475-496.
12. حمودة، مروه والعامري، عبد العزيز. (2023). الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية للعام 2021-2022. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج7، ع6، 1-23.

13. خليل، أريج سعيد. (2019). اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في جودة القرارات الإدارية- دراسة استطلاعية في مجلس القضاء الأعلى الدائرة المالية والإدارية. *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*، مج11، ع2، 1-16.
14. ديوب، محمد؛ وزريقات، ولاء. (2016). دور جودة المعلومات في اتخاذ القرارات- دراسة ميدانية على شركات المقاولات. *مجلة جامعة البعث*، مج38، ع19، 119-153.
15. راضي، علياء وحمدى، وفاء. (2023). تأثير التميز المؤسسي في التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة- دراسة تحليلية. *مجلة الآداب*، ع144، 421-456.
16. سحمدي، عماد وبلعشي، عبد المالك. (2022). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة القرارات بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار على مؤسسة اتصالات الجزائر. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، مج6، ع3، 293-309.
17. السويط، جراح والعاودة، وليد. (2019). أثر تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
18. شوقي، نورهان أحمد. (2022). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM2020. *مجلة البحوث الإدارية*، مج40، ع2، 1-54.
19. عبد العاطي، سمر محمد. (2016). تأثير حوكمة الشركات على جودة القرارات بالتطبيق على قطاع البنوك: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ع1، مارس، 100-120.
20. عبد العزيز، إيمان محمود. (2022). متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، مج9، ع2، 97-140.
21. عبد القاسم، عبير والزعبي، فراس. (2019). أثر الذكاء الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية- دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية المال والأعمال، الأردن.
22. عبد الله، شهيار زبير والعاودة، وليد مجلى. (2018). أثر الذكاء الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
23. عبد الهادي، مروه ونوير، عبد السلام وعلام، عبد الله. (2023). التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري. *المجلة العلمية لكلية التجارة*، ع77، 91-12.
24. عجايبي، مرفت يوسف. (2022). أثر إدارة المعرفة على معايير التميز المؤسسي بالإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية. *مجلة البحوث الإدارية*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مج40، ع2، 1-44.
25. العطيات، ياسر واللحام، محمد. (2017). أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية: الدور المعدل لنظم المعلومات- دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جمعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
26. عمران، ميساء والجمل، سمير. (2021). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا. *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، مج5، 262-282.
27. العنزي، أحمد والشمرى، شهد. (2022). التميز التنظيمي لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، س48، ع185، 119-160.

28. عوض، محمد ومهدي، محمد، وعلى، سهير. (2023). تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع17، ج2، 397-472.
29. عيساني، أسماء وجابري، جمال. (2016). دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة الحالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
30. غازي، علي. (2014). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، اليمن، ع3، 8-13.
31. غبور، أماني السيد (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج24، ع106، 117 - 220
32. فتح الله، خالصة وبن عيسى، عبد القادر. (2022). تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات- دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج6، ع2، 153-171.
33. فواز، يسرى وسلمان، سعدون. (2023). تأثير جودة القرارات الإستراتيجية في نشر وظيفة الجودة: بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع138، 57-68.
34. القهوي، ليث واللالا، زياد والوادي، بلال. (2013). جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
35. الكاشف، محمود يوسف. (2005). أثر تعدد مقاييس الأداء على تحسين جودة القرارات الإدارية من منظور إستراتيجي. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. س25، 323-346.
36. الكفاوين، وليد حسين. (2023). صياغة الإستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. مج9، ع3، 134-161.
37. المجالي، هاني والرواضية، وليد. (2018). أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن. مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج33، ع5، 13-56.
38. المحمود، محمد سرحان. (2019). مناهج البحث العلمي. صنعاء: دار الكتب.
39. مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مهارات وآليات صناعة القرارات الإستراتيجية- دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع9، يناير، 100-130.
40. المطيري، هدى عمر فواز (٢٠٢٢). إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي: المعوقات - سبل المواجهة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج20، ع1، أكتوبر، 117 - 134.
41. المفرج، أماني تركي. (2021). دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف. مجلة العلوم التربوية و النفسية. مج5، ع27، 140-166.
42. المليجي، رضا. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.
43. منصور، منصور عبد القادر. (2023). دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ع41، 89-114.
44. مهدي، تهاني قاسم. (2021). إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الإستراتيجية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ع6، 113-126.

45. النيال، محمد وراغب، محمد وحسن، محمد وسالم، نهى. (2023). أثر قيم وأخلاقيات العمل على التميز المؤسسي من خلال تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاص- دراسة تطبيقية على الجامعات والمعاهد العليا الخاصة. *مجلة التجارة والتمويل*، ع2، 391-440.
46. ولي، علي وتوفيق، كيوان وشريف، أحمد. (2022). دور متطلبات الحكومة الإلكترونية في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في محافظة أربيل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج18، ع57، 138-160.

المراجع المكتوبة باللغة الإنجليزية

1. Akadiri, O. P., (2011), "**Development of a Multi- Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects**", PhD Thesis, University of Wolverhampton, Wolverhampton, UK.
2. Al-Thaqafi, Fahd Hamid (2019). The reality of the application of the contents of knowledge management in the management of Taif education and its relationship Institutional excellence from the point of view of the leaders working in it. **Educational Journal**, 57, 194- 224.
3. Brook, Kamblier. (2018). The role of institutional excellence in keeping pace with technology developments, **American journal of environmental excellence**, 98(2), 1-8.
4. Chibba, M. (2017). Expanding the perspective on Global business, Global business and organization excellences, 37(61), 88-101.
5. Costa, Robert. (2012). Assessing intellectual capital efficiency and productivity, An application to the Italian yacht anufacturing sector. **Expert systems with applications**, 63 (2) , 622-620.
6. Evangelos, Jiju Antony. (2017). Total quality management elements and results in higher education institution the Greek case, **Quality assurance in education**, 25(2), 188-209.
7. Garbuio, E; Lovallo, D; Sibony, O. (2015). Evidence Doesn't Argue For Itself: The Value Of Disinterested Dialogue In Strategic Decision Making. **Journal of Long Range Planning**, 48(6), 361-380.
8. Ghicajanu, M. (2015). Criteria for excellence in business. **Procedia economics and finance**, 23, 445-452
9. Intezari, A., Intezari, A., Gressel, S., & Gressel, S. (2017). Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making. **Journal of Knowledge Management**, 21(1), 71-91.
10. Johnson, J. (2022). Delegating strategic decision-making to machines: Dr. Strangelove Redux?. **Journal of Strategic Studies**, 45(3), 439-477.
11. Kim, D. J. (2012) Strategic foresight:The case of TJ Park and POSCO. 8. Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organizational ambidexterity. **International Journal of Innovation Management**, 20(03), 1650040.
12. Lasrado, F. (2018). **Achieving Organizational Excellence A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations**. (eBook): Springer Cham. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-70075-5
13. Mitashree Tripathy. (2019). Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations, **International Research Journal of Management, IT & Social Sciences**, 5(3), ISSN: 2395-7492.

- Mohamed, Mona; Khalifa, Gamal; Nusari, Mohamed & Ameen, Ali. (2018). Effect of .14 organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in UAE. **Journal of Engineering and Applied Sciences**, 13(15), 6199-6210.
- Park, H., & Kim, J. Ki, E. J., (2017). **Review of Public Administration and .15 Management.**
- Raman, Ponniah; Murali, S. and Naresh, K. (2016). Counterproductive workbehavior among .16 frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizations**, 32(1), 25-37.
- Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. **The TQM .17 Journal**, 25(4), 441-452.
- Santos, R.S & Abreu, A.C. (2019). Implementation of an Efqm Model in A Higher Education .18 Institution in Portugal. **Revista Producao Desenvolvimento**, 5, 1-18.
- Sarmoon, Macklin, (2017). **The EFQM Excellence Model.** Mclean Publishing, Berlin. .19
- Shaker A. A. & Paul F. (2016). The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in .20 the Jordanian public sector. **The TQM Journal**, 28, 2.
- Sharma, M., Gupta, R. (2023). Adoption and forecasting of technology: modeling the .21 dynamics of cloud adoption using a system approach. **Journal of Enterprise Information Management**, 36(6), 1647-1676.
- Sund, Kristia, J; Galavan, Robert J; Huff, Anne Sigismund. (2016). **Uncertainty and .22 strategic decision making. Series: New horizons in managerial and organizational cognition**, (Bingley): Emerald group publishing limited.
- Sunder M, V., & Antony, J. (2018). A conceptual Lean Six Sigma framework for quality .23 excellence in higher education institutions. **International Journal of Quality and Reliability Management**, 35(4), 857-874.
- Tzvetana, S. & Ivaylo, I. (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. .24 **International Journal of Business and Economic Science Applied Research**, 10(1), 23- 29.
- Valasek. S. (2018). A model of motivated agents. **Journal of public Economics**, 16(8), .25 94:10.