

## قياس النضج المؤسسي كمدخل لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة: رؤية تحليلية

د. عبدالرحيم محمد عبدالرحيم

أستاذ الإدارة العامة المساعد  
كلية المجتمع  
دولة قطر

### الملخص

يعتبر مفهوم النضج المؤسسي من المفاهيم التي اهتمت بها المنظمات في السنوات الأخيرة وخاصة مع الاهتمام بالخطط الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي، وعلى الرغم من أن المفهوم له جذور تاريخية، لكن نتيجة التطور الكبير والمنافسة بين المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي، جاء التفكير والبحث عن منهجية أو أسلوب يمكنها من تحقيق ذلك، ومن هنا كان التوجه والاهتمام بالنضج المؤسسي. والذي تقوم فلسفته على أن نضج المؤسسة غير مرتبط بعمرها في السوق، ولكن هناك متطلبات أخرى تساعدها في سرعة تحقيق النضج والمحافظة عليه بما يضمن قدرتها على التميز. وانطلقت الدراسة من مشكلة رئيسية وهي إلى أي مدى هناك نضج في المؤسسات الحالية؟ وهل هذه المنظمات تمتلك المقومات التي تساعدها في تحقيقه؟ وترجع أهمية الدراسة في تحليل الواقع الحالي للمنظمات ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق النضج المؤسسي، وهدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور لتطبيق النضج المؤسسي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها أن موضوع النضج المؤسسي لا يطبق في المنظمات العربية ولكنه يطبق في بعض المنظمات الغربية، وأوصت الدراسة بتطبيق الرؤية المقترحة لتطبيق النضج المؤسسي الذي جاءت في هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: النضج المؤسسي، تنفيذ الاستراتيجية، مستويات النضج المؤسسي، أبعاد النضج المؤسسي.

### المقدمة

نتيجة التطور الكبير في بيئة المنظمات جعلت المنافسة أشد حدة وأكثر تعقيدا ومن الصعب التنبؤ بها. ومن هنا زاد الاتجاه نحو ضرورة صياغة افتراضات جديدة حول كيفية تنفيذ المنظمات لخططها الاستراتيجية. وزاد اهتمام المنظمات في الفترات الأخيرة بالتركيز على النضج المؤسسي نظرا لأهميته في رفع كفاءة وتطوير الأداء وأصبح هناك اهتمام كبير من المنظمات بقياس النضج المؤسسي. وذلك انطلاقا من أن صياغة الاستراتيجية ليست هدفا في حد ذاتها وإنما عملية التنفيذ هي الأساس في ضمان نجاح الاستراتيجية. ولهذا اهتمت المنظمات بالعمل على تقليل فجوة التنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة.

وتبدأ مشكلة الدراسة من تساؤل أساسي وهو إلى أي مدى تستطيع المنظمات الحالية تحقيق النضج المؤسسي، وهل ما تمتلكه المنظمة من موارد وإمكانات ويمكن المنظمات من تحقيق النضج المؤسسي؟ ولهذا ترجع أهمية البحث في كونه يركز على تحليل الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وتحديد المتطلبات التي تساعد المنظمات في تحقيق النضج المؤسسي. كما تهدف الدراسة إلى صياغة رؤية متكاملة وهو اقتراح نموذج يساهم في جعل المنظمات قادرة على الوصول إلى النضج، حيث يركز التصور على تحديد المستويات والمجالات التي يجب على المنظمة اتباعها، بالإضافة إلى المراحل المستخدمة في تطبيق النضج المؤسسي.

### الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

#### مشكلة البحث

لم تعد صياغة الاستراتيجية في حد ذاتها ضمانا لنجاحها، ولكن العنصر الأهم هو تنفيذ الاستراتيجية، ومن هنا تعاني المنظمات من الاختلاف بين المخطط والمنفذ الفعلي وهو ما يعرف بفجوة التنفيذ وتشير الدراسات إلى أن عملية تنفيذ الاستراتيجية تنتهي بالفشل لدى (50%-90%) من المنظمات نتيجة لعدم قدرتها على القياس الدقيق وامتلاك أدوات

\* تم استلام البحث في سبتمبر 2022، وقبل للنشر في نوفمبر 2022، وسيتم نشره في ديسمبر 2025.

التنفيذ الفعال (Wotczek, 2018: 392) وهذا ما جعل المنظمات والجهات المهتمة بقياس الأداء المؤسسي تتجه إلى التركيز على قياس نضج الإدارة الاستراتيجية، وخاصة أن عملية النضج لا ترتبط بعمر المؤسسة ولكن بما لديها من مهارات قيادية وإمكانات تمكّنها من تنفيذ خطتها الاستراتيجية. وبالتالي تركز مشكلة الدراسة على تحديد العناصر التي يجب توافرها في المنظمات لتحقيق النضج المؤسسي والتميز التنظيمي وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: إلى أي مدى تستطيع المنظمات العامة الحالية تحقيق النضج المؤسسي؟

### تساؤلات الدراسة

- 1- ما المقصود بالنضج المؤسسي ومفهومه وأبعاده؟
- 2- ما المعايير والمستويات التي يتم استخدامها في النضج المؤسسي؟
- 3- ما متطلبات تطبيق النضج المؤسسي؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين القيادة وإجراءات تنفيذ الاستراتيجية؟

### أهمية الدراسة

- 1- تناول معايير ومستويات قياس النضج المؤسسي في المنظمات.
- 2- تحديد المتطلبات التي تمكن المنظمات من النجاح في تطبيق النضج المؤسسي.
- 3- إضافة جانب معرفي في مجال النضج المؤسسي.

### أهداف الدراسة

- 1- وضع تصور ونموذج مقترح لكيفية تطبيق النضج المؤسسي.
- 2- تحديد آلية التنفيذ لتطبيق هذا التصور.

### منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصف التحليلي والمنهج الاستنباطي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، من حيث التركيز على الأدبيات التي تناولت موضوع النضج وتحليلها لتحديد المستويات والأبعاد لعملية النضج، ولصياغة نموذج يساعد في عملية تطبيق النضج المؤسسي للاستراتيجية في المنظمات العامة.

### الدراسات السابقة

**دراسة (Anna, 2016)**، وهدفت إلى تصميم إطار عمل يوضح نضج الإدارة الاستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على اختيار عينة من (150) شركة بولندية (50 شركة صغيرة وهي التي يكون عدد موظفيها في حدود (50) شخصاً، (50) شركة متوسطة، يكون عدد موظفيها ما بين (50) على (250) شخصاً، و(50) شركة كبيرة موظفيها أكثر من (250) موظفاً) بهدف التوصل إلى الإجابة عن هل هناك علاقة بين نضج الإدارة الاستراتيجية ونضج القيادة؟ وهل يمكن استخدام هذين البعدين للتمييز بين المنظمات في النضج المؤسسي؟ وما هي التعديلات التي يجب إجرائها على هذه الأبعاد لمساعدة المنظمات في تحقيق النضج؟ تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، واستخدام أسلوب المقابلة للإجابة عن قائمة تتضمن (32) سؤالاً حول عملية الإدارة الاستراتيجية، و13 سؤالاً عن القيادة. توصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج من أهمها أن مفهوم النضج مازال في مراحله الأولية وأوصت الدراسة بمزيد من الجهد في تطوير بُعدى الإدارة الاستراتيجية والقيادة كبعدين في قياس النضج المؤسسي.

**دراسة (Demir, 2017)**، وهدفت إلى فحص مستوى نضج ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة والخاصة في تركيا، وركزت على المنظمات التي تعمل بمجال البحث والتطوير بافتراض أنها الأكثر إبداعاً. شملت الدراسة (63) منظمة، واستخدمت نموذج أطلقت عليه (Software Maintenance Maturity Model (S3M) من خمسة أبعاد (القيادة والصياغة، والتنفيذ، والتكامل، والابتكار). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن متوسط النضج لجميع المنظمات هو ثلاثة من خمسة. ويتضح أن عددًا كبيرًا من المنظمات في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية تعمل على تنفيذ الإدارة الاستراتيجية، ورغم ذلك تواجه عديد من التحديات في تحسين الإدارة الاستراتيجية بهدف تحقيق التكامل بين

أجزاء الاستراتيجية المختلفة. فهي تعاني لكي تكون منظمة مبدعة. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في المستقبل في دراسة هذا الموضوع والتعمق فيه وزيادة عدد المنظمات التي تشملها الدراسات، وإضافة أبعاداً جديدة لقياس النضج المؤسسي.

**دراسة (Ahuja, 2012)**، وتقدم تحليلاً لتطبيق مقياس النضج (SAMM) Strategic Alignment Maturity Model على المستويات الأقل في المنظمات التي تطبق نظام بطاقات الأداء المتوازن. ركزت على تحليل المكونات الفردية من منظورين الأول التراصف والتوافق بين المقاييس والثاني نموذج النضج المستخدم في مستويات مختلفة وعلاقته مع SAMM. والهدف من الدراسة ليس تقديم نموذج يجمع بين بطاقات الأداء المتوازن BSC ونموذج قياس التراصف الاستراتيجي (SAMM)، ولكن تقديم نظرة تحليلية لتقليل المشاكل التي تنطوي عليها عملية تنفيذ الإدارة الاستراتيجية. توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لمقاييس دقيقة تتلاءم مع سمات ومجالات (SAMM) لضمان قياس نضج الاستراتيجية، وتوصلت إلى أنه لا تزال هناك مشكلة في ربط جوانب محددة من نماذج النضج وهذه تحتاج إلى معالجة. وأوصت الدراسة بأن التطبيق التدريجي للمقاييس يمكن من متابعة وقياس تراصف النضج الاستراتيجي، وضرورة توفير مقاييس موضوعية لصياغة نموذج دقيق في عملية قياس النضج.

**دراسة (Demir, 2018)**، وركزت على مفهوم جديد مقترح لقياس نضج الإدارة الاستراتيجية وهو نموذج نضج الإدارة الاستراتيجية للابتكار (S3M-i) ويتكون من ستة مستويات نضج (عدم الوعي، الوعي، التخطيط، الأداء، التحسين المستمر، التميز) ذات سبعة أبعاد (القيادة، التخطيط والتنفيذ، الأدوات والعمليات، الهيكل والنموذج، الأفراد والثقافة، إدارة الأداء، الابتكار). وتتمثل المساهمة التي حققتها هذه الدراسة في وضع الابتكار ضمن جدول أعمال الإدارة الاستراتيجية، وتهدف الدراسة إلى اقتراح نموذج لمؤاممة الابتكار مع استراتيجية العمل. توصلت الدراسة إلى أن النموذج المقترح على الرغم من أنه في مرحلة الاختبار إلا أنه يمكن أن يساعد في فهم أنشطة الإدارة الاستراتيجية وتحليلها وتحسينها، وأوصت الدراسة بأهمية مؤاممة الابتكار مع استراتيجيات الأعمال كجزء من الإدارة الاستراتيجية وضرورة التكامل بين المكونات والعناصر التنظيمية لتحقيق التحسين والنمو المستدام.

**دراسة (Verborg, 2016)**، وفيها تم تطبيق نموذج Strategic Management Maturity Model SM3 على محكمة Circuit Court of Lake County بولاية إلينوي الأمريكية، بهدف قياس درجة النضج المستخدمة في المحكمة. ويتضح من الدراسة أن هناك تحسن إيجابي في النضج وتبين دور وأهمية القيادة في تحقيق النضج المؤسسي، وتبين من النتائج أن هناك اهتمام بتنفيذ القيم والمعايير والاستراتيجيات والأهداف الموجودة في الخطة الاستراتيجية، كما اتضح من الدراسة أن هناك الكثير من الأدلة التي تشير إلى أن قياس النضج المؤسسي يساهم في عمل تحسينات تنظيمية وتحقيق نتائج أفضل. وأوصت الدراسة بضرورة تقديم مزيداً من الدعم والتدريب حتى يكون هناك تحسن في المرحلة التالية من قياس النضج المؤسسي. وتوصي الدراسة بضرورة توجيه مديري المحاكم لوضع تصور يدعم الإطار الاستراتيجي، ورفع مستوى مهارة المديرين لتنفيذ الاستراتيجية، وزيادة مشاركة الموظفين في تنفيذ المقاييس.

**دراسة (Kohlegger, Maier, Thlmann, 2009)**، وتركز على بناء نماذج النضج من خلال تحليل (16) نموذجاً للنضج المؤسسي، باستخدام منهجية تحليل المستوى، وذلك لتحديد خصائصها من أجل معرفة معلومات حول طبيعة هذه النماذج وصياغة نماذج جديدة للنضج. تمت مناقشة الجوانب المتعلقة بكيفية استخدام نتائج تحليل هذه النماذج لإنشاء نماذج جديدة، اعتمدت الدراسة على استخدام مجموعة أسئلة تساعد الإجابة عنها في إعادة إنشاء نماذج النضج. كما هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة عامة على مفاهيم مختلفة للنضج والمبادئ الأساسية لنماذج النضج وإظهار إمكانية تطبيق النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام نماذج النضج إما بطريقة وصفية لشرح المتغيرات أو بطريقة معيارية، ويهدف نموذج النضج إلى توجيه المدراء والأفراد إلى إجراء تغييرات في عناصر النضج. وتبين من التحليل أن بعض النماذج تختلف عن بعضها في خصائصها وبعضها تتشابه.

**دراسة (Tocto-Cano & Others, 2020)**، وركزت على دراسة النضج في التعليم الجامعي بهدف تقديم نهجاً جديدة يساعد في اكتشاف الفجوات في نماذج النضج المطبقة حالياً في الجامعات، ولتحقيق هذا الهدف تمت مراجعة المقالات والأبحاث المنشورة في مجال النضج. تم التوصل إلى 27289 مقالة وبحث متعلقة بموضع النضج في الجامعات، والتي نشرت ما بين عامي 2007 و2020، تمت اختيار المقالات المرتبطة بالتعليم الجامعي وعددها 69 مقالة، تم اختيار 23 مقالة ركزت بشكل مباشر على النضج في الجامعات، تم تجميع عناصر هذه النماذج في تسع فئات. وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أن نماذج النضج المستخدمة في الجامعات تتميز بالنجاح نتيجة الدعم المقدم لها.

من مراجعة الدراسات التي تناولت موضوع قياس النضج في المؤسسات نجد أنها ركزت بشكل أساسي على أهمية النضج، وإلى أي مدى يمكن تطبيقه من خلال النماذج المختلفة، وركزت نتائجها وتوصياتها على أهمية النضج وتأثيره في عملية الأداء وتطوير العمليات. وأوصت معظم هذه الدراسات بضرورة بذل المزيد من الجهد لتطوير أدوات قياس النضج المؤسسي. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها بالإضافة لتركيزها على كيفية قياس النضج المؤسسي، فهي تتناول تحليل نماذج النضج من حيث المستويات والأبعاد، بهدف تقديم رؤية مقترحة لكيفية تطبيق قياس النضج في المؤسسات العامة.

## تعريف النضج

نموذج النضج هو أسلوب أثبت أهميته في قياس مختلف جوانب العمل في المنظمة. وهو عبارة عن طريقة منظمة لقياس ممارسة الأعمال في المنظمات. وهو يتكون من خمسة مستويات تبدأ من الأدنى إلى الأعلى، وهذا الأسلوب يمكن المنظمة من مراجعة الأداء وعمل المقارنة المرجعية، وقياس المتحقق من الأهداف مقابل المخطط، وفهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تؤثر على قرار المنظمة (1: Proenca, 2016).

يُعرف قاموس كامبردج مصطلح "النضج"، بأنه حالة "تطور كامل" أو "متقدم" (Cambridge Dictionary, 2021: 29.06) ولهذا تسعى المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تحقيق نضج الأعمال. كما يُعرف النضج بأنه المستوى الذي يسعى ويطمح الفرد الوصول إليه من خلال فهم وإدراك المهام الوظيفية وقدرته في السيطرة عليها (Hogan & Roberts, 2004: 35). والنضج التنظيمي هو مقياس لمعرفة استعداد المنظمة وقدرتها والتي يتم التعبير عنها من خلال أفرادها وعملياتها وبياناتها وتقنياتها وممارسات القياس المعمول بها. ونموذج النضج هو أداة تستخدم في مختلف مجالات التعليم والصحة والطاقة والتمويل والحكومة، فهي وسيلة للتقييم والتحسين المستمر لعمليات المنظمة وهي عبارة عن طريقة أكثر تنظيماً ومنهجية في ممارسة الأعمال. ونموذج النضج هو مرجع يسمح بفهم أفضل للواقع بهدف شرح الظاهرة وإعطاء القدرة على عمل تنبؤات. (Tocto-Cano & Others, 2020: 4)

هناك كثير من المؤسسات غير ناضجة، ومع ذلك قد نجد أنها تحقق نتائج مميزة في السوق من خلال استخدام مبادرات تساهم في تحقيق نجاحها، في الحقيقة هذا المنظمات تعمل بأسلوب رد الفعل تجاه قضية معينة تواجهها في السوق فتقوم بحلها بهذا الشكل، فهي لا تقوم بأسلوب وقائي لمواجهة متغيرات البيئة والسوق، وربما هذا النجاح الذي تحقق من استخدام هذه المبادرة كلفها الكثير نتيجة تجاوزها الموازنات الموجودة بسبب افتقار القدرة على التقدير الصحيح.

## تاريخ النضج

رغم الاهتمام الكبير من المنظمات بنماذج النضج المؤسسي في الآونة الأخيرة، إلا أن موضوع النضج يعتبر من الموضوعات التي لها جذور تاريخية في التاريخ الحديث لعلم الإدارة، فهو مفهوم قديم حديث. ومن مراجعة الأدبيات يتضح أن أول من فكر في موضوع النضج هو كريس أرجريس، حيث رأى أن نضج المؤسسة يتحقق عندما يكون هناك نضج في عمليات المنظمة والنظم المتبعة والموظفين (Argyris, 1957). ويرى أن الأساس في عملية النضج يتحقق من خلال نضج العمليات ونضج القيادة، وعبارة أخرى هو قدرة القيادة على توحيد جهود الموظفين نحو أهداف المنظمة. ومن هنا تسعى المنظمات إلى استخدام نماذج النضج لقياس مدى قدرتها على تحقيق التحسين المستمر.

وخلال السبعينيات ظهر نموذج نضج القدرات وكان هذا النموذج نتاج تمويل الأبحاث العسكرية. حيث قام معهد هندسة البرمجيات في جامعة كارنيجي ميلون بتكليف من القوات الجوية الأمريكية بتصميم نموذج لتقييم مهندسي البرمجيات. عندما أصبح استخدام الكمبيوتر أكثر شيوعاً في المؤسسات، ونتيجة الحاجة إلى تطوير البرامج. ومع ذلك، وانطلاقاً من أن هندسة الكمبيوتر كانت مجالاً جديداً في ذلك الوقت، فلم يكن لها نموذج ثابت ومعتمد لتقييم العمليات والممارسات التجارية. من أجل حل مشكلة تطوير البرمجيات في الجيش (8-9: Yamfashije, 2017).

في أغسطس 1986، بدأ معهد هندسة البرمجيات (SEITM) في جامعة «كارنيجي ميلون»، بمساعدة من شركة (MITER)، في تطوير إطار عمل نضج للعملية من شأنه مساعدة المنظمات على تحسين عمليات برمجياتها. وفي عام 1986 انضم واتس همفري Watts Humphrey إلى معهد كارنيجي. وكان همفري يستخدم بالفعل ما يسمى «إطار نضج العملية» لوزارة الدفاع الأمريكية. لقد أخذ إطار العمل الخاص وصمم ما يسمى شبكة نضج إدارة الجودة التي طورها «فيليب كروسبي» Philip B. Crosby، وهي منهجية تركز على أن عمليات المنظمة تنضج على مراحل بناء على المشكلات



التي يجب حلها. وحدد مراحل نضج الجودة في خمس مراحل وهي عدم اليقين، الصحة، التنوير، الحكمة، اليقين. وأصبح نظام قياس نضج العملية معروفا باسم نموذج نضج القدرات في عام 1988. ومنذ ذلك الحين، تمت إعادة صياغة النموذج في نموذج متكامل يسمى نموذج نضج القدرات (CMMI)، وهي منهجية لتحسين العمليات في المنظمة (Paulk, 2009: 5). وبدأ مفهوم النضج يأخذ تطوراً بشكل أكبر منذ بداية التسعينيات وخاصة مع ظهور Balanced Scorecard والاهتمام بقياس الأداء المؤسسي، وفي هذه الفترة بدأت تظهر العديد من النماذج تنوعت ما بين نماذج تركز على قياس المشاريع إلى نماذج لقياس ما يتم في المنظمة ككل.

## نماذج النضج المؤسسي

اهتم الكتاب والعاملين في مجال الإدارة بقياس النضج المؤسسي للاستراتيجية، وفي هذا الإطار ظهرت العديد من النماذج تتناول هذا الموضوع، يتضح أن هناك اختلافات طفيفة بين هذه النماذج من الناحية الشكلية ولكن في الحقيقة مضمونها وهدفها واحد، فالاختلاف بين الكتاب في إضافة محور أو حذف آخر، فهناك نموذج قياس نضج التراصف التنظيمي (SAMM) وهو يقيس النضج مع التركيز على التراصف الاستراتيجي وتوحيد جهود المنظمة نحو الهدف، ويرى أنه كلما كان هناك تراصف كلما تحقق النضج (2، 12-Ahuja)، ونموذج (S3M) ويركز هذا النموذج في القياس على النضج مع التركيز على التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، فهو يرى أن التكنولوجيا أحد محددات النضج الرئيسية (Demir, 2017)، ونموذج (S3M-I) يتفق هذا النموذج مع النماذج السابقة في قياس النضج ولكنه يضيف عليها الابتكار كأحد المحاور الأساسية في قياس النضج الاستراتيجي (Demir, 2018)، وهناك نموذج قياس نضج القدرات (CMM) Capability Maturity Model ويركز في قياس النضج على نضج البرمجيات، وأيضا هناك نموذج قياس نضج العميات والقدرات المتكامل (CMMI) ويختلف هذا عن السابق في كونه يركز على قياس النضج ليس لكل عملية فقط ولكن لكل عملية داخل مكانها في المنظمة. (Paulk & Others, 2014)، كما حدد مركز بطاقات الأداء المتوازن التابع لكلا من كابيل ونورتون نموذج (SM3) Management Maturity Model Strategic (SM3) ويهدف إلى قياس نضج الإدارة الاستراتيجية وهذا النموذج هو الأكثر انتشارا والذي سوف يتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة (Strategygroup.net)، وهناك نموذج نضج إجراءات الأعمال (BPMM) Business Process Maturity Model ويركز هذا النموذج على نضج إدارة العمليات (Heller & Varney, 2013). كما أن هناك اتجاه اهتم بقياس النضج في إدارة المشاريع، يركز خلال نموذج (OPM3) Organizational Project Management Maturity Model والذي صممه معهد إدارة المشاريع، يركز هذا النموذج على قياس نضج المحفظة والبرامج والمشاريع من خلال قياس المعرفة والأفراد واستراتيجية المنظمات والعمليات. (PMI-OPM3, 2013)، أيضا هناك نموذج (P3M3) Project, Program & Portfolio Management Maturity Model وصممه المكتب التجاري الحكومي في بريطانيا عام 2006 وهو يقيس نضج المحفظة، البرامج والمشاريع. ويقس النضج من خلال سبعة مجالات وهي، الحوكمة، إدارة الرقابة، إدارة المنافع، إدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة التمويل، وإدارة الموارد (OGC, 2011).

وفيما يلي مقارنة أشهر النماذج المستخدمة في قياس النضج المؤسسي للاستراتيجية كما يوضحها الجدول رقم (1). ويتضح من مراجعة نماذج النضج المختلفة أن الاختلاف بينها في عناصر وأبعاد قياس النضج ومنهجية التطبيق ولكنها تتفق جميعا في مستويات النضج والعائد المتوقع من النضج وهو تطوير وتحسين العمليات ورفع كفاءة الأداء. كما يتضح من المقارنة الموجودة بالجدول أن هذه النماذج متقاربة في الميزات. وإن كان أفضلها (OPM3) لأنه يحقق جميع المعايير، ولكن هناك نموذج صدر بعد هذه النماذج وهو (SM3) وهو الأفضل لأنه يغطي جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية وهو مخصص لهذا الغرض، أما النماذج التي ذكرت في الجدول تركز بشكل أساسي على تقييم المشاريع.

## مستويات النضج المؤسسي في الإدارة الاستراتيجية

تتمثل مستويات النضج المؤسسي في التالي: (strategymanage.com)، (Heller & Varney, 2013: 3-4)

### المستوى الأول: الثبات Ad Hoc & Static

من خصائص المنظمة في هذا المستوى أنها في هذا الوقت لا تقوم بأي تخطيط استراتيجي أو إدارة استراتيجية بالشكل الرسمي، وتعتمد على الخطة فقط في أعمالها في المستوى التشغيلي بطريقة غير منضبطة أو مدروسة بتوجيه الإدارة العليا

جدول رقم (1)  
النماذج المستخدمة في قياس النضج المؤسسي

Mince	P3M3	KPMMM	CMM	OPMS	المعيار
Van Harem	OGC	ILL	SEI	PMI	الناشر
إدارة المشاريع	إدارة المشاريع	إدارة المشاريع	برامج الكمبيوتر	إدارة المشاريع	المجال
5-1	5-1	5-1	5-1	5-1	مستوى النضج
متقطع	متقطع	متقطع	مستمر متقطع	مستمر	الاستمرارية والتقطع
متوسطة	عالية	عالية	عالية	عالية جدا	التفاصيل
2007	2011	2006	1922	2013	تاريخ الإصدار
-	MSP	BMBOK	-	BMBOK	المرجعية
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	قياس العمليات الاستراتيجية
لا	نعم	لا	نعم	نعم	عمليات إدارة البرامج
لا	نعم	لا	لا	نعم	عمليات إدارة المحفظة
غير معروف	عالي	ضعيف	عالي	ضعيف	صعوبة التقييم
غير معروف	عالي	ضعيف	عالي	ضعيف	تكلفة التقييم
غير معروف	لا	نعم	غير معروف	نعم	النتائج الكمية
غير معروف	غير معروف	نعم	نعم	نعم	النتائج الملموسة
غير معروف	غير معروف	نعم	نعم	نعم	تحديد نقاط القوة والضعف
غير معروف	غير معروف	متوسط	عالي	ضعيف	الصعوبة
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	الالتزام بالتحسين المستمر
غير معروف	نعم	نعم	نعم	نعم	اقتراح بدائل للتحسين
عالي	عالي	عالي	عالي	عالي	أولوية التحسين
غير معروف	نعم	نعم	نعم	نعم	الدعم من الناشر
غير معروف	نعم	نعم	نعم	نعم	إصدار نسخ جديدة
غير معروف	نعم	نعم	نعم	نعم	سهولة التنفيذ
متوسط	متوسط	نعم	متوسط	نعم	البساطة والفهم

Source: Khoshgoftar, M. & Osman, O. (2009). 'Comparison of maturity models', 2009 2<sup>nd</sup> IEEE International Conference on Computer Science & Information Technology.

هذه الأنشطة تتم على أساس منتظم إلى حد ما وتخضع لقدر من التحسين بمرور الوقت. ويتم وضع مقاييس تواكب الاستراتيجية وتحقيق نوع من المساءلة الجديدة للموظف. كما يتم في هذا المستوى التركيز على المؤشرات المالية وغير المالية في عملية القياس وذلك على جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة (Ibid, 120)

#### المستوى الرابع: الإدارة والتركيز *Managed & Focused*

من خصائص المنظمات في هذا المستوى هو تركيز الإدارة الاستراتيجية على محركات الأداء وصناعة القرار في المنظمة. ويتم تطبيق المعايير والأساليب على نطاق واسع للإدارة الاستراتيجية. ويشارك القادة الموظفين بشكل رسمي في العمليات والقياس والمساءلة، وتساعد ثقافة العمل في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

#### المستوى الخامس: التحسين المستمر *Continuous Improvement*

من خصائص المنظمات في مستوى التحسين المستمر هو أن التخطيط الاستراتيجي والتميز في الإدارة والتحسين المستمر وهو جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، ويتم التحسين المستمر بشكل رسمي لعدة أسباب، أولاً: هذا يعني أنه يتم تقييم الأداء من خلال تحليل الأداء وتحديد علاقته بالأهداف الاستراتيجية، ثانياً: التركيز على دراسة كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات وتكييفها حسب الضرورة. والتميز في الإدارة الاستراتيجية يحقق المنافسة التنظيمية ونجاح الأداء. وفي هذا المستوى يتم تحديد الأهداف التي سيتم التركيز عليها لتحسين أداء المنظمة ومراجعتها لتعكس أهداف العمل واستخدامها كمعايير لإدارة تحسين العملية (QMES, 2011: 4)

## أبعاد النضج المؤسسي في الإدارة الاستراتيجية

تتمثل أبعاد النضج المؤسسي في ثمانية أبعاد، تناولت الكتابات أبعاد النضج المؤسسي للإدارة الاستراتيجية وهناك اختلاف بين الكتاب ما بين السبعة والثمانية، بعض الكتاب حددها بسبعة أبعاد (Demir, 2018)، وهناك من يعتمد على بُعدين أساسيين وهما نضج القائد ونضج الإدارة الاستراتيجية (Witek-Crabb, 2016)، أما الأبعاد الثمانية الأساسية والتي اعتمدت عليها نماذج النضج الأخرى هي التي حددها مركز بطاقات الأداء المتوازن ونعرضها فيما يلي (strategymanage.net).

### القيادة Leadership

تبدأ الإدارة الاستراتيجية الفعالة بالقيادة، ونظرة المدراء إلى المشكلات بطريقة جديدة، وصياغة وبناء رؤية للمستقبل. ويتضمن مفهوم الإدارة الاستراتيجية القيادية مجموعة من السمات وهي أن القادة يحددون رؤية ثابتة وواضحة، أو رسم صورة لمستقبل المنظمة. القادة يركزون على إعداد المنظمة للمستقبل. لديهم الرؤية والتواصل لجعل الموظفين يفهمون الرؤية ويحولونها إلى مهام طبقاً لأدوارهم. يقولون ما يفعلون Walk the Talk في تجسيد القيم وأخلاقيات وسياسات المنظمة. القادة لا يتدخلون في كل شيء Micromanage. ولكن يثقون ويشجعون الموظفين في مشاركة أفكارهم وتنميتها في مجالهم. القادة يتجولون Walk Around ويعملون بجانب الموظفين لتشجيع العمل الجماعي. ويعتبر القادة الكثير من الموظفين عمال معرفة Knowledge Workers فهم من يتم تعيينهم لمهارتهم في التفكير.

### الثقافة والقيم Culture and Values

يشير هذا البعد إلى الثقافة والقيم المؤسسية داخل المنظمة ويعمل على تحديد مشاركة وفهم القائد والموظفين للقيم المحددة. وما يميز النضج هو قدرة قيادة المنظمة على توصيل القيم وكيفية فهمها وطريقة ممارستها جميع الموظفين. ومن الأدلة التي تثبت درجة نضج الثقافة وقوة العمل والقيم في المنظمة هو الإيمان بتطبيق مبادئ إدارة التغيير وممارستها من خلال القيادة، درجة إلمام الموظفين وشعورهم برؤية وقيم المنظمة، درجة المشاركة في تشكيل ثقافة المنظمة وطرق العمل، مستوى الثقة والشفافية وحرية التواصل الصريح، درجة المرونة والإرادة لإحداث التغيير والعمل بشكل يتناسب مع الأولويات الاستراتيجية، مستوى الوعي والالتزام بالقيم والسياسات المعلنة.

### التخطيط والتفكير الاستراتيجي Strategic Thinking and Planning

عملية تطوير الإدارة الاستراتيجية ليست من العمليات السهلة، حيث تعتبر من التحديات الكبيرة ومن المهمات الصعبة، التي تتطلب تفكيراً استراتيجياً. ويتطلب التفكير الاستراتيجي سمات عديدة وهي القدرة على استخدام مفاهيم ومصطلحات التخطيط لفهم الفروق بينها، وإدراك التمييز بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المشروعات، والقدرة على مناقشة ووصف بنود الخطط في الإطار الاستراتيجي المناسب، فقدرته المنظمة على فهم تأثير أسلوب النظام في المنظمات مثل التأخير ورد الفعل والانفتاح على الأفكار الجديدة وتشجيع التجديد والابتكار. والاعتماد في عملية التخطيط على فرق عمل من الموظفين من مختلف المستويات والوظائف. ودرجة تحديد البدائل الاستراتيجية وبناء السيناريوهات البديلة. وربط التخطيط الاستراتيجي بالموازنة. القدرة على الكتابة والتحدث ببساطة ووضوح.

### التراصف Alignment

التراصف الاستراتيجي وهو الدرجة التي يحدث فيها تركيز جهود الأفراد وموارد المنظمة على الاستراتيجية. وعكس التراصف هو الفوضى عندما يكون للمديرين أهدافاً وبرامج ومشاريع مختلفة، وعدم وضوح رؤية، فإن هذا يؤدي إلى ضياع الطاقة والتأخير والصراع والارتباك. والدلائل على اهتمام المنظمة بالتراصف هو الالتزام بتحقيق الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، والسياسات والإجراءات والأفكار الرئيسية والأهداف ومعايير المعلومات والهيكل التنظيمي. وتقاس درجة التراصف من خلال دافعية الأفراد في كل المستويات تجاه الرؤية والاستراتيجية. وفهم الأفراد أن دعم الاستراتيجية هو عملهم. وأن يكون الأفراد لديهم دافعية ذاتية وليس مجرد الامتثال للقواعد. وتركز الإدارة الاستراتيجية على الاهتمام + التركيز وعلامة (+) تمثل التراصف الذي يحقق الأهداف. (Kaplan & Norton, 2006: 54).

### قياس الأداء: Performance Measurement

بدون مقاييس للأداء المدراء يتصرف المديرون بطريقة عشوائي، ولهذا نجد معظم المنظمات تعلمت كيف تقيس بعض الأشياء في الأداء التشغيلي أو طبقاً لمتطلبات أصحاب المصلحة. ولكن قياس الأداء الاستراتيجي مرتبط بالخطط الاستراتيجية

وليس العمليات اليومية أو المخرجات ولكن النتائج الاستراتيجية المرتبطة برؤية المنظمة. وملامح المقاييس الاستراتيجية هي المقاييس التي تنبثق وترتبط بالاستراتيجية وليس فقط مؤشرات الأداء التشغيلية. تركز المقاييس بشكل كبير على النتائج وليس على ما تقوم المنظمة بإنفاقه، كما تركز على المهام التي تم إنجازها أو النتائج التي تم الحصول عليها. تستخدم المقاييس نسب يتم تحديدها في شكل حجم العينة وفي أشكال أخرى بحيث يكون لها معنى. وتساهم المقاييس في صياغة وإعداد تقارير سريعة تساهم في صناعة القرار، كما أن أداء الفريق والمنظمة ليس أداء فردياً يتم تتبعه. ويجب أن يغطي التوازن في وضع المقاييس جميع الأبعاد وليس فقط الجوانب المالية ولكن رضا العملاء والعمليات الداخلية وقدرات المنظمة.

### إدارة الأداء Performance Management

لا يجب على المنظمة الاهتمام فقط بجمع البيانات ولكن يجب التركيز على استخدامها بكفاءة وفعالية. ويجب أن تتعامل إدارة الأداء بدرجة عالية من الكفاءة في استخدام مقاييس الأداء في صناعة القرار، وذلك انطلاقاً من أن المنظمة تعمل في بيئة متغيرة وهي نظام متحرك، وضرورة الاهتمام بما يقدمه المدراء من ردود الأفعال وتطبيقها وأخذها في الاعتبار ليرى المدراء نتائج قراراتهم. مما يساهم في جعل المدراء لديهم القدرة على إحداث تغيير في الأشياء في الوقت المناسب. وعملية إدارة وقياس الأداء الاستراتيجي تمكن المنظمة من اختبار الاستراتيجية. وجعل قادة المنظمة بالكامل في دائرة التعلم وعلى علم بما يدور في المنظمة مما يساهم في قدرتهم على التحقق من صحة رؤيتهم، وتتعلم المنظمة تحديد الأعمال التي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء وتحسين أداء المنظمة. ومستوى إدارة الأداء هو المستوى الذي يشعر فيه القادة والمدراء أن لديهم المعلومات التي يحتاجونها لصناعة القرار. ويرى البعض أن إدارة الأداء عبارة عن منظور كامل من الجوانب الإيجابية التي تركز على مزيج من تأثيرات الإدارة المالية على وظائف المنظمة (Amaratunga & Baldry, 2002: 218).

### تحسين العمليات Process Improvement

يتمثل الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحديد ما هي العمليات التي يمكن القيام بها للتحسين (أداء الأشياء الصحيحة) وهذا يتطلب مدخلات من الاستراتيجية التي تمكن من تخصيص الموارد لتحسين التخطيط في العمليات ذات الأهمية الاستراتيجية في المدى القريب والمدى البعيد. وتتضمن عمليات التحسين تقييم المعرفة التنظيمية عن العمليات ذات الأهمية الاستراتيجية ومدى تحسن هذه العمليات وتحديثها وتوثيقها. ومدى كفاءة هذه العمليات مقارنة بالعمليات نفسها في مؤسسات أخرى. كما تتضمن التركيز على المهارات والممارسات والتكنولوجيا المستخدمة في تحسين الجودة والكفاءة، بالإضافة إلى معرفة الكفاءات والقدرات الأساسية ورأس المال الفكري في المنظمة ومدى توظيفها في إدارة العمليات. ومستوى إدراك الموظفين للعمال وتوقعاتهم. ووجود خطط الطوارئ لمواجهة المخاطر المستقبلية مثل الكوارث ونقص التمويل وتعاقب القيادات.

### استمرارية الإدارة الاستراتيجية Sustainability of Strategic Management

استمرارية الإدارة الاستراتيجية في المنظمة يتم تحديدها من خلال مدى محافظة المنظمة على التركيز على رؤيتها الاستراتيجية وخططها ومبادراتها. والإصرار والحفاظ على إحداث التغيير المنشود في أنشطة الاتصالات والنظم والأفراد. والشعور بالحماس في الموظفين وقوة العمل. وتدعيم النظم التي تعمل على دافعية الموظفين لأداء الأشياء الصحيحة. ووجود البطولات التي تحافظ على معرفة قوة العمل بالأولويات الاستراتيجية ومستويات الأداء المرغوبة. ووجود مكتب إدارة الاستراتيجية لتنفيذ الاستراتيجية ومتابعة الأداء. ودرجة إضفاء الإدارة الاستراتيجية الطابع المؤسسي و«جعل الاستراتيجية مسئولية كل فرد» وعندما يتم تحقيق مستوى عالي من النضج تكون المنظمة في رحلة من التعليم والتحسين المستمر.

### فجوة النضج

تعتبر فجوة نضج العمليات أحد أهم العقبات التي تواجه المنظمات عند قياسها بقياس النضج. ففي معظم الأحيان عندما تكون المنظمات غير قادرة على الانتقال بين مستويي النضج الثاني والثالث. ومعظم المنظمات تكون في المستوى الأول أو الثاني، بينما 25% من المنظمات تكون في المستوى الثالث وعدد قليل جداً من المنظمات يكون في المستوى الرابع والخامس، ويحدث هذا بسبب فشل المنظمات في الحصول على دعم الإدارة العليا لنقل العمليات إلى المستوى الأعلى. وهناك مؤسسات تحدث لها هذه الفجوة نتيجة اعتمادها على الجهود الفردية للموظفين ذوي المهارات العالية الذين يديرون الجزء الأكبر من العمل، وبعض المنظمات تواجه بهذه المشكلة لتركزها على الأدوات والأساليب بدلاً من التركيز على



إدارة العمليات. وعندما تقع المنظمات في هذه الفجوة فإنها تقوم بعمل تحسين وتطوير في إدارات معينة في المنظمة وبالتالي لا تستطيع أن تجعل المؤسسة بأكملها ملتزمة بنظام العمل، وفي كثير من الأحيان تشعر المنظمات بالإحباط وتغير النظام بنظام مختلف. ولتجنب هذا المأزق يجب تقييم كفاءة وفعالية المنظمة بأكملها. (Heller & Varney, 2013: 4).

وفقا لنظرية Argyris، التي تركز على تحول الفرد من عدم النضج إلى النضج، يتضح أن هناك سبعة تغييرات يجب أن تحدث حتى يكون الفرد ناضجا، هذه الأمور نطبقها على المنظمة حتى يحدث التحول من عدم النضج إلى النضج وهذا يتطلب من المنظمة القيام بما يلي: (Argyris, 1957: 291)

- 1- انتقال الأفراد في المنظمة من حالة سلبية إلى حالة نشاط متزايد.
  - 2- تطور الأفراد من حالة الاعتماد على الآخرين إلى حالة من الاستقلال النسبي.
  - 3- التحول من الاعتماد على طرق محدودة في التصرف إلى التصرف بطرق متعددة.
  - 4- تطوير الاهتمامات الضحلة إلى الاهتمامات المتعمقة.
  - 5- التحول من المنظور الذي يركز على الحاضر إلى المنظور الذي يشمل الماضي والمستقبل.
  - 6- التحول من الاعتماد على الآخرين إلى الانتقال إلى الطموح لمناصب متساوية أو أكبر من الآخرين.
  - 7- التحول من افتقار الوعي وأهمية الذات إلى القدرة على الإدراك بأهمية التحكم في الذات.
- كما حدد البعض عددًا من خصائص النضج الوظيفي في الموظف من أهمها: (Hogan & Roberts, 2004: 7)

- 1- القدرة على مساندة وتشجيع الآخرين.
- 2- التعامل مع الآخرين بشكل إيجابي.
- 3- الالتزام والتصرف طبقا لما تحدده الأنظمة والتشريعات.
- 4- المساهمة في تطوير أداء جماعة العمل.

### مفهوم تنفيذ الاستراتيجية

موضوع صياغة وتنفيذ الاستراتيجية من الموضوعات التي تم الاهتمام بها، وتعتبر عملية قديمة قدم الإنسانية، حتى قبل ظهور الحضارة الحديثة نفسها، حيث اعتمد البشر على قدرتهم الفائقة في تنظيم المجموعات لتحقيق أهداف اجتماعية مهمة مثل الحصول على الطعام أو إنشاء الملاجئ، ولكن الأدبيات التي تناولت صياغة وتنفيذ الاستراتيجية كانت مرتبطة بأنشطة الحرب، ومن النصوص الأكثر شهرة في هذا المجال كتاب فن الحرب The Art of War، كتاب صن تزو Sun Tzu والذي يعود تاريخه إلى القرن الرابع قبل الميلاد. (Reilly, 2007: 1).

يعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنها العملية التي من خلالها يتم تحويل الأهداف الاستراتيجية من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات إلى واقع ملموس. وذكر العديد من الباحثين أن الصياغة الجيدة الاستراتيجية ليس لها قيمة إلا إذا وضعت الاستراتيجية موضع التنفيذ، وهذا يتطلب مجموعة من المكونات الرئيسية للتنفيذ وهي الحوكمة، وأخلاقيات العمل، الهيكل التنظيمي، والثقافة والرقابة التنظيمية (Bull, 2010: 11).

ويتطلب نجاح الاستراتيجية القيام بالتغييرات في الهياكل التنظيمية، كما يعتمد نجاح التنفيذ على قدرة المنظمة في إدارة المواهب ورأس المال البشري. والاستفادة منها، ويجب أن يتمتع الموظفون بالمهارات المناسبة، والفهم الصحيح للأهداف الاستراتيجية. كما تعتبر النظم التقنية من الأمور الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية في العديد من المنظمات، وبالتالي لا بد من الاستخدام الجيد والفعال للتكنولوجيا في عملية التنفيذ، ويجب مراعاة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال عند تنفيذ الاستراتيجية وأخذها في الاعتبار لضمان نجاح التنفيذ (Reilly, Op cit: 34-36).

### أسباب فشل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تشير الدراسات التي تم إجرائها على تنفيذ الاستراتيجية إلى أن هناك تشابه كبير بين المنظمات في أسباب الفشل في عملية التنفيذ تم تحديدها بعشرة عوامل مرتبطة بالصياغة والتنفيذ وهي: (Wolf & Muratcehajic, 2016: 4).

- 1- ضعف التنسيق بين العمليات المرتبطة بالاستراتيجية. لأنه لا يمكن التنفيذ إلا إذا كان هناك ارتباط وتنسيق بين كيفية تطوير الاستراتيجية والموازنة وإدارة الموارد وإدارة المبادرات وتقارير الأداء.

- 2- عدم الاهتمام الكافي من الإدارة العليا وعدم إعطاء الوقت الكافي للعمل الاستراتيجي.
- 3- ضعف الاتصال الاستراتيجي والذي يسبب عدم فهم وإدراك الموظفين للاستراتيجية نتيجة عدم التوجيه.
- 4- عدم التوافق بين إدارة الموارد والخطة الاستراتيجية وعدم كفايتها لتنفيذ الاستراتيجية.
- 5- ضعف متابعة الأداء نتيجة عدم وضوح المؤشرات وعدم مراجعتها باستمرار.
- 6- عدم كفاية نظم الحوافز والتي يترتب عليها إدارة سلوك الموظف وتحفيزه بما يتماشى مع الاستراتيجية.
- 7- عدم توافق الهياكل التنظيمية نتيجة عدم تطويرها بما يتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة.
- 8- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات نتيجة عدم تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى مستويات مسؤولية وبالتالي غياب التنسيق.
- 9- ضعف التحول من التخطيط القائم على التنفيذ نتيجة لعدم ربط الاستراتيجية بالموازنات.
- 10- عدم كفاية توجيهات وإرشادات القيادة لأن التنفيذ هو مسؤولية رئيسية لقيادة المنظمة.

باختصار تمر الإدارة استراتيجية بثلاثة مراحل وهي التحليل والصياغة والتنفيذ، واقترح Crittenden & Crittenden نموذجاً يتكون من (8) ركائز، تقسم إلى متغيرات هيكلية ومتغيرات إدارية (Crittenden & Crittenden, 2008: 302).

#### المتغيرات الهيكلية هي:

- الإجراءات وتشمل من وماذا ومتى تتقاطع وتتكامل وتبادل وظائف المنظمة.
- البرامج وتشمل تبني التعلم التنظيمي والتحسين المستمر.
- الأنظمة وتشمل تطبيق نظم دعم الاستراتيجية.
- السياسات وتشمل بناء سياسات داعمة للاستراتيجية.

#### المهارات الإدارية وهي:

- التفاعل في ممارسة القيادة الاستراتيجية.
  - مراقبة المكافآت لتحقيق الإنجاز.
  - التخصيص لفهم متى وأين يتم تخصيص الموارد.
  - التنظيم لبناء الشكل الاستراتيجي لثقافة المنظمة.
- وبالتالي يتضح من هذا التصور لمراحل الإدارة الاستراتيجية أو التصورات الأخرى التي تحدد مراحلها في تحليل البيئة وبناء الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية وصياغة الأهداف الاستراتيجية ثم التنفيذ والتقييم، أن عملية النضج تركز جانبين الأول يتعلق بمهارات القيادة في المنظمة والأخر بالإجراءات ووسائل وأساليب التنفيذ.
- وتشير إحدى الدراسات بعد عشر سنوات من البحث التي تم تنفيذه على (12) شركة أن أسباب فشل الاستراتيجية يتمثل في أسلوب الإدارة العليا في القيادة والتدخل في التفاصيل، ووجود استراتيجيات متضاربة وغير واضحة، وفريق العمل غير فعال، وضعف الاتصال، وضعف التنسيق بين الوظائف والأعمال، وعدم كفاية مهارات القيادة. (Beer & Egenstate, 2000: 33).

كما تبين من الدراسات التي تناولت عدداً من المدراء المشاركين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بهدف تحديد أهم المعوقات التي تواجه التنفيذ، أظهرت أن هناك خمسة معوقات رئيسية وهي عدم القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال، وعدم القدرة على التعامل مع مقاومة التغيير، محاولة تنفيذ الاستراتيجية في ضوء الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة، ضعف وعدم كفاية تبادل المعلومات بين الأفراد والوحدات داخل المنظمة، عدم وضوح المسؤوليات وغياب المساءلة، وغموض الاستراتيجية وعدم وضوحها (Kaplan & Norton, 2005: 77).

وبالتالي يتضح من هذه المعوقات التي تواجه عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية أن هناك ضرورة لقياس الاستراتيجية وتحديد معايير ومؤشرات يمكن للمنظمة من خلالها معرفة نقاط الضعف والعمل على علاجها، وتحديد نقاط القوة وتعظيمها والاستفادة منها. من هنا تتضح أهمية قياس النضج المؤسسي.

وتشير دراسات «كابن ونورتون» إلى أن (7) من (9) شركات في عينة عالمية من 1854 شركة كبيرة، أن هذه الشركات لم تحقق نمو يحقق لها ربح حقيقي، رغم أن (90%) من هذه الشركات لديها استراتيجية واضحة ومميزة. وهنا ترى الدراسة أن سبب الفجوة بين المخطط والمنفذ ترجع إلى الفصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، حيث تبين أن (95%)

من موظفي الشركة غير مدركين أو لا يفهمون الاستراتيجية. وهناك بعض الشركات التي حققت نموًا أفضل من غيرها نتيجة تركيزها على استراتيجيتها نتيجة إنشاء مكتب إدارة الاستراتيجية. كما تعتمد المنظمات على التقويم القديم وتكمن مشكلة هذا التقويم في أن الأنشطة التي يتم تنفيذها تتم بمعزل عن غيرها مما يخلق فجوة بين استراتيجية المنظمة وعملياتها، حيث تشير الدراسات التي تم إجرائها على مديري الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات أن (67%) من الاستراتيجيات بالكامل لا تتماشى مع استراتيجيات وحدة الأعمال بالمنظمات، وأن خطط أقسام الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات لا تدعم المبادرات الاستراتيجية، وأن 60% من المنظمات لا ترتبط خططها بالاستراتيجية وبالأولويات الاستراتيجية، وتبين أن (70%) من مدراء الإدارة الوسطى وأكثر من 90% من موظفي الصف الأول ليس لديهم ارتباط بنجاح أو فشل الاستراتيجية، وأن الاجتماعات الدورية والتواصل المؤسسي وإدارة المعرفة لا تركز على تنفيذ الاستراتيجية (93: Kaplan & Norton, 2005).

### كيف يتم استخدام نموذج النضج

تركز استراتيجية تطوير الأعمال على تحسين أنشطة القيادة والسياسات والاستراتيجية وإدارة العنصر البشري والموارد والعمليات، هذا التطوير وهذا التحسين يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، والجمهور، وتحقيق الرضاء العام للمجتمع، كل هذا ينعكس بشكل إيجابي على نتائج الأعمال التي تقوم بها المنظمة. والتي بدورها يتم قياس درجة نضوجها وتقديم تغذية عكسية لتطوير استراتيجية الأعمال في المنظمة لضمان زيادة واستمرارية النضج المؤسسي. ولتحقيق ذلك يتطلب:

#### 1- تقييم الوضع الراهن في المنظمة

سواء كان تقييم المنظمة داخلي أو خارجي سوف تحصل المنظمة على تصنيف يشير إلى الوضع الأفضل للمؤسسة طبقا لنموذج النضج. وهذا يبين مدى تأثير الوضع الحالي لإدارة العمليات على الثقافة التنظيمية، ويتم ذلك أحيانا من خلال التقييمات الداخلية، بينما يقوم الآخرون على جهات خارجية لتساعدهم في اتخاذ القرار، وهذا التحليل يمكن أن يؤدي إلى فوائد تنظيمية أخرى تتضمن: (Ibid,5)

- استخدام أفضل الممارسات والمقارنة المرجعية.
- تنظيم الممارسات الإدارية في الاتجاه الصحيح.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تلبية المتطلبات التعاقدية.
- تقييم المخاطر.

#### 2- التوافق بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها:

نموذج النضج المؤسسي والنجاح في تحقيق تنفيذ الاستراتيجية وتقليل فجوة التنفيذ يعتمد على بُعدين أساسيين الأول هو قوة النموذج المستخدم في صياغة الاستراتيجية أو بعبارة أخرى صياغة جيدة للاستراتيجية، وهو ما يطلق عليه (كن مختلفا)، والبُعد الثاني هو قوة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية (كن الأفضل) (3: Wolf & Muratcehajic, 2016)

#### 3- إنشاء وتفعيل مكتب إدارة الاستراتيجية (OSM) Office of Strategy Management

مكتب إدارة الاستراتيجية هو وحدة تنظيمية تعمل على تسهيل العمل في المنظمة لضمان وجود ربط بين استراتيجية المنظمة وتنفيذها، بحيث يصبح مكتب إدارة الاستراتيجية مركز التنسيق لتنفيذ الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها. ويساعد المدير التنفيذي وفرق العمل على تنفيذ وتحديث الاستراتيجية. (93- 95: Kaplan & Norton, 2005).

#### 4- صياغة نموذج قياس نموذج نضج الإدارة الاستراتيجية (الرؤية المقترحة)

تقوم المنظمة باستخدام نموذج النضج وتعديله طبقا لطبيعة ظروف المنظمة بحيث يتضمن الأبعاد الثمانية والمستويات الخمسة، وللمنظمة حرية التعديل والتطوير في النموذج المقترح بما يتناسب وطبيعة عمل المنظمة.

#### رؤية مقترحة لتطبيق نموذج نضج الإدارة الاستراتيجية

يتم الاعتماد في صياغة الرؤية المقترحة على نموذج PM3 نموذج قياس نضج الإدارة الاستراتيجية، والاستفادة من بعض النماذج الأخرى لوضع آلية لمساعدة المنظمات في قياس نضج الإدارة الاستراتيجية. ويتم صياغة الرؤية من خلال تحويل أبعاد النموذج الثمانية إلى مؤشرات ونماذج تساعد المنظمة عن تطبيقها في قياس مستوى النضج في تنفيذ الاستراتيجية. وعمل مصفوفة توضح العلاقة بين المحاور والأبعاد لتسهيل قياس النضج بطريقة تتناسب وطبيعة المنظمات العامة العربية.

## خطوات قياس النضج المؤسسي

لقياس النضج المؤسسي للاستراتيجية يجب إتباع مجموعة من الخطوات وهي:

### الخطوة الأولى: تحديد نموذج التقييم

يتم في هذا الخطوة تحديد نموذج قياس النضج، وهناك الكثير من النماذج ولكن الرؤية المقترحة في هذا البحث للتطبيق اعتمدت بشكل كبير نموذج Strategic Management Maturity Model SM3، والذي يتضمن ثمانية أبعاد وخمسة مستويات نضج وتم تحديد معايير لكل بعد من الأبعاد، بحيث تغطي هذه المعايير أداء المنظمات، ولكن على كل منظمة أن تقوم بإضافة أو حذف أو تعديل هذا المعايير بما يتناسب وظروف كل منظمة.

### الخطوة الثانية: إعداد فريق قياس نضج الاستراتيجية:

تقوم المنظمة بتشكيل فريق متخصص يضم عدد من المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي، ومسؤولين من كل مستويات المنظمة. ويتم تدريب هذا الفريق من خلال دورة تدريبية متخصصة حول كيفية تطبيق نموذج النضج المؤسسي وكيفية تحويل هذه المؤشرات إلى أسئلة تساهم الإجابة عنها في الحصول على معلومات عن نضج الاستراتيجية.

### الخطوة الثالثة صياغة المعايير والمؤشرات:

في هذه الخطوة يقوم الفريق الذي تم تدريبه على قياس نضج الاستراتيجية بترجمة أبعاد نموذج النضج إلى مجموعة مؤشرات وتحويلها إلى أسئلة في شكل قائمة استبيان، يتم توجيهها للمسؤولين في المستويات الإدارية، وبعض الموظفين، والحصول على إجابات من تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية، وفيما يلي ترجمة لمحاوّر نموذج النضج في شكل عبارات تمثل مؤشرات لقياس النضج من هذه العبارات يمكن تطوير عبارات أخرى حسب طبيعة المنظمة، ولكن هذه العبارات هي الأساس والمرشد الرئيسي لقياس مستوى النضج:

#### أ- المحور الأول: القيادة

يقيس هذا المحور درجة نضج القيادة وهو المحور الأساسي في تحقيق النضج انطلاقاً من أهمية القيادة في محور بناء وتطوير المنظمة، لأنها تحدد مسارها الاستراتيجي وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين. وفي هذا الجزء يركز القياس على معرفة مدى توافر المؤشرات التالية:

- 1- وضوح رؤية المنظمة.
- 2- ارتباط رؤية المنظمة بالمستقبل في ضوء المتغيرات العالمية.
- 3- نسبة تحقيق المنظمة لأهدافها.
- 4- قرارات القادة بتطوير العنصر البشري
- 5- قرارات القيادة بتطوير الإمكانيات المادية.
- 6- تطوير الخدمات المقدمة.
- 7- تطوير الموارد المادية.
- 8- فهم الموظفين لرؤية المنظمة.
- 9- نشر ثقافة العمل الاستراتيجي.
- 10- مستوى المشاركة في التنفيذ.
- 11- القرارات التي تم تنفيذها لصالح الموظفين.
- 12- المكافآت التي تم منحها للموظفين.
- 13- مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بتطبيق الاستراتيجية.
- 14- تفويض الموظفين للقيام بالأعمال.
- 15- التدخل في أعمال الموظفين.
- 16- قبول اقتراحات الموظفين.
- 17- تشجيع الموظفين.
- 18- تنمية مهارات الموظفين.
- 19- مدى اعتماد المدراء على العمل الجماعي.
- 20- درجة تواصل المدراء مع الموظفين في أداء أعمالهم.
- 21- السماح للموظفين في المشاركة في عملية صناعة القرار.

#### ب- المحور الثاني: الثقافة والقيم

يقيس هذا المحور مدى قوة ثقافة المنظمة وتأثيرها في عملية تنفيذ الاستراتيجية، وإلى أي مدى هذه الثقافة داعمة لعمل المنظمة، وما مدى تأثيرها في تشكيل بيئة تنظيمية قادرة على التفاعل وتنفيذ الأهداف بكفاءة وفعالية، ويتم قياس الثقافة والقيم من خلال المؤشرات التالية:

- 1- مدى الإيمان بتطبيق مبادئ إدارة التغيير
- 2- درجة إلمام الموظفين وشعورهم برؤية وقيم المنظمة. وممارستها من خلال القيادة.



- 3- درجة المشاركة في تشكيل ثقافة المنظمة وطرق العمل.
- 4- مستوى الثقة والشفافية وحرية التواصل الصريح.
- 5- درجة المرونة والإرادة لإحداث التغيير والعمل بشكل يتناسب مع الأولويات الاستراتيجية.
- 6- مستوى الوعي والالتزام بالقيم والسياسات المعلنة.
- 7- مدى إدراك المنظمة للتغيير المستمر في أساليب وتطوير أساليب العمل لمواكبة المتغيرات.
- 8- استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة.
- 9- نسبة إلمام الموظفين برؤية ورسالة المنظمة.
- 10- مدى قناعة الموظفين بأهمية الرؤية.
- 11- مدى التزام موظفي المنظمة بالقيم التنظيمية.
- 12- مشاركة الموظفين في وضع آليات التنفيذ.
- 13- تدريب الموظفين على الأنظمة المستخدمة.
- 14- إطلاع الموظفين على نتائج الأعمال.
- 15- مدى تفويض المدير بعض السلطات للمستويات الأقل.
- 16- سهولة التواصل داخل المستويات الإدارية.
- 17- قبول الانتقادات الموجهة لأساليب العمل.
- 18- حرية وسهولة الحصول على المعلومات المطلوبة.
- 19- قبول الإدارة لأفكار التغيير.
- 20- تغيير أساليب العمل بما يتناسب مع الاستراتيجية.
- 21- التغيير الذاتي لدى الموظفين.
- 22- مدى دراية أفراد المؤسسة بقيم وسياسات المنظمة.
- 23- وضوح السياسات العامة التي تحكم نظام العمل.

### ج- المحور الثالث: التفكير والتخطيط الاستراتيجي Strategic Thinking & Planning

يقيس هذا المحور الصياغة الجيدة للخطة الاستراتيجية ومدى فهم الموظفين لها، وقدرة المنظمة على ربط الاستراتيجية بالموازنة، وملائمة الأهداف مع المنظمة وأصحاب المصلحة، وقدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية بطريقة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وهذه المؤشرات التي يجب التركيز عليها في قياس كفاءة التخطيط والتفكير الاستراتيجي:

- 1- مدى وضوح الخطة الاستراتيجية.
- 2- فهم الموظفين لمعنى الرؤية.
- 3- إدراك الموظفين لرسالة المنظمة.
- 4- إدراك الموظفين لدورهم في تنفيذ الاستراتيجية.
- 5- ملائمة المشاريع المستخدمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 6- هناك منهجية مستخدمة في إدارة المشاريع.
- 7- هناك أسلوب متابعة وتقييم للمشاريع.
- 8- هناك إلمام بالمصطلحات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.
- 9- المصطلحات الاستراتيجية موحدة وواضحة لجميع الموظفين.
- 10- لا توجد أخطاء ناتجة عن سوء فهم المصطلحات.
- 11- درجة انضباط العاملين في المؤسسة.
- 12- شكاوى الموظفين من أنظمة العمل وحجم العمل.
- 13- الأفكار المقدمة من الموظفين لتطوير العمل.
- 14- الأفكار التي تم تطبيقها بالفعل.
- 15- مدى مساهمة هذه الأفكار في نجاح المؤسسة.
- 16- وجود فريق لمراجعة الخطة باستمرار.
- 17- وجود فريق لمتابعة التنفيذ.
- 18- تمثيل الفريق لجميع قطاعات المنظمة.
- 19- وجود خطط بديلة للخطة الحالية.
- 20- وجود خطة لاستمرارية الأعمال في حالة الطوارئ.
- 21- مدى وضوح الخطط البديلة.
- 22- وجود موارد مالية كافية لتحقيق المشروعات وخطط التطوير.
- 23- يتم إعداد الموازنة السنوية طبقاً لخطة التطوير.
- 24- هناك ربط بين الموازنة والأهداف.
- 25- يتم استخدام موازنة البرامج والأداء.
- 26- التعبير عن النتائج بشكل واضح وصريح.
- 27- استخدام الرسومات والوسائل لتوضيح مدى التقدم في الاستراتيجية.
- 28- الإلمام بنسب الإنجاز في تنفيذ الاستراتيجية.

### د- المحور الرابع: التراصف التنظيمي

يقيس هذا المحور قدرة المنظمة على توحيد جهود العاملين في المنظمة نحو تحقيق الأهداف، والقدرة على جعل الجميع يدرك لأهمية وإمكانيات المنظمة، وأهمية التكامل بين أجزاء المنظمة لضمان تحقيق الاستراتيجية وتقليل الفجوة بين المخطط والواقع، ويتم قياس التراصف التنظيمي من خلال المؤشرات التالية:

- 1- التحسن في أداء الأفراد في ظل الاستراتيجية.
- 2- يعمل الأفراد من خلال فرق العمل.
- 3- هناك تنسيق وتعاون بين أفراد المنظمة على مختلف المستويات.
- 4- الأفراد على علم بأن أهدافهم ضمن الاستراتيجية.
- 5- هناك قناعة من الأفراد بالرؤية والرسالة.
- 6- يرى الأفراد أن الأهداف الاستراتيجية تحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

- 7- يقدم الأفراد مقترحات لتطوير العمل.  
8- يقدم الأفراد مبادرات لتنفيذ الاستراتيجية.  
9- هناك انخفاض في عدد شكاوى الموظفين من آليات تنفيذ الاستراتيجية.

#### هـ- المحور الخامس: قياس الأداء:

يقيس هذا المحور قدرة المنظمة على قياس الأداء ومدى وجود معايير ومؤشرات تقيس المدخلات والمخرجات والنتائج والأثر، ومدى ارتباط المقاييس والمؤشرات الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية، ومدى التوازن بين هذه المعايير، ومدى مساهمة هذه المعايير في الدقة في اتخاذ القرار. وتستخدم المؤشرات التالية في قياس الأداء:

- 1- هناك نظام لقياس الأداء.
- 2- توجد في المنظمة مؤشرات استراتيجية.
- 3- توجد في المنظمة مؤشرات تشغيلية.
- 4- هناك معايير واضحة يمكن القياس عليها.
- 5- قياس المنظمة مدى رضا الجمهور.
- 6- قياس السرعة في أداء وتقديم الخدمة.
- 7- قياس مدى الرضا الوظيفي والرضا العام للموظفين.
- 8- تعبر المنظمة عن المقاييس عن النتائج (أرقام ونسب).
- 9- يتم شرح وتوضيح النتائج للموظفين.
- 10- تغطي المقاييس جميع أهداف المؤسسة.
- 11- تقيس أداء الموظفين طبقاً لعملهم.
- 12- يوجد نظام آلي لنظام القياس في المنظمة.
- 13- هناك سرعة في الحصول على النتائج.
- 14- تتدخل المنظمة بشكل مباشر لتعديل الانحرافات.
- 15- لدى المنظمة فريق لمتابعة الأداء.
- 16- فريق العمل يشمل جميع أقسام المنظمة.
- 17- يوجد نظام لمتابعة قرارات الفريق حول الأداء.
- 18- لدى المنظمة مؤشرات أداء للجوانب المالية.
- 19- لدى المنظمة مؤشرات أداء لنظم العمل.
- 20- لدى المنظمة مؤشرات أداء للعنصر البشري.
- 21- لدى المنظمة مؤشرات أداء لرضا الجمهور.

#### و- المحور السادس: إدارة الأداء

يقيس هذا المحور درجة المرونة في المنظمة وقدرتها على التغيير ومواكبة المتغيرات العالمية والتعلم التنظيمي المستمر والعمل على توظيف الأعمال التي تساعد في تحقيق رضا الجمهور، والعمل بشكل متواصل على التحسين والتطوير بما يساهم في تحقيق رضا الموظفين، ويتم قياس هذا المحور من خلال المؤشرات التالية:

- 1- يدرك الموظفون أن المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة.
- 2- هناك خطط بديلة لمواجهة متغيرات البيئة.
- 3- هناك تقييم مستمر لخطة المؤسسة.
- 4- يتم عرض النتائج المتعلقة بالقرارات التي تم اتخاذها.
- 5- يقوم المدراء بمتابعة القرارات التي يتم اتخاذها.
- 6- يقوم المدراء بمراجعة نتائج قراراتهم.
- 7- هناك قرارات أصدرها المدراء لإحداث تغيير في المؤسسة.
- 8- يتدخل المدراء في الوقت المناسب للتعديل.
- 9- للمدراء قدرة المدراء على حل المشكلات الطارئة المؤثرة على الاستراتيجية دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
- 10- يساهم القياس في تحديد الانحرافات عن الاستراتيجية.
- 11- ساهم القياس وسيلة في تصحيح الأخطاء.
- 12- ساهمت عملية القياس في المراجعة الاستراتيجية.
- 13- يحصل المدراء على دورات تدريبية.
- 14- المدراء على إطلاع بالتجارب الأخرى.
- 15- المدراء يردون أهمية الرؤية.
- 16- يتم قياس رضا الجمهور بشكل دوري.
- 17- يتم أخذ ملاحظات الجمهور في الاعتبار.
- 18- هناك تركيز على تطوير الخدمة المقدمة للجمهور.

#### ز- المحور السابع: تحسين العمليات

يركز هذا المحور على قياس مستوى المعرفة التنظيمية ومدى القدرة التي تتمتع بها المنظمة في تصميم العمليات الإدارية وتحسينها بطريقة مستمرة، وتحديد المهارات والممارسات التي تساهم في تحسين جودة الأداء، وتطوير قدرات الموظفين وتوقعاتهم، والقدرة على تحقيق الاستمرارية في العمل في حالة الطوارئ، يتم قياس هذا المحور من خلال المؤشرات التالية:

- 1- مدى الإلمام بأهمية نظم العمل في تنفيذ الاستراتيجية.
- 2- مدى تشجيع الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء.

- 3- بناء بيئة مشجعة على الأداء.
- 4- تبسيط إجراءات العمل.
- 5- توثيق إجراءات العمل.
- 6- التحديث المستمر للإجراءات.
- 7- مدى تطبيق المقارنات المرجعية مع المؤسسات الأخرى.
- 8- مدى تطبيق المقارنة المرجعية بين أقسام أو إدارات المنظمة.
- 9- مدى كفاءة العمليات في تحقيق الأهداف.
- 10- عدد الأخطاء التي تحدث في العمل.
- 11- مدى استخدام التكنولوجيا في العمل.
- 12- تأثير التكنولوجيا على سرعة الإنجاز.
- 13- تأثير التكنولوجيا على جودة الخدمة.
- 14- تقييم المنظمة القدرات والكفاءات الموجودة.
- 15- يتم توظيف القدرات طبقاً للعملية.
- 16- هناك تصميم واضح لكل عملية.
- 17- الموظفون يتعاملون مع العملاء بطريقة إيجابية.
- 18- شكاوى العملاء محدودة.
- 19- هناك سرعة في الرد على شكاوى الجمهور.
- 20- وجود خطط طوارئ في المؤسسة.
- 21- وجود فرق عمل مدربة على الطوارئ.
- 22- وجود خطة لتحقيق استمرارية الأعمال.

### ح- محور الثامن: استمرارية الإدارة الاستراتيجية

يقيس هذا المحور مدى قدرة المنظمة على التركيز على رؤيتها المستقبلية وإحداث التغييرات المطلوبة لضمان تحقيقها لأهدافها، ودرجة حماس الموظفين ودافعيتهم للعمل لتحقيق الاستراتيجية، ووجود مكتب لإدارة الاستراتيجية وإدراك الجميع في المنظمة أن الاستراتيجية مسؤولية كل فرد. ويتم قياس هذا المحور من خلال المؤشرات التالية:

- 1- تسيير المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- 2- هناك استمرارية في تحقيق الأهداف.
- 3- الأهداف التي يتم تنفيذها سنوياً مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
- 4- التحسين المستمر في الاتصالات بين المستويات.
- 5- وجود نظام واضح للتواصل وتبادل المعلومات.
- 6- هناك تغيير مستمر في نظم العمل لتطوير الأداء.
- 7- هناك رغبة لدى الموظفين للتطوير.
- 8- هناك تحسين مستمر.
- 9- مقترحات للتطوير.
- 10- هناك نظم جيد للحوافز.
- 11- هناك مكافأة للجهود الفردية.
- 12- هناك احتفال بالنجاحات الجماعية.
- 13- تعريف الموظفين بالنتائج بشكل مستمر.
- 14- تعريف الموظفين بالأولويات الاستراتيجية.
- 15- تعريف الأفراد بالنتائج المستهدفة بشكل دوري.
- 16- يوجد بالمؤسسة مكتب لإدارة الاستراتيجية.
- 17- تتوافر بالمؤسسة إحصاءات عن الاستراتيجية.
- 18- يقوم المكتب بالمتابعة المستمرة للأداء.
- 19- يشارك الأفراد في المراجعة الاستراتيجية.
- 20- يشارك الأفراد في مراجعة الخطط التشغيلية.
- 21- يشارك الأفراد في وضع معايير ومؤشرات الأداء.

### الخطوة الرابعة: تحليل البيانات

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة يتم الحصول على بيانات كثيرة حول مختلف العناصر التي تم قياسها، يتم تحليل هذه البيانات ووضعها في شكل نسب مئوية، هذه النسب تمثل درجة نضج كل بعد من أبعاد المحاور.

### الخطوة الخامسة: قياس مستوى النضج

يتم وضع النتائج التي تم الحصول عليها في جدول كما في جدول (2) الذي يتضمن الأبعاد على المحور الأفقي والمستويات على المحور الرأسي، ويتم وضع النسب في هذا الجدول، وبناء على ذلك يتم تحديد أي مستوى من الخمسة يمثل نضج المؤسسة. وحتى تتجاوز المنظمة المستوى يجب أن تحقق المعايير في الأبعاد الثمانية. في الواقع قد نجد أن المنظمة تحقق بعض الأبعاد في المستوى الواحد ولكن ليس جميعها، هنا لا يمكن اعتباره مستوى نضج إلا إذا أكملت المنظمة الأبعاد الثمانية في المستوى، وهنا يجب على المنظمة العمل على معالجة القصور لكي تحقق النضج في مستوى معين وتنتقل من مستوى نضج إلى آخر. والواقع يشير إلى أن غالبية المنظمات تكون في مستوى النضج الأول أو الثاني في حالة القياس لأول مرة.

جدول رقم (2)  
أبعاد ومعايير قياس النضج المؤسسي

القيادة	الثقافة والقيم	التفكير والتخطيط الاستراتيجي	التواصل	قياس الأداء	إدارة الأداء	تحسين العمليات	استمرارية الإدارة الاستراتيجية
المستوى الخامس: التحسين المستمر							
المستوى الرابع: إدارة العمليات							
المستوى الثالث: تحديد العمليات							
المستوى الثاني: تكرار العمليات							
المستوى الأول: الوعي							

بعد قياس النضج طبقاً للخطوات السابقة يجب على المنظمة أن تحدد نقاط الضعف وتبدأ في التفكير في تطويرها ثم تقيس بعد فترة معينة حتى تنتقل من مستوى نضج إلى مستوى نضج آخر.

### النتائج التوصيات

#### أولاً - النتائج

- يتضح من مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع النضج المؤسسي ودوره في نجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات ما يلي:
- 1- أن النجاح الحقيقي للمنظمة لا يرتبط بعمر المؤسسة فهناك مؤسسات لديها تاريخ طويل ولكن مستوى النضج المؤسسي لها ضعيف وقدرتها على تحقيق أهداف الاستراتيجية ليست بالمستوى المطلوب.
  - 2- أن موضوع تطبيق قياس النضج المؤسسي يعتبر حديث نسبياً وأن الغالبية العظمى من المؤسسات لا تقوم بتطبيقه، وخاصة في المؤسسات العربية، وأن ما يتم حول هذا الموضوع هو مجرد اهتمامات نظرية ولكن لا يوجد تطبيق بدرجة كبيرة في الواقع العملي.
  - 3- الكثير من المنظمات تركز بشكل أساسي على صياغة الاستراتيجية أكثر من الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجية، والواقع أن صياغة استراتيجية بشكل جيد وعدم الاهتمام بمتطلبات ومهارات التنفيذ لا يعتبر دليلاً كافياً لنجاحها.

#### ثانياً - توصيات

من النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- 1- ضرورة تطبيق التطوير والتحديث المؤسسي خلال عمر المؤسسة لضمان قدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات العالمية ومتابعة المفاهيم والنظم الجديدة والعمل على تطبيقها بما يضمن استمرار مرحلة النضج المؤسسي وإلزام المؤسسة بما يدور في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.
- 2- ضرورة الاهتمام بالتدريب على مبادئ وأساسيات النضج المؤسسي والاطلاع على التجارب المطبقة في هذا المجال ومحاولة الاستفادة منها في عملية التطبيق. ونشر ثقافة النضج المؤسسي حتى يمكن للمؤسسة مواكبة التطورات العالمية.
- 3- تطبيق الرؤية المقترحة في هذا البحث والتي تتضمن خطوات تطبيق النضج المؤسسي مع الاستفادة من مؤشرات القياس المقترحة في المحاور الثمانية التي تضمنتها الرؤية المقترحة.



## المراجع

- Amaratunga, Dilanthi and Baldry, David. (2002). "Moving from Performance Measurement to Performance Management", *Facilities*, Vol. 20, ISS. 5/6, pp. 217-223.
- (OGC) Office of Government Commerce. (2011). *Best Management Practice Portfolio*. Gov.UK. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/best-management-practice-portfolio> (Accessed: 1 July 2022).
- Ahuja, Suchit. (2012). "Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) in a Cascading Balanced Scorecard (BSC) Environment: Utilization and Challenge", *CAISE Workshops*, Purdue University.
- Anna, Week Crab. (2016). "Maturity of Strategic Management in Organizations", *Nicolaus Copernicus University Press*, Vol. 7 Issue 4, pp. 669-682.
- Argyris, C. H. (1957). *Personality and Organizations: the Conflict between System and the Individual*. New York: HarperCollins.
- Beer, M. & Eigenstate, R. A. (2000). "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 4, pp. 29-40.
- Bull, Main. (2010). "Successful Strategy Implementation", *Executive Master of Internal Auditing*, Amsterdam Business School, University of Amsterdam.
- Cambridge Dictionaries online. Retrieved from <http://dictionary.cambridge.org>. (Accessed: 29.04.2022).
- Crittenden, V. & Crittenden, W. (2008). "Building a Capable Organization: The Eight Levers of Strategy Implementation", *Business Horizons*, 51 (4), pp. 301-309.
- Demir, F. (2017). "Measuring Strategic Management Maturity: An Empirical Study in Turkish Public and Private Sector Organizations", *International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol. 11, No. 11, pp. 2513-2520.
- Demir, Ferhat. (2018). "Strategic Management Maturity Model for Innovation", *Technology Innovation Management Review*, November, Vol. 8, Issue 11, pp. 11-21.
- Heller, Abigail & Varney, Jeff. (2013). "Using Process Management Maturity Models", [www.apqc.org](http://www.apqc.org).
- Hogan, Robert; Roberts & Brent W. (2004). "A Psychoanalytic Model of Maturity", *Journal of Career Assessment*, Vol. 20, No. 10.
- Kapan S. Robert & Norton, P. David. (2005). "The Office of Strategy Management", *Harvard Business Review*, Vol. (8), No.10, pp. 80-157.
- Kaplan, R. & Norton D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005b). "The Office of Strategy Management", *Harvard Business Review*, Vol. 83, Issue 10, pp. 72-80.
- Khoshgoftar, M. & Osman, O. (2009) "Comparison of Maturity Models", *2<sup>nd</sup> IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology*.
- Kohlegger, Michael, Maier, Ronald, Tharman, Stefan. (2009). "Understanding Maturity Models Results of a Structured Content Analysis", *Conference Paper, www.researchgate.net*.
- Paulk, Mark, C. (2009). "A History of the Capability Maturity Model for Software", *The Software Quality Profile*, Vol. 12, No. 1, pp. 5-10.
- Paulk Mark C., Curtis, Bill, Chrissies, Mary B. & Weber, Charles V. (2014). *Capability Model for Software*, Version 1.1, Carnegie Mellon University.

- Provence, Diego. (2016). "Methods and Techniques for Maturity Assessment", *11<sup>th</sup> Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 15-18 June. Gran Canarias, Spain.
- Project Management Institute. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model: OPM3 Knowledge Foundation*, 3<sup>rd</sup> ed., Project Management Institute (PMI), Inc., Newtown Square, Pennsylvania.
- QMES. (2011). "Data Governance Maturity Model", <https://hnu.edu/wp-content/uploads/2020/03/Data-governance-Maturity-model.pdf>. (Accessed: 27/1/2022).
- Reilly, Edward T. (2007). *The Keys to Strategy Execution: A Global Study of Current Trends and Future Possibilities 2006-2016*, American Management Association.
- The Strategic Management Maturity Model, [www.strategymanage.com](http://www.strategymanage.com).
- Tocto-Cano, Esteban, Collado, Sandro Paz, Gonzales, Javier & Josue Chaparro, E. Turpo. (2020). A Systematic Review of the Application of Maturity Models in Universities, *MDPI*, pp. 1-15.
- Verborg, Robert J. (2016). SMART Performance Management Program Continuous Improvement Plan", [www.19thcircuitcourt.state.il.us](http://www.19thcircuitcourt.state.il.us) (Accessed: 18/3/2022).
- Wettstein T. & Kueng. (2002). *A Maturity Model for Performance Measurement Systems, Performance Information System*, CA Brebbia & P. Piccolo (Editor) Fribourg University, Switzerland.
- Wolf, Tim & Muratcehajic, Denis. (2016). "Office of Strategy Management Closing the Gap between Strategy Formulation and Implementation, *White Paper*, [www.horvath-parters.com](http://www.horvath-parters.com).
- Wotczek, Przemyslaw. (2018). "Strategy Implementation Problems in Small and Large Companies- Similarities and Differences in Light of the Research Results: Lessons from the Polish Experience", *Argumenta Oeconomica*, Vol. 41, No.2. pp. 391-421.
- Yamfashije, Jeanne. (2017). "Capability Maturity Model Integration", [www.researchgate.net/publication/327557963](https://www.researchgate.net/publication/327557963) (Accessed: 20/1/2022).

## Measuring Institutional Maturity as an Approach for Successful Implementation of the Strategy in Public Organizations «An Analytical Vision»

**Dr. Abdelrahim Mohamed**

Associate Professor,

Community Collage of Qatar

drabdo68@yahoo.com

### ABSTRACT

The concept of institutional maturity is one of the concepts that organizations have taken care of in recent years, especially with interest in strategic plans. Although the concept has historical roots, but with the great development and competition between organizations to achieve institutional excellence, thinking and searching for a methodology to achieve its goals. Hence, the orientation and interest in institutional maturity. The philosophy of maturity is based on that the maturity of the organization is not linked to its age in the market, but there are other requirements that help it to quickly achieve and maintain maturity.

The study started from a major problem, which is to what extent there is maturity in the current organizations? Do these organizations have the requirements to achieve it? The importance of the study is due to knowing the ability of organizations to achieve institutional maturity, the study aimed to reach a vision for the application of institutional maturity, and reached a number of results, including that the issue of institutional maturity is not applied in Arab organizations, but is applied in some Western organizations.

The study recommended the application of the proposed vision to apply Institutional maturity that came in this study.

**Keywords:** *Institutional Maturity, Strategy Implementation, levels of Institutional Maturity, Dimensions of Institutional Maturity.*

