

أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة
الاستراتيجية وفقاً لرؤية المملكة 2030 دراسة تطبيقية على الهيئات
الحكومية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

عبدالعزیز هذال علي القحطاني 233000196

مصلح محمد القحطاني 233000195

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي نودتني بالحنان والمحبة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) من خلال توسط المرونة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، تم توزيع الاستبانة والحصول على (214) استبانة صالحة للتحليل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، وأظهرت الدراسة وجود أثر للتوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، أظهرت الدراسة عدم وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أثر للتوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي بوجود المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

أوصت الدراسة بضرورة تقييم موضوع المرونة الاستراتيجية في خطط الهيئة طويلة الأجل، ضرورة تعزيز مستوى التوافق الاستراتيجي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض الداخلي والخارجي لضمان استمرار النشاطات القائمة، ونقل الخبرات للعاملين الجدد التكيف مع البيئة المحيطة للاستجابة للتغيرات المحتملة والطارئة من خلال تبادل المهارات والخبرات المتاحة.

الكلمات المفتاحية التوافق الاستراتيجي، التميز التنظيمي، المرونة الاستراتيجية، الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكرو وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ك	قائمة الجداول.....
ل	جدول الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	مقدمة.....
4	1.1 مشكلة الدراسة.....
6	2.1 أهمية الدراسة.....
6	2.1 أهمية العملية:.....
7	2.1 أهمية العلمية:.....
7	3.1 أهداف الدراسة.....
8	4.1 تساؤلات الدراسة.....
9	5.1 فروض الدراسة.....
11	6.1 نموذج الدراسة.....

12	7.1 الدراسات السابقة.....
24	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
25	9.1 المنهجية وطرق البحث.....
26	10.1 مصادر البيانات.....
26	11.1 أدوات الدراسة.....
27	12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
27	13.1 حدود الدراسة.....
29	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
29	تمهيد.....
30	المبحث الأول: التوافق الاستراتيجي.....
30	تمهيد.....
30	1.1.2 نشأة التوافق الاستراتيجي.....
33	2.1.2 تعريف التوافق الاستراتيجي.....
38	3.1.2 أنواع التوافق الاستراتيجي.....
39	4.1.2 نظريات إدارة التوافق الاستراتيجي.....
43	5.1.2 أهمية التوافق الاستراتيجي.....
44	6.1.2 أبعاد التوافق الاستراتيجي.....
47	المبحث الثاني: التميز التنظيمي.....
47	مقدمة.....
47	1.2.2 تعريف التميز التنظيمي:.....

48	2.2.2 التطور التاريخي للتميز التنظيمي
50	3.2.2 أهمية التميز التنظيمي
51	4.2.2 مبادئ التميز التنظيمي
52	5.2.2 أبعاد التميز التنظيمي
54	6.2.2 مراحل التميز التنظيمي
55	المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية
55	مقدمة
55	1.3.2 مفهوم المرونة:
56	2.3.2 نظريات المرونة الاستراتيجية
57	3.3.2 مفهوم المرونة الاستراتيجية
59	4.3.2 التطور التاريخي للمرونة
60	5.3.2 أهمية المرونة الاستراتيجية
61	6.3.2 مداخل المرونة الاستراتيجية
62	7.3.2 تصنيفات المرونة الاستراتيجية
63	8.3.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية
65	9.3.2 المرونة في تقديم الخدمة: (العنزي، 2021)
66	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
66	1.3 تمهيد
66	2.3 منهج الدراسة
66	3.3 مجتمع الدراسة والعينة

67	1.3.3 مجتمع الدراسة.....
67	2.3.3 عينة الدراسة.....
67	4.3 أداة الدراسة.....
68	5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
70	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
70	1.4 تمهيد.....
70	2.4 وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة.....
73	3.4 وصف إجابات وحدة المعاينة عن متغيرات الدراسة.....
73	1.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التوافق الاستراتيجي.....
78	3.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التميز التنظيمي.....
84	4.5 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....
87	6.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
87	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:.....
93	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:.....
94	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.....
99	رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة H04:.....
103	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
103	1.5 تمهيد.....
103	2.5 الاستنتاجات.....
106	3.5 التوصيات.....

108	Abstract
109	المراجع
109	أولاً: المراجع العربية
111	ثانياً: المراجع الأجنبية:
115	الملاحق
116	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
67	الجدول (1) مصادر ابعاد ومتغيرات أداة الدراسة (الاستبانة)	(1)
70	الجدول (2) وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة	(2)
73	الجدول (3) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن أبعاد التوافق الاستراتيجي	(3)
74	الجدول (4) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التوافق الاستراتيجي الداخلي	(4)
75	الجدول (5) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التوافق الاستراتيجي الخارجي	(5)
77	الجدو (6) وصف إجابات افراد وحدة المعاينة عن المرونة الاستراتيجية	(6)
78	الجدول (7) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن أبعاد التميز التنظيمي	(7)
79	الجدول (8) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز القيادي	(8)
81	الجدول (9) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز بالخدمات	(9)
82	الجدول (10) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز المعرفي البشري	(10)

83	الجدول (11) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز بالعمليات	(11)
85	الجدول (12) وصف نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(12)
86	الجدول (13) معاملات التحديد ($R - \text{square}$) ومعامل التحديد المعدل ($R - \text{square adjusted}$)	(13)
86	الجدول (14) معاملات حجم التأثير (F^2)	(14)
87	الجدول (15) اختبار الملائمة التنبؤية Q^2	(15)
88	الجدول (16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وفرضياتها الفرعية	(16)
93	الجدول (17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(17)
95	الجدول (18) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية	(18)
100	الجدول (19) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين بُعد التوافق الاستراتيجي، والمتغير التابع التميز التنظيمي بوجود المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية)	(19)

جدول الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
11	الشكل (1) المتغيرات (المستقل – التابع – الوسيط)	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

نتيجة لما تواجهه المنظمات من ضغوط بيئية وتنافسية متزايدة ظهرت مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق مستويات عالية من الأداء، إذ تعتبر المنظمات التي لديها صورة شاملة وواضحة عن أدائها على إنها قادرة على مواجهة العقبات البيئية وتحديد الاستراتيجية الملائمة لتحقيق أهدافها، فتحقيق الأهداف مقرون باستمرارية عمل المنظمات ووجودها، فالأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المختلفة واستثمارها بطرق صحيحة تمكنها من تحقيق أهدافها على الأمد البعيد، كما يعتبر الأداء الجيد هو غاية المنظمة وهدفها الرئيس من خلال التركيز على أهمية إحداث توافق بين الأداء مع ما تهدف إليه المنظمة (المهيرات، 2024)

وهو ما يتطلب من المنظمات العمل على تحقيق التوافق بين بيئتها الخارجية والداخلية، وهو ما يطلق عليه التوافق الاستراتيجي الذي يمثل مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في إدامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكونات المنظمة الداخلية ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها واسعى النطاق ومتعددة المفردات الحالية والمستقبلية (Alzuod, M., & Alqhaiwi, L. (2022).

لذلك تسعى المنظمات إلى ديمومة الأداء وتقوية ركائزه من خلال بناء وديمومة التوافق الاستراتيجي، فالتوافق الاستراتيجي ليس مجرد قضية اتفاق على الغايات والوسائل، بل إنها تشير إلى حاجة الوحدات التنظيمية والوظيفية لأن تؤطر إجراءاتها حول استراتيجية المنظمة. (دانوك، 2021)

لقد أوجبت التطورات البيئية والتنافسية التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين الناتجة من تحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي على المنظمات بمختلف أشكالها السعي لإعادة تنسيق عملياتها واستثمار الكثير من مواردها من أجل تحقيق توافق بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال التجارية لتحسين

الأداء، إذ أصبحت الكثير من المنظمات تنظر إلى عملية التوافق على إنها مهمة لبناء هيكلية لتوجيه كافة أنشطتها ووظائفها بما يتناسب مع البيئة المحيطة ودمج واستثمار نظم المعلومات مع أهداف المنظمة الاستراتيجية (Arunachalam et la ,2022).

ووفقاً لـ (Bergeron) تعتبر عملية التوافق القاعدة الأساسية التي تركز عليها الإدارة الاستراتيجية في مجال الأعمال، إذ يتم عبرها تشكيل البنية الأساسية التي تضمن إحداث انسجام بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ومن جهة أخرى مثلت عملية تحقيق التوافق الاستراتيجي بين الاستراتيجيات المختلفة والمتبعة في المنظمة الحجر الأساس الأكثر أهمية للأداء التنظيمي الفعال، حيث إن التوافق الاستراتيجي يساهم ويرتبط بشكل فاعل في تحسين الأداء التنظيمي، كما إن هناك دور أساسي وفعال تلعبه عملية تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي للمنظمة في تحقيق أداء تنظيمي متميز تستطيع من خلاله المنظمات من استثمار مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة لها بشكل أمثل من أجل ضمان تواصل وجودها (ادريس، 2022)

كما أن التغيرات العالمية وتزايد حدة المنافسة ومظاهر التعاون بجانب التطورات التكنولوجية المتسارعة جعلت من ضرورة للمنظمات مواكبة هذه التغيرات التي تتطلب تبني واحداً من المناهج الاستراتيجية للحد من الانهيار الذي من الممكن أن تواجهه لذلك عدت التحالفات الاستراتيجية ضرورة حتمية للمنظمات فهي من التوجهات المعاصرة في بيئة منظمات الاعمال تعزز من المركز التنافسي للمنظمات وتساهم بشكل فعال في بقائها واستمراريتها من جهة وتوسيع نطاق أعمالها من جهة أخرى. (2021) (Chang et la,

فوفقاً لرأي البعض فإن التحالفات الاستراتيجية تعكس العقود والاتفاقات والمشاركات بين المنظمات بهدف إنشاء كيانات كبيرة قادرة على المنافسة مع الآخرين وتبادل الخبرات والتكنولوجيا والتحول من الصراعات الى التكامل والتعاون. (العياشي، 2020)

وقد أكد صالح (2017) بأن التحالفات الاستراتيجية تعتبر من المداخل الفكرية المعاصرة التي فرضتها ظاهرة العولمة بقوة من أجل تحقيق التكافؤ وكسب الميزة التنافسية، حيث تمثل التحالفات

الاستراتيجية استجابة منطقية للتغيرات السريعة في كل من الأنشطة الاقتصادية والتقنية والعملية فعن طريق التحالفات الاستراتيجية يمكن تجميع موارد منظمتين أو أكثر والتشارك بها.. (المريخي، 2021)

وإشارات الدراسات على الرغم من الأهمية (Linwei, Feifei, Yunlong and Nengqian, 2017; Cesarani 2017) الاستراتيجية للتحالفات إلا أنها لا تزال معدلات نجاحها منخفضة للغاية، وبأن هناك معدلات فشل مرتفعة تواجه بناء تحالفات استراتيجية ناجحة، حيث إن ليس لدى كل المنظمات القدرة على تعظيم القيمة المحتملة لتوليد القيمة من استراتيجياتها التعاونية. (المهيرات، 2024)

كما أن التحليل الذي أجراه مجموعة من الباحثين من جامعة Pennsylvania بالولايات المتحدة الأمريكية أوضح بأن (30%) من التحالفات تنتهي بعمليات استحواذ أو اندماج و (40%) منها تم إيقاف عملياتها بعد إكمال مهامهم بنجاح.

ويظهر من النتائج دراسة (Masoud, Buzovich & Vladimirova, 2020) فيها انفصال التحالفات السابقة أن النسبة الأكبر 70% تكون إما إيقاف أو انفصال ولمواجهة معدلات الفشل هذه في التحالفات يتطلب الأمر من المنظمات البحث والتحري عن مجموعة من المداخل والمناهج والمتغيرات التي تساعد في تفعيل إنشاء التحالفات الاستراتيجية وبعد التوافق الاستراتيجي واحداً من هذه المداخل والمناهج، حيث أكد (Gordon) من خلال دراسته الكمية بأن التوافق الاستراتيجي يساعد في تفسير نتائج التحالفات الاستراتيجية، وبشكل أكثر تحديداً، فإن مشاركة الموارد بين منظمتين أو أكثر يؤدي إلى نتائج تحالفات استراتيجية أفضل، حتى لو كانت موارد الشركاء زائدة عن الحاجة. (الحمادين، 2023)

وأكد (Arunachalam, 2021) أن للتوافق الاستراتيجي أهمية كبيرة في تشكيل أداء التحالفات الاستراتيجية، ونظراً لكون مدخل التوافق الاستراتيجي يولد قيمة لأصحاب المصالح، حيث أكد كلا من بأن توليد القيمة في المنظمات يتطلب إحداث توافق بين الأهداف والموارد وهياكل الحوكمة.

كما أوضح (Chen, H. 2022) بأن التوافق الاستراتيجي يولد قيمة للمنظمة من خلال الإبداع والتميز التشغيلي ورأس مال أصحاب المصالح، كما أكد استراتيجية تخصيص الموارد والسلوك يؤثر بشكل

إيجابي في توليد القيمة للمتعاملين مع المنظمة واتساقاً مع ما سبق، يتطلب نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة إمتلاكها فلسفة إدارية ومدخل إداري يمكنها ويدعمها في تعظيم عملية توليد القيمة، حيث يمكن مدخل الإدارة المستندة على القيمة صانعي القرارات في المنظمات من تحديد أولويات القرارات على أساس مساهمة نتائج هذه القرارات في قيمة المنظمة.

فقد أشار صالح أن هناك علاقة بين الإدارة المستندة على القيمة والتحالفات الاستراتيجية بعرض أنموذج حوكمة التحالفات بأنه مخطط يوضح المطلوب لتنفيذه لكل الاطراف المتحالفة بشكل يحقق تطلعات أصحاب المصالح ويضمن الميزة التنافسية ويحافظ على استدامتها الإدارة المستندة على القيمة في ظل ما تقدم اضافة إلى الدور المهم الذي يقوم به الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، باعتبارها أحد القطاعات المهمة في الاقتصاد السعودي، وأنه من أكثر القطاعات اندفاعاً نحو مواكبة حركة التطور وخاصة في عصر التحول للاقتصاد المعرفي العالمي، وتأثيراته المختلفة على بيئة الأعمال، فإنه من الضروري على هذه الهيئات الحكومية الاهتمام بمدخلي التوافق الاستراتيجي والإدارة المستندة على القيمة بهدف بناء تحالفات استراتيجية من شأنها المحافظة واستدامة الميزة التنافسية وتحقيق الأداء المتفوق. (مخلف، 2019)

واستناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى الى تعرف أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وفقاً لرؤية المملكة 2030 "دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية بمدين الرياض"

1.1 مشكلة الدراسة

رؤية المملكة 2030 تؤكد على أن توجهاً قوياً نحو تحقيق التنمية المستدامة، وتنويع مصادر الدخل، ومعالجة تشوهات كانت موجودة فيما يتعلق بقطاعات التنمية؛ كقطاع الإسكان على سبيل المثال، والتدريب، والقطاع الخاص، وتحسين نمط الحياة، وخدمة ضيوف الرحمن، وغيرها من البرامج التي تدعم

الريادة الوطنية في الصناعة، والأسواق المالية، وترسخ الانتماء الوطني، ودعم الثقافة الوطنية والفنون والترفيه، وتعزيز انسيابية العمل والمرونة في الجهاز الحكومي.(أغنيم، 2022)

التخطيط الاستراتيجي يحدد بوضوح طرق تحقيق المجتمع أهدافه، مع الأخذ في الاعتبار المعوقات، والفرص، والموارد والإمكانات، مع تحديد الرؤية المستقبلية بوضوح، ووضع أهداف مرحلية وتطلعات طويلة المدى، وأولويات التنمية؛ وبالتالي فهو مهم لتحقيق مسارات رؤية المملكة 2030

تشهد مدينة الرياض زيادة ملحوظة في الكثافة السكانية بسبب ارتكاز مقر الجهات والشركات الحكومية الحديثة فيها وبسبب توجه إدارة المدينة لاستقطاب استثمارات نوعية بشكل مستمر).

Chanphati, J., & Thosuwancho, N. ,2023

تواكب تطلعات المدينة لزيادة الهيئات الحكومية تطور ملحوظ في جميع النواحي العمرانية والتجارية والخدمات العامة إلا أن طرق الرياض مازالت تعاني من مشاكل عديدة وفي جوانب مختلفة تتعلق بجودة الطرق وصعوبة الحركة المرورية الأمر الذي أصبح مصدر قلق لسكان المدينة والذي قد يصبح عائقاً لتحقيق مستهدفات جودة الحياة فيها.

ومن ثم نجد أن يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في أعمال المنظمات، والبرامج التنموية الطموحة، وفي رسم الملامح الرئيسة للتغيير، واستثمار الموارد المالية والبشرية وفق معايير علمية، وعملية تستطيع التعامل مع الواقع، والمشكلات، والمتغيرات، والتحديات لتحقيق الأهداف المستقبلية. ويعد التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً بعيد المدى؛ يأخذ في الاعتبار جميع المعطيات الخارجية والداخلية، والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة. ويرسم معالم واضحة للمنظمات، والكيانات الاقتصادية، والدول لمعرفة إلى أين تتجه مستقبلاً، وفق رؤية مستقبلية. حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رؤية المملكة 2030 تدور محاور قضية هذا العدد.(Hensellek,2023)

وقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع عدد من العاملين بالهيئات الحكومية، من خلال استطلاع آرائهم حول مدى تأثير التوافق الاستراتيجي على التميز المنظمي وفق رؤية المملكة 2030، وكان عدد (50)

عامل، وقد قام الباحث باقتراح مجموعة من الأسئلة حول الموضوع، وبانتهاء المقابلة توصل الباحث إلى وجود مجموعة من القصور في الدراسات الخاصة بهذا الموضوع بل أن أغلب الدراسات اهتمت بالأداء التنظيمي عن التميز التنظيمي ومن ثم جاءت للباحث فكرة الدراسة تحت مسمى أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وفقاً لرؤية المملكة 2030 "دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

2.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وفقاً لرؤية المملكة 2030 "دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية بمدينة الرياض"، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتوافق الاستراتيجي والتميز التنظيمي والمرونة الاستراتيجية.

❖ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وفقاً لرؤية المملكة 2030 "دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية بمدينة الرياض"، مما يساعد صناع القرار في الهيئات الحكومية في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الهيئات الحكومية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالتميز التنظيمي، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة

❖ الأهمية العلمية:

تكمّن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم التوافق الاستراتيجي، والتميز التنظيمي، المرونة الاستراتيجية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وفقا لرؤية المملكة 2030 "في الهيئات الحكومية بمدين الرياض".

3.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التحقق من أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي - التميز بالخدمات- التميز المعرفي البشري- والتميز بالعمليات) والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بينهما في الهيئات الحكومية في الرياض.

وينبثق من الهدف الرئيسي للدراسة مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل بما يلي:

1. التعرف على مستوى الأهمية النسبية للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي - التوافق الاستراتيجي الخارجي) في الهيئات الحكومية بالرياض.
2. التعرف على مستوى الأهمية النسبية للمرونة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بالرياض.
3. التعرف على مستوى الأهمية النسبية للتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات - التميز المعرفي البشري- التميز بالعمليات) في الهيئات الحكومية بالرياض.
4. بيان أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي - التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي البشري- التميز بالعمليات) بالهيئات الحكومية بالرياض.

5. بيان أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي)

في المرونة الاستراتيجية بالهيئات الحكومية بالرياض.

6. بيان أثر المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات - التميز

المعرفي البشري- التميز بالعمليات) بالهيئات الحكومية بالرياض.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة الحالية يتمثل في: ما أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق

الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز

بالخدمات- التميز المعرفي البشري - التميز بالعمليات) بوجود المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في الهيئات

الحكومية بالرياض؟

يشترك من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الأهمية النسبية للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق

الاستراتيجي الخارجي) في الهيئات الحكومية بالرياض؟

2. ما مستوى الأهمية النسبية للتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي

البشري- التميز بالعمليات) في الهيئات الحكومية بالرياض؟

3. هل يوجد أثر للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي

الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي- التميز

البشري- تميز العمليات) في الهيئات الحكومية بالرياض؟

4. ما مستوى الأهمية النسبية للمرونة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بالرياض؟

5. ما مدى تأثير التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي

الخارجي) في المرونة الاستراتيجية بالهيئات الحكومية بالرياض؟

5.1 فروض الدراسة

بالاستناد إلى السؤال الرئيس للدراسة، والأسئلة الفرعية حددت الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي البشري- التميز بالعمليات) في الهيئات الحكومية بالرياض".

يشترك منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز القيادي في الهيئات الحكومية بالرياض".
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالخدمات في الهيئات الحكومية بالرياض".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز المعرفي البشري في الهيئات الحكومية بالرياض".
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالعمليات في الهيئات الحكومية بالرياض".

- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في المرونة الاستراتيجية بالهيئات الحكومية بالرياض.

- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات - التميز المعرفي البشري- التميز بالعمليات) في الهيئات الحكومية بالرياض.

يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز القيادي في الهيئات الحكومية بالرياض."
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز بالخدمات في الهيئات الحكومية بالرياض."
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز المعرفي البشري في الهيئات الحكومية بالرياض."
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز بالعمليات في الهيئات الحكومية بالرياض."

الفرضية الرئيسة الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي البشري- التميز بالعمليات) بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط في الهيئات الحكومية بالرياض.

6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي بوجود المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في الهيئات الحكومية بالرياض.

- المتغير المستقل: التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي)
- المتغير التابع: التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي – التميز البشري - التميز بالعمليات)
- المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية

الشكل (1) المتغيرات (المستقل – التابع – الوسيط)



من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (المهيرات، 2024)

7.1 الدراسات السابقة

1. دراسة (مخلف، 2019)، بعنوان أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي:

دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مصرف الاتحاد العراقي في جمهورية العراق بكافة فروع البالغ عددهم (340) فردا.

عينة الدراسة: أما عينة الدراسة فقد تكونت من عينة عشوائية من الموظفين العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في مصرف الاتحاد العراقي في جمهورية العراق بكافة فروع والبالغ عددهم (142) فردا.

منهج الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل ويتمثل في التوافق الاستراتيجي بأبعاده (استراتيجية الأعمال؛ استراتيجية وعمليات تكنولوجيا المعلومات؛ البنية التحتية للأعمال "هيكل الأعمال")، والمتغير التابع يتمثل في الأداء التنظيمي لمصرف الاتحاد العراقي بأبعاده (التعلم والنمو؛ التدريب والتطوير؛ الرضا الوظيفي؛ القدرة المالية)

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوافق الاستراتيجي (استراتيجية الأعمال؛ استراتيجية وعمليات تكنولوجيا المعلومات؛ البنية التحتية للأعمال "هيكل الأعمال") على الأداء التنظيمي لمصرف الاتحاد العراقي من حيث (التعلم والنمو؛ التدريب والتطوير؛ الرضا الوظيفي؛ القدرة المالية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعدم وجود أثر ذو

دلالة إحصائية لهيكل وعمليات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي لمصرف الاتحاد العراقي من حيث (التعلم والنمو؛ التدريب والتطوير؛ الرضا الوظيفي؛ القدرة المالية) عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

توصيات الدراسة: وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: إقناع متخذي القرار في مصرف الاتحاد العراقي بأهمية تبني مداخل التوافق الاستراتيجي لمساهمتها الفعالة في تحديد الأولويات الاستراتيجية بما ينعكس على الأداء التنظيمي للمصرف ككل، قيام إدارة مصرف الاتحاد العراقي بالاطلاع على أفضل الممارسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في البحث والتطوير لانعكاس ذلك في استراتيجية وعمليات التوافق الاستراتيجي إيجابيا.

2. دراسة (أغني، 2022)، بعنوان أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات

الاستراتيجية: الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة: دراسة ميدانية على

البنوك التجارية الأردنية

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التوافق الاستراتيجي على أنماط التحالفات الاستراتيجية: الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية مجال الدراسة من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها 13 بنك تجاري

مجتمع الدراسة: وقد طبقت الدراسة على 6 بنوك داخل مدينة عمان ممن لها تاريخ مع التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية والتقنية وعلى هذا الأساس تم اختيارها، تألف مجتمع الدراسة من 7449 موظف من شاغلي الوظائف التالية ("المديرين العامين ونوابهم"، "رؤساء الأقسام"، "الموظفين") بالنظر لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق الدراسة عليه تم اللجوء إلى أسلوب العينات.

عينة الدراسة: واعتمدت العينة العشوائية الطبقية التناسبية وذلك باختلاف حجم كل طبقة من المسميات الوظيفية الربع عن (فردا وبلغت عدد الاستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل 345، الأخرى. وكانت حجم العينة (370) استبانة بما نسبته تمثل نسبة (93.2%).

منهج الدراسة: اعتمدت الاستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات التي تتمثل في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة t لجميع المتغيرات الدراسة، وأجراء اختبار التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء Skewness، ومعامل التفرطح Kurtosis. وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على نموذج المعادلة البنائية SEM من خلال برمجية AMOS.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل يتمثل في إحصائية للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) والمتغير التابع يتمثل في أنماط التحالفات بأبعادها (التحالفات الاستثمارية - التحالفات التقنية)

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها، ان مستوى التوافق الاستراتيجي كان مرتفعاً الإدارة المستندة على القيمة كان متوسط، ومستوى التحالفات الاستراتيجية كان متوسط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في أنماط التحالفات (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي - التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية - التحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ويتبين من هذه النتيجة ان الإدارة المستندة على القيمة لعب دور وسيط بشكل جزئي في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي وأنماط التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

توصيات الدراسة: وتم تقديم عدة توصيات من أهمها: قيام البنوك التجارية الأردنية بإجراء مطابقة بين مواردها وقدراتها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لما لها من دور ايجابي في صياغة التحالفات الاستراتيجية ودعم متطلبات الإدارة المستندة على القيمة. قيام البنوك التجارية الأردنية بتطبيق متطلبات مدخل الإدارة المستندة على القيمة لما لها من دور ايجابي في صياغة التحالفات الاستراتيجية،

تفعيل منظومة التحالفات الاستراتيجية لدى البنوك التجارية الأردنية كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق المرونة والقدرة، والانسجام، والالتزام، والثقة المتبادلة بين شركاء التحالف.

3. دراسة (المهيرات، 2024)، بعنوان أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور

الوسيط للمرونة الاستراتيجية في أمانه عمان الكبرى.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي البشري- التميز بالعمليات) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى.

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين من المسميات الوظيفية نواب مديري المدينة والمديرين التنفيذيين، ومديري المناطق والمديرين، ورؤساء الأقسام الهندسية، ومديري المشاريع والبالغ عددهم (214).

منهج الدراسة: تم استخدام أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات، تم توزيع الاستبانة يدويا. وتم الحصول على (214) استبانة صالحة للتحليل. وتبليت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) لغايات تحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام Statistical Package for Social (وبرنامج الحزمة الإحصائية (Smart) Pls4(برمجية (SPSS - Sciences) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات والتأكد من جودة ومطابقة النموذج.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل يتمثل في التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) ، المتغير التابع يتمثل في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي البشري- التميز بالعمليات) ، المتغير الوسيط للمرونة الاستراتيجية.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة الرئيسة، وحصل متغير التوافق الاستراتيجي على متوسط حسابي مقداره (4.067)، وحصل متغير التميز التنظيمي على متوسط حسابي مقداره (3.989)، وحصل متغير المرونة الاستراتيجية على متوسط حسابي مقداره (4.014). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى،

حيث بلغ معامل لبعد التوافق الاستراتيجي (0.693). وأظهرت الدراسة وجود أثر للتوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى، وبلغ معامل الانحدار، وهو قيمة لبعد التوافق الاستراتيجي (0.543) أظهرت الدراسة عدم وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، وبلغ معامل الانحدار وهو قيمة 3 لبعد المرونة الاستراتيجية (0.123). أظهرت الدراسة عدم وجود أثر للتوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي بوجود المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى، وكان معامل الانحدار قيمة B المباشرة لهذا المسار قد بلغت (0.543) و (0.123) على التوالي.

توصيات الدراسة: في ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تقييم موضوع المرونة الاستراتيجية في خطط الأمانة طويلة الأجل، ضرورة تعزيز مستوى التوافق الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى الداخلي والخارجي؛ لضمان استمرار النشاطات القائمة، ونقل الخبرات للعاملين الجدد التكيف مع البيئة المحيطة للاستجابة للتغيرات المحتملة والطائرة من خلال تبادل المهارات والخبرات المتاحة.

4. دراسة (عبد الوهاب، 2023)، بعنوان تأثير العمل العاطفي في تحقيق التوافق

الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية في كليات ومراكز الجامعة المستنصرية

هدف البحث: يهدف الباحث إلى التعرف على الممارسات العاطفية والأدوار التمثيلية العاطفية التي يقوم بها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمراكز في الجامعة المستنصرية وتأثيرها في تحقيق التوافق الاستراتيجي، ولما له من أثر على تعزيز التوافق الاستراتيجي والذي بدوره يحدد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عموماً والكليات على وجه الخصوص ويصل بالمنظمة في النهاية إلى تحقيق أهدافها، وكل هذا يتوقف على الممارسات العاطفية والذكاء العاطفي الذي يمارسه القادة في التعامل مع منتسبيهم في سبيل دفعهم للعمل على تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة وتعشيق تلك الاستراتيجيات فيما بينها للعمل بصورة منسجمة وغير متقاطعة ومثال تلك الممارسات العاطفية، التمثيل السطحي والتمثيل العميق وعرض المشاعر الحقيقية في مواقف معينة لغرض تشجيع المنتسبين على الإبداع والابتكار لأطلاق الطاقات الكامنة في داخلهم وجعلهم أكثر إنتاجية وإبداع.

مجتمع الدراسة: اختيرت الجامعة المستنصرية مجتمعاً للبحث.

عينة الدراسة: وكانت العينة القصدية للبحث نخبة من رؤساء التشكيلات الأكاديميين المتمثلين

ب(عمداء الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام والمراكز، مقرري الأقسام)

منهج الدراسة: واستخدمت الاستبانة كمصدر لجمع البيانات عن متغيري الدراسة وهو المتغير

المستقل (العمل العاطفي) وأبعاده الفرعية (التمثيل السطحي، التمثيل العميق، عرض المشاعر) والمتغير

التابع (التوافق الاستراتيجي) وأبعاده الفرعية (الإجراءات، تكنولوجيا المعلومات، مهارات الموارد البشرية)

وكانت عدد الاستبانات الصالحة (92) استبانة والتي خضعت للتحليل الإحصائي باستخدام عدد من

الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

متغيرات الدراسة: متغيري الدراسة وهو المتغير المستقل (العمل العاطفي) وأبعاده الفرعية

(التمثيل السطحي، التمثيل العميق، عرض المشاعر) والمتغير التابع (التوافق الاستراتيجي) وأبعاده الفرعية

(الإجراءات، تكنولوجيا المعلومات، مهارات الموارد البشرية)

نتائج الدراسة: وتوصل الباحث إلى وجود تأثير معنوي للعمل العاطفي في تحقيق التوافق

الاستراتيجي حيث بلغت قيمة (F) (32.607) وهي أكبر من القيمة الجدولية، مما يبين أهمية الممارسات

العاطفية التي يمارسها القادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومحاولة التوسع والتعمق في تلك

الممارسات لتطويرها وبالتالي تعزيز عملية التوافق الاستراتيجي.

5. دراسة (سليمان، 2021)، بعنوان أثر التوافق الاستراتيجي في الأداء المنظمي في

المصارف التجارية الأردنية

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (استراتيجية

الأعمال، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وعمليات تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية للأعمال) في

الأداء المنظمي بأبعاده (رضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في المصارف التجارية

الأردنية.

منهج الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والإحصاء

الاستدلالي، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة.

عينة الدراسة: تم توزيع (376) استبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية ضمن المسميات

التالية (رئيس إدارة، ومدير دائرة، ورئيس قسم) من العاملين في المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها

(13) مصرفاً، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (304) استبانة، ما نسبته (80.9%)

من عينة الدراسة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بال تكرارات

والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وتم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد لتحليل فرضيات

الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل الاستراتيجي وهي (استراتيجية الأعمال، واستراتيجية تكنولوجيا

المعلومات، وعمليات تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية للأعمال)، والمتغير التابع الأداء المنظمي بأبعاده

(رضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ايجابي بين أبعاد

التوافق الاستراتيجي وهي (استراتيجية الأعمال، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وعمليات تكنولوجيا

المعلومات، والبنية التحتية للأعمال) مجتمعة ومنفردة على الأداء المنظمي ككل في المصارف التجارية

الأردنية. وجاءت الأهمية النسبية للتوافق الاستراتيجي متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.61)، كما

جاءت أيضاً الأهمية النسبية للأداء المنظمي متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.62) في المصارف التجارية

الأردنية.

توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها:

ضرورة عقد البرامج التدريبية وورشات العمل الخاصة بتعريف العاملين في المصارف التجارية الاردنية

بمفهوم التوافق الاستراتيجي وأهميته في تسهيل إجراءات العمل وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء

المنظمي، وتؤكد الباحثة على أهمية انتداب الموظفين في دورات خارجية للتعرف على آخر المستجدات في

القطاع المصرفي لمواكبة المتغيرات التي تطرأ على البيئة المصرفية لضمان استمرارها وتحقيق رضا العملاء،

وضرورة تبني المصارف التجارية الأردنية أحدث الأساليب العلمية في تحليل بيئة عملها الداخلية والخارجية،

وإيجاد البنية التحتية التكنولوجية الملائمة لمقابلة التغير في احتياجات ورغبات مختلف شرائح العملاء،

ضرورة تبني المصارف التجارية الأردنية أحدث الأدوات والوسائل الخاصة بتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام التطبيقات البنكية والعمل على الاستثمار المستمر فيها بهدف تقديم الخدمات المصرفية بالجودة والدقة والسرعة المطلوبة، لتحقيق رضا العملاء واشباع رغباتهم وغايتهم وضمان استمرارهم في الأسواق.

6. دراسة (الحمادين، 2022)، بعنوان أثر التوافق الاستراتيجي في أداء العاملين في دائرة

الجمارك: دراسة تطبيقية.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر التوافق الاستراتيجي في أداء العاملين من وجهة نظر عينة من العاملين في دائرة الجمارك.

مجتمع الدراسة: وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في دائرة الجمارك، من الادارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (350) فردا.

عينة الدراسة: أما عينة الدراسة فقد تكونت من عينة عشوائية من الموظفين العاملين في الادارات العليا والوسطى في دائرة الجمارك الأردنية والبالغ عددهم (210) فردا.

منهج الدراسة: ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الاساليب الاحصائية ابرزها تحليل الانحدار المتعدد.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل التوافق الاستراتيجي (استراتيجيية النمو، استراتيجيية الاستقرار، استراتيجيية التكامل) ، المتغير التابع أداء العاملين بأبعادها المتمثلة في (كمية العمل المنجز، دقة العمل المنجز الالتزام بالعمل).

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان ابرزها وجود اثر ذو دلالة احصائية الابعاد التوافق الاستراتيجي (استراتيجيية النمو، استراتيجيية الاستقرار، استراتيجيية التكامل) مجتمعة على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية بأبعادها المتمثلة في (كمية العمل المنجز، دقة العمل المنجز الالتزام بالعمل) عند مستوى الدلالة (0.05) .

توصيات الدراسة: وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: أهمية الاستمرار في المحافظة على توفير التدريب المتخصص للموظفين. تعزيز استقرار بيئة العمل الداخلية في دائرة الجمارك الأردنية من

خلال توفير الحماية الوظيفية لموظفيها. تعزيز التواصل في مجال التدريب مع القطاعات الخارجية المختلفة المحلية والاقليمية.

7. دراسة (الدوسري، 2021)، بعنوان أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى

شركات التأمين الكويتية

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة وبشكل رئيسي إلى التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي نظرا لملائمته لموضوع الدراسة.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل الاستراتيجية النمو على (استراتيجية التكامل، استراتيجية

التنوع، استراتيجية التركيز)، المتغير التابع الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية)

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: هناك وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية

النمو على (استراتيجية التكامل، استراتيجية التنوع، استراتيجية التركيز) على الأداء التسويقي (الربحية،

الحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

توصيات الدراسة: وأوصت الدراسة بتوصيات منها: الاهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات التأمينية

من قبل شركات التأمين الكويتية بما يتفق مع احتياجات العملاء.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Henselle et al, 2023)، بعنوان "Entrepreneurial leadership,

strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of

"control matter

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى بيان التأثير بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية،

وأداء المشاريع (Founders' span of control) في ألمانيا، إضافة إلى بيان الدور المعدل لنطاق رقابة المؤسسين

في العلاقة بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية وأداء المشاريع في ألمانيا. ت

مجتمع الدراسة: كون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الناشئة في جميع أنحاء ألمانيا.

عينة الدراسة: أما عينة الدراسة فقد شملت (507) شركة ناشئة في جميع أنحاء ألمانيا وقد تكونت وحدة المعاينة من المؤسسين والمديرين التنفيذيين للشركات الناشئة عينة الدراسة.

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً؛ لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الكثير من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج Amos أبرزها كان تحليل المسار.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً تأثير غير مباشر بقيمة بلغت (0.142) في العلاقة بين القيادة الريادية وأداء المشاريع.

توصيات الدراسة: وأوصت الدراسة بضرورة كشف البحوث والدراسات المستقبلية الآليات البديلة والعوامل المؤثرة التي تشرح كيف تؤثر القيادة الريادية في الأداء في أنواع مختلفة من المنظمات مثل المشاريع الجديدة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات القائمة. وبالتالي يمكن للدراسات المستقبلية أن توسع العمل البحثي باستخدام نظرية المستويات العليا، أو النظريات الراسخة الأخرى.

2. دراسة (Chen,2022)، بعنوان "The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties on green innovation in new ventures"

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير التوافق بين المرونة الاستراتيجية والعلاقات الإدارية في الابتكار الأخضر في المشاريع الجديدة في الصين إضافة إلى استكشاف الطرق الأكثر ملائمة للتوافق بين المرونة الاستراتيجية والعلاقات الإدارية على ممارسات الابتكار الخضراء.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة المشاريع الجديدة في الصين، والبالغ عددها (300) مشروعاً.

عينة الدراسة: أما عينة الدراسة فقد شملت (228) مشروعاً جديداً، والتي تم تأسيسها قبل (8) سنوات. وقد تمثلت وحدة المعاينة من المديرين التنفيذيين لهذه المشاريع، ومدير إدارة وسطى واحد لكل مشروع.

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً؛ لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية لفحص فرضيات الدراسة التي من أبرزها تحليل المسار باستخدام برنامج Amos .

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج، أبرزها أنواع مختلفة من المرونة الاستراتيجية والعلاقات الإدارية لها تأثيرات مختلفة في الابتكار الأخضر بقيمة بلغت (0.090) و (0.130) على التوالي.

توصيات الدراسة: وقد أوصت الدراسة بضرورة إيلاء أهمية أكبر؛ لاستخدام الأنواع المختلفة من المرونة الاستراتيجية، كونها تستخدم أنواعاً مختلفة من العلاقات الإدارية بهدف تعزيز الابتكار الأخضر في المشاريع الجديدة.

3. دراسة (Handiwibowo et al. 2020)، بعنوان "Strategic fit implication of"

technological innovation capabilities for SMEs with new product

"development"

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير التوافق الاستراتيجي المناسب لقدرات الابتكار التكنولوجي القدرة على التعلم، والقدرة على البحث والتطوير، والقدرة على تخصيص الموارد، والقدرة على التصنيع، والقدرة على التسويق، والقدرة على التنظيم، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي) في أداء تطوير منتج جديد للشركات الصغيرة والمتوسطة بإندونيسيا.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في أندونيسيا. عينة الدراسة: أما عينة الدراسة فقد شملت (178) شركة متوسطة وصغيرة الحجم في أندونيسيا تم اختيارها بطريقة عشوائية. وقد شملت وحدة المعاينة على مالكي هذه الشركات والبالغ عددهم (178) فرداً.

منهج الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية ومن أبرزها أسلوب تحليل المسار الفحص الفرضيات باستخدام برنامج (SMART - PLS) .

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى أن التوافق الاستراتيجي بين القدرة على البحث والتطوير، والقدرة على التسويق، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، كان لها تأثيرات في أداء تطوير المنتج الجديد للشركات الصغيرة والمتوسطة بإندونيسيا، بقيم بلغت (0.204)، و (0.269)، و (0.466) على التوالي. توصيات الدراسة: وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتوافق الاستراتيجي بين القدرة على البحث والتطوير والقدرة على التسويق، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي؛ لما لها من تأثير في الأداء..

4. دراسة (Xin, 2020)، بعنوان "Exploring the Impact of Strategic Flexibility on"

Business Model Innovation under the Open Innovation Activity: The

Moderating Roles of Multiple Factors with Competitive Ties and

"Cooperative Ties".

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة الاستراتيجية في نموذج الأعمال المبتكر، إضافة إلى بيان الدور المعدل للعوامل المتعددة الابتكار، والتعاون) ذات الروابط التنافسية، والروابط التعاونية في الشركات الصينية.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة وعينتها من الشركات الصينية التي يبلغ عدد موظفيها ما بين (100) إلى (500) فرد، والتي مرت بمراحل دورة الحياة.

عينة الدراسة: أما وحدة المعاينة فقد شملت (236) مديراً للشركات محل الدراسة.

منهج الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتم استخدام الكثير من الأساليب الإحصائية لفحص الفرضيات أبرزها أسلوب تحليل المسار من خلال برنامج Amos.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الانفتاح على الابتكار يلعب دوراً معديلاً بين المرونة الاستراتيجية وابتكار نموذج الأعمال بقيمة بلغت (0.216) المرونة الموارد، و (0.304) المرونة التنسيق.

توصيات الدراسة: وأوصت الدراسة بضرورة دمج المنظمات بشكل فعال العلاقة بين الموارد الداخلية مع المنافسين والمتعاونين الخارجيين، وفقاً لخصائص المرونة الاستراتيجية الخاصة بهم، وأنشطة الابتكار المفتوحة المضمنة في الأعمال.

5. دراسة (Alzuod and Alqhaiwi, 2022)، بعنوان "The Role of Strategic

Flexibility in Enhancing Crisis Management in the Commercial Banking

"Sector During the COVID-19 Pandemic

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات (مرحلة

ما قبل الأزمة ومرحلة خلال الأزمة لقطاع البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة كورونا - 19

مجتمع الدراسة: طبقت الدراسة في البنوك التجارية الأردني. تألف مجتمع الدراسة وعينتها من

مديري فروع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (242) فرداً.

عينة الدراسة: تم توزيع (242) استبانة على افراد عينة الدراسة، استرد منها (163) استبانة

صالحة للتحليل. منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم

استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتم استخدام الكثير من الأساليب

الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار الخطي من خلال برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)

لفحص الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن المرونة الاستراتيجية

تلعب دوراً إيجابياً وتؤثر بشكل إيجابي في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة خلال الأزمة القطاع

البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة كورونا - 19، إذ إن المرونة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (62.4%)

من إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة وتفسر (65.6%) من إدارة الأزمات (مرحلة خلال الأزمة.

توصيات الدراسة: وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز البنوك التجارية الأردنية على المرونة

الاستراتيجية عند التخطيط لاستراتيجياتها من أجل التخفيف من التأثيرات في إدارة الأزمات.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من التعريفات النظرية تتمثل في:

- التوافق الاستراتيجي: أنه هو قدرة المؤسسات على تحديد استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات التي تؤدي

الى دعم الأداء على نحو أمثل مع توفر المرونة التي تعظم القيمة المضافة للمخرجات وكذلك خلق

آليات فعالة في استثمار تكنولوجيا المعلومات وفق رؤية واضحة للدوافع التنظيمية التي تؤثر على صناعة القرار التنظيمي وصولاً الى الموازنة بين استراتيجيات الاعمال وتكنولوجيا المعلومات ودعم كفاءة رأس المال البشري. (Xiao, 2021)

- **التميز التنظيمي:** يعرف على أنه الآليات والكيفيات التي تمثل حافظة النجاحات المهنية ذات التكاملية مع الاحتياجات والنتائج والأداءات والكفاءات القيادية، بما يخلق الإثارات التنظيمية ذات الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية كافة داخل المنظمة. (المهيرات، 2024)
- كما يعرف على أنه يتعلق التميز التنظيمي بتحقيق أداء متميز من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تمكن المؤسسة من الابتكار والتحسين المستمر. يشمل التميز التنظيمي تصميم هيكلية تنظيمية فعالة، وتحقيق رؤية واضحة وأهداف محددة، وتطوير ثقافة داخل المؤسسة تعزز التميز، وتشجيع الابتكار وتحسين العمليات. (مخلف، 2019)
- **المرونة الاستراتيجية:** هي قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للظروف البيئية الديناميكية المتغيرة المحيطة بها، مع ضرورة حفاظ الشركة على قدرتها التنافسية في أداء أعمالها بدرجة عالية من الإبداع والابتكار، وتحقيق أعلى مراحل الاستفادة من الأفكار الجديدة المطروحة لإنتاج منتجات وخدمات متميزة لعملائها. (الحمادين، 2023)

كما تعرف على أنها هي قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات الرئيسية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة للاستجابة لتلك التغيرات وإعادة التفكير باستمرار بالاستراتيجية الحالية وتعديلها.

9.1 المنهجية وطرق البحث

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي بوجود المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في الهيئات الحكومية بالرياض ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات

الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

10.1 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي بوجود المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في الهيئات الحكومية بالرياض.

11.1 أدوات الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية

للعلم الاجتماع SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها

لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات للعاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين أبعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

13.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بقياس أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي البشري- التميز بالعمليات) في الهيئات الحكومية بالرياض.

- حدود مكانية: الهيئات الحكومية بالرياض.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في الهيئات الحكومية بالرياض

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد

تسعى الكثير من المنظمات اليوم على اختلاف مجالاتها ليس تحقيق النجاح فحسب، وإنما تفكر في الكيفية التي تحافظ بها على استمرارية هذا النجاح واستدامته، وفي هذا الصدد تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا محوريًا في التعامل مع تعقيدات عالم الأعمال ودفع المؤسسات نحو أهدافها، من خلال المواءمة الاستراتيجية للموارد والقدرات والأهداف، حيث يمكن للشركات الحصول على ميزة تنافسية، والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة، وتعزيز النمو على المدى الطويل. (عبد الوهاب، 2023)

يتميز العصر الذي نعيش فيه بالتغيرات والتطورات السريعة في شتى المجالات مما يضع المنظمات أمام الكثير من التحديات والتي من المفترض أن تتعامل معها بالطريقة المناسبة لتحويلها من تحديات إلى فرص لتقريبها من تحقيق آمالها من ناحية المنافسة والبقاء بل والتميز في الأسواق، إن عملية التميز في المنظمات تتطلب البعد عن الأساليب الإدارية التقليدية والقيام بتغيير الاتجاهات والمبادئ المتقدمة كاستجابة منطقية للتغيرات والتحديات التي فرضتها طبيعة العصر الحالي، فالمنظمة المتميزة تسعى إلى تقدير العاملين بها وتعمل على تفجير طاقاتهم ومواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية وثقافة راسخة تؤمن بأن نجاح المنظمة يتوقف على تحقيق التوافق بين أهداف وطموحات كل من العاملين والمنظمة على حد سواء. (إدريس، 2023)

إن موضوع التوافق بين الفرد والمنظمة يعد من أهم المداخل الإدارية الحديثة نظرًا لأنه يشير إلى مدى التناسق بين الفرد والمنظمة من ناحية الـ وذلك لأنه يقيم الأهداف والشخصية والاحتياجات، ويحدث هذا التوافق عندما يلبي أي من الأطراف احتياجات الآخر.

ومن ثم ونظرًا لما سبق يمكننا تقسيم هذا الإطار إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: التوافق الاستراتيجي
- المبحث الثاني: التميز التنظيمي
- المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية

المبحث الأول: التوافق الاستراتيجي

تمهيد

يلقى التوافق الاستراتيجي اهتماماً كبيراً في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وأكد هول Hall على أن المنظمة ذات التوافق الاستراتيجي التي تستطيع إحداث المواءمة الهيكلية والاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات تكون قادرة باستمرار على تعديل البيئة الديناميكية؛ ومن توجهها الاستراتيجي لتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين وفقاً ثم زاد إدراك الباحثين والأكاديميين بأهمية التوافق الاستراتيجي وتأثيره إيجابياً على أداء المنظمة والحفاظ على ميزتها التنافسي. (المهيرات، 2024)

1.1.2 نشأة التوافق الاستراتيجي

ارتبط تاريخ ظهور مفهوم التوافق عندما استخدم إميرى Emert 1950 مصطلح التحسين المشترك للنظم الاجتماعية والتقنية، وأكد أن المنظمة يمكنها فقط تحقيق المستوى الأمثل من الأداء عندما يتم تلبية احتياجات كمال النظامين بشكل صحيح، ويظهر تأثير النظام الاجتماعي والتقني في عدد من النماذج التنظيمية، مما يشير إلى أنه يمكن قياس كليهما من خلال تحقيق الانسجام والترابط والتماثل بين العديد من المتغيرات التنظيمية الاستراتيجية، والعاملين، والمكافآت والحوافز والعملاء والعمليات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والأنظمة والبيئة والمهارات والكفاءات. (الحمادين، 2022)

ويتضح من ذلك أن نشأة وظهور مفهوم التوافق جاء في خمسينيات القرن العشرين مع ضرورة التركيز على أهمية تأثير كل من النظام الاجتماعي ومكوناته والنظام التقني ومكوناته في تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة، وذلك عندما يتم تحقيق الانسجام والتماثل والترابط بين جميع مكونات النظامين وتلبية احتياجات كليهما بشكل صحيح.

وفي عام 1961 حدد ليكرت Likert مفهوم التوافق باعتباره الحلقة أو شبكة التواصل والربط بين المتغيرات الداخلية والخارجية كالأفراد والخدمات والعمليات بهدف ثم بدأت محاولات من قبل

تشاندلر Chandler التحسين المستمر للأداء التنظيمي في الفترة من 1962-1966 للتعرف على مفهوم التوافق الاستراتيجي من خلال دراسة العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية وأستطاع تحليل التغييرات الداخلية والخارجية التي أدخلت على أربع منظمات أمريكية كبيرة، ولكنه لم يستخدم تعبير التوافق الاستراتيجي بشكل صريح. (دانوك، 2021)

وبذلك يتضح أن مع بداية ستينيات القرن العشرين زاد الاهتمام بتفسير مفهوم التوافق من مجرد تحقيق الترابط والانسجام بين العناصر الداخلية فقط إلى ضرورة الربط بين هيكل المنظمة واستراتيجيتها أي التمكن من تحليل التغييرات المحيطة بالعناصر الداخلية والخارجية من أجل الحفاظ على التحسين المستمر لأداء المنظمة، الأمر الذي ساهم في تحديد مفهوم التوافق الاستراتيجي.

وفي عام 1974 حدث تطور ملحوظ في مفهوم التوافق الاستراتيجي على يد سكينر Skinner، بحيث يتم التركيز على تحقيق المواءمة بين الاستراتيجية والأنشطة التنظيمية، وظهور حاجة المنظمات إلى التوافق الاستراتيجي الذي يساعدها في الحفاظ على التناسب مع أولوياتها ويعزز استجابتها للضغوط البيئية والتحرك نحو مستوى أعلى من الأداء من خلال الدمج بين التوجهات الرئيسية للمنظمة وأهدافها. ومن ثم يؤكد سكينر على أن غياب التوافق هو مؤشر على عدم وجود استراتيجية واضحة. (بو هلال، 2016)

وفي عام 1981 استخدم جيمسونز s'Jemison لأول مرة تعبير التوافق الاستراتيجي؛ مما أدى بعد ذلك إلى التركيز والاعتماد على رؤيته في صياغة المصطلح، حيث وضع أن الوظيفة الأساسية للاستراتيجية هي ضمان التوافق الاستراتيجي الجيد بين المنظمة وبيئتها، وأن التوافق الاستراتيجي عملية تتضمن وظيفتين: الأولى مواءمة كفاءات المنظمة مع البيئة، والثانية: مواءمة العملية والهيكل الداخلي، وذلك من أجل تطوير استراتيجيات بديلة إبداعية وكفاءات جديدة لمواجهة تحديات المستقبل. (الدوسري، 2021)

مما سبق يمكن القول أن المحاولات والجهود المبكرة في الفترة من خمسينيات إلى ثمانينيات القرن العشرين قد ساهمت بشكل كبير في توسيع وإدراك أهمية التوافق الاستراتيجي ليشمل التركيز على وجود استراتيجية واضحة للمنظمة تمكّنها من تحقيق المواءمة بين مجموعة الأنشطة التنظيمية المتشابهة

والعمليات ويساعدها على الحفاظ على أولوياتها الاستراتيجية لمواجهة تحديات المستقبل ويعزز استجابتها للضغوط البيئية الخارجية؛ مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أعلى.

وفي عام 1991 صاغ هندرسون وفينكاترامان Henderson Venkatraman مفهوم واضح للتوافق الاستراتيجي يشير إلى أنه عملية ديناميكية مستمرة يتم تنفيذها بشكل مثالي من خلال تركيز الاهتمام على مواءمة الاستراتيجية مع التكامل الوظيفي، أي صياغة استراتيجية عمل واضحة لكيفية التعامل مع التغيرات البيئة الخارجية التي تتنافس وتتميز فيه المنظمة عن غيرها مع ضرورة التركيز في تطبيقها على إحداث التكامل الوظيفي وإدارته بشكل جيد بين المستويات التنظيمية المختلفة عن طريق إعادة الهيكلة الداخلية للمنظمة واكتساب وتطوير مهارات مواردها البشرية اللازمة لتحقيق الكفاءات التنظيمية المطلوبة بما يحقق مواءمة استراتيجيات العمل مع تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية والتقنية. (الزبيدي، 2019)

ويحافظ على تحقيق التوازن المثالي بين عناصر البيئة الداخلية للمنظمة مع التغيرات الخارجية وضمن بقاء ميزتها التنافسية. وفي ضوء ذلك يتضح أن الجهود التي قام بها هندرسون وفينكاترامان أدت إلى تطور مفهوم التوافق الاستراتيجي وصياغته بشكل واضح، بحيث يتضمن ضرورة إحداث المواءمة والتكامل بين استراتيجيات عمل المنظمة وممارساتها أو عملياتها في المستويات التنظيمية كافة مع البنية التحتية التنظيمية والتقنية بما يحافظ على التوازن بين عناصر البيئة الداخلية للمنظمة مع مواجهة تغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها؛ الأمر الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة. (سليمان، 2021)

ومع أواخر التسعينيات من القرن العشرين أدت زيادة التوسع المعرفي، والتغيرات السريعة في نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى نمو مهم في مفهوم التوافق الاستراتيجي وإدارته بحيث أصبح يؤكد المفهوم على أهمية تجانس ومواءمة العمليات الاستراتيجية للمنظمة بشكل أساسي بما يساعدها في توفير التوجيه والمرونة للاستجابة للفرص الجديدة. كما أنه أصبح شرط مسبق وضروري لقياس قدرة

المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها التنافسية بنجاح؛ حيث أنه عملية مستمرة تعكس الممارسات التنظيمية الرئيسية التي تمكن المنظمات من إحداث ذلك. (صالح، 2017)

أن ظهور مفهوم التوافق الاستراتيجي يرجع إلى بداية خمسينيات القرن العشرين من خلال التركيز على التحسين المشترك للنظم الاجتماعية والتقنية، وقد زاد الاهتمام به في الفترة من ستينيات إلى ثمانينيات القرن العشرين وبداية تشكيل ملامحه بالتركيز على أهمية وجود استراتيجية واضحة للمنظمة تمكنها من تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها. وقد تم صياغة مفهوم واضح للتوافق الاستراتيجي لأول مرة في التسعينيات على يد هندرسون وفينكاترامان، ومنذ ذلك الحين هناك اهتمام متصاعد بتطوير مفهوم التوافق الاستراتيجي وإدارته بالمنظمات.

2.1.2 تعريف التوافق الاستراتيجي

زادت حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية السريعة في بيئة الأعمال وزيادة توقعات المستفيدين ومعايير الجودة الدولية وزيادة طلب العاملين للاستقلالية إلى ضرورة تبني أساليب واتجاهات إدارية غير تقليدية للحفاظ على استدامة الميزة التنافسية من خلال تطوير القدرات الديناميكية للمنظمة والتحسين المستمر لعملياتها الأساسية. مما تطلب من المنظمات إعادة اكتشاف نفسها للتكيف مع تلك التغيرات لتكون الأكثر استشعاراً ورشاقة ومرونة بين منافسيها ومن ثم تحقيق التوافق بين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها في المستويات التنظيمية كافة وذلك من خلال التوافق الاستراتيجي وإدارته، ولقد حظى مفهوم التوافق الاستراتيجي باهتمام كبير من الباحثين والأكاديميين في السنوات السابقة، لما له من تأثير إيجابي على أداء المنظمات والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة، وظهرت العديد من الرؤى حول تعريف التوافق الاستراتيجي. (صالح، 2020)

وهناك العديد من المفاهيم بالأدبيات والتي تستخدم لوصف نفس المفهوم تشمل: التآلف الاستراتيجي Strategic coalignment، والملاءمة الاستراتيجية والتطابق، Strategic consistency والاتساق، Strategic fit والاستراتيجي congruence Strateg، ويعتبر مصطلح التوافق الاستراتيجي Alignment Strategic الأكثر استخداماً في أدبيات الفكر الإداري المعاصر حيث يمثل

أداة وطريقة فعلة لضمان أن بيئة عمل المنظمة منسجمة ومتكاملة ومستقرة لأداء العمليات الأساسية بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة دون إحداث تضارب بينها في ظل التغيرات البيئية المحيط بها. (عبد الوهاب، 2023)

قد أشارت دراسة ارتان ومرجان 2015 Marjan and Artan إلى أن التوافق التنظيمي Alignment (OA) جزء أساسي لا يتجزأ لأحداث التوافق الاستراتيجي للمنظمات، حيث يتضمن التوافق التنظيمي ثالث جوانب أساسية، هي: ثقافة التوافق، وأداء التوافق، وبيئة التوافق. والذي يركز عليها لأحداث التعاون بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة للوصول إلى الهدف النهائي، كما أنه يصل بالمنظمة إلى الحالة المثلى أو التوازن بين عناصر البيئة الداخلية الاستراتيجية، والعاملين، والعمليات، والمستفيدين متناغم. (العززي، 2021)

يتضح مما سبق أن التوافق التنظيمي خطوة أساسية وهامة للوصول إلى التوافق الاستراتيجي؛ حيث أنه يرى المنظمة لأحداث التوازن بين عناصر بيئتها الداخلية ويجعلها على استعداد للتوجه الاستراتيجي لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية بما يساعدها على إحداث التوافق الاستراتيجي.

ويعرف ماك وآخرون (التوافق الاستراتيجي بأنه: العملية الديناميكية اللازمة لأحداث المواءمة بين استراتيجية المنظمة وعملياتها ومواردها التنظيمية وقدرتها التكنولوجية بما يحقق التكيف والتوافق الصحيح بين ترتيبات البيئة الداخلية مع التغيرات الخارجية، ويؤكد هذا التعريف على أن التوافق الاستراتيجي يعنى عملية ديناميكية تقوم بها المنظمات حتى يمكنها مواجهة التغيرات البيئية الخارجية من خلال تحقيق المواءمة والتجانس بين مجموعة العناصر التنظيمية الداخلية بما ينعكس على ضمان استقرار بيئتها وتحقيق أهدافها بنجاح.

التوافق الاستراتيجي على أنه عملية التناغم والتناسق بين جميع العناصر الرئيسية بالمنظمة؛ والتي تتضمن الاستراتيجية، والعاملين، والعلاء، والعمليات؛ بما يساعد في تحقيق الأهداف وإرضاء مصالح جميع الأطراف ذات الصلة. (العياش، 2020)

يشير هذا التعريف إلى أن التوافق الاستراتيجي يتطلب ضرورة التركيز على إحداث المواءمة والتناغم بين جميع العناصر التنظيمية حيث أنها تأثر إيجابيا على أداء المنظمة في قدرتها على تحقيق أهدافها وكذلك تقديم خدمات متوافقة مع توقعات واحتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح وكسب ثقتهم ورضاهم باستمرار.

كما يؤكد أيضا بهارات والذي عرف التوافق الاستراتيجي بأنه: عملية مستمرة يتم من خلالها الترتيب والربط بين جميع مكونات المنظمة (الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والعمليات، والسياسات) على النحو الأمثل لتحقيق المواءمة والتجانس بينهم بما يمكنها من تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية. (ادريس، 2023)

ويؤكد هذا التعريف ما جاء بالتعريف السابق أن التوافق الاستراتيجي عملية يتطلب ضمان نجاحها واستمرارها تركيز عملها على إحداث المواءمة والتناغم بين جميع عناصرها التنظيمية الداخلية بما يؤدي إلى تحقيق الترابط والتكامل بين الوظائف والأعمال في جميع أنحاء المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح.

ويؤكد ما سبق فارغاس وآخرون أن التوافق الاستراتيجي على أنه عملية ديناميكية مستمرة تحقق الدعم والتكامل والاتساق المتزامن بين استراتيجيات العمل المختلفة و نظم وتكنولوجيا المعلومات من أجل الحفاظ على الأداء الصحيح للمنظمة، وخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. (سليمان، 2021)

ويؤكد هذا التعريف أيضا على ما جاء بالتعريف السابق أن التوافق الاستراتيجي عملية ديناميكية، ويشترط أن تحدث بصفة مستمرة حتى يمكن للمنظمات مواجهة أي تحديات أو تغييرات وذلك من خلال تركيزها على تحقيق التكامل والربط بين استراتيجية عمل المنظمة ونظم تكنولوجيا المعلومات في الوقت وبالطريقة المناسبة والصحيحة لضمان استمرار تحسين أدائها والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

تؤكد أيضا دراسة جوهان وكونراد والذي عرّف التوافق الاستراتيجي على أنه: عملية تنفيذ الاستراتيجية التي تم تطويرها مسبقا ومتابعتها في جميع أقسام المنظمة، بحيث يعرف كل عضو مقدار مساهمته في استراتيجية المنظمة؛ بما يحقق توافق ثقافة المنظمة وموظفيها وهيكلها وحوكمتها مع الاستراتيجية .

ويؤكد هذا التعريف على أن التوافق الاستراتيجي يتطلب وعي والتزام استراتيجي ومشاركة من جميع العاملين في المستويات التنظيمية ليس فقط في عملية تنفيذ استراتيجية عمل المنظمة ولكن أيضا في متابعتها وتطويرها بدعم من القيادات في المستويات العليا بما يحقق ثقافة المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي. (العنزي، 2021)

ويعرف على أنه تحقيق المواءمة والانسجام بين الغايات الاستراتيجية والأهداف والإجراءات في المستويات التنظيمية المختلفة بما يحقق لها الأداء الأفضل ويحافظ على مكانتها التنافسية، ويشير ذلك إلى أن التوافق الاستراتيجي يتطلب ضرورة الربط والتكامل بين الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع الإجراءات التي تحددها لكيفية تنفيذها على جميع المستويات التنظيمية مع مراعاة مرونة الإجراءات حتى يمكنها التكيف مع ما يطرأ من تغيرات؛ الأمر الذي يجعل المنظمة قادرة على تحسين أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة. (العياش، 2020)

ويعرفه آخرون أنه هو التكامل الداخلي أي الدرجة التي يمكن للمنظمة من خلال هيكلة استراتيجياتها وممارساتها وإجراءاتها التنظيمية إحداث التكامل والتعاون والتزامن في تنفيذ عملياتها الأساسية ، ويؤكد هذا التعريف على أن التوافق الاستراتيجي لا يقف فقط عند درجة تحقيق الهدف أي المواءمة والتكامل بين العناصر التنظيمية الداخلية ولكن يسعى إلى الاستمرارية والالتزام بتحقيق ذلك في ظل التغيرات البيئية من خلال ممارستها ضمن أداء عملياتها الأساسية.

ما سبق يتضح أن التوافق الاستراتيجي يسعى إلى تحسين وتطوير أداء المنظمات المجتمعية المختلفة ومنها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إحداث المواءمة والتكامل والربط بين القدرات والموارد البيئة التنظيمية والتكنولوجية وإعادة هيكلتها بما يتوافق مع استراتيجية عملها المستقبلية ويمكنها

على الفور وبطريقة مناسبة وفي التوقيت الصحيح من مواجهة التغييرات السريعة في البيئة الخارجية والاستجابة لها بنجاح.

التوافق الاستراتيجي بأنها: مدخل إداري يركز على التحول في ثقافة المنظمة من المستويات التنظيمية الأعلى إلى الأسفل وتعتمد في تحقيق ذلك بشكل أساسي على قيادة المنظمة في توصيل أهداف وتوقعات العاملين وتحفيزهم من خلال توفير رؤية واستراتيجية واضحة وقوية للمنظمة ويؤكد هذا التعريف على أن إدارة التوافق الاستراتيجي تتطلب نمط قيادة فعال قادر على التحول بثقافة المنظمة من مجرد قبول التغيير إلى إحداث المواءمة اللازمة لمواجهته والتعامل معه، وذلك من خلال توافق رؤية واستراتيجية عمل المنظمة مع أهداف وتوقعات العاملين مما يدفعهم ويحفزهم على تحقيقها. مما يؤدي إلى تحقيق أعلى أداء ويعظم إنتاجيتها. (صالح، 2020)

يعرف إدارة التوافق الاستراتيجي على أنها: طريقة تفكير يتم من خلالها ربط وتناغم بين المكونات التنظيمية الرئيسية كالاستراتيجية والثقافة والأفراد والنظم والقيادة والعمليات للوصول بالمنظمة إلى أفضل احتياجاتها؛ حيث يظهر ذلك التوافق في التفاعلات بين الهيكل والعمليات التنظيمية الداخلية والبيئة الخارجية بما يعكس سلوك وأداء المنظمة في أي وقت. (المهيرات، 2024)

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة التوافق الاستراتيجي بأنها جهود تنظيمية مطلوبة لجعل العمليات الأساسية للمنظمة متوائمة مع الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات؛ مما ينعكس إيجابيا على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها التنظيمية، كما أن إدارة التوافق الاستراتيجي تسعى إلى توحيد وحشد جميع الجهود التنظيمية على جميع المستويات التنظيمية حول رؤية واستراتيجية وأهداف المنظمة حتى يمكنها تحقيق التناسق والمواءمة بين الأدوار والمهام المطلوبة والاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لأداء عملياتها بكفاءة وفعالية ويسهم في تحقيق أهدافها.

3.1.2 أنواع التوافق الاستراتيجي

المستويات التنظيمية المختلفة بما يدفعهم ويحفزهم على الالتزام بتزامن تنفيذ الاستراتيجية التي تحقق أهدافهم كما يؤدي تحقيق الترابط والتكامل بين عملية تخطيط الاستراتيجية والالتزام جميع المستويات التنظيمية بتنفيذها ومتابعتها إلى مساعدة الجامعات على بلوغ أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم يجعلها قادرة على تحقيق المواءمة والتوازن لمواجهة التغييرات الخارجية بما يحسن أدائها ويحافظ على مكانتها التنافسية المستدامة. (الحمادين، 2022)

التوافق الاستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة، وسلسلة من الأنشطة والإجراءات التي تتم داخل كل عملية وتكون رؤى أكبر حول المكان أو الوضع الذي قد تكون فيه المنظمة غير متوافقة؛ مما يمكنها من تحديد الأنماط الناشئة لتحقيق التوافق الاستراتيجي، ويتضح من ذلك أن التوافق الاستراتيجي ليس مجرد نتيجة نهائية، ومن الضروري تركيز الاهتمام على كيفية انتقال المنظمات بين التوافق وعدم التوافق، وذلك من خلال إحداث المواءمة بين البيئة الداخلية والسياق الخارجي؛ وقد يتطلب ذلك باستمرار إعادة تعديل وإعادة تنظيم لمكونات الاستراتيجية من خلال توضيح كيف يتم تعزيز الهياكل الوظيفية الحالية باستخدام الاستراتيجيات.

ونقسم إلى نوعين على النحو التالي: (الدوسري، 2021)

1. التوافق الاستراتيجي الرأسي: والذي يشير إلى نقل رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية إلى المستويات الأدنى وتحويل استراتيجية المنظمة إلى خطط أداء لكل وحدة إدارية وقسم ومن ثم يتم إنشاء خط الرؤية من المستويات التنظيمية الأدنى إلى الأعلى والعكس، وقد يعنى ذلك أيضا الاتصال من أعلى إلى أسفل؛ بحيث يتضمن صياغة الاستراتيجيات والأهداف وخطط العمل والقرارات، ويركز على الاستراتيجيات التي تم تطويرها على المستويات العليا للمنظمة ليتم تنفيذها بنجاح على المستويات الأدنى، وقد يتطلب ذلك قيادات على وعى وقادرة على التعبير بشكل فعال عن مبرر وفائدة الاستراتيجيات الجديدة واقناع العاملين على تنفيذها، ومن ثم تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة في جميع المستويات بما يؤدي إلى الحفاظ على ولاء جميع العاملين وكسب ثقتهم.

2. التوافق الاستراتيجي الأفقي والذي يشير إلى تنسيق الجهود بين الوظائف والاقسام والإدارات على نفس المستوى، وقد يعنى ذلك الاتصال بين الوظائف والاقسام والعمليات المختلفة في نفس المستوى بالمنظمة، حيث كلما كان التوافق الأفقي أفضل تم تنفيذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة و تماسك، احكام ترابط أكثر، بما يؤدي إلى تحقيق انسجام تنظيمي شامل، وقد يتطلب ذلك التبادل والتعاون بين الأنشطة الوظيفية المختلفة لتحقيق التنسيق والتكامل داخل كل وظيفة، بالإضافة إلى التركيز على العمليات الضرورية لتلبية رغبات واحتياجات المستفيدين وتقديم أفضل خدمة لهم، وتخصيص ما يلزمهم من موارد بكفاءة وفعالية بما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة والحفاظ عليها وكسب ولاء المستفيدين ورضاهم.

ما سبق فإن التوافق الاستراتيجي واستمراره وضمان نجاحه يحتاج من إدارة المنظمات تركيز اهتمامها على إحداث التوافق الاستراتيجي على كلا من المستويين الأفقي والرأسي، الأمر الذي يمكنها من بناء خطة رؤية واضح لرسالتها واستراتيجيتها وأهدافها من المستويات التنظيمية الأدنى إلى الأعلى والعكس بما يحقق التناغم والانسجام التنظيمي الشامل ويسهل تنسيق الجهود والاتصال الفعال على جميع المستويات التنظيمية، ويساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح والحفاظ على تميزها التنظيمي.

4.1.2 نظريات إدارة التوافق الاستراتيجي

اعتمد العديد من الباحثين في أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى تفسير مفهوم إدارة التوافق الاستراتيجي وتأثيرها على المنظمة وأداء عملياتها الأساسية بنجاح على العديد من النظريات وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي: (عبد الوهاب، 2023)

1. نظرية الطوارئ:

ترجع جذور نظرية الطوارئ إلى ستينيات القرن العشرين، وقد أسهم في تطوير هذه النظرية كلا من لورانس ولورش عام 1967 والذي نظر إلى المنظمات كنظام مفتوح قادر على التمايز الداخلي والتفاعل والتأثر بالبيئة الخارجية.

تؤكد نظرية الطوارئ على أهمية الخيارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من قبل القيادات التنظيمية في ربط المنظمة ببيئتها من أجل الحصول على الموارد اللازمة للبقاء، مع ضرورة معرفتهم بالظروف البيئية والاستراتيجيات الأمثل في اكتساب الموارد؛ حيث قد تؤدي الطوارئ البيئية إلى زيادة الضغط الداخلي خاصة عندما تشارك السلطة والقوة في محاولة لتعزيز التزام الأعضاء.

وطبقاً لريموند وبرجيرون ركز منظور نظرية الطوارئ على تحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال فهم أعمق لنتائج أداء المواءمة بين قدرات المنظمة واستراتيجية عملها، وقد يستلزم ذلك صياغة الاستراتيجية الناجحة وفقاً للبيئة التي يتم تنفيذها فيها، وضرورة وجود حاجة إلى استراتيجيات متنوعة تتناسب مع التغيرات البيئية.

اتساقاً مع ما سبق فإن المنظمات بمختلف أنواعها يستلزم منها ضرورة تطوير مواردها المختلفة وتحسين قدراتها الديناميكية إلى جانب تطوير عملياتها الداخلية استجابة للظروف والتغيرات السريعة في البيئة التنافسية، بما يحفظ لها التوازن ويحقق التكامل والانسجام والمواءمة بين استراتيجية المنظمة وعملياتها ومواردها التنظيمية وقدراتها التكنولوجية ويحقق الأداء العالي للمنظمة.

بالإضافة لما سبق أكد (Henrico et al,2020) على أنه طبقاً لنظرية الطوارئ فإنه لا توجد استراتيجية أفضل لإدارة المنظمة وتحقيق الأداء العالي وإنما عندما يتوافق هيكل المنظمة بشكل صحيح مع كلا من استراتيجيتها والسياق البيئي الذي يعمل فيه فإنها تكون قادرة على تحقيق التوافق الاستراتيجي والحفاظ على تميزها التنظيمي.

ومما سبق يرى الباحث أن نظرية الطوارئ واحدة من المنظورات النظرية الأكثر تركيزاً على أن إدارة المنظمات في حاجة ملحة إلى قيادة استراتيجية واعية بضرورة فهم ومعرفة الظروف البيئية والاستراتيجيات الأمثل لتحقيق التوافق بين قدراتها واستراتيجيتها وعملياتها الداخلية وتطويرها في إطار سياقها البيئي بما يساعد المنظمات على مواجهة التغيرات والتكيف معها، وكذلك تحقيق مستويات أداء عالية والحفاظ على بقاءها واستمرارها وتميزها التنظيمي.

2. نظرية المنظور المعتمد على المورد:

يرجع أصول نظرية المنظور المعتمد على الموارد إلى عالم الاقتصاد بنروز، 1959 Penrose والذي طرح الفكرة الأساسية للنظرية حيث ربط أداء المنظمة ونموها بالموارد التي تمتلكها وأنها المحرك الأساسي للتميز التنظيمي، ومع بداية ثمانينيات القرن العشرين قدم مصطلح المنظور المعتمد على الموارد لأول مرة فيرنر فيلت عام 1984، والذي أكد على قيمة التركيز على موارد المنظمة بدلا من منتجاتها، وفي عام 1991 قدم بارني Barney تعريفاً تفصيلياً للموارد ومجموعة من السمات التي تجعلها مصدراً للتميز التنظيمي. (العياش، 2020)

قد أشار بارني إلى أن المنظمات تمتلك العديد من الموارد والتي تصنف إلى موارد مادية وبشرية وتنظيمية، وأن الموارد التي تؤدي إلى التميز التنظيمي هي الموارد القيمة، والنادرة، والتي لا يمكن تقليدها، ولا يمكن إحلالها، كما أكد أيضا على أن المنظمات التي يمكنها إدارة مواردها بانتظام وبكفاءة تنفذ استراتيجيات سريعة الاستجابة تساعد على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة التنافسية بما يؤدي إلى تحسين أدائها وتحقيق التميز التنظيمي على المدى الطويل.

مما سبق إن ندرة موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق الميزة التنافسية ولكن الذي يحقق النجاح للمنظمات ويضمن لها الاستمرارية والبقاء ومواجهة التهديدات في بيئة تنافسية سريعة التغير هو الاستثمار الكفء والامثل لمواردها الداخلية وسعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كذلك يؤكد أنصار النظرية بأنه من المهم فهم العاملين التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات؛ حيث يساعد في فهم كيفية مشاركة المعرفة في الكشف عن الفرص القائمة على تكنولوجيا المعلومات وإيجاد استراتيجيات تنظيمية.

ومما سبق يرى الباحث نظرية المنظور المعتمد على الموارد تعد من النظريات التي ترتبط ارتباطا وثيقاً بالتوافق الاستراتيجي وإدارته؛ فكلما بذلت إدارة المنظمات جهودها من أجل تحقيق التوازن المثالي بين مواردها الداخلية بما يتوافق مع استراتيجيات وأهداف العمل ويحقق التكامل بين العمليات الوظيفية في المستويات التنظيمية كافة فإنها تكون قادرة على التحرك بمرونة في مواجهة التهديدات واقتناص الفرص

المتاحة في البيئة الخارجية؛ مما يؤدي إلى تحسين أدائها وضمان بقائها واستمرارها ويعزز مكانتها التنافسية بين نظرائها.

3. نظرية المنظور المعتمد على السوق:

يرجع ظهور المنظور المعتمد على السوق إلى مرحلة اقتصاديات التنظيم الصناعي؛ حيث قدم Bain نظرية المنظور المعتمد على السوق في إطار عمل عرف بنموذج المنظمة الصناعية والذي يصف علاقة تأثير الهيكل على سلوك وأداء المنظمة، وقد أشار أن عوامل الصناعة وتوجه السوق الخارجي هما المحددان الأساسيان لأداء المنظمة، وقد أسهم في تطوير هذه النظرية بورتير Porter عام 1980، وقدم إطار عمل القوى الخمس والذي يعرف بتحليل الصناعة وتطوير استراتيجية الأعمال ويساعد المنظمة في تقييم المنافسة؛ حيث ركز في هذا النموذج على التهديدات والفرص الخارجية للمنظمة، ونقاط القوى والضعف الداخلية للمنظمة. (العنزي، 2021)

كما أكد بورتير على أن مصدر القيمة للمنظمة في الوضع التنافسي الذي يميز مكانته والاستراتيجية في أسواق المنتج النهائي عن طريق أدائها لأنشطة المنظمة التي تتماثل مع المنظمات المنافسة ولكن بطرق مختلفة تماماً، ومن ثم تنشأ الميزة التنافسية ويتم تحديد أداء المنظمات وإنتاجها من خلال الهيكل والديناميكيات التنافسية للبيئة التوى تعمل فيها؛ حيث تقوم المنظمات عند صياغة استراتيجيتها بإجراء تقييم شوامل لميزتها التنافسية من خلال تقييم البيئة الخارجية.

يعد المنظور المعتمد على السوق من النظريات الأكثر شيوعاً في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث أكد على أنه يمكن للمنظمات الاستفادة من اكتساب وتطوير نوعان أساسيان من الأصول المعتمدة على السوق بما يحقق لها مزايا تنافسية مستدامة.

أولها: الأصول العلائقية القائمة على السوق والتي تستند إلى عوامل مثل الثقة والسمعة التي تمكنها من تطوير علاقاتها مع المستفيدين، وغالباً تكون نادرة ويصعب على المنافسين تكرارها.

وثانيها: الأصول الفكرية القائمة على السوق والتي تشير إلى أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة حول بيئتها التنافسية؛ حيث تتيح لها الفرصة لمواجهة عدم التجانس والتوافق مع السوق وذلك من خلال

اكتساب ونشر واستخدام المعلومات بشكل منهجي لتوجيه تطوير استراتيجية المنظمة وتنفيذها وهذا يتطلب من المنظمات إنشاء معرفة عميقة بتوجهات السوق.

ومما سبق يرى الباحث أن نظرية المنظور القائم على السوق من النظريات الأكثر تركيزاً على أن إحداث التوافق الاستراتيجي يحتاج من إدارة الجامعات حشد جهودها في عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يهتم بعمل دراسة تقييم شامل من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد المجالات الجديدة لأداء الأنشطة والاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص في معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات في بيئتها الخارجية، بما يساعد في توجيه الجامعات نحو مواقع استراتيجية بين منافسها تحافظ على بقاءها واستمرارها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المرجوة.

5.1.2 أهمية التوافق الاستراتيجي

تكمن أهمية التوافق الاستراتيجي في عدد من النقاط يمكن إبرازها فيما يأتي (Daft,2020)

1. السرعة في صناعة القرارات يوفر التوافق للمنظمة وضوحاً أكبر حول من يملك حق صناعة القرار في المنظمة لكل نشاط عمل، كما يتيح توافق التنظيم أيضاً للعاملين التركيز على أداء العمل بدلاً من تداعيل الاختصاصات عند اتخاذ القرارات.
2. مشاركة العاملين بربط التوافق الاستراتيجي أعمال المنظمة ببعضها ببعض، وعندها يفهم الموظفون كيفية ارتباط عملهم الفردي باستراتيجية الأعمال، ويعلمون أكثر ارتباطاً لعملهم، ويصبحون أكثر فاعلية
3. فاعلية توظيف الموارد: تتميز المنظمة التي تستخدم التوافق الاستراتيجي بوضوح بين الأنشطة التي تعزز النمو وتلك التي تؤدي دوراً داعماً أكثر، ويضمن هذا التحديد الواضح أن المنظمة تركز مواردها المحدودة على الأنشطة الصحيحة لتعزيز النمو وأنها تتوافق مع أولويات العمل.
4. رضا العميل المنظمة المتوافقة تستخدم آليات تضمن أن العمليات تحمل باستمرار ما هو متوقع وتبسط التعقيدات المطلوبة لتقديم منتجات وخدمات متوافقة مع توقعات العملاء.

5. تحفيز المواهب والتحسين المهارات عندما يتم فهم العمل، وتحديد الأدوار، وتتوافق خيارات التنظيم الأخرى مع الاستراتيجية، ويتم اكتشاف المواهب وأماكن وجودها داخل المنظمة، وكيفية نشر الأفراد الرئيسيين لتعليم مهاراتهم بينما تحصل المنظمة على ما تحتاجه يستعيد الموظفون أيضا من مواهبهم، والنتيجة في تنظيم أفضل ورضا أعلى وتحسين إنتاجية الموظفين.
6. ثقافة ديناميكية تعني ثقافة المنظمة الاختبارات والنجاحات أو الإخفاقات الشاملة المنظمة والتفافات الإيمانية لا تحدث بمعزل عن غيرها، والخيارات الجيدة تساعد في إيماء ثقافة جيدة ومتجددة.

ومما سبق ري الباحث أن هناك عدة أوجه لأهمية التوافق الاستراتيجي تتمثل أهمها في توحيد الجهود والموارد المختلفة لخدمة أهداف المنظمة الاستراتيجية ونظرا لاعتماد التوافق على التفكير الاستراتيجي فان الابداع والابتكار في منح الموارد واستغلالها الاستغلال الأمل، يعنى المنظمة الرشاقة والقدرة والتحرك بمرونة وشمولية في مواجهة التقلبات واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية من جهة أخرى فان التوافق يمنح العاملي مشاركة واسعة في اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة، ويطلق ثقافة ديناميكية تعزز تمكين العاملي.

6.1.2 أبعاد التوافق الاستراتيجي

تتعدد وتنوع أبعاد التخطيط الاستراتيجي واختلفت العديد من الأدبيات على الاتفاق على نوع محدد للتوافق الاستراتيجي ولكن في هذه الدراسة تم تحديد بعدين أساسيين للتوافق الاستراتيجي لملائمته لموضوع الدراسة وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (Altie,2018)

1. التوافق الاستراتيجي الداخلي:

يشير التوافق الاستراتيجي الداخلي إلى مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المتبناة، كما يشير إلى مدى التوافق بين الأنشطة التنظيمية والأحداث والمهارات والأفكار والاستراتيجيات التي يتم تبنيها مع المنظمة من قبل قادتها وموظفيها ومديريها، حيث يعتبر التوافق الاستراتيجي الداخلي أهم أبعاد التوافق الاستراتيجي بسبب تأثيره على التوجه الداخلي للمنظمة (Ausloos,2020)

ويؤكد التوافق الاستراتيجي الداخلي على الجوانب المهمة للبيئة الداخلية للمنظمة وذلك لأن التأكيد عليها يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية ، بأن التوافق الاستراتيجي الداخلي يؤكد على السياق، أكد المحاذاة المشتركة بين الاستراتيجية والمتغيرات التنظيمية، إذ أن المناقشات السابقة حول التوافق الاستراتيجي الداخلي ركزت على التوافق بين الاستراتيجية والهيكل، ولاحقاً، توسعت هذه المناقشات لتشمل التوافق بين الاستراتيجية والمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل نظام المكافآت والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والكفاءة التنظيمية والأداء المنظمي، وهو ما دعمته الفكرة الأساسية للنظرية المستندة على الموارد التي اعتبرت المنظمة بمثابة عملية تجميعية لمجموعة من الموارد التي يعتمد قرارها الاستراتيجي على نوع الموارد التي تمتلكها ومن ثم القيام باختيار البديل الاستراتيجي الأمثل.

2. التوافق الاستراتيجي الخارجي: (Dess,2020)

يشير التوافق الاستراتيجي الخارجي إلى مدى التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية، بمعنى آخر، تشير الاستراتيجية الخارجية إلى مدى التوافق والاتساق بين المنظمة واستراتيجياتها من جهة وعناصر البيئة الخارجية السوق، والمنافسون والمنافسة، والعملاء، ومتطلبات السوق، والحملات الترويجية التي أطلقتها المنافسة من جهة أخرى .

ووفقاً لذلك يؤكد البعض أن التوافق الاستراتيجي الخارجي يستند بالأساس على نظرية الاعتماد على الموارد ودورات حياة الصناعة، حيث إن نظرية الاعتماد على الموارد تفترض أن الموارد النادرة والحاسمة لبقاء المنظمة موجودة في البيئة ويجب أن تعتمد المنظمات على الموارد المتوفرة في البيئة من أجل البقاء والنمو فيما يرى منظرو دورة حياة الصناعة أن استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن تختلف اختلافاً كبيراً اعتماداً على مرحلة دورة الحياة التي تكون فيها المنظمة ثابتة، وأخيراً، يتضح بأن التوافق الاستراتيجي يعني التناسب والتلائم بين الموارد والقابليات بيئية المنظمة الداخلية والبيئية الخارجية للمنظمة بهدف تشكيل الكفايات الجوهرية والمتميزة (صالح، 2020)

التوافق الاستراتيجي الداخلي: هو مدى التناسب بين الهيكل التنظيمي للبنك والاستراتيجيات المتبناة والموارد والقابليات، كما يشير إلى مدى التوافق بين الأنشطة التنظيمية والأحداث والمهارات والأفكار

والاستراتيجيات التي يتم تبنيها من قبل المنظمة، كما يشير التوافق الاستراتيجي الخارجي إلى مدى التناغم بين الاستراتيجية العامة ومتطلبات بيئته الخارجية، بمعنى آخر، تشير الاستراتيجية الخارجية إلى مدى الاتساق بين استراتيجية المنظمة من جهة وعناصر البيئة الخارجية السوق، والمنافسون والمنافسة، والعملاء ومتطلبات السوق، والحملات الترويجية التي أطلقتها المنافسة من جهة أخرى.

ومما سبق يرى الباحث أن التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي يساهم في تحقيق التناغم للمنظمة إذ أن التوافق الاستراتيجي الداخلي أي أنه يركز على العمليات الداخلية بشكل مركز وبشكل يساهم في تحقيق الكفايات الجوهرية ورفع القيمة المضافة، وفي حال انخفاض التوافق الاستراتيجي الداخلي سوف ينعكس سلباً على التلائم الخارجي.

المبحث الثاني: التميز التنظيمي

مقدمة

ثمة حقيقة تستوجب التأكيد، هي تزايد الاهتمام الدولي حيال تحقيق التميز التنظيمي بالهيئات الحكومية بما يتوافق والمتطلبات الوطنية والمقتضيات العالمية، والتي أدت تبني النظم المدرسية الداعمة لثقافة التميز التنظيمي، الأمر الذي يستوجب تميز القيادات العاملين، وجودة عملية الادارة، وزيادة المشاركة المجتمعية في تطوير العمل الحكومي ومن ثم، أضى التميز التنظيمي بالهيئات الحكومية ضرورة عالمية ومطلبا دولياً يقتضي الاستضلال بمظلة نماذج التميز التنظيمي لتحقيق التحسين الاداري المستمر. (عثماني، 2020)

ويتمثل التميز التنظيمي بالهيئات الحكومية في تحقيق مستويات الأداء المتوازن طبقاً لمستويات أداء محددة مسبقاً، وهو يشمل جودة هيئة العاملين، وكفاءة الموارد، وتفاعل الشراكة مع المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة، وتوفر مناهج شاملة، ومن ثم يكون لدى مديري المؤسسات كل المعرفة والمهارات والقدرات الضرورية لتحقيق عمل ناجح و متميز.

1.2.2 تعريف التميز التنظيمي:

يعرف التميز التنظيمي على أنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

ويتمثل التميز التنظيمي في تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. (الزهراني، 2020)

ويعرف كذلك بأنه تحقيق المنظمة لمستويات متقدمة في الأداء المؤسسي في جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمة أو السلعة. (Aldhafri,2020)

ويعبر التميز التنظيمي عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنظمات المنافسة، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. (العياش، 2020)

ومما سبق يرى الباحث بأن التميز التنظيمي هو تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أداء المنظمة؛ لتحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

2.2.2 التطور التاريخي للتميز التنظيمي

مرتطور مدخل التميز التنظيمي بعدة مراحل هي: (وهيبه، 2019)

1. التيسير

عرفت هذه الموجة بالموجة الأولى من التميز، وظهرت في بداية الثمانينات مع تغيرات عميقة في الممارسات الإدارية، مما أدى إلى تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق. وعليه، ظهر نموذج السبعة الذي يتضمن ثلاثة متغيرات ثابتة: الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي والأنظمة، وثلاثة عناصر متغيرة: الموظفون، والقيم المشتركة، والأسلوب الإداري، وأخيراً المهارات كمتغير تابع ناتج عن العناصر الستة السابقة. ويعبر هذا النموذج عن إطار عمل مبني على مجموعة من المفاهيم والأفكار، ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محددة.

2. التغيير

ظهرت هذه المرحلة في فرنسا في بداية التسعينات، وركزت على التميز الذي لا يقتصر على المنظمة فحسب، بل يمتد إلى الفرد والمجتمع. ومن هنا أدركت المنظمات مسؤولياتها الاجتماعية وتناولت ثلاثة أبعاد أساسية للتميز وهي الأبعاد الفردية والتنظيمية والاجتماعية.

3. التعلم

وجاءت مرحلة التميز الثالثة لمأسسة التعليم، وظهر مفهوم المنظمة المتعلمة التي تركز على أنظمة التفكير والنظر إلى المعرفة كمصدر للميزة التنافسية، واعتبار العميل أولوية قصوى، ووجود مجتمع مشترك. الرؤية للوصول إلى التميز، ومن ثم يعتبر التعلم الأساس الأساسي لتحقيق التميز في المنظمة.

4. تطبيق نماذج التميز

نماذج التميز هي الإطار الذي يساعد المنظمات على تحقيق التميز. وتزايد الاهتمام بهذه النماذج في التسعينيات بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة التي على أساسها تمنح المنظمة جائزة سنوية، بالإضافة إلى استخدامها لتحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز. (مندور، 2023)

5. التطوير التنظيمي المتكامل

تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق تكامل أكبر بين الأساليب والأساليب، وتتضمن الرؤية والاستراتيجية والتحسين المستمر والتعلم ونقل المعرفة. يتطلب التطوير التنظيمي المتكامل تغيير دائم، وتبنى مداخل وأساليب الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ومما سبق يرى الباحث أن مدخل التميز التنظيمي ارتبط في ظهوره مع تطور جذور مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فالتميز قد ولد من رحم الجودة، ثم تزايد الاهتمام به في نهاية القرن الماضي بهدف تحديد أفضل الممارسات التنظيمية، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

3.2.2 أهمية التميز التنظيمي

وتنبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المنظمة في بلورة القوى الداعمة للتميز، وتمثل في القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، العمليات الداخلية، الهيكل التنظيمي، الخطط الاستراتيجية في ضوء الأهداف، وإدارة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة.

ويدعم التميز التنظيمي تبني أفضل الممارسات والأدوات التي تسمح بتبني استراتيجية الجودة لقياس أفضل الممارسات والتقييم الذاتي والتحسين المستمر.

كما يتضمن التميز التنظيمي مجموعة من المبادئ والمعايير والطرق التي تسهل تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل في المنظمة، ومن ثم توفر الدعم للتنمية المستدامة.

يشير التميز التنظيمي إلى التحسين والتحسين المستمر لعمليات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها لتلبية أو تجاوز توقعات عملائها وأصحاب المصلحة والموظفين. إنه عنصر أساسي لنجاح واستدامة المنظمة على المدى الطويل. ويمكن تسليط الضوء على أهمية التميز التنظيمي في المنظمات فيما يلي: (المهبرات، 2024)

1. تعزيز رضا العملاء: يساعد التميز المؤسسي المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلي توقعات عملائها أو تتجاوزها. وهذا يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم، مما يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات والإيرادات والربحية.
2. تحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم: يساعد التميز التنظيمي المؤسسات على خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام والمشاركة. يؤدي ذلك إلى تحسين معنويات الموظفين والرضا الوظيفي والتحفيز، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية والإبداع والابتكار.
3. الميزة التنافسية: يساعد التميز التنظيمي المؤسسات على تمييز نفسها عن منافسيها من خلال توفير منتجات وخدمات وتجارب عملاء متفوقة. وينتج عن ذلك ميزة تنافسية تمكن المؤسسات من الاستحواذ على حصة أكبر من السوق وتحقيق النمو المستدام.

4. تعزيز السمعة وصورة العلامة التجارية: يساعد التميز التنظيمي المؤسسات على بناء سمعة إيجابية وصورة العلامة التجارية والحفاظ عليها في السوق. ويؤدي هذا إلى زيادة الثقة والمصداقية والاعتراف، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة حصة السوق وولاء العملاء وفرص العمل.
5. خفض التكلفة والكفاءة: يساعد التميز التنظيمي المؤسسات على تحسين عملياتها وأنظمتها ومواردها لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية. ويؤدي ذلك إلى تقليل النفقات وزيادة الربحية والنمو المستدام.

ومما سبق يرى الباحث أن التميز التنظيمي يعد أمراً بالغ الأهمية لنجاح واستدامة المنظمات على المدى الطويل فهو يساعد المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات متميزة، وتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، واكتساب ميزة تنافسية، وتعزيز سمعتهم وصورة علامتهم التجارية، وخفض التكاليف وزيادة الكفاءة.

4.2.2 مبادئ التميز التنظيمي

التميز التنظيمي باعتباره ضرورة من ضرورات التطوير الإداري يتطلب رفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، وهذا بدوره يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفرق والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملگًا له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها وتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي: (كاظم، 2022)

- القيادة: سلوك القادة يخلق وحدة التوجه، ووضوحه في المنظمة، ويرى بيئة تشجع على التميز.
- تنمية العاملين ومشاركتهم: التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.
- التوجه نحو تحقيق النتائج: التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة.
- التوجه المتصل بالعمل: التميز هو إيجاد قيمة مستدامة للعملاء بحيث يمثل العميل الحكم الأخير على جودة المنتجات والخدمات.

- الإدارة بالعمليات : التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة والمشاركة، إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات.
- استمرارية التعلم، والابتكار، والتحسين: التميز هو تحدي للوضع الراهن، وإحداث للتغير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- صنع القرار معتمداً على الحقائق: يتم صنع القرار واتخاذ داخل المنظمة بناءً على الحقائق أو البيانات.

5.2.2 أبعاد التميز التنظيمي

تعدد وتنوع الأبعاد في كل دراسة طبعا لوجهات نظر الباحثين وفي هذه الدراسة استعرض الباحث الأبعاد التالية: (المريخي، 2021)

1. تميز القيادة:

يعتبر التميز حالة من الإبداع الإداري والتميز التنظيمي الذي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، وينتج عن ذلك نتائج وإنجازات تتجاوز المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وتصل إلى رضا متلقي المنتج أو الخدمة .

إن الطريق إلى تحقيق التميز هو القيادة الناجحة، والتي تعني تحريك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم طويلة المدى. القيادة الناجحة هي أسلوب ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين القائد هو الشخص الذي يشغل منصباً رفيعاً في المجموعة ويُتوقع منه أن يؤدي عمله بطريقة تتفق مع هذا المنصب. القيادة هي التأثير الاستراتيجي على الآخرين للقيام بالأفعال التي يريد القائد إنجازها، وقدرة القائد على التأثير على الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، والقدرة على إقناع الآخرين بمحاولة القيام بذلك. تحقيق أهداف معينة بحماس، أو عملية تحريك مجموعة من الأفراد في اتجاه محدد ومخطط له من خلال حثهم على العمل. ومن خلال اختيارهم تتمتع القيادة بعناصر مهمة، أولها القائد الذي يتمتع

بشخصية مؤثرة، ومهارات لتحقيق هدف محدد، ومجموعة من الأفراد الضروريين لتحقيق الهدف. الرقابة هي عملية منهجية يتأكد من خلالها القادة من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

2. تميز الاستراتيجية:

إن التميز الاستراتيجي والجودة والإبداع في الأداء من أسس النجاح المؤسسي، حيث تلعب دوراً هاماً في خلق بيئة تفاعلية وإنتاجية عالية إن التركيز على جودة الأداء يعيد تشكيل القيادة والعمل الإداري في تطوير منهجية العمل وتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز. ولذلك، فإن إدارة الجودة والأداء مرتبطان يرتبط هذا البرنامج التدريبي ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المنظمة ورؤيتها، حيث يركز في المقام الأول على آليات تعزيز الأداء المؤسسي والوظيفي وربطه بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات سواء كانت صغيرة أو خاصة، وفق أحدث النماذج العالمية لتمييز الأداء، وهو يعتبر دافعاً نحو تحسين العمل وتحقيق التكامل الاستراتيجي وتعزيز الإبداع والابتكار. تحقيق الجودة في تعزيز كفاءة العمل والإنتاجية والتنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق أعلى معايير التميز وإدارة الجودة. (مندور، 2023)

3. تميز الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أو منظمة، فهو يوضح الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية ترتبط ببعضها البعض بروابط سلطة تشمل التعليمات والأوامر والعلاقات.

يقصد بالهيكل التنظيمي: هيكل يحدد الإدارات وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، ويضمن الإطار المناسب للعمليات التشغيلية، والأداء المتوقع، ويتيح التنسيق والتحكم في الأنشطة. لغرض اتخاذ القرار من قبل الإدارة.

4. تميز الأفراد:

يعني أن الفرد المتميز يقدم لعمله الكثير، وي بذل فيه الجهد المضاعف لتحقيق هدفه في العمل، حتى لو كان ما يتقاضاه من العمل لا يتناسب مع ما يحصل عليه كأجر، فالمتميز إنسان مسؤول ومتفاني وملتزم، فهو لا يتذمر، ولا يتهرب الأعباء، بل يزيل العقبات، وينفذ المهام ويبتكر الحلول، مهما كانت المشكلات صعبة.

6.2.2 مراحل التميز التنظيمي

تمر رحلة التميز التنظيمي بثلاث مراحل منفصلة هي: (مخلف، 2019)

- 1- إحكام السيطرة على المنظمة: وفي هذه المرحلة يكون من الضروري إرساء التحكيمات الإدارية والعملية الأساسية في المنظمة والتي توفر حالة مناسبة وثابتة من العمل، وتتطلب هذه المرحلة تحديد السياسات والإجراءات وأنظمة الجودة، والعمل على تقليل الفجوة في أداء عمل المنظمة.
- 2- بناء أفضل الممارسات: بعد ترسيخ التحكم في المنظمة، يتم اتباع التقنيات الملائمة لتحديد وتبنى أفضل الممارسات باستخدام المعايير وأسلوب التقييم الذاتي الداخلي.
- 3- تقديم نتائج ذات مستوى مميز: بعد إنشاء أساس للتميز بناء على أفضل الممارسات، يتم تحقيق أفضل نتائج للعمل، وهذا يتطلب عمل تقييم ذاتي ومراجعة للعمليات بالمنظمة.

يتضح مما سبق أن رحلة التميز عملية تغيير متعددة الأبعاد تبدأ بتقييم الوضع الراهن، ووضع اقتراحات للتحسين بعد تحديد فجوات الأداء، ثم تنفيذ هذه الخطط وصولاً إلى التميز، ولا بد من التأكيد على أن رحلة التميز ليس لها بداية ولا نهاية، وإنما هي عملية شاملة مستمرة لا تتوقف عند حد معين حتى يمكن الاحتفاظ بالتميز على المدى البعيد.

المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية

مقدمة

تتعلق المرونة الاستراتيجية بظروف عدم التأكد، لذلك ظهر الاهتمام بها في أواخر القرن الماضي كرد فعل لمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي حدثت علي الصعيد العالمي والتي أدت لأن تكون القدرة الحقيقية لضمان استمرارية النجاح للمنظمات تكمن في تجديد قدرتها علي التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة وهو الشيء الذي توفره المرونة الاستراتيجية والتي عرفها علي أنها قدرة المنظمة علي الاستجابة السريعة لمواجهة المخاطر بهدف تقليل الخسائر في الوقت والجهد والتكلفة إلي أدني درجة ممكنة (سليمان، 2021).

تعد المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، حيث اتجهت منظمات الأعمال الحديثة إلى تبني هذا المفهوم كأداة وممارسة للتكيف مع متغيرات البيئة التنافسية التي تتميز بالتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، بهدف مواكبة التغيرات المختلفة

1.3.2 مفهوم المرونة:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للمرونة، نظراً للاختلافات المتعددة بين الباحثين، إلا أن معظم الباحثين يتفقون على أنها تعتبر سمة تعبر عن قدرة المنظمة على التغيير، وأشار إلى أن المرونة دخلت في العلوم الإدارية كمداخل عملياتي و منظميه واستراتيجية. (صالح، 2020)

وأشار السبتي إلى المرونة بأنها قدرة المنظمة على تحريك مواردها وإعادة نقلها بسرعة وسلاسة استجابة للتغير في البيئة التشغيلية الدولية، كما ذكر أنها يمكن أن تساعد بفاعلية على تخفيض التذبذب في مستوى الأداء الناتج عن الصدمات البيئية إضافة إلى أن المرونة تساعد على تحسين فاعلية الخطط والقرارات. (Bianchini,2018)

وأوضح أن المرونة تعني قدرة ورغبة واستجابة، ولذلك ينظر إليها على أنها قدرة ذاتية للنظام، فيما تطرق للمرونة على أنها قدرة نظام المتابعة أو الاستشعار الموجود في المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها.

وتشير التعريفات السابقة إلى أن المرونة تعني قدرة المنظمة على التغير والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، بما يمكنها من الاستفادة من الفرص التي تتيحها هذه التغيرات، أو تجنب المخاطر الناتجة عنها، والمرونة عملية تتسم بالاستمرارية ولا تقف عند حد معين.

2.3.2 نظريات المرونة الاستراتيجية

ينظر إلى المرونة كأداة إدارية واستراتيجية فعالة تساعد المنظمات على التكيف مع تطورات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير السريع والمستمر، وقد أظهرت نظريات التنظيم وجهات نظر متعددة لقدرة المنظمة على مواكبة هذه التغيرات، يمكن توضيحها كما يلي: (Dellestarand,2020)

أولاً: نظرية التكيف تعكس نظرية التكيف التغيرات في استراتيجيات وهيكل المنظمة استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية (فرص، تهديدات وتعتبر نظرية التكيف هي النظرية التي شرحت التباين في الخصائص التنظيمية بشكل واضح، واستناداً إلى المبدأ السابق فيمكن القول إن تأقلم المنظمة مع تغيرات البيئة الخارجية وقدرتها على التكيف يعكس مرونة عالية في أدائها وفي قدرتها على تغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متغيرات البيئة.

ثانياً: نظرية الطوارئ تؤكد نظرية الطوارئ على التغيرات في الهياكل التنظيمية التي تتوافق مع التغيرات في البيئة والتقنيات، إذ أنه لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يتناسب مع مختلف المواقف، بل إن الهياكل التنظيمية تتغير نتيجة لتغير حجم ونشاط المنظمة والظروف البيئية التي تحيط بها، وهو ما يشير إلى أهمية مرونة الهيكل التنظيمي لتحسين وتطوير الأداء.

ثالثاً: نظرية الموارد تؤكد نظرية الموارد على اعتماد الموارد على التغيرات الهيكلية التي تقلل من عدم التأكد البيئي، أي أن المنظمة تتكيف بعقلانية تتناسب مع الأوضاع المعقدة التي تفرضها بيئة المنظمة

وهو ما يفسر أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في زيادة القدرة على الاستفادة من موارد المنظمة المختلفة، فالموارد المرنة والقابلة للاستخدام أكثر من استخدام واحد تحتاج بالضرورة إلى هيكل تنظيمي مرن يعمل على الاستفادة القصوى من مرونة هذه الموارد.

رابعاً: نظرية الانتقاء: وعلى النقيض من نظرية التكيف تؤكد نظرية الانتقاء أن المنظمات القائمة وخاصة الكبيرة منها والأكثر قوة، نادراً ما تغير الهيكل والاستراتيجية بسرعة كافية لمواكبة متطلبات البيئات المتغيرة التي تتسم عادة بالغموض، أي أنها تستجيب بشكل بطيء نسبياً للفرص والتهديدات، نتيجة للصعوبة في تغيير هياكلها إضافة إلى تكلفة تغير الهيكل والاستراتيجية، وهو ما يؤشر إلى قدرة بعض المنظمات الصغيرة والحديثة الانشاء على التأقلم السريع والقدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة، إضافة إلى قدرة أكبر على تغيير الهياكل التنظيمية، وهو ما يفسر قدرة المنظمات الناشئة على النمو بوتيرة أعلى من المنظمات القائمة والكبيرة، وخاصة تلك المنظمات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، والإبداع في عملياتها التنظيمية.

3.3.2 مفهوم المرونة الاستراتيجية

تعددت تعريفات المرونة الاستراتيجية بحسب آراء الباحثين وأهداف الدراسات فمن الباحثين من ركز على ردة الفعل والتأقلم مع ما تنتجه البيئة من تطورات، ومنهم من اهتم ببناء الاستراتيجيات الهجومية علاوة على أن البعض قد استخدم مفهوم المناورات الاستراتيجية التي تركز على المزج بين الاستراتيجيات الدفاعية والهجومية وسنورد بعض التعريفات من وجهة نظر عدد الباحثين المهتمين بموضوع المرونة الاستراتيجية. (Corazza, 2019)

حيث عرفت المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للظروف التنافسية المتغيرة ومن ثم تطوير و/أو المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة.

كما عرفها البعض على أنها قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر الاقتصادية والسياسية من خلال الاستجابة السريعة بطريقة استباقية أو تفاعلية للتهديدات والفرص المتاحة في السوق. (ادريس، 2023)

وتعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدراك التغيرات البيئية الخارجية وتوجيه الموارد لاتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت والسرعة المناسبين .

ويرى البعض أن المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على تكييف مواردها الأساس مع التغيرات الخارجية من خلال إعادة هيكلة استراتيجياتها . (عبد الوهاب، 2023)

وينظر اليها على أنها قدرة المنظمة على الانتقال من استراتيجية إلى أخرى بهدف التكيف كما عرفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إعادة توجيه وتنظيم مواردها وعملياتها واستراتيجياتها من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية .

فيما عرفها عايض وعمر بأنها قدرة المؤسسات على التعامل والتكيف مع المتغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة.

أما من منظور المسؤولية الاجتماعية فقد تم تعريف المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لكافة المستجدات ذات العلاقة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه كافة الأطراف التي تربطها علاقة بأنشطتها مع التغيرات البيئية. (الدوسري، 2021)

ويمكن تعريف المرونة الاستراتيجية في المنظمات الخدمية بأنها قدرة المنظمات على التنقل بين البدائل الاستراتيجية لمواجهة متغيرات البيئة التنافسية، بهدف تحسين وتطوير مخرجاتها كما ونوعاً.

4.3.2 التطور التاريخي للمرونة

حتى الوصول إلى المرونة الاستراتيجية تشير الدراسات إلى أن الاقتصاديين هم من قدم المساهمات الأولى حول موضوع المرونة من خلال دارسات تأثير التذبذبات في دورات الأعمال على الهيئات الحكومية، ومنهم من اعتبر المرونة بمثابة استجابة محتملة لتقلبات الأسعار، بينما قدم الاستراتيجيون العسكريون الأساس المنطقي لنشوء المرونة الاستراتيجية، معتبرين ذلك مبدأ أساسيا في حرفتهم.

أما مصطلح المرونة الاستراتيجية مر بعدة مراحل ففي السبعينيات (1970) وصفت المرونة بأنها أحد أساليب المناورة الاستراتيجية، والتي تعكس درجة ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات، كما تم التعبير عن المرونة الاستراتيجية في هذه الفترة بخاصية التكيف والتي تعنى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية المفاجئة وغير المتوقعة. (العنزي، 2021)

وفي حقبة الثمانينيات (1980) اتجه التركيز نحو قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخليا وإعادة هيكلة علاقاتها الخارجية مع البيئة المحيطة بها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة أما الحقبة الممتدة من التسعينيات (1990) حتى الآن فامتازت بالتركيز على المرونة الاستراتيجية كونها مشابهة لمفهوم القدرات والتي تتأثر بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وقد نشأت عن ذلك وجهتي نظر هما المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجية وهي التي تهتم بالتغيرات التي تحصل في محيط عمل المنظمة ويتطلب منها إعادة تقييم استراتيجيات المنظمة المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة. أما المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الداخلية فتتم بتحليل الاستراتيجيات من خلال المستوى الأعلى كتوجه تنظيمي، والمستوى المتوسط كهيكل تنظيمي، وفي المستوى التنفيذي كعمليات تنظيمية.

5.3.2 أهمية المرونة الاستراتيجية

تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في عدة نقاط يمكن توضيحها فيما يلي: (المهبرات، 2024)

1. مساعدة المنظمة في إدارة مواردها الأساس من أجل التكيف مع بيئات ديناميكية من خلال تبني مقدرات عالية المستوى التحسين المستمر للإجراءات الاستراتيجية الحالية، والهيكل التنظيمي وأنظمة الاتصالات والثقافة التنظيمية ونشر الموجودات واستثمار الاستراتيجيات بشكل كفاء،
2. تمكن المنظمة من التعامل مع عدم التأكد والتغير من خلال التغلب على الركود التنظيمي الأمر الذي يعني إعادة توجيه الموارد تجاه القضايا التي تحول دون تنفيذ الإجراءات المنظمةية.
3. تساهم في مساعدة المنظمات الصغيرة والجديدة على التغلب على المسؤوليات الحديثة والمختلفة. الاستجابة المستمرة للتغيرات البيئية والتكيف معها.
4. تساهم في إعادة هيكلة الموارد والقدرات على نحو سريع وفعال وإعادة توجيه الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى الاستجابة للتغيرات البيئية.
5. تساهم في تنفيذ الأفكار الإبداعية وتلبية حاجات المستهلكين وتوقعاتهم المختلفة.
6. المحافظة على القدرة التنافسية للمنظمة فضلاً عن مواجهة القضايا البيئية السريعة المتعلقة بالمعرفة الجديدة والإبداع المستمر.

ومما سبق يرى الباحث أن أهمية المرونة الاستراتيجية تظهر من خلال مساعدة المنظمات على تخصيص مواردها بالشكل الذي يحقق لها عدة استخدامات بديلة للمورد الواحد، إضافة الى تعديل هياكلها التنظيمية بما يؤهلها لمواجهة المتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت فرص أو تهديدات، علاوة على مساهمتها في تنفيذ الأفكار الإبداعية، والاحتفاظ بالميزة التنافسية.

6.3.2 مداخل المرونة الاستراتيجية

أشارت الدراسات إلى أربعة مداخل للوصول للمرونة الاستراتيجية هي مدخل ردة الفعل ومدخل الاستباقية، ومدخل المناورات الاستراتيجية ومدخل التغييرات الهيكلية، ويمكن توضيح هذه المداخل كما يلي: (صالح، 2020)

1. مدخل رد الفعل يقوم هذا المدخل على استجابة المنظمة للتغيرات في البيئة الخارجية بهدف التكيف والتأقلم مع ما تحدثه البيئة التنافسية بالشكل المناسب والوقت المناسب، والقيام برد فعل سريع مع متغيرات البيئة التنافسية وتعتمد سرعة الاستجابة على القدرات الإدارية والتنظيمية، إلا أن البعض يعتقد أن التأقلم والاستجابة لا يمكن اعتبارهما استراتيجيات فعالة تضمن للمنظمة الاستمرارية في محيط يتغير باستمرار، إضافة إلى أن هذا المدخل يقلل من القيمة الاستراتيجية للمرونة كونه يهمل دورها في بناء الاستراتيجيات الهجومية، والتي تعد في الأصل هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في الاستمرارية والنمو المتفوق.
2. مدخل الاستباقية يركز هذا المدخل بشكل كبير على بناء الميزة التنافسية من خلال البحث عن أفضل استخدام للموارد ويعمل على تنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، حيث أكد البعض على الارتباط الوثيق بين نظرية الموارد والمرونة الاستراتيجية كمفهوم، حيث يمكن تطوير المرونة الاستراتيجية من خلال الموارد والقدرات القابلة للاستغلال في عدة استعمالات بدون تكاليف إضافية من خلال استغلالها وتوزيعها على مختلف أنشطة المنظمة، كما أن المرونة قدرة تنظيمية ديناميكية يمكن استغلالها لبناء استراتيجيات استباقية وتكيفية تسمح باستمرار التميز التنافسي في بيئة تتسم بالتغيير الشديد.
3. المناورات الاستراتيجية طبقاً لهذا المدخل يمكن استخدام الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية معاً للوصول لتحقيق المرونة الاستراتيجية ويتم فيه التركيز على ما يمكن أن يطلق عليه (الحدث المحفز) وهي الحالة الطارئة وغير المتوقعة، وتتم المناورة الهجومية عن طريق استغلال الفرص وامتلاك زمام المبادرة وقيادة السوق، أما المناورات الدفاعية فهي عبارة عن وقائية تصحيحية بهدف مواكبة المنافسين

4. مدخل التغييرات الهيكلية ينظر هذا المدخل إلى التغييرات الهيكلية على أنها أسلوباً فعالاً للموائمة بين الهياكل التنظيمية والمتغيرات التكنولوجية، حيث أنه لا يوجد طريقة واحدة أو أسلوباً مثالياً لبناء الهياكل التنظيمية، بل أن هناك اختلافات كبيرة بين المنظمات من حيث طبيعة عملها وحجمها وإمكاناتها وقدراتها مما يؤدي إلى وجود هياكل تنظيمية تختلف باختلاف طبيعة وحجم ونوعية ونشاط المنظمة، فيما يعتقد البعض أن المنظمات تكيف هياكلها التنظيمية بصورة عقلانية مع التغييرات البيئية والتكنولوجية المحيطة بها، إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه، أنه كلما كبر حجم المنظمة وتعددت نشاطاتها أو تنوعت أساليبها الإدارية كلما كانت أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات البيئية وبالتالي أكثر مرونة في تعديل هياكلها التنظيمية.

7.3.2 تصنيفات المرونة الاستراتيجية

صنفت المرونة الاستراتيجية إلى أربعة تصنيفات يمكن توضيحها في النقاط التالية: (

العياش، 2020)

1. المرونة الأفقية وتعبر عن المرونة في سلسلة القيمة، والتي تشمل المرونة في البحث والتطوير، والمرونة في عمليات تصميم الخدمة، والمرونة في الموارد البشرية، والمرونة في التسويق، إضافة إلى المرونة في مستوى تقديم الخدمة.
2. المرونة العمودية وتشير إلى مستوى المرونة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مختلف المستويات الإدارية. المرونة الزمانية وهي المرتبطة بعمليات التخطيط وصياغة الاستراتيجيات، إضافة إلى الوقت اللازم للتحويل من استراتيجية إلى أخرى..
3. المرونة تبعاً لهدف التغيير وهذا النوع من المرونة يعتبر شائعاً أكثر من غيره لارتباطه بعدم التأكد البيني، حيث إن الأهداف تتغير تبعاً للتغيرات التي تفرضها متغيرات البيئة الخارجية التي ينتج عنها عادةً أما فرصة جديدة تفرض أهدافاً توسعية أو تهديد قد ينتج عنه تغيير الأهداف والخطط الاستراتيجية.

ومما سبق يرى الباحث أن المرونة الاستراتيجية يجب ألا تقتصر على تصنيف معين بل يجب أن تكون المرونة في المستويات الأربعة حيث تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة على المديين المنظور والبعيد، فالمنظمة لا يمكنها الاعتماد على تصنيف واحد بل إن لكل تصنيف أهميته.

8.3.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية

تنوعت وتعددت نماذج وأبعاد المرونة الاستراتيجية تبعاً لأهداف الدراسات التي تناولتها، ولتعدد واختلاف الدراسات يمكن الإشارة إلى عدد من النماذج والأبعاد على النحو التالي: الذي حدد أبعاد المرونة الاستراتيجية (دانوك، 2021)

1. السرعة القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والعملاء، إضافة إلى سرعة دمج الأفكار والتقنيات الجديدة في المنتجات.
2. الاتساق والذي يعني القدرة العالية على إنتاج منتجات تلبي بنجاح رغبات العملاء.
3. البصيرة (الفطنة): القدرة الواضحة على مراقبة البيئة التنافسية، ومن ثم توقع احتياجات العملاء التي تتطور بشكل مستمر والاستجابة لها.
4. الخفة وتركز على القدرة العالية على التكيف مع بيئات العمل المختلفة.
5. الإبداعية وتتسم بالقدرة على إنتاج الأفكار الجديدة والاستفادة من الموارد المتاحة لإيجاد.

ثانياً: نموذج (Sanchez 1995) الذي قام بتحديد بعدين للمرونة الاستراتيجية هما:

1. مرونة الموارد وهي التي تعكس مجموعة الموارد التي يمكن استخدامها بشكل فعال من حيث تطويرها أو توزيعها أو تسويقها.
2. مرونة التنسيق وهي التي تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة من حيث المنتجات التي تعزز تقديمها والأسواق التي تستهدفها، إضافة إلى تعديل الهياكل التنظيمية التي تدعم استراتيجيات المنظمة.

ثالثاً: نموذج (MacKinnon et al., 2008) الذين اقترحوا خمسة أبعاد للمرونة الاستراتيجية

هي: (ادريس، 2023)

1. المرونة التشغيلية وتركز على مرونة العمليات الإنتاجية للشركة و/أو مرونة العمل.
2. مرونة رأس المال البشري ويعني تسطيح الهيكل التنظيمي للشركة والالتزام بثقافة المرونة والتركيز على تبادل المعرفة والإدارة (التفويض والتدريب متعدد الوظائف والاستفادة من المصادر الخارجية).
3. مرونة المعلومات وتعني قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات المطلوبة من جميع أنظمة المعلومات والتحليل وتقسم إلى قسمين هما: مرونة الإبلاغ المتمثلة في القدرة على استخراج وعرض البيانات من أنظمة المعلومات- ومرونة التحليل والمختصة باستخراج واستخدام البيانات من سجلات البيانات التي تمتلكها المنظمة.
4. مرونة سلسلة التوريد وهي قدرة المنظمة على إزالة المعلومات وإضافتها وتبادلها بسرعة وكفاءة مع الشركاء الخارجيين.
5. المرونة المالية ويقصد بها التزامات المنظمة المالية وقدرتها على تحمل تكلفة تطبيق المرونة الاستراتيجية.

رابعاً: نموذج (Bhandari et al., 2004) الذين اقترحوا نموذجاً مكوناً من ثلاثة أبعاد كما يلي:

(الحمادين، 2022)

1. المرونة في تقديم المنتج: القدرة على تلبية احتياجات العملاء التي تتغير بسرعة، وتتطور بشكل مستمر نتيجة للجهود الإبداعية المستمرة.
2. المرونة التكنولوجية القدرة على التكامل مع تطبيقات الأعمال الإلكترونية الجديدة وامتلاك البنية التحتية التكنولوجية.
3. المرونة التعاونية التعاون والتحالف تشير إلى ضرورة تمتع الشركات بالمرونة في تحالفاتها بما يمكنها من تكوين سلاسل إمداد سريعة وفعالة، قد تتجاوز الصناعة والحدود الوطنية مما يساعد على التغلب على العقبات التنظيمية.

9.3.2 المرونة في تقديم الخدمة: (العنزي، 2021)

تشير مرونة تقديم الخدمة إلى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات في الإطار العام لاستراتيجيتها التجارية من خلال قدرتها على ابداع منتجات جديدة بشكل سريع كسمة من سمات المرونة، أما البعض فقد نظر إلى المرونة في تقديم المنتج سلعة أو خدمة على أنها قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء التي تتغير وتتطور بسرعة من خلال الجهود الإبداعية المستمرة، ومصدر الإبداع هو الخبرة الفردية والجماعية للعاملين، وأشارت البعض إلى أن أهمية المرونة في تقديم الخدمة تتضح من خلال النظر إليها على أنها إحدى الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية بهدف مواكبة التغيرات في رغبات العملاء، وتظهر مرونة تقديم الخدمات من خلال تطوير الخدمات الحالية أو إضافة خدمات جديدة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي، والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، إذ يشمل هذا الفصل من الدراسة الأساس في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إجراء الدراسة الميدانية؛ لأنه يقدم عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة، وذلك من خلال توضيح منهج الدراسة الاستراتيجية المتبعة في الدراسة، مجتمعها وعينها، ووحدة المعاينة، وطرق جمع البيانات والمعلومات، كما يكشف عن هيكل أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ونتائج التحقق من صدقها وثباته، فضلاً عن نتائج اختبارات ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

2.3 منهج الدراسة

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمنهج الوصفي والتجريبي، ودراسة الحالة، والمنهج المقارن، اعتمد الباحث في دراسته الحالية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة العلاقة والأثر بين جميع المتغيرات الرئيسة والفرعية، والمستمدة من خلال الاستبانة المعدة خصيصاً؛ لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وتم استخدام برنامج الرزمة (الحزمة) الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical package for Social Science الإصدار السابع والعشرين لتحليل النتائج.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

1.3.3 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين من المسميات الوظيفية (مديري الهيئات ، والمديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام ، ومديري المشاريع) ، وفقاً للهيكل التنظيمي للهيئات الحكومية بمدينة الرياض المحدد بالموقع الالكتروني للهيئات الحكومية بمدينة الرياض

2.3.3 عينة الدراسة

اعتمد الباحث المسح الشامل؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع (214) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (214) استبانة استردت كاملة، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة تبين أنها مكتملة البيانات، وصالحة لعملية التحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (214) استبانة.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وممرت عملية تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالخطوات الآتية:

الجدول (1) مصادر ابعاد ومتغيرات أداة الدراسة (الاستبانة)

ت	ابعاد ومؤشرات قياسها	عدد الفقرات
1	المتغير المستقل: التوافق الاستراتيجي	16
1 – 1	البعد الأول: التوافق الاستراتيجي الداخلي	8
1 – 2	البعد الثاني: التوافق الاستراتيجي الداخلي	8
2	المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية	8
3	المتغير التابع: التميز التنظيمي	20

5	البعد الأول: التميز القيادي	1-3
5	البعد الثاني: التميز بالخدمات	2-3
5	البعد الثالث: التميز المعرفي البشري	3-3
5	البعد الرابع: التميز بالعمليات	4-3

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة المحددة، واختبار فرضيات الدراسة، فقد استخدم الباحث برنامج Statistical Package for Sical Sciences ver.27 – Smart PLS، وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي: ويشمل ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف إلى خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية؛ لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
3. الانحراف المعياري؛ لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
4. مستوى الأهمية النسبية: يتم تحديده عند التعليق على المتوسطات الحسابية طبقاً لصيغة معتمدة (النجار وآخرون، 2020، 109)، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة، والتي تم

تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3}$$

وبذلك يكون مستوى الأهمية النسبية كالتالي:

- مستوى أهمية نسبية منخفض إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1 – أقل من 2.34.
- مستوى أهمية نسبية متوسط إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 – أقل من 3.67.
- مستوى أهمية نسبية مرتفع إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 – 5.

ثانيًا: الإحصاء التحليلي: ويشمل ما يلي:

1. اختبار معامل الالتواء Skewness، ومعامل التفطح Kurtosis، و Kolmogorov Smirnov –

للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

2. معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح؛ للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباطية Multi

colinearity بين المتغيرات المستقلة.

3. تقييم النموذج البنائي الخارجي: يتكون هذا التقييم من المقاييس التالية:

- اختبار (صلاحية التقارب)

- اختبار (صلاحية التمايز)

4. تقييم النموذج البنائي الداخلي: يتكون هذا التقييم من المقاييس التالية:

- تقييم الارتباط الخطي المتعدد Assessment of Colinearity

- تقييم معامل التحديد (R^2)

- تقييم حجم التأثير (F^2)

- تقييم الأهمية التنبؤية (Q^2)

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتضمن الفصل الحالي عرضًا لنتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الطرائق والأساليب الإحصائية المذكورة في منهجية الدراسة، إذ تم استخدام برنامج (SPSS)، وبرنامج (Smart PLS)؛ لإجراء التحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، إذ يقدم وصفًا مفصلاً لخصائص أفراد وحدة المعاينة، وتحليلًا لإجاباتهم عن فقرات أداة الدراسة، ووصفًا لمتغيرات أنموذج الدراسة وأبعاده الفرعية، كما يعرض نتائج اختبار الفرضيات والتعليق عليها.

2.4 وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة

يوضح الجدول (2) خصائص أفراد وحدة المعاينة من حيث (الجنس؛ المؤهل العلمي؛ الفئة العمرية؛ عدد سنوات الخبرة العملية؛ المستوى الإداري).

الجدول (2) وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	181	84.6
	أنثى	33	15.4
المجموع		214	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	178	83.2
	دبلوم عالي	2	0.09
	ماجستير	27	12.6
	دكتوراه	7	3.3

100	214	المجموع	
2.8	6	أقل من 35 سنة	الفئة العمرية
13.6	29	من 35 – أقل من 40 سنة	
28.5	61	من 40 – أقل من 45 سنة	
47.2	101	من 45 – أقل من 50 سنة	
7.9	17	50 سنة فأكثر	
100	214	المجموع	
4.2	9	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة العملية
11.2	24	من 5 – أقل من 10 سنوات	
55.1	118	من 10 – أقل من 15 سنة	
29.4	63	15 سنة فأكثر	
100	214	المجموع	
13.6	29	إدارة عليا	المستوى الإداري
15.9	34	إدارة وسطى	
70.6	151	إدارة دنيا	
100	214	المجموع	

1. الجنس: إذ احتلت فئة الذكور من وحدة المعاينة النسبة الأكبر قياساً بالإناث. حيث بلغ عدد الذكور

(181) ذكر بنسبة (84.6%)، مقارنة بالإناث اللواتي بلغ عددهم (33) أنثى بنسبة (15.4%)، وهذا ما

يشير إلى أن وحدة المعاينة المبحوثة يطغى عليها الجانب الذكوري، بما يعكس أن التمثيل الأنثوي

لوحدة المعاينة مناسب لحد ما.

2. المؤهل العلمي: أوضحت نتائج تحليل بأن حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم هي الفئة الأكثر

انتشاراً، وقد بلغ عددهم (178)، وشكلوا ما نسبته (83.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وفي

المرتبة الثانية كانت لحملة درجة الماجستير في اختصاصاتهم، إذ بلغ عددهم (27)، وشكلوا ما نسبته

(12.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وأخيرًا حملة درجة الدبلوم العالي في اختصاصاتهم، إذ بلغ عددهم (2)، وشكلوا ما نسبته (0.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس المستويات التعليمية المناسبة الحاصل عليها أفراد وحدة المعاينة في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

3. الفئة العمرية: احتلت الفئة العمرية من (45 – أقل من 50) سنة المرتبة الأولى، وقد بلغ عددهم (101)، وشكلوا ما نسبته (47.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلتها مباشرة الفئة العمرية من (40 – أقل من 45) سنة، بلغ عددهم (61) وشكلوا ما نسبته (28.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وكانت الفئة العمرية أقل من (35) سنة في المرتبة الأخيرة، إذ بلغ عددهم (6)، وشكلوا ما نسبته (42.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهو ما يؤثر إلى التركيز العالي من الهيئات الحكومية بمدينة الرياض على الفئة الشبابية في تطوير عمليات إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف.

4. عدد سنوات الخبرة: أوضحت نتائج التحليل أن عدد سنوات الخبرة العملية من (10 – أقل من 15) سنة هي الفئة الطاغية من بين فئات عدد سنوات الخبرة العملية الأخرى، إذ بلغ عددهم (118)، وشكلوا ما نسبته (55.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلاها مباشرة فئة عدد سنوات الخبرة العملية (15) سنة فأكثر، وقد بلغ عددهم (63)، وشكلوا ما نسبته (29.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة عدد سنوات الخبرة العملية أقل من (5) سنوات، وقد بلغ عددهم (9)، وشكلوا ما نسبته (4.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهو ما يؤثر أن التطور الملحوظ في عمل الهيئات الحكومية بمدينة الرياض يتطلب خبرات متجددة ومواكبة للتطور الحاضر، وقادرة على التعاطي مع الكثير من القرارات سواء التكتيكية، أو الاستراتيجية.

5. المستوى الإداري: بينت نتائج التحليل أن فئة الإدارة الدنيا كانت الفئة الأكثر بين أفراد وحدة المعاينة، وبلغت (151)، وشكلوا ما نسبته (70.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، فيما كانت فئة الإدارة العليا هي الفئة الأقل وبالمرتبة الثالثة والأخيرة، وبلغت (29)، وشكلوا ما نسبته (13.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهو ما يؤثر على التمثيل الواقعي والصحيح لكافة المستويات الإدارية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، بما يعطي إجابات موضوعية على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة).

3.4 وصف إجابات وحدة المعاينة عن متغيرات الدراسة

قام الباحث بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لوصف مستوى متغيرات الدراسة، وأبعاد هذه المتغيرات وفقراتها.

1.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التوافق الاستراتيجي

الجدول (3) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن أبعاد التوافق الاستراتيجي

ت	التوافق الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	ترتيب أهمية البعد	المستوى
1	التوافق الاستراتيجي الداخلي	4.086	1	مرتفع
2	التوافق الاستراتيجي الخارجي	4.048	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.067	-	مرتفع

يظهر الجدول (3) قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التوافق الاستراتيجي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض التي تراوحت بين (4.048 – 4.086)، بمتوسط كلي مقداره (4.067)، فقد جاء التوافق الاستراتيجي الداخلي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.086) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.067)، وانحراف معياري بلغ (0.577)، وفي المرتبة الثانية جاء التوافق الاستراتيجي الخارجي بمتوسط حسابي بلغ (4.048) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.067)، وانحراف معياري بلغ (0.653)، وبشكل عام يتبين أن مستوى التوافق الاستراتيجي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض مرتفعاً، وفيما يلي الوصف التفصيلي لكل نوع من أنواع التوافق الاستراتيجي، وفق ترتيب الأهمية.

1.1.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التوافق الاستراتيجي الداخلي

الجدول (4) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التوافق الاستراتيجي الداخلي

ت	التوافق الاستراتيجي الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	تصمم الهيئة عملياتها الداخلية باعتماد مواردها المتاحة	4.17	0.877	3	مرتفع
2	تُحلل الهيئة نقاط قوتها مقابل نقاط ضعفها	4.18	0.856	2	مرتفع
3	تُطور الهيئة هيكلها التنظيمية وفقاً لمتطلبات استراتيجيتها المحددة	4.21	0.883	1	مرتفع
4	تحدد الهيئة الحكومية بمدينة الرياض الأهداف الاستراتيجية بمشاركة أصحاب المصلحة	4.09	0.820	6	مرتفع
5	تلتزم الهيئة بنشر ثقافة الأهداف المجتمعية المتفق عليها مع أصحاب المصلحة	4.14	0.829	4	مرتفع
6	تضمن الهيئة تزامن أنشطتها التنظيمية مع استراتيجيتها المحددة	4.05	0.860	7	مرتفع
7	تقوم الهيئة بمواءمة متطلبات بيئة عملها الداخلية مع القدرات التشغيلية	4.11	0.785	5	مرتفع
8	تعزز الهيئة التكامل بين جميع العاملين؛ لتحقيق الأهداف المشتركة	3.73	1.020	8	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.086	-	-	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات التوافق الاستراتيجي الداخلي في الهيئة بين (3.73 – 4.21)، بمتوسط كلي مقداره (4.086)، كما هو موضح بالجدول (3)، إذ جاءت فقرة "تطور الهيئة هياكلها التنظيمية، وفقاً لمتطلبات استراتيجيتها المحددة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.883)، وجاءت فقرة "تعزز الهيئة التكامل بين جميع العاملين؛ لتحقيق الأهداف المشتركة" بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.020).

يتبين للباحث أن مستوى التوافق الاستراتيجي الداخلي في الهيئة مرتفع من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، وربما يعود مرد ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل الهيئات إلى تكامل أنشطتها التشغيلية على كافة المرافق، وتناغم عملياتها، وتكاملها وفق خطط مدروسة، لاسيما ما يقع على الهيئات من متطلبات إدامة مرافقها، وتطوير قدرات العاملين فيها، وهذا يتطلب الاستمرار بتطوير الكثير من الإجراءات الداخلية؛ لمواكبة حاجات متلقي الخدمة، وهذا ما يؤكد أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد وحدة المعاينة كانت مرتفعة، وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

2.1.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التوافق الاستراتيجي الخارجي

الجدول (5) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التوافق الاستراتيجي الخارجي

ت	التوافق الاستراتيجي الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
9	تواكب الهيئة التغيرات مع البيئة الخارجية	3.89	0.953	8	مرتفع
10	تهتم الهيئة بإيجاد حلول بديلة للمشكلات البيئية الخارجية التي تواجهها	4.17	0.775	1	مرتفع

11	تسعى الهيئة إلى تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين من الأفراد	4.02	0.961	6	مرتفع
12	تتابع الهيئة احتياجات كافة المتعاملين معها من الأفراد	4.00	0.952	7	مرتفع
13	تمتلك الهيئة استراتيجية بديلة تتناسب مع الظروف البيئية الخارجية	4.12	0.894	2	مرتفع
14	تسعى الهيئات الحكومية إلى تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين من المؤسسات	4.09	0.888	3	مرتفع
15	تستخدم الهيئة أنظمة ذكية في صناعة قراراتها الاستراتيجية	4.03	0.866	5	مرتفع
16	تقوم الهيئة بعمل حلقات عصف ذهني مع كافة المتعاملين معها	4.06	0.883	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.048	-	-	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات التوافق الاستراتيجي الخارجي في الهيئة بين (3.89 – 4.17)، بمتوسط كلي مقداره: (4.048)، كما هو موضح بالجدول (4)، إذ جاءت فقرة "تهتم الهيئة بإيجاد حلول بديلة للمشكلات البيئية الخارجية التي تواجهها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.775)، وقد جاءت فقرة "تواكب الهيئة التغيرات مع البيئة الخارجية" بالمرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.953).

يرى الباحث أن مستوى التوافق الاستراتيجي الخارجي في الهيئة مرتفع من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، إذ تعمل الهيئات على تكامل أنشطتها، وموائمتها مع أصحاب المصلحة، وهي تعيد هندسة عملياتها وإجراءاتها، وفق متطلبات السوق، خصوصًا مع التوسعات الجديدة، ومشروع الرياض الجديدة، وهذا ما

يؤكد أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد وحدة المعاينة، كانت مرتفعة، وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

الجدو(6) وصف إجابات افراد وحدة المعاينة عن المرونة الاستراتيجية

ت	التوافق الاستراتيجي الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
17	تمتلك الهيئة مرونة في الاستخدامات البديلة لمواردها المالية	3.83	0.990	7	مرتفع
18	تخصص الهيئة الموارد المالية المتاحة لتقديم خدمات متنوعة للمستفيدين	4.22	0.783	2	مرتفع
19	تمتلك الهيئة مرونة في تقليل تكاليف تحويل مواردها المالية المتاحة	4.21	0.860	3	مرتفع
20	تسعى الهيئة إلى تفعيل مشاركة المعلومات بين جميع الإدارات	4.26	0.796	1	مرتفع
21	تمتلك الهيئات الحكومية القدرة على إيجاد مجموعات جديدة من مواردها المالية المتاحة	3.83	0.964	6	مرتفع
22	تبحث الهيئات الحكومية عن موارد جديدة من خلال التنسيق بين إداراتها المختلفة	3.78	0.875	8	مرتفع

23	تسعى الهيئات الحكومية بالرياض؛ لتحقيق الاتفاق على استخدام مواردها المالية المتاحة بين إداراتها.	4.00	0.912	4	مرتفع
24	تمتلك الهيئة المرونة في تحريك مواردها المالية المتاحة بين جميع الإدارات	3.99	0.853	5	مرتفع
المتوسط الحسابي العام		4.014	-	-	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المرونة الاستراتيجية في الهيئة بين (3.78 – 4.26)، بمتوسط كلي مقداره (4.014)، كما هو موضح بالجدول (5)، إذ جاءت فقرة "تسعى الهيئة الحكومية بمدينة الرياض إلى تفعيل مشاركة المعلومات بين جميع الإدارات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وانحراف معياري بلغ (0.796)، وجاءت فقرة "تبحث الهيئة عن موارد جديدة، من خلال التنسيق بين إداراتها المختلفة" بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.875).

يرى الباحث أن مستوى المرونة الاستراتيجية في الهيئة الحكومية بمدينة الرياض مرتفعة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، وربنا سبب ذلك تعدد الأنشطة التي تمارسها الهيئة، وتعدد أصحاب المصلحة؛ ما يرتب على الهيئة مرونة استراتيجية تتطلبها طبيعة العمليات التشغيلية التي تمارسها؛ ما يؤكد أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد وحدة المعاينة كانت مرتفعة وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

3.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التميز التنظيمي

الجدول (7) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن أبعاد التميز التنظيمي

ت	التميز التنظيمي	المتوسط الحسابي	ترتيب أهمية البعد	المستوى
1	التميز القيادي	4.091	1	مرتفع
2	التميز بالخدمات	4.083	2	مرتفع
3	التميز المعرفي البشري	3.824	4	مرتفع

4	التميز بالعمليات	3.959	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.989	-	مرتفع

يظهر الجدول (7) قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز التنظيمي في الهيئة التي تراوحت بين (3.824 – 4.091) بمتوسط كلي مقداره (3.989)، إذ جاء التميز القيادي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.091) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989)، وانحراف معياري بلغ (0.658)، وفي المرتبة الثانية جاء التميز بالخدمات بمتوسط حسابي بلغ (4.083) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989)، وانحراف معياري بلغ (0.679)، وقد جاء التميز بالعمليات بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.959) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989)، وانحراف معياري بلغ (0.785)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء التميز المعرفي البشري بمتوسط حسابي بلغ (3.824) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989)، وانحراف معياري بلغ (0.720).

وبشكل عام يتبين أن مستوى التميز التنظيمي في الهيئة مرتفع، وفيما يلي الوصف التفصيلي لكل نوع من أنواع التميز التنظيمي، وفق ترتيب الأهمية.

1.3.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التميز القيادي

الجدول (8) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز القيادي

ت	التميز القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
25	تتولى الهيئة عملية التخطيط لاحتياجاتها من الموارد المالية	3.92	0.868	5	مرتفع
26	تشجع الهيئة الموظفين نحو تقديم أفكار مميزة جديدة	4.11	0.900	4	مرتفع

27	توفر الهيئة الترتيبات اللازمة؛ لتحقيق أداء متميز	4.14	0.839	2	مرتفع
28	تشجع الهيئة موظفيها بالحصول على دورات تخصصية	4.15	0.870	1	مرتفع
29	تتبنى الهيئة التغير في عملياتها وإجراءاتها التشغيلية	4.14	0.877	3	مرتفع
المتوسط الحسابي العام		4.091	-	-	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات التميز القيادي في الهيئة بين (3.92 – 4.15)، بمتوسط كلي مقداره (4.091)، كما هو موضح بالجدول (7)، إذ جاءت فقرة "تشجع الهيئة موظفيها بالحصول على دورات تخصصية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.870)، وقد جاءت فقرة "تتولى الهيئة عملية التخطيط لاحتياجاتها من الموارد المالية" بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.868).

ويبين الجدول أيضاً أن مستوى التميز القيادي في الهيئة كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة مجتمع الدراسة، ويرى الباحث أن مرد ذلك هو الاهتمام الكبير الذي توليه الهيئة في تطوير مهارات العاملين القيادية من خلال البرامج التدريبية، كما أن طبيعة عمل الهيئات في الجانب الميداني تتطلب خبرات متنوعة ومتجددة، وهذا ما يؤكد أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد وحدة المعاينة كانت مرتفعة، وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

2.3.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التميز بالخدمات

الجدول (9) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز بالخدمات

ت	التميز بالخدمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
30	تقوم الهيئة بإجراء استطلاعات مستمرة مع متلقي الخدمات	4.16	0.859	1	مرتفع
31	تخضع عمليات تقديم الخدمات في الهيئة إلى تطوير مستمر	4.09	0.897	3	مرتفع
32	تتسم إجراءات تقديم خدمات الهيئات الحكومية بالرياض بالسرعة	4.04	0.833	4	مرتفع
33	تشجع الهيئة التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى خدماتها	4.03	0.966	5	مرتفع
34	تعتمد الهيئة التقنيات التكنولوجية في تقديم خدماتها	4.09	0.872	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.083	-	-	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات التميز بالخدمات في الهيئة بين (4.03 – 4.16)، بمتوسط كلي مقداره (4.083)، كما هوم موضح بالجدول (8)؛ إذ جاءت فقرة "تقوم الهيئة بإجراء استطلاعات مستمرة مع متلقي الخدمات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.859)، وقد جاءت فقرة "تشجع الهيئة التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى خدماتها" بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.966).

ويبين الجدول أيضاً أن مستوى التميز بالخدمات في الهيئة مرتفعة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، ويرى الباحث أن الهيئة تحاول تطوير خدماتها وأنشطتها بشكل مستمر، وتستفيد من تجارب

شركاء العمل، ومن رصيدها المعرفي وتجاربها، وهذا ما يؤكد أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد وحدة المعاينة كانت مرتفعة، وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

3.3.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التميز المعرفي البشري

الجدول (10) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز المعرفي البشري

ت	التميز المعرفي البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
35	تهتم الهيئة بتطوير المعارف بين موظفيها	4.02	0.929	2	مرتفع
36	توفر الهيئة تقنيات تكنولوجية حديثة لموظفيها؛ لإنجاز أعمالهم	3.95	1.082	3	مرتفع
37	تقوم الهيئة بالتأكد من حسن استثمارها بموظفيها الموهوبين	3.75	1.176	4	مرتفع
38	تهتم الهيئة بإشراك موظفيها بدورات؛ لغرض تطوير مهاراتهم	3.36	1.303	5	متوسط
39	تستخدم الهيئة برنامجاً فعالاً؛ لدمج الموظفين الجدد في العمل	4.04	0.963	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.824	-	-	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات التميز المعرفي البشري في الهيئة بين (3.36 – 4.04)، بمتوسط كلي مقداره (3.824)، كما هو موضح بالجدول (9)، إذ جاءت فقرة "تستخدم الهيئة برنامجاً فعالاً؛ لدمج الموظفين الجدد في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.963)، وقد جاءت فقرة "تهتم الهيئة بإشراك موظفيها بدورات؛ لغرض تطوير مهاراتهم" بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.303).

وبين الجدول أيضاً أن مستوى التميز المعرفي البشري في الهيئة مرتفعة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، ويرى الباحث السبب يعود إلى اهتمام الهيئات في تطوير قدرات العاملين فيها، من خلال تصميم برامج تدريبية وتعليمية داخلية وخارجية؛ لزيادة معارف ومهارات العاملين فيها، بالإضافة إلى تطوير آليات تقييم أداء العاملين، وخضوع المتقدمين إلى الوظائف القيادية والإشرافية إلى اختبارات معيارية، وهذا ما يؤكد أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد وحدة المعاينة، كانت مرتفعة، وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

4.3.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التميز بالعمليات

الجدول (11) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز بالعمليات

ت	التميز بالعمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
40	تحرص الهيئة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير عملياتها المختلفة	4.10	0.971	1	مرتفع
41	تحدد الهيئة آلية عمل للتطوير المستمر لعملياتها التشغيلية	3.78	1.140	5	مرتفع
42	تهتم الهيئة بخصائص عملياتها الإدارية؛ للتأكد من استيفائها لمتطلبات الجودة	3.92	0.931	4	مرتفع
43	تحرص الهيئة على تدريب موظفيها؛ لتحسين عملياتها الإدارية	3.94	0.996	3	مرتفع
44	تهتم الهيئة بتطوير موظفيها؛ لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية	4.06	1.019	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.959	-	-	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الميز بالعمليات في الهيئة بين (4.10 – 3.78)، بمتوسط كلي مقداره (3.959)، كما هو موضح بالجدول (10)، إذا جاءت فقرة "تحرص الهيئة باتخاذ الإجراءات المناسبة؛ لتطوير عملياتها المختلفة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.971)، وقد جاءت فقرة "تحدد الهيئة آلية عمل للتطوير المستمر لعملياتها التشغيلية" بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.140).

ويبين الجدول أيضًا أن مستوى التميز بالعمليات في الهيئة مرتفعة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، ويرى الباحث أنه يتوافر في الهيئة معايير ومنهجيات؛ لتنظيم العمليات التشغيلية، وهناك مشاركة لأصحاب المصلحة في إنجاز الكثير من المشاريع والأنشطة، وهذا ما يؤكد أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد وحدة المعاينة كانت مرتفعة، وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

4.5 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قام الباحث باحتساب معامل الالتواء Skewness، ومعامل التفرطح Kurtosis؛ للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة؛ فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (± 1) ، وكذلك قيمة معامل التفرطح التي تقل عن (± 2) ؛ فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول (11) يبين نتائج هذه الاختبارات، إذ كانت كافة قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة في الهيئة أقل من (± 1) ، كما أن كافة قيم معامل التفرطح لمتغيرات الدراسة في الهيئة أقل من (± 2) ، كما يبين الجدول (11) قيم اختبار معامل التوزيع الطبيعي Kolmogorov Smirnov، وباستعراض قيم متسوى دلالة الاختبار يتبين أن هذه القيم كانت أكبر من (0.05)؛ ما يشير إلى قبول فرضية الاختبار الصفرية، وهي فرضية عدم وجود فروق بين توزيع البيانات، والتوزيع الطبيعي.

الجدول (12) وصف نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis	معامل التوزيع الطبيعي Kolmogorov – Smirnov
1	التوافق الاستراتيجي	-0.289	1.294	0.139
1-1	التوافق الاستراتيجي الداخلي	-0.181	1.888	0.182
2-1	التوافق الاستراتيجي الخارجي	-0.363	1.417	0.155
2	المرونة الاستراتيجية	-0.723	0.435	0.180
3	التميز التنظيمي	-0.231	1.016	0.208
1-3	التميز القيادي	-0.149	1.445	0.110
2-3	التميز بالخدمات	-0.989	1.196	0.138
3-3	التميز المعرفي البشري	-0.905	1.057	0.117
4-3	التميز بالعمليات	-0.106	1.066	0.181

تقييم معاملات التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (R^2 – square adjusted)

معامل التحديد (R^2) هو المعيار الأساس؛ لتقييم النموذج الهيكلي الذي يشير إلى مقدار التباين

الموضح لكل متغير كامن داخلي (Hair et al., 2017)، والجدول (18) يبين معاملات التحديد، ومعامل

التحديد المعدل.

الجدول (13) معاملات التحديد (R – square) ومعامل التحديد المعدل (R – square adjusted)

R – square adjusted	R – square	
0.294	0.295	المرونة الاستراتيجية
0.580	0.588	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى نتائج تحليل Smart PLS4 – SEM.

إذ توضح النتائج في الجدول (13) أن المتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (0.295) من المرونة الاستراتيجية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، كما وأن قيمة (R – Square) للتميز التنظيمي (0.588)، وهذا يعني أن أنموذج الدراسة كامل، يفسر ما نسبته (0.588) من التميز التنظيمي، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

1. تقييم حجم التأثير (F^2)

تظهر القيم الظاهرة في الجدول (19) أن تأثير المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي يعد ضعيفًا؛ لأنه أعلى من (0.02)، فيما كان تأثير كل من التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية، والتوافق الاستراتيجي على التميز التنظيمي كبير.

الجدول (14) معاملات حجم التأثير (F^2)

المسار	مقدار التأثير	حجم التأثير
التوافق الاستراتيجي ← المرونة الاستراتيجية	0.478	كبير
التوافق الاستراتيجي ← التميز التنظيمي	0.936	كبير
المرونة الاستراتيجية ← التميز التنظيمي	0.028	ضعيف

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى نتائج تحليل Smart PLS4 – SEM

2. اختبار الملائمة التنبؤية (Q^2)

من المتعارف عليه أن تكون قيم Q^2 أكبر من الصفر > للإشارة إلى الدقة التنبؤية للنموذج الهيكلي لهذا البناء (Hair et al., 2017)، والنتائج موضحة بالجدول أدناه.

الجدول (15) اختبار الملائمة التنبؤية Q^2

Q^2 Predict	
0.277	المرونة الاستراتيجية
0.569	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى نتائج تحليل Smart PLS4 – SEM

تبين النتائج المعروضة بالجدول (15) أن قيمة Q^2 للمرونة الاستراتيجية 0.277، وكذلك قيمة Q^2 للتميز التنظيمي 0.569 أكبر من صفر، وهذا يعطينا تفسيرًا واضحًا أن النموذج مناسب للتنبؤ بجميع التركيبات الداخلية للنموذج.

6.4 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

H0.1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في الهيئة".

لاختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) والتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في الهيئة، فقد تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (21) كما يلي.

الجدول (16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وفرضياتها الفرعية

	Original sample (O) Beta	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
H0.1	0.693	0.692	0.054	12.872	0.000
H0.1.1	0.590	0.590	0.045	13.082	0.000
H0.1.2	0.655	0.659	0.046	14.143	0.000
H0.1.3	0.665	0.667	0.042	15.822	0.000
H0.1.4	0.617	0.619	0.040	15.575	0.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى نتائج تحليل Smart PLS4 – SEM

تشير نتائج الجدول (16) إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرعياتها، بأنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في المتغير التابع (التميز التنظيمي) في الهيئة، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.872)، وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغ معامل الانحدار، وهو قيمة β لبُعد التوافق الاستراتيجي (0.693) وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة من الاهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الأثر في التميز التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.693)، وبهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة؛ لوجود التأثير المباشر؛ لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي، والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في الهيئة.

ويمكن أن يعزو الباحث إلى أن هذه النتيجة تتوافق وواقع الحال في الهيئة ، إذ أن الهيئات الحكومية في المدة الأخيرة تعكف على مراجعة أنشطتها، عملياتها التشغيلية، وتحديد نقاط الضعف فيها، من أجل تحقيق التميز على مختلف المجالات، وسعيًا لتحقيق هذا الهدف، وضعت الهيئة تحقيق التوافق الداخلي بين اداراتها المختلفة أهمية كبيرة، لتعزيز العائد على أنشطتها من جهة، ومن جهة أخرى بلورة ثقافة توافق على المستوى الاستراتيجي مع أصحاب المصلحة، وفي نشاطها الخارجي تعمل الهيئات السعودية بمدينة الرياض على الكثير من المشروعات المهمة، ومنها مشروع الباص السريع، ومدينة الرياض الجديدة؛ لتواكب التميز، التميز التنظيمي بأفضل ما يمكن.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01.1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز القيادي في الهيئة".

لاختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) والتميز القيادي في الهيئة ، فقد تم الاستعانة بالشكل (3) والجدول (21) كما يلي.

تشير النتائج إلى أنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي على المتغير التابع الفرعي (التميز القيادي) في الهيئة ، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.082)، وهي أكثر من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغ معامل الانحدار ، وهو قيمة β ؛ لبُعد التوافق الاستراتيجي (0.590)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة من الاهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي، يؤدي إلى زيادة الأثر في التميز القيادي لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.590)، وهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة؛ لوجود التأثير المباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز القيادي، والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز القيادي في الهيئة".

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى نتيجة منطقية وحقيقية على أرض الواقع، إذ إن الهيئة تعمل على الكثير من المشاريع التي تحقق أهدافها، من خلال دائرة التخطيط بعيد المدى، ودائرة التخطيط طويل الأمد، وغيرها من الدوائر، ويتم إدارة هذه الدوائر من خلال قيادات مؤهلة يتم تأهيلها وفق خطط مدروسة، إذ إن طبيعة الأعمال التي تعتمد متطلبات التوافق الاستراتيجي الداخلي أو الخارجي، تستلزم قيادات على درجة عالية من الوعي والإدراك لتلك المؤثرات البيئية الظاهرة والخفية، وهذا ما برز في الانحدار من المشاريع والأعمال من حسن القيادة، وكفاءة تخصيص الموارد، خصوصاً في أزمات فصل الشتاء، والتي تتطلب أفضل تميز قيادي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H01.2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالخدمات في الهيئة.

لاختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) والتميز بالخدمات في الهيئة، فقد تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (21) كما يلي.

تشير النتائج بأنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي على المتغير التابع الفرعي (التميز بالخدمات) في الهيئة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (14.143)، وهي أكثر من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغ معامل الانحدار، وهو قيمة β لبُعد التوافق الاستراتيجي (0.655)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة من الاهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الأثر في التميز بالخدمات لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.655)، وبهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، لوجود التأثير المباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز بالخدمات، والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالخدمات في الهيئة."

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى منطقية وحقيقية على أرض الواقع، إذ يمكن أن نعد التوافق الداخلي في الهيئة مصنع بيئة مريحة تمكن جميع العاملين من العمل بجد واجتهاد، كما أن التوافق الخارجي يمكن الهيئات من الحصول على الموارد اللازمة بكلفة أقل، وسرعة إنجاز أكبر؛ لذا تساهم هذه التوافقات في تميز الخدمات التي تقدمها الهيئة بشكل فعال، والمثال عليها، دائرة السوق المركزي للخضار والفواكه، والذي يعد من أهم الأمور التي تم العمل عليها؛ لتحقيق التميز بالخدمات.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H01.3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز المعرفي البشري في الهيئة."

لاختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، والتميز المعرفي البشري في الهيئة، تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (21) كما يلي.

تشير النتائج بأنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في المتغير التابع الفرعي (التميز المعرفي البشري) في الهيئات السعودية بمدينة الرياض، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (15.822)، وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغ معامل الانحدار، وهو قيمة β لبُعد التوافق الاستراتيجي (0.665)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة من الاهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الأثر في التميز المعرفي البشري لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.665)، وهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة؛ لوجود التأثير المباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز المعرفي البشري، والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز المعرفي البشري في الهيئة."

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة منطقية وحقيقية على أرض الواقع، إذ يمكن أن نعد أن التوافقات الاستراتيجية الداخلية والخارجية ممكن أن توفر بيئة تساعد على تطوير قدرات العاملين،

وتزودهم بالمعارف والمهارات اللازمة، وتعطي العنصر البشري الدافع القوي في الحصول على المعرفة، وفي نهاية المطاف تنجذر حالة من التميز المعرفي في الهيئات السعودية بمدينة الرياض، والتي يمكن أن يكون لها الفائدة المثل على أرض الواقع.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H01.4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالعمليات في الهيئة".

لاختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، والتميز بالعمليات في الهيئة، فقد تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (21) كما يلي.

تشير النتائج إلى أنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) على المتغير التابع الفرعي (التميز بالعمليات) في الهيئة؛ فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (15.757)، وهي أكثر من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ وبلغ معامل الانحدار، وهو قيمة β لبُعد التوافق الاستراتيجي (0.617)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة من الاهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الأثر في التميز بالعمليات لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.617)، وبهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة؛ لوجود التأثير المباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز بالعمليات التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالعمليات في الهيئة".

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة منطقية وحقيقية على أرض الواقع، ومما لا شك فيه فإن التوفقات الاستراتيجية، تحدث نوعاً من الانسجام في العمليات التشغيلية للهيئات الحكومية بمدينة الرياض، وخصوصاً في تقارب الأقسام والوحدات الإدارية وتعاونها في الأنشطة المختلفة من حيث قدرتها على التنفيذ للعمليات التشغيلية بأفضل ما يمكن، وقدرة الهيئة على الوصول السريع إلى أصحاب

المصلحة، وتلبية حاجاتهم بأفضل ما يمكن، وهذا بدوره يمكن الهيئة من تقديم الخدمات بطريقة متميزة وفريدة؛ ليكون لديها تميز حقيقي وفعلي في العمليات.

ثانيًا: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

H02: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في المرونة الاستراتيجية في الهيئة".

الجدول (17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

	Original sample (O) Beta	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
H0.2	0.543	0.547	0.062	8.738	0.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى نتائج تحليل Smart PLS4 – SEM

لاختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، والمرونة الاستراتيجية في الهيئة، فقد تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (17) كما يلي.

تشير النتائج بأنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي على المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) في الهيئة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.738)، وهي أكثر من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغ معامل الانحدار وهو قيمة β لبُعد التوافق الاستراتيجي (0.543)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة من الاهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الأثر في المرونة الاستراتيجية لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.543)، وبهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول

الفرضية البديلة؛ لوجود التأثير المباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في المرونة الاستراتيجية في الهيئة".

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة منطقية وحقيقية على أرض الواقع، إذ إنه من الممكن أن نعد التوافقات الاستراتيجية الداخلية والخارجية تقوي روابط الهيئات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وهذا يستلزم من الهيئة التعامل وفق الإمكانيات المتاحة عند الأطراف، ومراعاة الظروف المحيطة، وتطوير علاقة على أساس المنافع المتبادلة، وتحقيق الغايات لكل الأطراف، وهذا الأمر إنما سببه قدرات الهيئة على اكتساب قيم المرونة الاستراتيجية اللازمة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

H0.3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في الهيئة".

لاختبار الأثر المباشر بين المرونة الاستراتيجية، والتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في الهيئة، فقد تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (18) كما يلي.

الجدول (18) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وفرضياتها الفرعية

	Original sample (O) Beta	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
H0.3	0.123	0.122	0.065	1.885	0.059
H0.3.1	0.095	0.095	0.051	1.853	0.064
H0.3.2	0.106	0.106	0.057	1.864	0.062
H0.3.3	0.108	0.107	0.057	1.878	0.060
H0.3.4	0.100	0.099	0.053	1.872	0.061

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى نتائج تحليل SEM – Smart PLS4

تشير نتائج الجدول (18) اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة، وفرضياتها الفرعية بأنه لا يوجد تأثير مباشر لبُعد المرونة الاستراتيجية على المتغير التابع (التميز التنظيمي) في الهيئة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.885)، وهي أقل من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغ معامل الانحدار، وهو قيمة β لبُعد المرونة الاستراتيجية (0.123)، وبهذه القيم يتم قبول الفرضية الصفرية؛ لعدم وجود التأثير المباشر لبُعد المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي لكون قيمة P أعلى من 5%، والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) في الهيئة".

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنها تمثل الواقع حسب البيانات التي تم جمعها، إذ إنه من الممكن أن نعد عدم وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، إلى أن إدارة التميز في الهيئة

تخضع لقوانين بيروقراطية، ولا تمنح المنظمة مساحة واسعة في التعاطي مع متطلبات العمل الحديثة إلا من خلال تشريعات قائمة، وهو ما انعكس على عدم قدرة المورد البشري على الابتكار في تنفيذ الأعمال في الوقت الحالي، وبقيت الخدمات تقدم في قالب متوارث بين الموظفين، وهذا ما يحتاج من الهيئة إلى أن تقيم تميزها من قبل متلقي الخدمة في المستقبل.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة:

H03.1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للمرونة الاستراتيجية

في التميز، التميز القيادي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

لاختبار الأثر المباشر بين المرونة الاستراتيجية، والتميز القيادي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، فقد تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (23) كما يلي.

تشير نتائج الجدول (23) بأنه لا يوجد تأثير مباشر لبُعد المرونة الاستراتيجية في المتغير التابع (التميز القيادي) في الهيئة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.853)، وهي أقل من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغ معامل الانحدار، وهو قيمة β لبُعد المرونة الاستراتيجية (0.095)، وبهذه القيم يتم قبول الفرضية الصفرية؛ لعدم وجود التأثير المباشر لبُعد المرونة الاستراتيجية في التميز القيادي لكون قيمة P أعلى من 5%، والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للمرونة الاستراتيجية في التميز القيادي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

ويمكن أن يعز الباحث هذه النتيجة إلى أنها تمثل الواقع حسب البيانات التي تم جمعها، إذ إنه من الممكن أن نعد عدم وجود أثر المرونة الاستراتيجية في التميز القيادي إلى أن القيادة في الهيئة الحكومية بمدينة الرياض تخضع لقوانين بيروقراطية في تطوير وتحديث منظومة التميز القيادي، لا تمنح الهيئات مساحة واسعة في التعاطي مع متطلبات العمل في الوقت الحالي، إلا من خلال تشريعات ناظمة لذلك.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة:

H03.2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للمرونة الاستراتيجية

في التميز بالخدمات في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

لاختبار الأثر المباشر بين المرونة الاستراتيجية، والتميز بالخدمات في الهيئات الحكومية بمدينة

الرياض، فقد تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (23) كما يلي.

تشير نتائج الجدول (18) إلى أنه لا يوجد تأثير مباشر لبُعد المرونة الاستراتيجية في المتغير التابع

(التميز بالخدمات) في الهيئة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.864)، وهي أقل من (1.96) عند مستوى

المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغ معامل الانحدار، وهو قيمة β لبُعد المرونة الاستراتيجية (0.106)،

وبهذه القيم يتم قبول الفرضية الصفرية؛ لعد وجود التأثير المباشر لبُعد المرونة الاستراتيجية في التميز

بالخدمات لكون قيمة P أعلى من 5%، والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للمرونة الاستراتيجية في التميز

بالخدمات في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنها تمثل الواقع حسب البيانات التي تم جمعها، إذ إنه

من الممكن أن نعد عدم وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على التميز بالخدمات إلى أن إدارة التميز في الهيئات

الحكومية بمدينة الرياض تخضع لقوانين بيروقراطية في تقديم الخدمات في الوقت الحالي، ولا تمنح المنظمة

مساحة واسعة في التعاطي مع متطلبات العمل التي تواجه المستجندات بشكل فعال، إلا من خلال تشريعات

ناظمة لذلك.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة:

H03.3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$): للمرونة الاستراتيجية

في التميز المعرفي البشري في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

لاختبار الأثر المباشر بين المرونة الاستراتيجية، والتميز المعرفي البشري في الهيئات الحكومية

بمدينة الرياض، تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (23) كما يلي.

تشير نتائج الجدول (18) بأنه لا يوجد تأثير مباشر لبُعد المرونة الاستراتيجية في المتغير التابع

(التميز المعرفي البشري) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.878)، وهي

أقل من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغ معامل الانحدار، وهو قيمة β لبُعد

المرونة الاستراتيجية في التميز المعرفي البشري لكون قيمة P أعلى من 5%، والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$): للمرونة الاستراتيجية في التميز

المعرفي البشري في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنها تمثل الواقع حسب البيانات التي تم جمعها، إذ إنه

من الممكن أن نعد عدم وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على التميز بالخدمات إلى أن إدارة التميز في الهيئات

الحكومية بمدينة الرياض تخضع لقوانين بيروقراطية، وبالتحديد في التعامل مع العنصر البشري، ولا تمنح

المنظمة مساحة واسعة في التعاطي مع متطلبات العمل، إلا من خلال تشريعات نازلة لذلك، ونحن بحاجة

إلى تغيير رؤية الاستثمار بالموظفين الموهوبين في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

اختبارالفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرابعة:

H03.4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$): للمرونة الاستراتيجية

في التميز بالعمليات في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

لاختبار الأثر المباشر بين المرونة الاستراتيجية، والتميز بالعمليات في الهيئات الحكومية بمدينة

الرياض، فقد تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (23) كما يلي.

تشير نتائج الجدول (23) بأنه لا يوجد تأثير مباشر؛ لُبُعد المرونة الاستراتيجية في المتغير التابع (التميز بالعمليات) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.872)، وهي أقل من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغ معامل الانحدار، وهو قيمة 6 لُبُعد المرونة الاستراتيجية (0.100)، وبهذه القيم يتم قبول الفرضية الصفرية؛ لعدم وجود التأثير المباشر؛ لُبُعد المرونة الاستراتيجية في التميز بالعمليات لكون قيمة P أعلى من 5%، والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للمرونة الاستراتيجية في التميز بالعمليات في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنها تمثل الواقع حسب البيانات التي تم جمعها، إذ إنه من الممكن أن نعد عدم وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على التميز بالخدمات إلى أن إدارة التميز في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض تخضع لقوانين بيروقراطية، لا تمنح المنظمة مساحة واسعة في التعاطي مع متطلبات العمل في الوقت الحالي، كما أن العمليات مضبوطة وفق إجراءات متسلسلة، مثل منح التراخيص للمهن التي تتم وفق تسلسل بيروقراطي طويل، ويحتاج إلى وقت؛ لذا لا بد للهيئات من إعادة النظر في خريطة سير إجراءات العمل لمعظم العمليات الداخلية والخارجية؛ لتوفير الجهد والوقت والكلفة لها، وحتى نواكب التغيرات في بيئة العمل بأفضل ما يمكن، وبما ينسجم مع التطور في تحديث إجراءات عمليات العمل.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة H04:

H04: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

لاختبار الأثر المباشر والإجمالي بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز

المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (19) كما يلي.

الجدول (19) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة (تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين بُعد التوافق الاستراتيجي، والمتغير التابع التميز التنظيمي بوجود المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية)

Effects	Path	β	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P Value		Confidence interval
							2.5%	97.5%
Direct effects	التوافق الاستراتيجي ≤	0.693	0.692	0.054	12.872	0.000	0.578	0.788
Total effects	التميز التنظيمي	0.760	0.760	0.041	18.630	0.000	0.671	0.831
Direct effects	التوافق الاستراتيجي	0.543	0.547	0.062	8.738	0.000	0.418	0.659
Total effects	المرونة الاستراتيجية ≤	0.543	0.547	0.062	8.738	0.000	0.418	0.659
Direct effects	المرونة الاستراتيجية	0.123	0.122	0.065	1.885	0.059	- 0.005	0.250
Total effects	التميز التنظيمي ≤	0.123	0.122	0.065	1.885	0.059	- 0.005	0.250

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى نتائج تحليل Smart PLS4 – SEM

تشير نتائج جدول (19) بأنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية)، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.738)، وهي أكبر من (1.96)، عند مستوى الدلالة

الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير النتائج بأنه لا يوجد تأثير مباشر للمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.885)، وهي أقل من (1.96) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، بالإضافة إلى ذلك؛ فإن معامل الانحدار قيمة β المباشر لهذا المسار قد بلغت (0.543)، و(0.123) على التوالي، ويمائل الأثر الكلي للمسار الأثر المباشر بأنه يوجد تأثير كلي لبُعد التوافق الاستراتيجي في المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية)، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.738)، وهي أكبر من (1.96) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير النتائج بأنه لا يوجد تأثير كلي للمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.885)، وهي أقل من (1.96) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، بالإضافة إلى ذلك فإن معامل الانحدار قيمة β المباشرة لهذا المسار قد بلغت (0.543)، و(0.123) على التوالي، وأظهرت النتائج أن قيمة β غير المباشرة لهذا المسار قد بلغت (0.843)، وبناء على ما سبق فإنه قد تبين أن المرونة الاستراتيجية ليس لديها أثر وسيط (Not Mediate) للعلاقة بين التوافق الاستراتيجي، والتميز التنظيمي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، وهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة الصفرية، والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنها تمثل الواقع حسب البيانات التي تم جمعها، إذ إنه من الممكن أن نعد عدم وجود أثر للمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي، هو أن مرونة الأعمال الاستراتيجية في الهيئات تخضع لقوانين بيروقراطية، ولا تمنح الهيئات مساحة واسعة في التعاطي مع متطلبات العمل إلا من خلال تشريعات ناظمة لذلك، وأن إمكانية إحداث التغيير الذي يواكب أفضل المستجدات قد لا تتوافر بشكل كامل في الوقت الحالي، إلا من خلال إعادة

النظر في كثير من الأنشطة التي تقوم بها الهيئات الحكومية بمدينة الرياض كجهة منفذة وحيدة، دون أن تشارك من أي جهة أخرى، أو توطيد العلاقة مع القطاع الخاص في تنفيذ الأعمال.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا المبحث عرض استنتاجات الدراسة والتوصيات التي تم التوصل إليها، بعد أن تم جمع البيانات اللازمة وتحليلها، وعرض نتائجها، وقد تمت مناقشة هذا المبحث اعتماد التأكيد تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

2.5 الاستنتاجات

1. تبين أن مستوى التوافق الاستراتيجي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض كان مرتفعاً، وأن مستوى التوافق الاستراتيجي الداخلي كذلك في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض مرتفع من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، والسبب تناغم العمليات التشغيلية طويلة الأجل، وفق أنشطة مدروسة يشارك فيها كل إدارات الأقسام.
2. تبين أن مستوى التوافق الاستراتيجي الخارجي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض مرتفع، وبالتالي نعد أن قيم المتوسطات موافقة بدرجة مرتفعة، وهذا مرده إلى التوافق مع أصحاب المصلحة والرغبة الأكيدة في إنجاز المشاريع بالتوافق مع مصلحة الجميع.
3. تبين أن مستوى المرونة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض مرتفعة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، ومرد ذلك إلى امتلاك الهيئات الموارد، والقدرات التي تمكنها من الاستجابة لكل الضغوط، والظروف المحيطة، والقدرة على التعاطي معها.
4. تبين أن مستوى التميز القيادي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض مرتفع، ويعود السبب إلى وجود معايير تلتزمها الهيئات، ولاسيما جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.
5. تبين أن مستوى التميز القيادي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض مرتفعة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، ويعود السبب إلى اهتمام الهيئات في تطوير القدرات القيادية لدى العاملين لديها، من خلال تجارب العمل، وبرامج التدريب، والتقييم المستمر.

6. تبين أن مستوى التميز بالخدمات في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض مرتفعة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، والسبب أنه يوجد في الهيئات معايير وإجراءات واضحة؛ لتقديم الخدمات، كما أن الهيئات حولت الكثير من الخدمات إلى البوابة الإلكترونية؛ لتسهيل حصول متلقي الخدمة على حاجاتهم.
7. تبين أن مستوى التميز بالعمليات في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض مرتفعة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، وبالتالي، تطور الهيئات باستمرار آليات تنفيذ العمليات، بما يضيء القطاع الخاص، مثل تجربة الباص السريع.
8. تبين أن مستوى التميز المعرفي البشري في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، وتتوفر في الهيئات خطة تدريبية سنوية من أجل تطوير قدرات ومعارف العاملين.
9. تبين وجود تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، كما بينت أثرًا في التميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".
10. بينت النتائج وجود تأثير مباشر، لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز القيادي؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، كما بينت أثرًا واضحًا في التميز القيادي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".
11. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر، لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز بالخدمات؛ لوجود تأثير للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالخدمات في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".
12. اتضح وجود تأثير لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز المعرفي البشري؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، ووجود أثر في التميز المعرفي البشري في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

13. وجدت الدراسة كذلك وجود تأثير مباشر لُبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز بالعمليات؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، ووجود أثر في المرونة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".
14. اتضح وجود تأثير مباشر لُبُعد التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، ووجود أثر في المرونة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".
15. اتضح وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي؛ للمرونة الاستراتيجية، ووجود أثر واضح في التميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتمي المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".
16. اتضح عدم وجود أثر، لُبُعد المرونة الاستراتيجية في التميز القيادي للمرونة الاستراتيجية ووجود أثر في التميز القيادي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".
17. تبين عدم وجود التأثير المباشر لُبُعد المرونة الاستراتيجية في التميز بالخدمات؛ للمرونة الاستراتيجية، ووجود أثر في التميز بالخدمات في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".
18. يلاحظ عدم وجود التأثير المباشر، لُبُعد المرونة الاستراتيجية في التميز المعرفي البشري؛ للمرونة الاستراتيجية لوجود أثر في التميز المعرفي البشري في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".
19. تبين عدم وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية في التميز بالعمليات، لعدم ظهور أثر للمرونة الاستراتيجية في التمي بالعمليات في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".
20. تبين أن المرونة الاستراتيجية ليس لها أثر وسيط للعلاقة بين التوافق الاستراتيجي والتميز التنظيمي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، إذ ظهر عدم وجود أثر للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

3.5 التوصيات

1. ضرورة تقييم موضوع آليات التعيين في الهيئات، لاسيما العدالة في التعيين بين الجنسين، ووضع آليات، ومرجعيات؛ لتنفيذ ذلك من خلال تحديد أماكن وظيفية خاصة بالذكور، أو الإناث، تتناسب وطبيعة عملهم.
2. تطوير قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية والأكاديمية من خلال إنشاء مركز تدريب متخصص للهيئات الحكومية بمدينة الرياض؛ لأنه بات مطلباً ملجأ في الوقت الحالي، لخصوصية عمل الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.
3. مراعاة موضع التناغم في العمليات التشغيلية، وتحقيق مستويات مرتفعة من التوافق الاستراتيجي الداخلي، من خلال وضع آليات ضابطة، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة، ولابد من مراعاة ذلك في تنفيذ واستكمال المشاريع، وعلى سبيل المثال في عملية استكمال مشروع الباص السريع، ومشروع الرياض الجديدة في الفترات القادمة.
4. تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة من خلال تطوير آليات ضابطة؛ لإيقاع التوافق الاستراتيجي الخارجي، ويمكن للهيئات الحكومية بمدينة الرياض البدء في تطوير وتوطيد العلاقة مع أصحاب المصلحة؛ للدخول مع القطاع الخاص في تنفيذ المشاريع، ومن أهمها مشروع مترو الرياض المتوقع خلال (30) سنة من الآن.
5. تفعيل المرونة الاستراتيجية في خطط الهيئات طويلة الأجل، وإعادة النظر في الآليات والإجراءات التي تنظم العمليات التشغيلية، والعمل على التكيف المستمر مع حاجات أصحاب المصلحة؛ لتعزيز العائد على أنشطة الهيئات وأعمالها، من خلال تطوير الإجراءات والقوانين الضابطة لذلك، والهيئات اليوم مطالبة بإعادة التصنيف؛ لتوزيعات الأراضي في الرياض، واستملاك أراضٍ بعيدة عن السكان؛ لتطوير مدن حرفية.
6. تعزيز مستوى التوافق الاستراتيجي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض الداخلي والخارجي؛ لضمان استمرار تلك الحالة، من خلال تطوير قدرات العاملين، وإكسابهم المهارات اللازمة، والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، من خلال الحفاظ على النشاطات القائمة، ونقل الخبرات للعاملين الجدد،

وتخزينها في قواعد بيانات؛ لتداولها، وهذا يتطلب من الهيئات عقد ورش عمل ومؤتمرات بشكل مستمر، ما بين الأقسام والدوائر؛ لتطوير آليات العمل بين العاملين؛ لتنفيذ المشاريع، ومن أهمها مستقبلاً مشروع إعادة تدوير المخلفات الصناعية.

7. تطوير معايير خاصة؛ للتميز في الهيئات، من خلال إنشاء جهة خاصة بها في الهيئات، وتزويدها بكل متطلبات العمل الضرورية، ويتم ذلك من خلال وضع الهيئات معايير للموظف المتميز، على أن يكون تقييمه بشكل دوري ومستمر.

8. مراجعة متطلبات نجاح المرونة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، والاستفادة من التجارب الآخرين فيها، وتشكيل فريق عمل حول هذا الوضع؛ لدراسته، وتقديم التوصيات والنصائح حوله، من أجل الاستجابة للتغيرات المحتملة والطارئة، وتبادل المهارات والخبرات المتاحة، ولابد للهيئات الحكومية بمدينة الرياض في الوقت الحالي من المشاركة مع القطاع الخاص، وبالتحديد لمشروع إدارة الباص السريع.

9. مراجعة آليات الخدمات بشكل مستمر؛ لتحقيق مستوى التميز بالخدمات المنشودة، من خلال وضع معايير خاصة بالخدمات، والاستمرار في مشروع الخدمات الإلكترونية؛ لتسهيل خدمة المواطنين، وهذا يتطلب وضع صناديق للملاحظات والشكاوى في كل الدوائر الموجودة في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic alignment in its dimensions (internal strategic alignment and external strategic alignment) on organizational excellence in its dimensions (leadership excellence, service excellence, human knowledge excellence, and operational excellence) through the mediation of strategic flexibility in government agencies in Riyadh. The study population consisted of all employees in government agencies in Riyadh. A total of 214 valid questionnaires were collected for analysis, and the descriptive analytical approach was employed.

The study results indicated an impact of strategic alignment on organizational excellence in government agencies in Riyadh. Additionally, the study showed an impact of strategic alignment on strategic flexibility in these agencies. However, the study found no impact of strategic flexibility on organizational excellence in government agencies in Riyadh. It also indicated no impact of strategic alignment on organizational excellence when the mediating variable of strategic flexibility was present in these agencies.

The study recommended evaluating the issue of strategic flexibility in long-term plans of the agency. It also emphasized the necessity of enhancing the level of both internal and external strategic alignment in government agencies in Riyadh to ensure the continuity of ongoing activities, transferring expertise to new employees, and adapting to the surrounding environment to respond to potential and emergency changes through the exchange of available skills and experiences.

Keywords: strategic alignment, organizational excellence, strategic flexibility, government agencies in Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، وائل الزعبي، حسن وطويقات، أمجد (2023). عملية الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع.
- أغنيم، إيهاب عبد القادر شحاته، (2022)، أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية: الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- بوهلال فاطيمة، عدوكة لخضر & بوزيد أعمر (2016) تأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية 10-122. (9)5
- الحمادين، إيمان عبد القادر، (2022)، أثر التوافق في أداء العاملين في دائرة الجمارك " دراسة تطبيقية"، (رسالة ماجستير)، جامعة الاسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن.
- دانوك، أحمد (2021). صناع المعرفة مدخلاً لتحقيق الأداء المتميز عبر المرونة الاستراتيجية: شركة زين للاتصالات في العراق أنموذجاً. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 440-472 (53) أبوردين، إيمان والعنزي،
- الدوسري، ناصف شافي، 2021، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية، مجلة العربي للدراسات والأبحاث، المركز العربي للأبحاث والدراسات الاعلامية، ع12، فلسطين.
- الزبيدي، حيدر والجنابي، سجاد والشريفي، زينب (2019). دور الإدارة المستندة على القيمة في النمو المستدام للشركات دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية الرافدين مجلة عالمية في الاقتصاد والأعمال، 6 (3) 496 - 513

- الزهراني، نسرين علي، (2020)، التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، مجلد 28، عدد (5).
- سليمان، هديل عمر عبد الحفيظ، (2021)، أثر التوافق الاستراتيجي في الأداء المنظمي في المصارف التجارية الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الشمري، طارق (2019). دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: دراسة ميدانية في شركة زين للاتصالات / العراق مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية 11 (24) 315 - 343 8
- صالح، أحمد (2017) بناء أنموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية: دراسة نوعية غير تفاعلية. أبحاث اقتصادية وإدارية 21 (1) 271 - 287
- صالح، احمد وإبراهيم، إبراهيم (2020) القيادة الاستراتيجية - أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عبد الوهاب، محمود أسامة، (2023)، تأثير العمل العاطفي في تحقيق التوافق الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية في كليات ومراكز الجامعة المستنصرية، مجلة الاقتصاد والعلوم، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، ع138، العراق.
- عثمانى، زين العابدين وغنتيوي ياسين، (2020)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأردار (الجزائر)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية.
- العنزي، سعد وراضي، جواد (2019) التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- العياشي، زارزار وكريمة غياذ (2020) مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية (4) 52 - 72
- كاظم دورا وجمعة مصطفى ومحمد يزن (2022) دور القيادة الرشيدة في التميز التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 18 (74) 245 - 269

- مخلف، محمود منير، (2019)، أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي، (رسالة ماجستير)، جامعة الاسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن.
- المريخي ، خميس (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة على مؤسسات القطاع الأمني مجلة العلوم الانسانية والطبيعية ، 2 (9) 646-624
- مندور هناء (2023). استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس مجلة التربية في كلية 163-370 (1)47 ، العلوم التربوية.
- المهيرات، أحمد جميل حسين، (2024)، أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي " الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- ميرخان، خالد؛ أومر شيروان وصادق، زانا (2017) تحليل دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج Miles & Snow في الذكاء التنافسي : دراسة مقارنة بين شركتي سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل مجلة زانكو للعلوم الإجتماعية، 21 (6) 11 - 136
- وهيبه بن معتوق، (2019) ، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي – دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Altaie, Y., & Muhemmed, S. (2018), The influence of strategic alliances on marketing crisis management. International Journal of Commerce and Management Research, 4 (3), 33-39.

- . Bianchini, I. M. E., Russo, S. L., Bortoli, R. D., Silva, L. N. da, & Andrade Filho, J. A. (2018). Strategic alignment: management models and other organizational possibilities. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(8), 1- 14.
- . Corazza, G. (2019). Value Based Management Systems and Firm Performance: An Analysis of the Literature. In *MIC 2019: Managing Geostrategic Issues; Proceedings of the Joint International Conference*, Opatija, Croatia, 29 May-1 June 2019 (pp. 77-89). University of Primorska Press
- . Dellestrand, H., Kappen, P., and Lindahl, O. (2020). Headquarter resource allocation strategies and subsidiary competitive or cooperative behavior: achieving a fit for value creation. *Journal of Organization Design*, 9 (1), 1-16.
- . Dess, G. G., & Sauerwald, S. (2021). *Strategic management: Text & cases*. 10 Ed, McGraw-Hill. 19. Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S.-H. (2020). *Strategic management: Creating competitive advantages*. 10th Ed, McGraw-Hill Education.
- AL- Dhaafri, H. and Alosani, M.(2020), "Mechanism of organizational excellence as a mediator on the relationship between human resource management and organizational performance: empirical evidence from public sector", *International journal of Quality & Reliability Management*, Vol. ahead of point, No. ahead of poin.
- Alzuod, M., & Alqhaiwi, L. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Crisis Management in the Commercial Banking Sector during the COVID 19 Pandemic. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 26 (2), 104-112.
- Arunachalam, S., Ramaswami, S., Patel, P., & Chai, L. (2021). Innovation- based strategic flexibility (ISF): Role of CEO ties with marketing and R&D. *International Journal of Research in Marketing*, 39 (3), 927-946.

- Ausloos, M. (2020). Valuation Models Applied to Value-Based Management- Application to the Case of UK Companies with Problems. *Forecasting*, 2(4), 549- 565.
- Chang, H., Liu, S., & Mashrawala, R. (2021). Customer Bargaining Power. Strategic Fit, and Supplier Performance. *Production and Operations Management*, 31 (4), 1492-1509.
- Chanphati, J., & Thosuwanchot, N. (2023). Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. *Journal of Strategy and Management*, 16 (3), 470-491.
- Chen, H. (2022). The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties on green innovation in new ventures. *Frontiers in Environmental Science*, 10 (3389), 1-13.
- DAFT, R. I. C. H. A. R. D. L. (2020). *Organization Theory & Design*. 13th ed. Cengage Learning, Inc. 16. Daraban, M. C. (2016, September). An empirical view on value theory and value- based management. In *CBU International Conference Proceedings* (Vol. 4, pp. 026- 035).
- Handiwibowo, G., Nasution, Y., Arumsari, B., & Puji, R. (2020). Strategic fit implication of technological innovation capabilities for SMEs with new product development. *Management Science Letters*, 10 (12), 2875- 2882
- Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann. T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter?. *Journal of Business Research*, 157 (1), 1-15.
- Herhausen, D., Morgan, R., Brozovic, D., & Volberda, H. (2020). Re- examining Strategic Flexibility: A Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal of Management*, 32 (2), 430-455.
- Xiao, H, Yang, Z & Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. *Asia Pacific Business Review Journals*, 27(3), 470- 492.

- Xin, W. (2020). Exploring the Impact of Strategic Flexibility on Business Model Innovation under the Open Innovation Activity: The Moderating Roles of Multiple Factors with Competitive Ties and Cooperative Ties. *International Business Research*, 13 (7), 80-92.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور

الوسيط للمرونة الاستراتيجية وفقاً لرؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الهيئات

الحكومية بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 45 سنة ☐ من 45 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسيطة ☐ إدارة دنيا

ثانياً محاور الاستبيان

المحور الأول: التوافق الاستراتيجي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التوافق الاستراتيجي الداخلي									
تصمم الهيئة عملياتها الداخلية باعتماد مواردها المتاحة									
تُحلل الهيئة نقاط قوتها مقابل نقاط ضعفها									
تُطور الهيئة هياكلها التنظيمية وفقاً لمتطلبات استراتيجيتها المحددة									
تحدد الهيئة الحكومية بمدينة الرياض الأهداف الاستراتيجية بمشاركة أصحاب المصلحة									
تلتزم الهيئة نشر ثقافة الأهداف المجتمعية المتفق عليها مع أصحاب المصلحة									
تضمن الهيئة تزامن أنشطتها التنظيمية مع استراتيجيتها المحددة									
تقوم الهيئة بمواءمة متطلبات بيئة عملها الداخلية مع القدرات التشغيلية									
البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة

					تعزز الهيئة التكامل بين جميع العاملين؛ لتحقيق الأهداف المشتركة
التوافق الاستراتيجي الخارجي					
					تواكب الهيئة التغيرات مع البيئة الخارجية
					تهتم الهيئة بإيجاد حلول بديلة للمشكلات البيئية الخارجية التي تواجهها
					تسعى الهيئة إلى تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين من الأفراد
					تتابع الهيئة احتياجات كافة المتعاملين معها من الأفراد
					تمتلك الهيئة استراتيجية بديلة تتناسب مع الظروف البيئية الخارجية
					تسعى الهيئات الحكومية إلى تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين من المؤسسات
					تستخدم الهيئة أنظمة ذكية في صناعة قراراتها الاستراتيجية
					تقوم الهيئة بعمل حلقات عصف ذهني مع كافة المتعاملين معها
المرونة الاستراتيجية					
					تمتلك الهيئة مرونة في الاستخدامات البديلة لمواردها المالية
معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد

					تخصص الهيئة الموارد المالية المتاحة لتقديم خدمات متنوعة للمستفيدين
					تمتلك الهيئة مرونة في تقليل تكاليف تحويل مواردها المالية المتاحة
					تسعى الهيئة إلى تفعيل مشاركة المعلومات بين جميع الإدارات
					تمتلك الهيئات الحكومية القدرة على إيجاد مجموعات جديدة من مواردها المالية المتاحة
					تبحث الهيئات الحكومية عن موارد جديدة من خلال التنسيق بين إداراتها المختلفة
					تسعى الهيئات الحكومية بالرياض؛ لتحقيق الاتفاق على استخدام مواردها المالية المتاحة بين إداراتها.
					تمتلك الهيئة المرونة في تحريك مواردها المالية المتاحة بين جميع الإدارات

المحور الثاني: التميز التنظيمي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التميز القيادي									
تتولى الهيئة عملية التخطيط لاحتياجاتها من الموارد المالية									
تشجع الهيئة الموظفين نحو تقديم أفكار مميزة جديدة									
توفر الهيئة الترتيبات اللازمة: لتحقيق أداء متميز									
تشجع الهيئة موظفيها بالحصول على دورات تخصصية									
تتبنى الهيئة التغيير في عملياتها وإجراءاتها التشغيلية									
التميز بالخدمات									
تقوم الهيئة بإجراء استطلاعات مستمرة مع متلقي الخدمات									
تخضع عمليات تقديم الخدمات في الهيئة إلى تطوير مستمر									
تتسم إجراءات تقديم خدمات الهيئات الحكومية بالرياض بالسرعة									

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تشجع الهيئة التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى خدماتها
					تعتمد الهيئة التقنيات التكنولوجية في تقديم خدماتها
التميز المعرفي البشري					
					تهتم الهيئة بتطوير المعارف بين موظفيها
					توفر الهيئة تقنيات تكنولوجية حديثة لموظفيها؛ لإنجاز أعمالهم
					تقوم الهيئة بالتأكد من حسن استثمارها بموظفيها الموهوبين
					تهتم الهيئة بإشراك موظفيها بدورات؛ لغرض تطوير مهاراتهم
					تستخدم الهيئة برنامجاً فعالاً؛ لدمج الموظفين الجدد في العمل
التميز بالعمليات					
					تحرص الهيئة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير عملياتها المختلفة
					تحدد الهيئة آلية عمل للتطوير المستمر لعملياتها التشغيلية

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تهتم الهيئة بخصائص عملياتها الإدارية؛ للتأكد من استيفائها لمتطلبات الجودة
					تحرص الهيئة على تدريب موظفيها؛ لتحسين عملياتها الإدارية
					تهتم الهيئة بتطوير موظفيها؛ لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business Administration

**The Impact of Strategic Alignment on Organizational
Excellence: The Mediating Role of Strategic Flexibility
According to Saudi Vision 2030 - An Applied Study on
Government Agencies in Riyadh**

Preparation:

ABDULAZIZ HATHAL ALI ALQAHTANI233000196

MUSLEH MOHAMMED AL QAHTANI233000195

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024