



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة اعمال

أثرالتوافق الاستراتيجي في التميزالتنظيمي دراسة تطبيقية على أمانة الرياض

إعداد الطالب/

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: 2024



إهداء

إلى أهلي الأعزاء،

إلى من كانوا لي الدعم والمساندة في كل لحظة،

إلى والديّ الغاليين، اللذين لم يبخلا عليّ بحبهما وتضحياتهما،

وإلى إخوتي، اللذين شاركوني كل لحظات الفرح والتحدي،

أهديكم ثمرة هذا الجهد، تعبيراً عن حبي وامتناني لكل ما قدمتموه لي

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجامعة ميد أوشن، التي وفرت لي بيئة تعليمية متميزة وداعمة

لتحقيق النجاح. كما أود أن أعبر عن شكري وامتناني العميقين لمشرفتي الأستاذة الدكتورة

أسماء أبو عنزة، التي كانت مصدرًا للإلهام والإرشاد طوال مسيرتي العلمية. بفضل توجيهاتها

السديدة ودعمها المستمر، تمكنت من الوصول إلى هذا الإنجاز

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التوافق الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز في الخدمات، التميز المعرفي البشري، والتميز في العمليات) في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في أمانة الرياض، حيث تم توزيع استبيانات وجمع 214 استبياناً صالحاً للتحليل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن التوافق الاستراتيجي له تأثير كبير على التميز التنظيمي في أمانة الرياض. بناءً على هذه النتائج، وأوصت الدراسة بضرورة تقييم دور المرونة الاستراتيجية في الخطط طويلة الأجل لأمانة الرياض، وتعزيز مستوى التوافق الاستراتيجي داخلياً وخارجياً لضمان استمرارية النشاطات الحالية. كما أوصت بتطوير عملية نقل الخبرات للعاملين الجدد، والتكيف مع البيئة المحيطة للاستجابة بفاعلية للتغيرات المحتملة والطارئة، من خلال تعزيز تبادل المهارات والخبرات المتاحة.

الكلمات المفتاحية: التوافق الاستراتيجي، التميز التنظيمي، أمانة الرياض، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
ي.....	جدول الأشكال.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.1.....	1.1 مقدمة.....
3.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
4.....	3.1 أهمية الدراسة.....
4.....	الأهمية العملية:.....
4.....	الأهمية العلمية:.....
5.....	3.1 أهداف الدراسة.....
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة.....
6.....	5.1 فروض الدراسة.....
7.....	6.1 نموذج الدراسة.....
8.....	7.1 الدراسات السابقة:.....
15.....	8.1 الفجوة البحثية:.....
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
17.....	9.1 المنهجية وطرق البحث.....
17.....	10.1 مصادر البيانات.....
18.....	11.1 أدوات الدراسة.....
18.....	12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....

19	13.1 حلود الدراسة
20	الفصل الثاني: الإطار النظري
20	تمهيد
21	المبحث الأول: التوافق الاستراتيجي
21	تمهيد
21	1.1.2 نشأة التوافق الاستراتيجي
24	2.1.2 تعريف التوافق الاستراتيجي
29	3.1.2 أنواع التوافق الاستراتيجي
30	4.1.2 نظريات إدارة التوافق الاستراتيجي
34	5.1.2 أهمية التوافق الاستراتيجي
35	6.1.2 أبعاد التوافق الاستراتيجي
38	المبحث الثاني: التميز التنظيمي
38	مقدمة
38	1.2.2 تعريف التميز التنظيمي:
39	2.2.2 التطور التاريخي للتميز التنظيمي
41	3.2.2 أهمية التميز التنظيمي
42	4.2.2 مبادئ التميز التنظيمي
43	5.2.2 أبعاد التميز التنظيمي
45	6.2.2 مراحل التميز التنظيمي
46	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
46	1.3 تمهيد
46	2.3 منهج الدراسة
46	3.3 مجتمع الدراسة والعينة
47	4.3 أداة الدراسة
47	5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
50	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
50	1.4 تمهيد
50	2.4 وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة

3.4 وصف إجابات وحدة المعالجة عن متغيرات الدراسة.....	53
1.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعالجة عن التوافق الاستراتيجي.....	53
3.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعالجة عن التميز التنظيمي.....	57
4.5 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....	63
6.4 اختبار فرضيات الدراسة.....	64
أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:.....	64
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....	71
1.5 تمهيد.....	71
2.5 الاستنتاجات.....	71
3.5 التوصيات.....	73
Abstract	74
المراجع.....	74
أولاً: المراجع العربية.....	74
ثانياً: المراجع الأجنبية:.....	77
الملاحق.....	80
استمارة استبيان.....	81

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) مصادر ابعاد ومتغيرات أداة الدراسة (الاستبانة)	47
2.	الجدول (2) وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة	50
3.	الجدول (3) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن أبعاد التوافق الاستراتيجي	53
4.	الجدول (4) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التوافق الاستراتيجي الداخلي	54
5.	الجدول (5) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التوافق الاستراتيجي الخارجي	55
6.	الجدول (6) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن أبعاد التميز التنظيمي	57
7.	الجدول (7) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز القيادي	58
8.	الجدول (8) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز بالخدمات	59
9.	الجدول (9) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز المعرفي البشري	60
10.	الجدول (10) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز بالعمليات	62

63	الجدول (11) وصف نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	11.
65	الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، وفرضياتها الفرعية	12.

جدول الأشكال

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

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

التوافق الاستراتيجي هو المفتاح لنجاح أي مؤسسة أو منظمة. إنه يعني بشكل أساسي ضمان أن الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة متوافقة وموائمة مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. بمعنى آخر، يجب أن تكون الاستراتيجية متسقة مع الموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة، كما يجب أن تكون متناغمة مع التوجهات والتطورات الخارجية في السوق والصناعة. تحقيق التوافق الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية لضمان القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد. عندما تكون الاستراتيجية متوافقة مع البيئة الداخلية والخارجية، فإنها تمكن المؤسسة من الاستفادة من نقاط قوتها وفرص السوق بأكثر فعالية. في المقابل، عدم التوافق بين الاستراتيجية والبيئة سوف ينتج عنه تحديات وعقبات كبيرة أمام المؤسسة. (Bani Saeed, 2020).

ويتطلب تحقيق التوافق الاستراتيجي الفهم العميق للوضع الحالي للمؤسسة وتحليل مواطن القوة والضعف داخلياً، بالإضافة إلى فهم دقيق للفرص والتهديدات في بيئة العمل الخارجية. هذا التحليل الشامل يمكن المؤسسة من تطوير استراتيجية متوازنة ومتناسقة مع احتياجاتها الداخلية ومتطلبات السوق الخارجي. إن التوافق الاستراتيجي يمثل الأساس الذي تركز عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة المدى وضمان استمرارها وتنافسيتها. وهو أمر حيوي لتحويل الرؤية والأهداف الاستراتيجية إلى خطط وإجراءات عملية قابلة للتطبيق. (Al-Jaafra, 2019).

التميز التنظيمي هو هدف طموح تسعى إليه معظم المنظمات اليوم. إنه يعني تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة على مختلف المستويات والجوانب داخل المنظمة. التميز التنظيمي لا يقتصر على جانب واحد فقط، بل ينطوي على تكامل وتناغم عناصر عديدة تشكل الهيكل والثقافة والعمليات والموارد البشرية والقيادة داخل المنظمة. تحقيق التميز التنظيمي يعتبر تحدياً كبيراً ولكنه ضروري لضمان قدرة المنظمة على المنافسة والازدهار على المدى البعيد. عندما تتمكن المنظمة من الوصول إلى مستويات عالية

من الأداء والكفاءة، فإنها تكتسب ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق على منافسيها وتحقيق نتائج متميزة. هذا يعني أنها قادرة على توفير منتجات وخدمات بجودة عالية وتكلفة مناسبة، وفي الوقت المناسب، مما يلبي توقعات العملاء ويحقق رضاهم. (Al-Jaafra, 2019).

تحقيق التميز التنظيمي يتطلب جهداً مكثفاً وطويل الأمد على مستوى القيادة والإدارة والموظفين. فالتركيز على التحسين المستمر للعمليات والممارسات والثقافة التنظيمية أمر ضروري. كما أن القيادة الفعالة والاستثمار في التطوير المهني للموظفين يلعبان دوراً محورياً في بناء قدرات المنظمة وصقل مواردها البشرية لتحقيق المستويات العالية من الأداء. إن التميز التنظيمي ليس هدفاً سهلاً المنال، ولكنه ضروري لضمان استدامة المنظمة وقدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة والمتنافسة. إنه يتطلب التزاماً راسخاً من جميع أفراد المنظمة وجهداً مستمراً للتحسين والتطوير على كافة المستويات. (Bani Saeed, 2020).

تعتبر قضية التوافق الاستراتيجي أحد أهم المحددات الرئيسية للتميز التنظيمي. فالتوافق بين الاستراتيجية التنظيمية والممارسات والهياكل والعمليات والموارد داخل المنظمة يلعب دوراً محورياً في تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة. هذا الأمر ينطبق على جميع المنظمات، بما في ذلك أمانة مدينة الرياض، والتي تعد واحدة من أبرز أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. في حالة أمانة الرياض، فإن قدرتها على تحقيق التميز التنظيمي مرتبطة بشكل وثيق بمدى التوافق بين استراتيجيتها وبين مختلف عناصر البنية التحتية والموارد المتاحة لديها. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الاستراتيجية الرئيسية لأمانة الرياض تركز على تحسين البنية التحتية للمدينة وتطوير الخدمات الحضرية، فإن ذلك يتطلب وجود هياكل تنظيمية وعمليات وموارد بشرية وتقنية تتناغم مع هذه الاستراتيجية وتدعمها بفعالية.

وبالتالي، فإن التحدي الأساسي أمام أمانة الرياض هو ضمان وجود هذا التوافق الاستراتيجي على مختلف المستويات. وهذا يتطلب مجهوداً متواصلاً من القيادة العليا في المراجعة الدورية للاستراتيجية وتكييف الهياكل والعمليات والموارد بما يتناسب معها. كما يجب أن يتم ذلك في ظل تركيز مستمر على تحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة لتحقيق التميز التنظيمي. وفي هذا السياق، تبرز أهمية إجراء دراسات تطبيقية معمقة لفحص مدى التوافق الاستراتيجي وأثره على التميز التنظيمي في منظمات حكومية

بارزة مثل أمانة الرياض. حيث يمكن من خلال ذلك استخلاص الدروس والممارسات الناجحة التي يمكن تعميمها على منظمات أخرى تسعى إلى تحقيق مستويات متقدمة من الأداء والتميز. (Al-Jaafra, 2019).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي – التميز بالخدمات – التميز المعرفي البشري – التميز بالعمليات) دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

2.1 مشكلة الدراسة

تعد أمانة مدينة الرياض واحدة من أبرز المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتتمتع بموارد وإمكانات هائلة، إلا أنها ما زالت تواجه تحديات كبيرة في تحقيق مستويات عالية من التميز التنظيمي. فعلى الرغم من الجهود المبذولة على مدار السنوات الماضية لتطوير البنية التحتية والخدمات الحضرية في المدينة، إلا أن هناك انتقادات متكررة من قبل المواطنين والمقيمين بشأن جودة هذه الخدمات وكفاءة أداء الأمانة. وتُرجع الدراسات والتقارير السابقة هذه المشكلة جزئيًا إلى ضعف التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية لأمانة الرياض وبين الهياكل والعمليات والموارد المتاحة لديها. فالاستراتيجية قد لا تتناسب بشكل كاف مع الواقع التنظيمي والموارد المتاحة، أو أن هناك ضعف في تكييف هذه العناصر بما يتوافق مع الاستراتيجية المعتمدة.

وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة التطبيقية على أمانة مدينة الرياض. حيث تسعى لفحص مدى وجود التوافق الاستراتيجي بين مختلف عناصر المنظمة، وتحليل أثر ذلك على تحقيق التميز التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية، مثل: جودة الخدمات المقدمة، كفاءة العمليات، رضا المستفيدين، والأداء المالي والتشغيلي. ومن خلال تشخيص هذه الإشكالية بعمق، يمكن التوصل إلى توصيات عملية وفعالة لتعزيز التوافق الاستراتيجي في أمانة الرياض، وبالتالي الارتقاء بمستويات التميز التنظيمي. كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تشكل نموذجًا يُحتذى به لمنظمات حكومية أخرى في المملكة تسعى لتحقيق التميز التنظيمي.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي – التميز بالخدمات – التميز المعرفي البشري – التميز بالعمليات) دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي على أمانة 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 .

❖ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: على أمانة الرياض بمدى الرياض " ، مما يساعد صناع القرار في أمانة الرياض في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد أمانة الرياض 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:

تكمن 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، بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: على أمانة الرياض .

3.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي – التميز بالخدمات – التميز المعرفي البشري – التميز بالعمليات) دراسة تطبيقية على أمانة الرياض. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز القيادي بالتطبيق على أمانة الرياض.
- التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز بالخدمات بالتطبيق على أمانة الرياض.
- التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز المعرفي البشري بالتطبيق على أمانة الرياض.
- التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز بالعمليات بالتطبيق على أمانة الرياض.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي – التميز بالخدمات – التميز المعرفي البشري – التميز بالعمليات) دراسة تطبيقية على أمانة الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز القيادي بالتطبيق على أمانة الرياض؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز بالخدمات بالتطبيق على أمانة الرياض؟

– السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز المعرفي البشري
بالتطبيق على أمانة الرياض؟

– السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز بالعمليات
بالتطبيق على أمانة الرياض؟

5.1 فروض الدراسة

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال
فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي
بأبعاده مجمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي – التميز بالخدمات – التميز المعرفي البشري –
التميز بالعمليات) دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق
الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز القيادي بالتطبيق على أمانة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق
الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز بالخدمات بالتطبيق على أمانة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق
الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز المعرفي البشري بالتطبيق على أمانة الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
للتوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز بالعمليات بالتطبيق على أمانة الرياض.

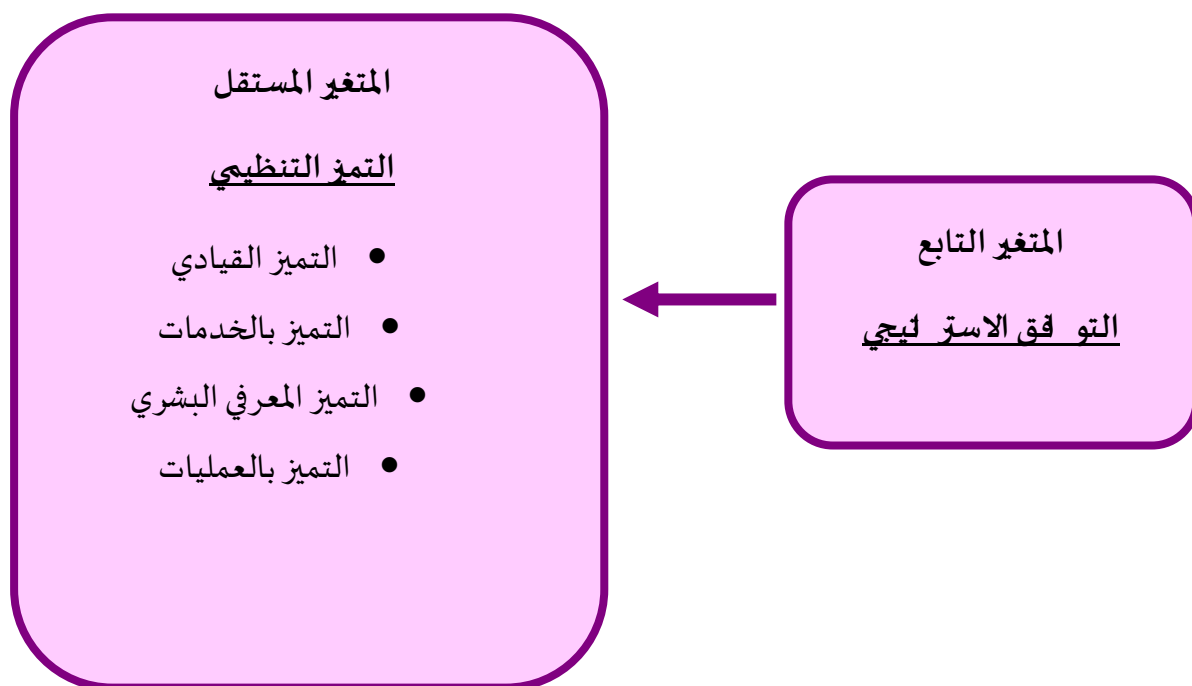
6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي – التميز بالخدمات – التميز المعرفي البشري – التميز بالعمليات) دراسة تطبيقية على أمانة الرياض. ويتضمن المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة.

المتغير التابع: التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي – التميز بالخدمات – التميز المعرفي البشري – التميز بالعمليات).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

7.1 الدراسات السابقة:

دراسة حمود (2022) بعنوان: التوافق الاستراتيجي وانعكاسه في تعزيز الأداء الريادي

هدفت الدراسة الحالية لبيان مستوى اهتمام المعمل المبحوث (معمل سمنت الكوفة القديم) بالتوافق الاستراتيجي والأداء الريادي فضلاً عن السعي لمعرفة الدور الذي يلعبه التوافق الاستراتيجي وأبعاده (التواصل، الكفاءة، الحوكمة، المشاركة، البنية التحتية، المهارة) والأداء الريادي وأبعاده (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية). إذ برزت أهمية الدراسة وتعاضل دورها كونها تعالج موضوعات ذات قيمة كبيرة في بيئة الأعمال من خلال استخدام أساليب حديثة تعمل على معالجة التغيرات المتسارعة والتحديات المختلفة، حيث بات أسلوب التوافق الاستراتيجي أفضل تلك الأساليب لمعالجة تلك التحديات من خلال تحقيق التناسق والتكامل بين وحدات الأعمال المختلفة والعاملين لتحقيق أداء ريادي متميزاً. لتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على الاستبانة كونها الأداة الرئيسية لجمع المعلومات، والتي تألفت من (30) سؤال موزعة بواقع (18) سؤال يخص التوافق، أما الأداء الريادي فتألفت من (12) سؤال. إذ وزعت الاستمارة على العينة المحددة بعمل سمنت الكوفة ممن يشغلون وظيفة (مدير، معاون، مدير، رئيس قسم، مدير شعبة)، كونهم لديهم خبرة وتجربة أكبر في مجال عملهم. إذ تم توزيع (120) استمارة واسترجعت (110) استمارة، واستبعدت (5) استمارة غير صالحة للتوزيع الإحصائي لتكون عينة البحث (105) مسؤول، تم تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج (SMART PLS). واختبر فرضية البحث الرئيسة. توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كان أبرزها. إن مستوى اهتمام المعمل بالأداء الريادي أقل من مستوى اهتمامه بالتوافق الاستراتيجي. فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد التوافق الاستراتيجي مجتمعة بالأداء الريادي ما عدا الفرضيتين الفرعيتين المتعلقة (بالكفاءة والحوكمة) فقد تم رفضهما.

دراسة مخلف (2019) بعنوان: أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة

من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي

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

جمهورية العراق بكافة فروعها البالغ عددهم (340) فرداً. أما عينة الدراسة فقد تكونت من عينة عشوائية من الموظفين العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في مصرف الاتحاد العراقي في جمهورية العراق بكافة فروعها والبالغ عددهم (142) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوافق الاستراتيجي (استراتيجية الأعمال؛ استراتيجية وعملية 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 وعملية تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي لمصرف الاتحاد العراقي من حيث (التعلم والنمو؛ التدريب والتطوير؛ الرضا الوظيفي؛ القدرة المالية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: 1- 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. 2- قيام إدارة مصرف الاتحاد العراقي بالاطلاع على أفضل الممارسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في البحث والتطوير لانعكاس ذلك في استراتيجية وعملية التوافق الاستراتيجي إيجابياً.

دراسة عبد الوهاب، (2023) بعنوان: تأثير العمل العاطفي في تحقيق التوافق الاستراتيجي: دراسة

استطلاعية تحليلية في كليات ومراكز الجامعة المستنصرية

استهدفت الدراسة الحالية 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 وتحشيق 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. اختيرت الجامعة المستنصرية مجتمعاً للبحث، وكانت العينة القصدية للبحث نخبية من رؤساء التشكيلات الأكاديميين المتمثلين ب(عمداء الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام والمراكز، مقرر الأقسام)، 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). 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.

دراسة سليمان (2021) بعنوان: أثر التوافق الاستراتيجي في الأداء المنظمي في المصارف التجارية الأردنية

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. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والإحصاء الاستدلالي، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة. 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 بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وتم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد لتحليل فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي 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 أيضا الأهمية النسبية للأداء المنظمي متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.62) في المصارف التجارية الأردنية. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: ضرورة عقد البرامج التدريبية وورشات العمل الخاصة بتعريف العاملين في المصارف التجارية الأردنية 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 لمواكبه 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.

دراسة جمعة (2022) بعنوان: تأثير توافق استراتيجيات الأعمال ونظم معلومات سلسلة الإمداد على

الأداء التشغيلي لصناعة البتروكيماويات المصرية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير مستوى التوافق بين استراتيجيات الأعمال التنافسية واستراتيجيات نظم معلومات سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي للشركات العاملة في مجال إنتاج البتروكيماويات بمصر. لتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات من عينة حجمها (261) من ممثلي الإدارة العليا والوسطى لهذه الشركات، وتم حساب مستوى التوافق باستخدام منهجية الاعتدال Moderation Approach، وتم إدخال وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V.22). وتوصلت نتائج الدراسة إلى الآتي: كان مستوى التوافق بين استراتيجية قيادة التكاليف ونظم معلومات سلسلة الإمداد الكفاءة مرتفعاً وكان تأثيره على الأداء التشغيلي جيداً، وعلى النقيض من ذلك أدى انخفاض مستوى توافق استراتيجيات التمايز ونظم

معلومات سلسلة الإمداد المرنة والمستجيبة إلى تأثير ضعيف على الأداء التشغيلي، بينما كان تأثير مستوى توافق الاستراتيجيات الهيئية (التي تجمع بين أكثر من استراتيجية للأعمال وأكثر من استراتيجية لنظم المعلومات) ملاحظاً على الأداء التشغيلي. وتساهم هذه الورقة البحثية في تقديم رؤية أعمق للتوجه نحو اعتماد نظم معلومات سلاسل الإمداد الملائمة لتحقيق أهداف استراتيجيات أعمال المنظمات، وتجنب تضارب تلك الأهداف، مع التوصية باعتماد مزيج من الاستراتيجيات الكفؤة والرشيقة على مستوى التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي لتحقيق أداء أعلى.

دراسة المر (2020) بعنوان: نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة

عملية المراجعة مع دراسة اختبارية

هدف البحث إلى البحث في دراسة العلاقة بين نظم إدارة المخاطر المؤسسية وعملية المراجعة. واعتمد البحث على المنهج الإيجابي وتناول البحث ثلاثة مباحث، أولها مفهوم وطبيعة إدارة المخاطر المؤسسية، وثانيها تأثير نظم إدارة المخاطر المؤسسية على أتعاب المراجعة وإصدار تقرير المراجعة، وثالثها الدراسة الاختبارية وأكدت نتائج البحث بأنه تمثل إدارة المخاطر المؤسسية عملية مستمرة ودائمة التطور تساهم في تحقيق أهداف المنشأة وإضافة القيمة، ويعتبر تقييم الإدارة للمخاطر جزءاً من تصميم وتشغيل الرقابة الداخلية لتقليل الأخطاء والمخالفات، واتضح من الدراسة وجود تأثير لإدارة المخاطر المؤسسية على عملية المراجعة الخارجية، وأوصى البحث بضرورة تبني نظم إدارة المخاطر المؤسسية لما تتميز به من منهجاً أكثر شمولية لإدارة المخاطر مقارنة بالمنهج التقليدي، وضرورة الاهتمام بإعادة التأهيل العلمي والمهني والتطوير والتحسين المستمر لأعضاء الإدارات الداخلية المختلفة بالمنظمة لاكتساب المهارات المتعددة للتعامل مع نظم إدارة المخاطر المؤسسية.

دراسة زعب (2022) بعنوان: أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي: دراسة حالة شركة توزيع

كهرباء غزة.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الحاكمية المؤسسية بأبعادها المختلفة (المشاركة، التقييم، المساءلة، الفعالية، الشفافية، العدالة والمساواة) على تحسين الأداء المالي في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات

الدراسة، وتم توزيع 306 استبانة على عينة الدراسة، وبعد إتمام عملية جمع البيانات؛ تم استرداد 267 استبانة بنسبة 87.25%. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها: وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الحاكمية المؤسسية بأبعادها المختلفة وبين تحسين كفاءة الأداء المالي، وكذلك وجود أثر لتطبيق الحاكمية المؤسسية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الأداء المالي في الشركة. بناء على نتائج الدراسة؛ تم اقتراح عدة توصيات منها: رفع مستوى الاهتمام بالحاكمة المؤسسية وممارستها داخل الشركة، وزيادة تفعيل المساءلة في كافة المستويات الإدارية دون تمييز؛ مع تعزيز الشفافية بين العاملين، ومراجعة الأنظمة والقوانين لزيادة العدالة والمساواة، والعمل على تعزيز جانب الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي عند وضع السياسات الإدارية.

دراسة الدورسري (2021) بعنوان: أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين

الكويتية

هدفت هذه الدراسة وبشكل رئيسي إلى التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية. 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 ($\alpha < 0.05$). وأوصت الدراسة بتوصيات منها: الاهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين الكويتية بما يتفق مع احتياجات العملاء.

دراسة (Al-Jaafra, 2019) بعنوان:

The Level of IT-Business Strategic Alignment and its Impact on Achieving Sustainable

Competitive Advantage as Mediated by the Net Benefits of Information Systems: A

Study of the Jordanian Mining Sector

هدفت الدراسة إلى تحديد التأثير المباشر للتوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والأعمال على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة في قطاع التعدين الأردني. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى التحقق من تأثير

التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال على تحقيق هذه المزايا التنافسية في حالة توسيط الفوائد المضافة لأنظمة المعلومات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التوضيحي لجمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه الكترونياً. واشتملت عينة الدراسة على (462) موظفا يعملون في مختلف شركات التعدين الأردنية. وتم استخدام برنامجي SPSS وبرنامج Amos لتحليل البيانات والحصول على النتائج. وتؤكد النتائج على أهمية الموائمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في شركات. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج تأثيراً كبيراً على الموائمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والأعمال في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة وتأثير جزئي على تقييم الفوائد المضافة لأنظمة المعلومات، وعلى العلاقة بين التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والأعمال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتوصي الدراسة القطاع الصناعي الأردني بضرورة تطوير استراتيجية الحوكمة بما يتوافق مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإيلاء المزيد من الاهتمام لميزة تمايز المنتجات وتنوع المنتجات.

دراسة (Bani Saeed, 2020) بعنوان:

The Effect of Talent Management on Organizational Excellence: A Case Study of the Jordanian Manaseer Group

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وواقع تطبيق إدارة المواهب على التميز المؤسسي. تستهدف الدراسة موظفي مجموعة المناصير الأردنية كحالة دراسية لاستكشاف ما إذا كانت إدارة المواهب هي أحد العوامل المحددة للتميز التنظيمي. ولتحقيق الأهداف الواردة في هذه الدراسة تمت إضافة الخبرة والمؤهلات إلى النموذج وتم التعامل معها كمتغير وسيط للمقارنة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. تم تبني الفلسفة الوضعية بتصميم استنتاجي. تم وضع الفرضيات على أساس النظريات التي تشرح النوايا. تم جمع البيانات باستخدام استبيان عبر الإنترنت في المجموع، تم تلقي 204 ردود؛ تم تحليل البيانات التي تم جمعها من المستجيبين باستخدام تحليل الانحدار الهرمي بإصدار (SPSS 25). ووجدت الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في مجموعة المناصير الأردنية بلغ درجة عالية، وكذلك مستوى عال من التميز التنظيمي فيها. كما أوضحت الدراسة وجود أثر هام وارتباط إيجابي بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على

مستوى التميز المؤسسي. أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات في النموذج: جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب كانت سوابق مهمة للتميز المؤسسي. علاوة على ذلك، فإن الخبرة والمؤهلات لم تعزز العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز التنظيمي. تعزى حداثة هذه الدراسة إلى مساهمتها في مجالات الإدارة والاقتصاد وريادة الأعمال من خلال فحص مفهوم إدارة المواهب مع التميز التنظيمي ضمن الخبرة والمؤهل. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة التنسيق مع الجامعات والكليات لاستقطاب وتوظيف الموهوبين والسماح لهم بإطلاق طاقاتهم الإبداعية وضمان استقطاب المواهب على المستويين المحلي والدولي، والسعي الوطني إلى الحد من هجرة العقول الوطنية وتعظيم استخدامها محليا.

دراسة (Kedendel, 2022) بعنوان:

Ethical Leadership as a Strategy towards Organizational Excellence: Case Study of a Sample of Workers in the Cement Corporation of Mitiga / Blida

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت للمتجعة، ومن أجل ذلك تم تناول أهم الأسس النظرية المرتبطة بمفهوم القيادة الأخلاقية والتميز التنظيمي، واللذان يعتبران من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا والتي تؤثر وبشكل كبير ومباشر على السلوك التنظيمي للعاملين وبطريقة إيجابية تزيد من كفاءة وفعالية الأداء.

8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد التوافق الاستراتيجي وأثره على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي – التميز بالخدمات – التميز المعرفي البشري – التميز بالعمليات) دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد التميز التنظيمي (التميز القيادي – التميز بالخدمات – التميز المعرفي البشري – التميز بالعمليات) وكيفية تأثيرها بمختلف أبعاد التوافق الاستراتيجي دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.
- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي – التميز بالخدمات – التميز المعرفي البشري – التميز بالعمليات) دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- مفهوم التوافق الاستراتيجي: التوافق الاستراتيجي هو العملية التي تهدف إلى ضمان أن أهداف ومبادرات المنظمة ومواردها وعملياتها متسقة ومتناسقة بشكل كامل مع استراتيجيتها الكلية. إنه يتضمن محاذاة جميع جوانب المنظمة، بما في ذلك هيكلها التنظيمي وثقافتها وسياساتها وعملياتها وأنظمة الإدارة والتخطيط والقيادة والموارد البشرية، مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. هذا التوافق يسمح للمنظمة باستغلال مواردها بكفاءة وفعالية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على نحو أفضل. كما يساعد التوافق الاستراتيجي المنظمة على بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال ضمان تناسق جميع عناصر المنظمة مع توجهاتها الاستراتيجية. وهذا بدوره يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والاستفادة منها.
- مفهوم التميز التنظيمي: التميز التنظيمي يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق وقيادة السوق في مجالها. إنه يتضمن امتلاك المنظمة لمجموعة من الممارسات والقدرات المتميزة التي تمكنها من الوصول إلى مستويات أداء متقدمة مقارنة بالمنافسين. هذه الممارسات والقدرات قد تتضمن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات، والكفاءة التشغيلية العالية، والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات في السوق، وبناء علاقات قوية مع العملاء والموردين، والقيادة الاستراتيجية الفعالة، وتطوير الموارد البشرية المتميزة. إن التميز التنظيمي يوفر للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، ويعزز من سمعتها وصورته في السوق، ويزيد من قدرتها على جذب الموارد

والكفاءات البشرية المتميزة. وبالتالي فإن تحقيق التميز التنظيمي هو هدف استراتيجي رئيسي لأي منظمة طموحة.

9.1 المنهجية وطرق البحث

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

10.1 مصادر البيانات

– المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

– المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

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 ب: 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 للعلوم الاجتماعية 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 العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.

- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد 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 :** اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي – التميز بالخدمات – التميز المعرفي البشري – التميز بالعمليات) دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.
- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- **حدود بشرية :** اقتصرت الدراسة على العاملين والمديرين في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية.

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 لتقربها 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 إميري 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 كاليهما 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

تشاندر 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 جيمسون 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 و يضمن 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 منافسها 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 يربط 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 يعني 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، والعملاء، 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 الاجراءات 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. (المهبرات، 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 يعني 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 وبرجرون 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 ارتباطاً 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 تداخل الاختصاصات عند اتخاذ القرارات.
2. مشاركة العاملين بربط التوافق الاستراتيجي أعمال المنظمة ببعضها البعض، 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 ايماء 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 الأمثل، 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 بامانة الرياض 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 بامانة الرياض ضرورة عالمية ومطلبا دوليًا يقتضي الاستضلال بمظلة نماذج التميز التنظيمي لتحقيق التحسين الاداري المستمر. (عثماني، 2020)

ويتمثل التميز التنظيمي بامانة الرياض 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، وتتمثل 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 تلبي 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 أمانة الرياض الإدارية في المنظمة، وهذا بدوره يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفرق والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها وتتمثل 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 التغيير 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

تتعدد وتتنوع 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، ويبذل 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 يتدمر، 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 وتبني 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.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي، والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية.، 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 وعينتها، 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

تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين من المسميات الوظيفية (مديري الهيئات ، والمديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام ، ومديري المشاريع) في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية.. واعتمد 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 التابع: التميز التنظيمي	20
1-2	البعد الأول: التميز القيادي	5
22-	البعد الثاني: التميز بالخدمات	5
3-2	البعد الثالث: التميز المعرفي البشري	5
4-2	البعد الرابع: التميز بالعمليات	5

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:

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

وبذلك يكون مستوى الأهمية النسبية كالآتي:

- 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.

ثانياً: الإحصاء التحليلي: ويشمل ما يلي:

1. اختبار معامل الالتواء Skewness، ومعامل التفرطح Kurtosis، و Kolmogorov Smirnov – اختبار معامل التوزيع الطبيعي للبيانات
2. معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح؛ للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباطية Multi colinearity بين المتغيرات المستقلة.

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

- اختبار (صلاحية التقارب)

- اختبار (صلاحية التمايز)

4. تقييم الأنموذج البنائي الداخل: 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 عرضاً 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 وصفاً مفصلاً لخصائص أفراد وحدة المعاينة، وتحليلاً لإجاباتهم عن فقرات أداة الدراسة، ووصفاً 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			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 يطفى 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 المعالجة في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية..
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 يؤشر إلى التركيز العالي من أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. 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 يؤشر أن التطور الملحوظ في عمل أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. يتطلب خبرات متعددة 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 المعالجة، 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 يؤشر على التمثيل الواقعي والصحيح لكافة المستويات الإدارية في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية..، 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 أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. 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 أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. 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 أمانة الرياض عملياتها الداخلية باعتماد مواردها المتاحة	4.17	0.877	3	مرتفع
2	تُحلل أمانة الرياض نقاط قوتها مقابل نقاط ضعفها	4.18	0.856	2	مرتفع
3	تُطور أمانة الرياض هياكلها التنظيمية وفقاً لمتطلبات استراتيجيتها المحددة	4.21	0.883	1	مرتفع
4	تحدد أمانة الرياض الأهداف الاستراتيجية بمشاركة أصحاب المصلحة	4.09	0.820	6	مرتفع
5	تلتزم أمانة الرياض بنشر ثقافة الأهداف المجتمعية المتفق عليها مع أصحاب المصلحة	4.14	0.829	4	مرتفع
6	تضمن أمانة الرياض تزامن أنشطتها التنظيمية مع استراتيجيتها المحددة	4.05	0.860	7	مرتفع
7	تقوم أمانة الرياض بمواءمة متطلبات بيئة عملها الداخلية مع القدرات التشغيلية	4.11	0.785	5	مرتفع

مرتفع	8	1.020	3.73	تعزز أمانة الرياض التكامل بين جميع العاملين؛ لتحقيق الأهداف المشتركة	8
مرتفع	-	-	4.086	المتوسط الحسابي العام	

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات التوافق الاستراتيجي الداخلي في أمانة الرياض بين (3.73 – 4.21)، بمتوسط كلي مقداره (4.086)، كما هو موضح بالجدول (4)، إذ جاءت فقرة "تطور أمانة الرياض هيكلها التنظيمية، وفقاً لمتطلبات استراتيجيتها المحددة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.883)، وجاءت فقرة "تعزز أمانة الرياض 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 أمانة الرياض 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 أمانة الرياض التغيرات مع البيئة الخارجية	3.89	0.953	8	مرتفع

10	تهتم أمانة الرياض بإيجاد حلول بديلة للمشكلات البيئية الخارجية التي تواجهها	4.17	0.775	1	مرتفع
11	تسعى أمانة الرياض إلى تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين من الأفراد	4.02	0.961	6	مرتفع
12	تتابع أمانة الرياض احتياجات كافة المتعاملين معها من الأفراد	4.00	0.952	7	مرتفع
13	تمتلك أمانة الرياض استراتيجية بديلة تتناسب مع الظروف البيئية الخارجية	4.12	0.894	2	مرتفع
14	تسعى أمانة الرياض إلى تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين من المؤسسات	4.09	0.888	3	مرتفع
15	تستخدم أمانة الرياض أنظمة ذكية في صناعة قراراتها الاستراتيجية	4.03	0.866	5	مرتفع
16	تقوم أمانة الرياض 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 أمانة الرياض بين (3.89

– 4.17)، بمتوسط كلي مقداره: (4.048)، كما هو موضح بالجدول (5)، إذ جاءت فقرة "تهتم أمانة الرياض

بإيجاد حلول بديلة للمشكلات البيئية الخارجية التي تواجهها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17).

وانحراف معياري بلغ (0.775)، وقد جاءت فقرة "تواكب أمانة الرياض التغيرات مع البيئة الخارجية" بالمرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.953).

يرى الباحث أن مستوى التوافق الاستراتيجي الخارجي في أمانة الرياض 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، خصوصاً 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.

3.3.4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التميز التنظيمي

الجدول (6) 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 (6) قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز التنظيمي في أمانة الرياض 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 أمانة الرياض 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 (7) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز القيادي

ت	التميز القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
25	تتولى أمانة الرياض عملية التخطيط لاحتياجاتها من الموارد المالية	3.92	0.868	5	مرتفع
26	تشجع أمانة الرياض الموظفين نحو تقديم أفكار مميزة جديدة	4.11	0.900	4	مرتفع
27	توفر أمانة الرياض الترتيبات اللازمة؛ لتحقيق أداء متميز	4.14	0.839	2	مرتفع
28	تشجع أمانة الرياض موظفيها بالحصول على دورات تخصصية	4.15	0.870	1	مرتفع
29	تتبنى أمانة الرياض التغير في عملياتها وإجراءاتها التشغيلية	4.14	0.877	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.091	-	-	مرتفع

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

وبين الجدول أيضًا أن مستوى التميز القيادي في أمانة الرياض كان مرتفعًا من وجهة نظر أفراد عينة مجتمع الدراسة، ويرى الباحث أن مرد ذلك هو الاهتمام الكبير الذي توليه أمانة الرياض 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 (8) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز بالخدمات

ت	التميز بالخدمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
30	تقوم أمانة الرياض بإجراء استطلاعات مستمرة مع متلقي الخدمات	4.16	0.859	1	مرتفع
31	تخضع عمليات تقديم الخدمات في أمانة الرياض إلى تطوير مستمر	4.09	0.897	3	مرتفع
32	تتسم إجراءات تقديم خدمات أمانة الرياض بالسرعة	4.04	0.833	4	مرتفع

33	تشجع أمانة الرياض التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى خدماتها	4.03	0.966	5	مرتفع
34	تعتمد أمانة الرياض التقنيات التكنولوجية في تقديم خدماتها	4.09	0.872	2	مرتفع
المتوسط الحسابي العام		4.083	-	-	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات التميز بالخدمات في أمانة الرياض بين (4.03 – 4.16)، بمتوسط كلي مقداره (4.083)، كما هوم موضح بالجدول (8)؛ إذ جاءت فقرة "تقوم أمانة الرياض بإجراء استطلاعات مستمرة مع متلقي الخدمات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.859)، وقد جاءت فقرة "تشجع أمانة الرياض 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 أمانة الرياض مرتفعة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، ويرى الباحث أن أمانة الرياض 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 (9) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز المعرفي البشري

ت	التميز المعرفي البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
35	تهتم أمانة الرياض بتطوير المعارف بين موظفيها	4.02	0.929	2	مرتفع

36	توفر أمانة الرياض تقنيات تكنولوجية حديثة لموظفيها؛ لإنجاز أعمالهم	3.95	1.082	3	مرتفع
37	تقوم أمانة الرياض بالتأكد من حسن استثمارها بموظفيها الموهوبين	3.75	1.176	4	مرتفع
38	تهتم أمانة الرياض بإشراك موظفيها بدورات؛ لغرض تطوير مهاراتهم	3.36	1.303	5	متوسط
39	تستخدم أمانة الرياض برنامجًا 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 أمانة الرياض بين (3.36) – (4.04)، بمتوسط كلي مقداره (3.824)، كما هو موضح بالجدول (9)، إذ جاءت فقرة "تستخدم أمانة الرياض برنامجًا فعالاً؛ لدمج الموظفين الجدد في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.963)، وقد جاءت فقرة "تهتم أمانة الرياض بإشراك موظفيها بدورات؛ لغرض تطوير مهاراتهم" بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.303).

ويبين الجدول أيضًا أن مستوى التميز المعرفي البشري في أمانة الرياض 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 (10) وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن فقرات التميز بالعمليات

ت	التميز بالعمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
40	تحرص أمانة الرياض على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير عملياتها المختلفة	4.10	0.971	1	مرتفع
41	تحدد أمانة الرياض آلية عمل للتطوير المستمر لعملياتها التشغيلية	3.78	1.140	5	مرتفع
42	تهتم أمانة الرياض بخصائص عملياتها الإدارية؛ للتأكد من استيفائها لمتطلبات الجودة	3.92	0.931	4	مرتفع
43	تحرص أمانة الرياض على تدريب موظفيها؛ لتحسين عملياتها الإدارية	3.94	0.996	3	مرتفع
44	تهتم أمانة الرياض 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 أمانة الرياض بين (3.78 – 4.10)، بمتوسط كلي مقداره (3.959)، كما هو موضح بالجدول (10)، إذا جاءت فقرة "تحرص أمانة الرياض باتخاذ الإجراءات المناسبة؛ لتطوير عملياتها المختلفة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.971)، وقد جاءت فقرة "تحدد أمانة الرياض آلية عمل للتطوير المستمر لعملياتها التشغيلية" بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.140).

وبين الجدول أيضًا أن مستوى التميز بالعمليات في أمانة الرياض مرتفعة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، ويرى الباحث أنه يتوافر في أمانة الرياض 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 أمانة الرياض أقل من (± 1) ، كما أن كافة قيم معامل التفرطح لمتغيرات الدراسة في أمانة الرياض 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 الصفري، وهي فرضية عدم وجود فروق بين توزيع البيانات، والتوزيع الطبيعي.

الجدول (11) وصف نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح	معامل التوزيع الطبيعي
		Skewness	Kurtosis	Smirnov – Kolmogorov
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	التميز التنظيمي	-0.231	1.016	0.208
1-2	التميز القيادي	-0.149	1.445	0.110
2-2	التميز بالخدمات	-0.989	1.196	0.138
3-2	التميز المعرفي البشري	-0.905	1.057	0.117
4-2	التميز بالعمليات	-0.106	1.066	0.181

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

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 أمانة الرياض".

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 أمانة الرياض ، فقد تم الاستعانة بالشكل (3)، والجدول (21) كما يلي.

الجدول (12) 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 SEM – Smart PLS4

تشير نتائج الجدول (12) إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها، بأنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في المتغير التابع (التميز التنظيمي) في أمانة الرياض، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.872)، وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) $\alpha \leq$ ، 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 أمانة الرياض .

ويمكن أن يعزو الباحث إلى أن هذه النتيجة تتوافق وواقع الحال في أمانة الرياض ، إذ أن أمانة الرياض 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 أمانة الرياض تحقيق التوافق الداخلي بين اداراتها المختلفة أهمية كبيرة، لتعظيم 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 أمانة الرياض".

لاختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) والتميز القيادي في أمانة الرياض ، 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 أمانة الرياض ، 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 أمانة الرياض .

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى نتيجة منطقية وحقيقية على أرض الواقع، إذ إن أمانة الرياض 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 أزمنة 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 أمانة الرياض .

لاختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) والتميز بالخدمات في أمانة الرياض ، 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 أمانة الرياض ، 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 أمانة الرياض ."

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى منطقية وحقيقية على أرض الواقع، إذ يمكن أن نعد التوافق الداخلي في أمانة الرياض يصنع 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 أمانة الرياض 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 أمانة الرياض".

لاختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، والتميز المعرفي البشري في أمانة الرياض، 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)، وبهذه 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 أمانة الرياض".

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 الهياكل 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 أمانة الرياض".

لاختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، والتميز بالعمليات في أمانة الرياض، 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 أمانة الرياض؛ 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 أمانة الرياض".

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 ، وخصوصاً في تقارب الأقسام والوحدات الإدارية وتعاونها في الأنشطة المختلفة من حيث قدرتها على التنفيذ للعمليات التشغيلية بأفضل ما يمكن، وقدرة أمانة الرياض على الوصول السريع إلى أصحاب المصلحة، وتلبية حاجاتهم بأفضل ما يمكن، وهذا بدوره يمكن أمانة الرياض من تقديم الخدمات بطريقة متميزة وفريدة؛ ليكون لديها تميز حقيقي وفعلي في العمليات.

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 أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. كان مرتفعاً، وأن مستوى التوافق الاستراتيجي الداخلي كذلك في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. مرتفع من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، والسبب تنغم العمليات التشغيلية طويلة الأجل، وفق أنشطة مدروسة يشارك فيها كل إدارات الأقسام.
2. تبين أن مستوى التوافق الاستراتيجي الخارجي في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. 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 التميز القيادي في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. مرتفع، ويعود السبب إلى وجود معايير تلتزمها الهيئات، ولاسيما جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.
4. تبين أن مستوى التميز القيادي في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. 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.
5. تبين أن مستوى التميز بالخدمات في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. 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.

6. تبين أن مستوى التميز بالعمليات في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. مرتفعة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، وبالتالي، تطور الهيئات باستمرار آليات تنفيذ العمليات، بما يضيء القطاع الخاص، مثل تجربة الباص السريع.

7. تبين أن مستوى التميز المعرفي البشري في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة، وتتوفر في الهيئات خطة تدريبية سنوية من أجل تطوير قدرات ومعارف العاملين.

8. 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 أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية.

9. 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 أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية.

10. 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 أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية.

11. 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 أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية.

12. وجدت الدراسة كذلك وجود تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز بالعمليات؛ للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، ووجود أثر في المرونة الاستراتيجية في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية.

3.5 التوصيات

1. ضرورة تقييم موضوع آليات التعيين في الامانه، لاسيما العدالة في التعيين بين الجنسين، ووضع آليات، ومرجعيات؛ لتنفيذ ذلك من خلال تحديد أماكن وظيفية خاصة بالذكور، أو الأنثى، تناسب وطبيعة عملهم.
2. تطوير قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية والأكاديمية من خلال إنشاء مركز تدريب متخصص لآمانه الرياض؛ لأنه بات مطلبًا ملحقًا في الوقت الحالي، لخصوصية عمل أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية..
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 لآمانه الرياض البدء في تطوير وتوطيد العلاقة مع أصحاب المصلحة.
5. تعزيز مستوى التوافق الاستراتيجي في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية. 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.
6. 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 أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية..

Abstract

This study aimed to explore the impact of strategic alignment in its various dimensions on organisational excellence, including leadership excellence, service excellence, human knowledge excellence, and operational excellence, at the Riyadh Municipality in Saudi Arabia. The study population comprised all employees at the Riyadh Municipality, with 214 valid questionnaires collected for analysis. The study employed a descriptive-analytical approach.

The results revealed a significant impact of strategic alignment on organisational excellence at the Riyadh Municipality. Based on these findings, the study recommended evaluating the role of strategic flexibility in the long-term plans of the Riyadh Municipality and enhancing the level of internal and external strategic alignment to ensure the continuity of existing activities. Additionally, it emphasised the importance of transferring expertise to new employees and adapting to the surrounding environment to effectively respond to potential and emerging changes by promoting the exchange of available skills and experiences.

Keywords: Strategic alignment, organisational excellence, Riyadh Municipality, Saudi Arabia.

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
- جمعة، محمد مصلحي، الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، و يحيى، إنجي أحمد. (2022). تأثير توافق استراتيجيات الأعمال ونظم معلومات سلسلة الإمداد على الأداء التشغيلي لصناعة البتروكيماويات المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3 ، 1561 - 1597.
- الحمادين، ايمان عبد القادر، (2022)، أثر التوافق في أداء العاملين في دائرة الجمارك" دراسة تطبيقية"، (رسالة ماجستير)، جامعة الاسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن.
- حمود، عدنان رحيم. (2022). التوافق الاستراتيجي وانعكاسه في تعزيز الأداء الريادي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع2 ، 789 - 810.
- الدوسري، ناصر شافي. (2021). أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية. مجلة العربي للدراسات والأبحاث، ع12 ، 115 - 138.
- 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.
- سليمان، هديل عمر عبد الحفيظ، و الهواري، سامر فواز. (2021). أثر التوافق الاستراتيجي في الأداء المنظمي في المصارف التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- 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.
- عبد الوهاب، محمود أسامة، و المولى، سماح مؤيد محمود ياسين. (2023). تأثير العمل العاطفي في تحقيق التوافق الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية في كليات ومراكز الجامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع138 ، 13 - 26.
- عثماني، زين العابدين وغنتيوي ياسين، (2020) ، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار (الجزائر)، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية.
- 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، و الدوري، زكريا مطلق. (2019). أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- 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.

- 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:

- 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 point.
- Al-Jaafra, Heba Hamed Eid, and Al-Adaileh, R. M. (2019). The Level of IT-Business Strategic Alignment and its Impact on Achieving Sustainable Competitive Advantage as Mediated by the Net Benefits of Information Systems: A Study of the Jordanian Mining Sector (Unpublished Master's Thesis). Mu'tah University, Mu'tah.

- 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.
- Bani Saeed, Duha, and Al-Shammari, Hossam Ahmed. (2020). The Effect of Talent Management on Organizational Excellence: A Case Study of the Jordanian Manager Group (Unpublished Master's Thesis). Yarmouk University, Irbid.
- 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
- 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).
- 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.
- 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

- Kedendel, H. (2022). Ethical Leadership as a Strategy towards Organizational Excellence: Case Study of a Sample of Workers in the Cement Corporation of Mitiga/Blida. *Journal of Strategy and Development*, Volume 12, Issue 2, 120-137.

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 دراسة

تطبيقية على أمانة 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.

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

					تعزز أمانة الرياض التكامل بين جميع العاملين؛ لتحقيق الأهداف المشتركة
التوافق الاستراتيجي الخارجي					
					تواكب أمانة الرياض التغيرات مع البيئة الخارجية
					تهتم أمانة الرياض بإيجاد حلول بديلة للمشكلات البيئية الخارجية التي تواجهها
					تسعى أمانة الرياض إلى تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين من الأفراد
					تتابع أمانة الرياض احتياجات كافة المتعاملين معها من الأفراد
					تمتلك أمانة الرياض استراتيجية بديلة تتناسب مع الظروف البيئية الخارجية
					تسعى أمانة الرياض إلى تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين من المؤسسات
					تستخدم أمانة الرياض أنظمة ذكية في صناعة قراراتها الاستراتيجية
					تقوم أمانة الرياض بعمل حلقات عصف ذهني مع كافة المتعاملين معها

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

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

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

					تهتم أمانة الرياض بخصائص عملياتها الإدارية؛ للتأكد من استيفائها لمتطلبات الجودة
					تحرص أمانة الرياض على تدريب موظفيها؛ لتحسين عملياتها الإدارية
					تهتم أمانة الرياض بتطوير موظفيها؛ لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business management

**The impact of strategic alignment on organizational excellence, an
applied study on the Riyadh Municipality**

Preparation:

Supervision:

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1446-2024