

أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وفقا

لرؤية المملكة 2030

دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية بمدين الرياض

إعداد الطلاب/

عبد العزيز هذال القحطاني 233000196

مصلح محمد القحطاني 233000195

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فائز علي جراد

العام الدراسي:

2024



مقدمة:

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

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

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

لقد أوجبت التطورات البيئية والتنافسية التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين الناتجة من تحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي على المنظمات بمختلف أشكالها السعي لإعادة تنسيق عملياتها واستثمار الكثير من مواردها من أجل تحقيق توافق بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال التجارية لتحسين الأداء، إذ أصبحت الكثير من المنظمات تنظر إلى عملية التوافق على إنها مهمة لبناء هيكلية لتوجيه كافة أنشطتها ووظائفها بما يتناسب مع البيئة المحيطة ودمج واستثمار نظم المعلومات مع أهداف المنظمة الاستراتيجية (Arunachalam et al, 2022).

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

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

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

وقد أكد صالح (2017) بأن التحالفات الاستراتيجية تعتبر من المداخل الفكرية المعاصرة التي فرضتها ظاهرة العولمة بقوة من أجل تحقيق التكافؤ وكسب الميزة التنافسية، حيث تمثل التحالفات الاستراتيجية استجابة منطقية للتغيرات السريعة في كل من الأنشطة الاقتصادية والتقنية والعولمة فعن طريق التحالفات الاستراتيجية يمكن تجميع موارد منظمين أو أكثر والتشارك بها.. (المريخي، 2021)

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

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

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

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

كما أوضح (Chen, H. 2022) بأن التوافق الاستراتيجي يولد قيمة للمنظمة من خلال الإبداع والتميز التشغيلي ورأس مال أصحاب المصالح، كما أكد استراتيجية تخصيص الموارد والسلوك يؤثر بشكل إيجابي في توليد القيمة للمتعاملين مع المنظمة واتساقاً مع ما سبق، يتطلب نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة إمتلاكها فلسفة إدارية ومدخل إداري يمكنها ويدعمها في تعظيم عملية توليد القيمة، حيث يمكن مدخل الإدارة المستندة على القيمة صانعي القرارات في المنظمات من تحديد أولويات القرارات على أساس مساهمة نتائج هذه القرارات في قيمة المنظمة.

فقد أشار صالح أن هناك علاقة بين الإدارة المستندة على القيمة والتحالفات الاستراتيجية بعرض أنموذج حوكمة التحالفات بأنه مخطط يوضح المطلوبة لتنفيذه لكل الاطراف المتحالفة بشكل يحقق تطلعات أصحاب المصالح ويضمن الميزة التنافسية ويحافظ على استدامتها الإدارة المستندة على القيمة في ظل ما تقدم اضافة إلى الدور المهم الذي يقوم به الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، باعتبارها أحد القطاعات المهمة في الاقتصاد السعودي، وأنه من أكثر القطاعات اندفاعاً نحو مواكبة حركة التطور وخاصة في عصر التحول للاقتصاد المعرفي العالمي، وتأثيراته

المختلفة على بيئة الأعمال، فإنه من الضروري على هذه الهيئات الحكومية الاهتمام بمدخلي التوافق الاستراتيجي والإدارة المستندة على القيمة بهدف بناء تحالفات استراتيجية من شأنها المحافظة واستدامة الميزة التنافسية وتحقيق الأداء المتفوق. (مخلف، 2019)

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

مشكلة الدراسة:

رؤية المملكة 2030 تؤكد على أن توجهاً قوياً نحو تحقيق التنمية المستدامة، وتنويع مصادر الدخل، ومعالجة تشوهات كانت موجودة فيما يتعلق بقطاعات التنمية؛ كقطاع الإسكان على سبيل المثال، والتدريب، والقطاع الخاص، وتحسين نمط الحياة، وخدمة ضيوف الرحمن، وغيرها من البرامج التي تدعم الريادة الوطنية في الصناعة، والأسواق المالية، وترسخ الانتماء الوطني، ودعم الثقافة الوطنية والفنون والترفيه، وتعزيز انسيابية العمل والمرونة في الجهاز الحكومي. (أغنيم، 2022)

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

تشهد مدينة الرياض زيادة ملحوظة في الكثافة السكانية بسبب ارتكاز مقر الجهات والشركات الحكومية

الحديثة فيها وبسبب توجه إدارة المدينة لاستقطاب استثمارات نوعية بشكل مستمر. (Chanphati, J., &

Thosuwanchot, N., 2023

تواكب تطلعات المدينة لزيادة الهيئات الحكومية تطور ملحوظ في جميع النواحي العمرانية والتجارية والخدمات العامة إلا أن طرق الرياض مازالت تعاني من مشاكل عديدة وفي جوانب مختلفة تتعلق بجودة الطرق

وصعوبة الحركة المرورية الأمر الذي أصبح مصدر قلق لسكان المدينة والذي قد يصبح عائقاً لتحقيق مستهدفات جودة الحياة فيها.

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

وقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع عدد من العاملين بالهيئات الحكومية، من خلال استطلاع آرائهم حول مدى تأثير التوافق الاستراتيجي على التميز المنظمي وفق رؤية المملكة 2030، وكان عدد (50) عامل، وقد قام الباحث باقتراح مجموعة من الأسئلة حول الموضوع، وبانتهاء المقابلة توصل الباحث إلى وجود مجموعة من القصور في الدراسات الخاصة بهذا الموضوع بل أن أغلب الدراسات اهتمت بالأداء التنظيمي عن التميز التنظيمي ومن ثم جاءت للباحث فكرة الدراسة تحت مسمى أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وفقاً لرؤية المملكة 2030 "دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية بمدين الرياض".

أهمية الدراسة:

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

• الأهمية العملية:

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

• الأهمية العلمية:

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، المرونة الاستراتيجية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وفقا لرؤية المملكة 2030 "في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض".

أهداف الدراسة:

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

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

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

الاستراتيجي الخارجي) في الهيئات الحكومية بالرياض.

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

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة الحالية يتمثل في: ما أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي البشري - التميز بالعمليات) بوجود المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في الهيئات الحكومية بالرياض؟

يشترك من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الأهمية النسبية للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في الهيئات الحكومية بالرياض؟
2. ما مستوى الأهمية النسبية للتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي البشري- التميز بالعمليات) في الهيئات الحكومية بالرياض؟
3. هل يوجد أثر للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي- التميز البشري- تميز العمليات) في الهيئات الحكومية بالرياض؟

4. ما مستوى الأهمية النسبية للمرونة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بالرياض؟
5. ما مدى تأثير التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في المرونة الاستراتيجية بالهيئات الحكومية بالرياض؟

فروض الدراسة:

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

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

يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

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

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

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

يستنتج منها الفرضيات الفرعية التالية:

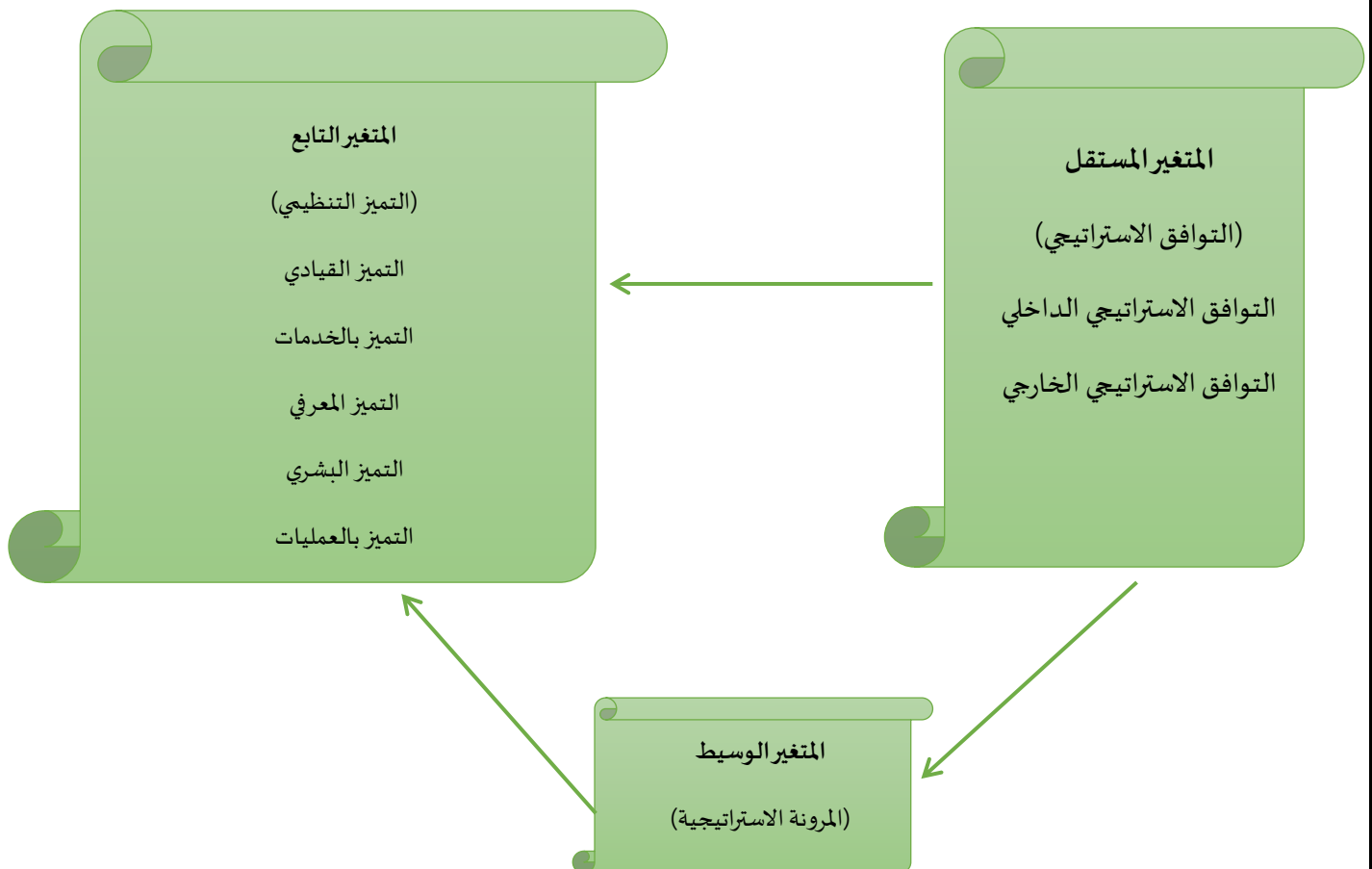
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز القيادي في الهيئات الحكومية بالرياض."
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز بالخدمات في الهيئات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

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

نموذج الدراسة:

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

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



من إعداد الباحث

بالاعتماد على دراسة (المهيرات، 2024)

الدراسات السابقة:

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

العاملين في مصرف الاتحاد العراقي.

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

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

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

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

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

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

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

2. دراسة (أغنيم، 2022)، بعنوان أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية: الدور

الوسيط للإدارة المستندة على القيمة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية

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

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

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

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

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

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

توصيات الدراسة: وتم تقديم عدة توصيات من أهمها: قيام البنوك التجارية الأردنية بإجراء مطابقة بين مواردها وقدراتها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لما لها من دور ايجابي في صياغة التحالفات الاستراتيجية ودعم متطلبات الإدارة المستندة على القيمة. قيام البنوك التجارية الأردنية بتطبيق متطلبات مدخل الإدارة المستندة على القيمة لما لها من دور ايجابي في صياغة التحالفات الاستراتيجية، تفعيل منظومة التحالفات الاستراتيجية لدى البنوك التجارية الأردنية كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق المرونة والقدرة، والانسجام، والالتزام، والثقة المتبادلة بين شركاء التحالف.

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

الاستراتيجية في أمانه عمان الكبرى.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي - التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي - التميز

بالخدمات- التميز المعرفي البشري- التميز بالعمليات) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى.

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

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

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

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة الرئيسة، وحصل متغير التوافق الاستراتيجي على متوسط حسابي مقداره (4.067)، وحصل متغير التميز التنظيمي على متوسط حسابي مقداره (3.989)، وحصل متغير المرونة الاستراتيجية على متوسط حسابي مقداره (4.014). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغ معامل لبعد التوافق الاستراتيجي (0.693). وأظهرت الدراسة وجود أثر للتوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى، وبلغ معامل الانحدار، وهو قيمة لبعد التوافق الاستراتيجي (0.543) أظهرت الدراسة عدم وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، وبلغ معامل الانحدار وهو قيمة 3 لبعد المرونة الاستراتيجية (0.123). أظهرت الدراسة عدم وجود أثر للتوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي بوجود المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى، وكان معامل الانحدار قيمة B المباشرة لهذا المسار قد بلغت (0.543) و (0.123) على التوالي.

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

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

استطلاعية تحليلية في كليات ومراكز الجامعة المستنصرية

هدف البحث: يهدف الباحث إلى التعرف على الممارسات العاطفية والأدوار التمثيلية العاطفية التي يقوم بها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمراكز في الجامعة المستنصرية وتأثيرها في تحقيق التوافق الاستراتيجي، ولما له من اثر 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 الموضوعية وتعشيق تلك الاستراتيجيات فيما بينها للعمل بصورة منسجمة وغير متقاطعة ومثال تلك الممارسات العاطفية، التمثيل السطحي والتمثيل العميق وعرض المشاعر الحقيقية في مواقف معينة لغرض تشجيع المنتسبين على الإبداع والابتكار لأطلاق الطاقات الكامنة في داخلهم وجعلهم أكثر إنتاجية وإبداع.

مجتمع الدراسة: اختيرت الجامعة المستنصرية مجتمعاً للبحث.

عينة الدراسة: وكانت العينة القصدية للبحث نخبة من رؤساء التشكيلات الأكاديميين ممثلين ب(عمداء

الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام والمراكز، مقرري الأقسام)

منهج الدراسة: واستخدمت الاستبانة كمصدر لجمع البيانات عن متغيري الدراسة وهو المتغير المستقل (العمل العاطفي) وأبعاده الفرعية (التمثيل السطحي، التمثيل العميق، عرض المشاعر) والمتغير التابع (التوافق الاستراتيجي) وأبعاده الفرعية (الإجراءات، تكنولوجيا المعلومات، مهارات الموارد البشرية) وكانت عدد الاستبانات الصالحة (92) استبانة والتي خضعت للتحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

متغيرات الدراسة: متغيري الدراسة وهو المتغير المستقل (العمل العاطفي) وأبعاده الفرعية (التمثيل السطحي، التمثيل العميق، عرض المشاعر) والمتغير التابع (التوافق الاستراتيجي) وأبعاده الفرعية (الإجراءات، تكنولوجيا المعلومات، مهارات الموارد البشرية)

نتائج الدراسة: وتوصل الباحث إلى وجود تأثير معنوي للعمل العاطفي في تحقيق التوافق الاستراتيجي حيث بلغت قيمة (32.607) (F) وهي أكبر من القيمة الجدولية، مما يبين أهمية الممارسات العاطفية التي يمارسها القادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومحاولة التوسع والتعمق في تلك الممارسات لتطورها وبالتالي تعزيز عملية التوافق الاستراتيجي.

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

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (استراتيجية الأعمال، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وعمليات تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية للأعمال) في الأداء المنظمي بأبعاده (رضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في المصارف التجارية الأردنية. منهج الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والإحصاء الاستدلالي، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة.

عينة الدراسة: تم توزيع (376) استبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية ضمن المسميات التالية (رئيس إدارة، ومدير دائرة، ورئيس قسم) من العاملين في المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) مصرفاً، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (304) استبانة، ما نسبته (80.9%) من عينة الدراسة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وتم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد لتحليل فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل الاستراتيجي وهي (استراتيجية الأعمال، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وعمليات تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية للأعمال)، والمتغير التابع الأداء المنظمي بأبعاده (رضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ايجابي بين أبعاد التوافق الاستراتيجي وهي (استراتيجية الأعمال، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وعمليات تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية للأعمال) مجتمعة ومنفردة على الأداء المنظمي ككل في المصارف التجارية الأردنية. وجاءت الأهمية النسبية للتوافق الاستراتيجي متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.61)، كما جاءت أيضا الأهمية النسبية للأداء المنظمي متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.62) في المصارف التجارية الأردنية.

توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: ضرورة عقد البرامج التدريبية وورشات العمل الخاصة بتعريف العاملين في المصارف التجارية 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.

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

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

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

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

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

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

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

توصيات الدراسة: وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: أهمية الاستمرار في المحافظة على توفير التدريب المتخصص للموظفين. تعزيز استقرار بيئة العمل الداخلية في دائرة الجمارك الأردنية من خلال توفير الحماية الوظيفية لموظفيها. تعزيز التواصل في مجال التدريب مع القطاعات الخارجية المختلفة المحلية والاقليمية.

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

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

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

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل الاستراتيجية النمو على (استراتيجية التكامل، استراتيجية التنوع، استراتيجية التركيز) ، المتغير التابع الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية)

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: هناك وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية النمو على (استراتيجية التكامل، استراتيجية التنوع، استراتيجية التركيز) على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($a < 0.05$).

توصيات الدراسة: وأوصت الدراسة بتوصيات منها: الاهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين الكويتية بما يتفق مع احتياجات العملاء.

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

"?venture performance: Does founders' span of control matter

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى بيان التأثير بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية، وأداء المشاريع (Founders' span of control) في ألمانيا، إضافة إلى بيان الدور المعدل لنطاق رقابة المؤسسين في العلاقة بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية وأداء المشاريع في ألمانيا. ت
مجتمع الدراسة: كون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الناشئة في جميع أنحاء ألمانيا.
عينة الدراسة: أما عينة الدراسة فقد شملت (507) شركة ناشئة في جميع أنحاء ألمانيا وقد تكونت وحدة
المعينة من المؤسسين والمديرين التنفيذيين للشركات الناشئة عينة الدراسة.
منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف
الدراسة تم استخدام الكثير من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج Amos أبرزها كان تحليل المسار.
نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً تأثير غير مباشر بقيمة
بلغت (0.142) في العلاقة بين القيادة الريادية وأداء المشاريع.

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

2. دراسة (Chen, 2022)، بعنوان "The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties "

"on green innovation in new ventures

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

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

عينة الدراسة: أما عينة الدراسة فقد شملت (228) مشروعاً جديداً، والتي تم تأسيسها قبل (8) سنوات. وقد تمثلت وحدة المعاينة من المديرين التنفيذيين لهذه المشاريع، ومدير إدارة وسطى واحد لكل مشروع. منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية لفحص فرضيات الدراسة التي من أبرزها تحليل المسار باستخدام برنامج Amos.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج، أبرزها أنواع مختلفة من المرونة الاستراتيجية والعلاقات الإدارية لها تأثيرات مختلفة في الابتكار الأخضر بقيمة بلغت (0.090) و (0.130) على التوالي. توصيات الدراسة: وقد أوصت الدراسة بضرورة إيلاء أهمية أكبر؛ لاستخدام الأنواع المختلفة من المرونة الاستراتيجية، كونها تستخدم أنواعاً مختلفة من العلاقات الإدارية بهدف تعزيز الابتكار الأخضر في المشاريع الجديدة.

3. دراسة (Handiwibowo et al. 2020)، بعنوان "Strategic fit implication of technological innovation in SMEs with new product development capabilities".

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

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في أندونيسيا. عينة الدراسة: أما عينة الدراسة فقد شملت (178) شركة متوسطة وصغيرة الحجم في أندونيسيا تم اختيارها بطريقة عشوائية. وقد شملت وحدة المعاينة على مالكي هذه الشركات والبالغ عددهم (178) فرداً. منهج الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية ومن أبرزها أسلوب تحليل المسار الفحص الفرضيات باستخدام برنامج (SMART - PLS).

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

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

Innovation under the Open Innovation Activity: The Moderating Roles of Multiple Factors with
"Competitive Ties and Cooperative Ties".

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

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

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

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

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

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

5. دراسة (Alzuod and Alghaiwi, 2022)، بعنوان "The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Crisis Management in the Commercial Banking Sector During the COVID-19 Pandemic".

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة خلال الأزمة لقطاع البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة كورونا - 19 مجتمع الدراسة: طبقت الدراسة في البنوك التجارية الأردني. تألف مجتمع الدراسة وعينتها من مديري فروع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (242) فرداً.

عينة الدراسة: تم توزيع (242) استبانة على أفراد عينة الدراسة، استرد منها (163) استبانة صالحة للتحليل. منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتم استخدام الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار الخطي من خلال برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لفحص الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً إيجابياً وتؤثر بشكل إيجابي في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة خلال الأزمة القطاع البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة كورونا - 19، إذ إن المرونة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (62.4%) من إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة وتفسر (65.6%) من إدارة الأزمات (مرحلة خلال الأزمة. توصيات الدراسة: وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز البنوك التجارية الأردنية على المرونة الاستراتيجية عند التخطيط لاستراتيجياتها من أجل التخفيف من التأثيرات في إدارة الأزمات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من التعريفات النظرية تتمثل في:

- التوافق الاستراتيجي: أنه هو قدرة المؤسسات على تحديد استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات التي تؤدي الى دعم الأداء على نحو أمثل مع توفر المرونة التي تعظم القيمة المضافة للمخرجات وكذلك خلق آليات فعالة في استثمار تكنولوجيا المعلومات وفق رؤية واضحة للدوافع التنظيمية التي تؤثر على صناعة القرار التنظيمي

وصولاً الى الموائمة بين استراتيجيات الاعمال وتكنولوجيا المعلومات ودعم كفاءة رأس المال البشري (2021).

(Xiao,

- التميز التنظيمي: يعرف على أنه الآليات والكيفيات التي تمثل حافطة النجاحات المهنية ذات التكاملية مع الاحتياجات والنتائج والأداءات والكفاءات القيادية، بما يخلق الإنارات التنظيمية ذات الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية كافة داخل المنظمة. (المهيرات، 2024)
- كما يعرف على أنه يتعلق التميز التنظيمي بتحقيق أداء متميز من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تمكن المؤسسة من الابتكار والتحسين المستمر. يشمل التميز التنظيمي تصميم هيكلية تنظيمية فعالة، وتحقيق رؤية واضحة وأهداف محددة، وتطوير ثقافة داخل المؤسسة تعزز التميز، وتشجيع الابتكار وتحسين العمليات. (مخلف، 2019)

- المرونة الاستراتيجية: هي قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للظروف البيئية الديناميكية المتغيرة المحيطة بها، مع ضرورة حفاظ الشركة على قدرتها التنافسية في أداء أعمالها بدرجة عالية من الإبداع والابتكار، وتحقيق أعلى مراحل الاستفادة من الأفكار الجديدة المطروحة لإنتاج منتجات وخدمات متميزة لعملائها. (الحمادين، 2023)

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

المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي بوجود المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في الهيئات الحكومية بالرياض ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

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

أدوات الدراسة:

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

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences - SPSS كما يلي:

— أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

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

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات 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

حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي- التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التميز القيادي- التميز بالخدمات- التميز المعرفي البشري- التميز بالعمليات) في الهيئات الحكومية بالرياض.
- حدود مكانية: الهيئات الحكومية بالرياض.
- حدود زمنية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين في الهيئات الحكومية بالرياض

المراجع:

- إدريس، وائل الزعبي، حسن وطويقات، أمجد (2023). عملية الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع.
- أغنيم، ايهاب 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.
- الحمادين، ايمان عبد القادر، (2022)، أثر التوافق في أداء العاملين في دائرة الجمارك "دراسة تطبيقية"، (رسالة ماجستير)، جامعة الاسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن.
- دانوك، أحمد (2021). صناع المعرفة مدخلاً لتحقيق الأداء المتميز عبر المرونة الاستراتيجية: شركة زين للاتصالات في العراق أنموذجاً. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (440-472) (53) أبو رذن، إيمان والعنزي،
- الدوسري، ناصف شافي، 2021، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية، مجلة العربي للدراسات والأبحاث، المركز العربي للأبحاث والدراسات الاعلامية، ع12، فلسطين.
- سليمان، هديل عمر عبد الحفيظ، (2021)، أثر التوافق الاستراتيجي في الأداء المنظمي في المصارف التجارية الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، 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.
- العياشي، زارزار وكريمة غياد (2020) مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية (4) 52 - 72.
- كاظم دورا وجمعة مصطفى ومحمد يزن (2022) دور القيادة الرشيقة في التميز التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 18 (74) 245 269
- مخلف، محمود منير، (2019)، أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي، (رسالة ماجستير)، جامعة الاسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن.

- المريخي ، خميس (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة على مؤسسات القطاع الأمني مجلة العلوم الانسانية والطبيعية ، 2 (9) 646-624
- مندور هناء (2023). استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس مجلة التربية في كلية 163-370 (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.

المراجع الأجنبية:

- Alzuod, M., & Alqhaiwi, L. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Crisis Management in the Commercial Banking Sector during the COVID 19 Pandemic. Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 26 (2), 104-112.
- Arunachalam, S., Ramaswami, S., Patel, P., & Chai, L. (2021). Innovation- based strategic flexibility (ISF): Role of CEO ties with marketing and R&D. International Journal of Research in Marketing, 39 (3), 927-946.
- Chang, H., Liu, S., & Mashrawala, R. (2021). Customer Bargaining Power. Strategic Fit, and Supplier Performance. Production and Operations Management, 31 (4), 1492-1509.
- Chanphati, J., & Thosuwanchot, N. (2023). Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. Journal of Strategy and Management, 16 (3), 470-491.
- Chen, H. (2022). The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties on green innovation in new ventures. Frontiers in Environmental Science, 10 (3389), 1-13.
- Handiwibowo, G., Nasution, Y., Arumsari, B., & Puji, R. (2020). Strategic fit implication of technological innovation capabilities for SMEs with new product development. Management Science Letters, 10 (12), 2875- 2882

- Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter?. *Journal of Business Research*, 157 (1), 1-15.
- Herhausen, D., Morgan, R., Brozovic, D., & Volberda, H. (2020). Re- examining Strategic Flexibility: A Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal of Management*, 32 (2), 430-455.
- Xiao, H, Yang, Z & Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. *Asia Pacific Business Review Journals*, 27(3), 470- 492.
- Xin, W. (2020). Exploringthe Impact of Strategic Flexibility on Business Model Innovation under the Open Innovation Activity: The Moderating Roles of Multiple Factors with Competitive Ties and Cooperative Ties. *International Business Research*, 13 (7), 80-92.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business Administration



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

Preparation:

ABDULAZIZ HATHAL ALI ALQAHTANI233000196

MUSLEH MOHAMMED AL QAHTANI 233000195

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr.Fayez Ali Jrad

1445-2024