

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على

أمانة الرياض

إعداد الطالب/

زمله عبدالله القبيسي

241002078

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024



Contents

4.....	مقدمة:
6.....	مشكلة الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة:
9.....	أهداف الدراسة:
10	تساؤلات الدراسة
10	فروض الدراسة:
11	نموذج الدراسة
12	الدراسات السابقة:
24	المنطلقات النظرية للدراسة:
25	المنهجية وطرق البحث:
26	مصادر جمع البيانات
26	أدوات الدراسة :
27	حدود الدراسة :
28	المراجع:

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 ترتكز 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 سهل 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 الهيئات الحكومية 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 وتكيف 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.

مشكلة الدراسة:

إن أمانة مدينة الرياض تُعد 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 جزئياً 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 نموذجاً 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.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراسة تأثير التوافق الاستراتيجي على التميز التنظيمي في أمانة الرياض من أن التوافق الاستراتيجي يُعد مسألة بالغة الأهمية بالنسبة لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030. من المعروف أن أمانة الرياض كجهة حكومية تواجه تحديات خاصة فيما يتعلق بالموازنة

بين التطلعات التنموية والقيود التشغيلية والمالية. في هذا السياق، يلعب مجلس الإدارة في أمانة الرياض دوراً حيوياً في ضمان التخطيط والتنفيذ الفعال للتوافق الاستراتيجي. تكوين مجلس الإدارة بما في ذلك تمثيل أعضاء مستقلين وذوي خبرة في مجال التوافق الاستراتيجي، يُعد متغيراً أساسياً في تعزيز الاستقلالية والموضوعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في أمانة الرياض. إن وجود مجلس إدارة متنوع ومستقل في أمانة الرياض له انعكاسات إيجابية على نجاح جهود التوافق الاستراتيجي. أولاً، يساعد التنوع في المهارات والخبرات لأعضاء المجلس على تحسين جودة الرؤية والقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتوافق الاستراتيجي. ثانياً، الاستقلالية والموضوعية التي يوفرها الأعضاء المستقلون تعزز الشفافية والمساءلة في تنفيذ مبادرات التوافق الاستراتيجي.

ثالثاً، يساهم انخراط أعضاء المجلس ذوي الخبرة في مجال التوافق الاستراتيجي في تطوير ممارسات الحوكمة والإدارة الرشيدة لهذه المبادرات، مما ينعكس على النتائج والأثر الإيجابي للتميز التنظيمي. إن التركيز على تحسين حوكمة التوافق الاستراتيجي في أمانة الرياض له أهمية بالغة في ضمان استدامة الجهود التنموية. من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة السليمة بما في ذلك تكوين مجلس إدارة فعال، تتمكن الأمانة من تعزيز الثقة مع المواطنين والشركاء، وتحقيق الأهداف التنموية المنشودة على المدى الطويل. كما أن التركيز على الحوكمة يساعد في التغلب على التحديات الإدارية والتشغيلية التي قد تواجه مبادرات التوافق الاستراتيجي، مما يعزز قدرة أمانة الرياض على الابتكار والتكيف مع المتغيرات المستقبلية.

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.

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؟

فروض الدراسة:

بناء 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 $a \leq 0.05$

(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:

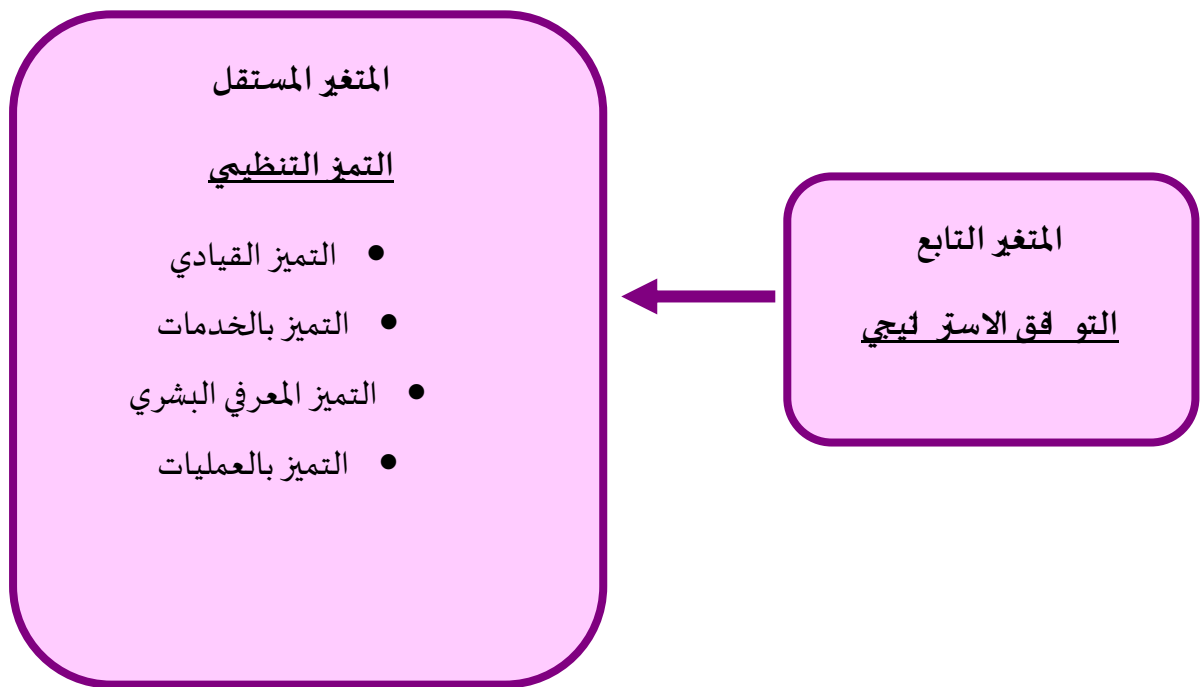
- الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)
(للتوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز القيادي بالتطبيق على أمانة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)
(للتوافق الاستراتيجي بأبعاده مجمعة في التميز بالخدمات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

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

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 وتعاضم 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 أداءاً ريادياً 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 الرئيسية. 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 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 ($\alpha \leq 0.05$). 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 وعمليات 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 اثر على تعزيز التوافق الاستراتيجي والذي بدوره يحدد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عموما 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 اكثر إنتاجية وإبداع. اختيرت الجامعة المستنصرية مجتمعا للبحث، وكانت العينة القصدية للبحث نخبة من رؤساء التشكيلات الاكاديميين متمثلين ب(عمداء الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام والمراكز، مقرري 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 لتطورها 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 الهجينة (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 الكفاءة 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 جزء 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، المساواة، 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 التنويع، استراتيجية التركيز) على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($0.05 < a$). 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 إلكترونياً. 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 واقع 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 وضمنان استقطاب المواهب على المستويين المحلي والدولي، والسعي الوطني إلى الحد من هجرة العقول الوطنية وتعظيم استخدامها محليا.

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 للمنتجة، ومن أجل ذلك تم تناول أهم الأسس النظرية المرتبطة بمفهوم القيادة الأخلاقية والتميز التنظيمي، والذان يعتبران من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً والتي تؤثر وبشكل كبير ومباشر على السلوك التنظيمي للعاملين وبطريقة إيجابية تزيد من كفاءة وفعالية الأداء.

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 تأثرها 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.

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 وصورتها في السوق، ويزيد من قدرتها على جذب الموارد والكفاءات البشرية المتميزة. وبالتالي فإن تحقيق التميز التنظيمي هو هدف استراتيجي رئيسي لأي منظمة طموحة.

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.

مصادر جمع 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.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة

بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة

المستقل والتابع.

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.

المراجع:

- حمود، عدنان رحيم. (2022). التوافق الاستراتيجي وانعكاسه في تعزيز الأداء الريادي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع2 ، 789 - 810.
- 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.
- عبدالوهاب، 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.
- سليمان، هديل عمر عبدالحفيظ، و الهواري، سامر فواز. (2021). أثر التوافق الاستراتيجي في الأداء المنظمي في المصارف التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- 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.

- الدوسري، ناصر شافي. (2021). أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية. مجلة العربي للدراسات والأبحاث، ع12 ، 115 - 138.

- 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.
- 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.
- 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.
-

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

1445–2024