

STRATEGIC AGILITY AND ITS IMPACT ON PROMOTING ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN THE PALESTINIAN GOVERNMENT SECTOR

Ahmad Mohammad HERZALLAH¹

Dr., Al-Quds University, Palestine

Yasmeen Abd ALWAHAB²

Mrs., Al-Quds University, Palestine

Abstract:


The study aimed to identify the impact of strategic agility with its dimensions (strategic sensitivity, clarity of vision, core capabilities, shared responsibility) on enhancing organizational excellence with its dimensions (leadership excellence, subordinates' excellence, service excellence) in the Palestinian government sector. The researcher used the Descriptive Analytical Approach. The questionnaire was adopted as a tool for collecting field data. The study population consisted of (4000) employees in the first and higher categories. The stratified random sampling method was used, which was estimated at (403).

Furthermore, the study reached several results, the most important of which are: a high level of strategic agility and its dimensions (strategic sensitivity, clarity of vision, core capabilities, and shared responsibility), and a high level of organizational excellence and its dimensions: (leadership excellence, subordinates' excellence, and service excellence). Also, the results showed that there is an impact of strategic agility on enhancing organizational excellence. As for the level of the sector in which the ministry operates, the greatest impact of strategic agility was on enhancing organizational excellence in the justice sector. And the impact of strategic agility on enhancing organizational excellence was least in the governance sector.

Key Words: Strategic Agility, Organizational Excellence, and The Palestinian Government Sector.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.22.15>

¹  ahirzallah@staff.alquds.edu

²  y_qandeel@mowa.pna.ps

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني

أحمد مجد حرزالله

د، جامعة القدس، فلسطين

ياسمين عبد الوهاب

أ، جامعة القدس، فلسطين

الملخص:

هدفت الدراسة للتحقق من تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الوظائف الإشرافية العليا، واستخدم أسلوب العينة الطبقية العشوائية التي قدرت بحوالي (403). كما تم فحص صدق وثبات الاستبانة وتبين أنها تتمتع بدرجة صدق وثبات مرتفعة.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للرشاقة الاستراتيجية وأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة)، ووجود مستوى مرتفع للتميز المنظمي بأبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، وتميز الخدمات)، كما بينت النتائج وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي، أما على مستوى القطاع التي تعمل فيه الوزارة فقد كان التأثير الأكبر للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي في قطاع العدالة، والأقل كان في قطاع الحكم.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، التميز المنظمي، القطاع الحكومي .

تواجه المنظمات الكثير من العقبات، والتي تتمثل في الضغوطات المتزايدة من أجل التغيير، حيث تعيش المنظمات في العصر الحالي العديد من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتعمل في بيئة تتصف بالاضطراب وعدم الاستقرار، ومع زيادة التطور التقني، وتقدم نظم الاتصالات والمعلومات وعوامل العولمة، فرض على المنظمات ضرورة السعي نحو التميز في كافة أنشطتها وعملياتها بما يضمن لها البقاء والنمو، ولا شك إن هذا يتطلب من المنظمات أن يتوافر لديها كافة مقومات وعناصر القدرة على التكيف السريع مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة من أجل البقاء والاستمرار، ولذلك يجب أن تتبنى هذه المنظمات إستراتيجيات من شأنها أن تساعد على الاستجابة والتعامل مع هذه الأجواء للوصول إلى التميز، ومن هذه الاستراتيجيات الرشاقة الاستراتيجية (أحمد وآخرون، 2021). تعد الرشاقة الاستراتيجية أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة خاصة في حالات التعقيد وعدم الاستقرار البيئي وفي حالات عدم التأكد الناتجة عن التطورات والتقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال (الختاتنة، 2018)، وظهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في بداية العقد الأخير من القرن العشرين كأحد الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح وتحقيق أهداف المنظمات.

فالرشاقة الاستراتيجية من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في أداء المنظمة وتحسين أداء العاملين، حيث يظهر أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين من خلال مساهمتها في نجاح الاستراتيجيات الأخرى، فتوفر عنصر الرشاقة أصبح أهم المعايير في تحديد الاختيارات الاستراتيجية للمنظمات، فالتفوق والتميز بالأداء بكل مجالاته ترتكز على بناء أساس سليم وصلب، بما يحقق أهداف المنظمة، ويتيح بها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المنظمة الشاملة في إطار من المرونة (أحمد، وآخرون، 2021).

أكدت العديد من الدراسات ومنها دراسة عودة (2022) على أهمية التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، وذلك من خلال العديد من الأساليب، ومن هذه الأساليب الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها التي تسعى المنظمات من خلال تطبيقها إلى مواجهة التغيرات الخارجية، وتحقيق مستوى من الأداء العالي وصولاً إلى تحقيق التميز المنظمي بأبعاده كلها، حيث إنها تساعد المنظمات على البقاء والازدهار في ظل التنافس بين المنظمات، وتستطيع المنظمات التي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية أن تمتلك المهارات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة. ونظرًا لأهمية الرشاقة الاستراتيجية على مستوى القطاعين العام والخاص، وحرص القطاع الحكومي الفلسطيني على البحث المستمر عن التطور والتجديد والابتكار بشتى الطرق والوسائل ركزت الدراسة الحالية على التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتصف بيئة المنظمات اليوم بالتغيرات السريعة والمستمرة وعدم الاستقرار الذي يرجع إلى عدد من العوامل، في مقدمتها التطورات الكبيرة والمتسارعة والمستمرة في كافة المجالات، والأنشطة والاستراتيجيات التي يقوم بها المنافسون من أجل تحقيق التفوق والتفرد بالأداء المتميز على حساب الآخرين، الأمر الذي فرض التكثير من التحديات على المنظمات العامة والخاصة، وأصبح من الضروري البحث والابتكار لأساليب جديدة تمكنها من البقاء في ممارسة الأعمال واستغلال الفرص المتاحة لمرونة عالية والتعامل مع التهديدات ببراعة ورشاقة.

تهدف المنظمات بأشكالها المختلفة بشكل عام إلى إنجاح أعمالها لتحقيق أفضل مستويات الأداء، ومن الأمور المهمة في نجاح المنظمات المختلفة عملية التغيير والرشاقة والمرونة والاستجابة للتغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال، وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من العوامل المهمة والتي تساهم في تعزيز التميز المنظمي، كما يمكن القول بأن وصول المنظمة إلى الرشاقة الاستراتيجية يمكنها من تحقيق التميز المنظمي والميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة منها (المواضية، والبشاشة، 2022) التي أكدت على أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة الضمان الاردنية، ودراسة (الشنطي، والجيار، 2021) التي وضحت الدور الهام الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، ودراسة (Rotich & Okello, 2019) التي وجدت مستوى عالي للرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الكينية، كما لاحظ الباحثان من خلال التعاون مع القطاع الحكومي أهمية الرشاقة الاستراتيجية من أجل التكيف مع التغيرات المتجددة والمتسارعة في بيئة الأعمال، وذلك لمواكبتها والقدرة على السير قدماً في تطوير الوزارة وأعمالها وخدماتها، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في السعي للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني؟ ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1. ما مدى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بالقطاع الحكومي الفلسطيني.
2. ما مستوى التميز المنظمي بالقطاع العام الفلسطيني.
3. ما هو تأثير الرشاقة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في القطاع الحكومي (القطاع الاقتصادي، القطاع الاجتماعي، قطاع العدالة، قطاع الحكم).

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة للتعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني، وتتلخص الأهداف الفرعية للدراسة فيما يلي:

1. دراسة مدى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بالقطاع الحكومي الفلسطيني.
2. التعرف إلى مستوى التميز المنظمي بالقطاع العام الفلسطيني.
3. الكشف عن تأثير الرشاقة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في القطاع الحكومي (القطاع الاقتصادي، القطاع الاجتماعي، قطاع العدالة، قطاع الحكم).

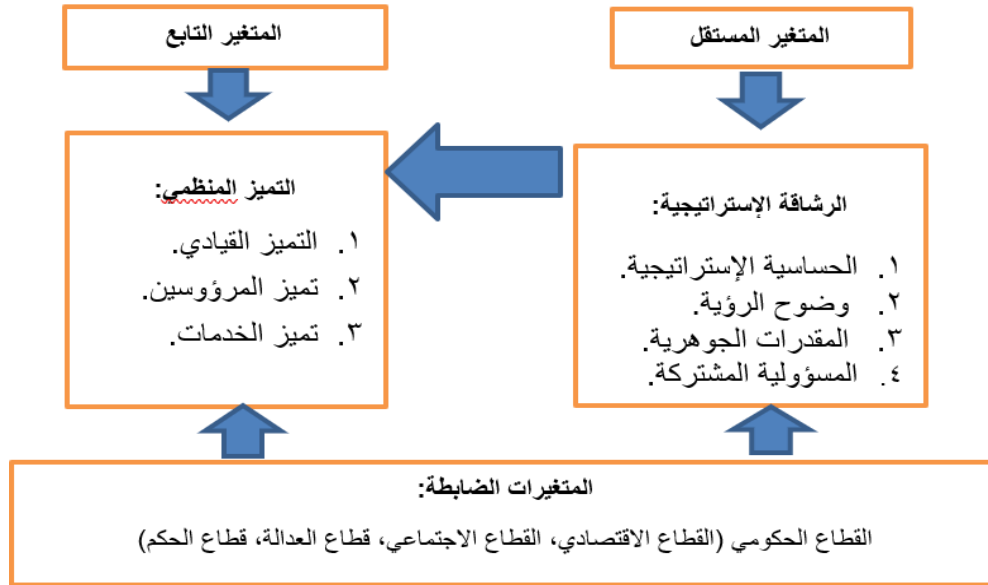
أهمية الدراسة

تتمحور الأهمية العلمية في أنها تساهم في توجيه أنظار الباحثين إلى مزيد من الاهتمام بإجراء دراسات تقييمية في مجال الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في التميز المنظمي بالقطاع الحكومي، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع وربطت بين المتغيرين وتأثيرهم ببعضهما في القطاع الحكومي (على حد علم الباحثين). أما الأهمية العملية فتساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار في القطاع الحكومي في تحديد الجوانب الأكثر ضعفاً والأكثر قوة من أجل اتخاذ القرارات السليمة وبناء على أسس علمية، بالإضافة إلى محاولة توفير معلومات لصناع القرار حول أهم العراقيل

التي تعيق عملية التميز المنظمي.

متغيرات وأنموذج الدراسة

تم الاعتماد على المتغيرات من خلال الرجوع إلى أبعاد الدراسات السابقة وهي: المتغير التابع والمتمثل في التميز المنظمي؛ المتغير المستقل والمتمثل في الرقابة الاستراتيجية، والمتغير الضابط القطاع الحكومي، كما هو موضح في إنموذج الدراسة الشكل رقم (1)



شكل (1) أنموذج ومتغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في القطاع الاقتصادي.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في القطاع الاجتماعي.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في قطاع العدالة.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في قطاع الحكم.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

يعد موضوع الرشاقة الاستراتيجية من المواضيع المهمة والحيوية في العديد من الجوانب الإدارية، لذلك اهتمت الأدبيات في مجال الإدارة بموضوع الرشاقة الاستراتيجية، باعتبارها خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه، والعمل على علاجه لو حدث، ومما لها من أثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة، وكيفية تفسير أدائها، وسرعة ودقة تفوقها التنافسي (الغزالي، 2013؛ عبد الله وذياب، 2019).

تعددت التعريفات للرشاقة الاستراتيجية، فعرفت الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمات على توقع التغيرات السريعة في البيئة والتفاعل معها، واغتنامها من خلال إعادة تحديد استراتيجياتها، وتكييف استراتيجياتها التنافسية والوظيفية للبقاء وخلق القيمة (de Diego & Almodovar, 2021).

وتشير بشكل عام إلى قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع البيئات غير المؤكدة. وتحتوي على ثلاث قدرات وصفية وهي الحساسية الاستراتيجية، وتوفر المقدرات، ووحدة القيادة (Doz and Kosonen 2010). كما أنها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة والتكيف والعمل لإدارة عدم اليقين في بيئة الأعمال المتغيرة (Haider et al, 2021).

ويعرفها Shams et al. (2021) بأنها أداة لخلق ميزة تنافسية للشركة. وتعرف أيضاً بأنها القدرة على تعديل الاتجاه الاستراتيجي للأعمال الأساسية بشكل مستمر وكاف من خلال التكيف والاستجابة للظروف البيئية الحساسة المتغيرة أثناء التكيف في الوقت غير الصحيح (Hussein et al., 2023).

وعرفها (Sorokina et al., 2020) بأنها القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة أو غير المتوقعة في بيئة الأعمال مع الاستمرار في التركيز على الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.

وتعرف بأنها المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها، ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها (الفقيه، 2020).

مما سبق يتضح للباحثين بأن الرشاقة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة على التكيف والتغيير بشكل سريع، والاستجابة للتغيرات التي تحدث على كافة المستويات، فالمنظمة الرشيقة يمكن أن تلبى احتياجات وطلبات الزبائن بسرعة، وتقدم خدمات جديدة تتلاءم مع الاحتياجات المتجددة للزبائن ولتمتلي الخدمة.

أهمية الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة حاسمة للمؤسسات للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال سريعة الخطى اليوم. إنها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات والتحول في السوق واحتياجات العملاء والمشهد التنافسي.

تشكل الرشاقة الاستراتيجية كفاءة تنظيمية أساسية وحاسمة ، والتي تتجلى في تطوير نماذج واستراتيجيات أعمال جديدة بدلاً من ابتكار المنتجات والخدمات الحالية (Weber and Tarba 2014؛ Wilson and Doz 2011). وناقش الباحثون تأثير عوامل السوق مثل التكنولوجيا والاستدامة والقدرة التنافسية (Gurca et al., 2021)، حيث أن تقنية المعلومات والمرونة تزيدان نجاح المنظمة من خلال الاستفادة من عناصر الرشاقة المحددة: الاستشعار والاستجابة (Pereira et al., 2021).

تتمثل إحدى الخصائص المهمة للمنظمة الرشيقة في قدرتها على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات البيئية مع الحفاظ على سلامة أنظمة المعلومات والتكنولوجيا والموظفين والعمليات التجارية والمواد (Hussein et al, 2021& Majid et al., 2021). حيث أن الرشاقة الاستراتيجية التي يمكن أن تتكيف مع التغيرات السريعة والاستفادة من تغيير إمكانيات السوق، هي مفتاح النجاح في بيئة الشركة سريعة التغير. بالإضافة إلى ذلك، فهي تمكن أي منظمة من التغلب على المعارضين من خلال اغتنام الفرص والتغلب على العقبات على الفور. كما أنها تنتج العناصر الصحيحة في الوقت المناسب والمكان والتكلفة (Soltaninezhad et al., 2021). نظرًا لأن المنظمات يجب أن تستفيد من تحولات السوق للمنافسة في المواقف المضطربة، فإن المنظمة التي تتمتع بالرشاقة والقدرة على التكيف ستعمل تلقائيًا على تحسين احتمالية الابتكار داخلها، ولكن إذا كانت تفتقر إلى الرشاقة، فلن تكون عرضة للهزائم فحسب، بل ستفقد أيضًا الفرص (Hussein et al, 2021; Majid et al., 2021).

تعد القدرة على التكيف أحد أهم المعايير لضمان بقاء المؤسسات الحديثة في المناخ التجاري الديناميكي والمضطرب اليوم، كما يعد بناء المرونة الاستراتيجية طريقة لإدارة المخاطر والتغيرات الخارجية غير المتوقعة، حيث يحتاج إلى القدرة على التكيف والتكيف باستمرار مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة في الوقت المناسب (Muema، 2019). مما سبق اتضح للباحثين أهمية الرشاقة الاستراتيجية واعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمة من ضمان استمرارها ونجاحها، وتمكنها من التفوق على المنافسين في بيئة الأعمال سريعة التغير، فالمنظمات التي لا تمارس الرشاقة الاستراتيجية تتحول مع مرور الزمن إلى مؤسسات غير قادرة على منافسة المنظمات الأخرى.

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

لقد تعددت الأبعاد المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية، وقد اعتمد الباحثان الأبعاد التالية (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة)، والتي كانت أكثر تكراراً في الدراسات السابقة، بالإضافة لملائمتها البيئة الفلسطينية، ويمكن تلخيص هذه الأبعاد كما يأتي:

البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية:

الحساسية الاستراتيجية هي تحديد واغتنام الفرص المستمرة وبشكل أسرع من المنافسين، كما يتعين على المنظمات أن تشارك في بيانات السوق في الوقت الدقيق بشكل مفصل وموثوق به، وكذلك تحتاج المنظمات إلى عدد قليل من الأولويات من أجل تركيز الجهود، وأهداف الأداء الواضح للفرق والأفراد، وآليات محاسبة الأفران ومكافأاتهم (Sull, 2009).

كما يجب على الإدارة أن تتابع تدفق المعلومات، والإبقاء على حس المعرفة بالحاجات الملحة، والحفاظ على التركيز على الأهداف الحاسمة، وتوظيف العاملين بالمشاريع (دماج، 2019).

تشير الحساسية الاستراتيجية إلى القدرة على إدراك اتجاهات السوق والقوى المتقاربة من أجل الاستفادة بسرعة من الفرص الجديدة (Doz and Kosonen 2010).

عرف البدراني (2015) الحساسية الاستراتيجية بأنها مدى الوعي بالتوجه الاستراتيجي لها، وإدراكها للمسار الذي من خلاله تستطيع تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال فهم الفرص المواتية فيها بسرعة، والرد والتصرف أسرع من المنافسين. ويعتبر مفهوم الحساسية الاستراتيجية أقرب لمفهوم القدرة الاستيعابية، أو كنوع من القدرة الديناميكية من خلال الاتصال المستمر، والاستثمار البيئي، ووضع السياسات والقواعد، واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات، حيث تشير إلى قدرة المنظمة على فهم وإدراك التغيرات البيئية المختلفة، وبناء رؤية للمستقبل كاستجابة للتغير البيئي المستمر (رضوان، 2014).

البعد الثاني: وضوح الرؤية:

تعد الرؤية صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمؤسسة، وهي طموح المنظمة وآمالها المستقبلية، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة، ويوفر وضوح الرؤية السرعة اللازمة للمؤسسة للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، و عملية واقعية ذات مصداقية وأكثر جاذبية للمستقبل، وتعد الرؤية أحد الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتسبق الرسالة التي تنتجها المنظمة، حيث تعبر عن الطموح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه في المستقبل، والرؤية المشتركة تمثل الخطوط العريضة لأهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (العجمي، 2021).

تزداد أهمية الرؤية ويصبح لها أكثر إلحاحاً في ظل فترات التحول التي تمر بها المنظمات وتغير مهامها، فهي تساعد في توضيح الاتجاه العام للتغيير، وتبسط الآلاف من القرارات التفصيلية، وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال المناسبة وفقاً للاتجاه المعلن. وتساعد على تنسيق مختلف الأفعال والجهود بسرعة وبطريقة كفوءة، إذا تم استلهاها بأسلوب صحيح من قبل العاملين والإدارة (الشنطي، والجيار، 2021).

البعد الثالث: المقدرات الجوهرية:

إن المقدرات الجوهرية للمؤسسة تعني معرفة المنظمة لكيفية أداء العمل أو معرفة كيف (Know-How)، ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية العامة بأنها نتاج الخبرة والتعليم التنظيمي التراكمي في المنظمة الناتج عن المعارف، والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال المؤدية إلى احترافية في أداء نشاطاتها الداخلية، أما المقدرات الجوهرية الخاصة فهي التنفيذ المبدع والأداء الفائق للنشاطات الداخلية، والتي تتصف بأنها قدرات راسخة وثابتة في المنظمة، وليست عرضية أو طارئة، وإن هذا التنفيذ يضمن للمؤسسة تحقيق الربحية والتنافسية (حمدان، 2019).

تتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة مثل: (المهارات التقنية، والتظرية، والعملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها)، وتزود المقدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الاستراتيجية، حيث إذا لم تفهم المنظمة مقدراتها الجوهرية فإنها تكون غير مستعدة لاستغلال الفرص المتاحة، لذلك يجب على المنظمات امتلاك المقدرات

الجوهريّة الخاصّة التي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسيّة الفائقة من خلال إضافة القيمة بشكل مباشر وواضح إلى النشاطات الأساسيّة للمؤسسة (Dess et.al, 2024). (جروان، 2022)
بالتالي فإنّ المقدرات الجوهريّة والأساسيّة توفر للمؤسسة مزيجاً ضرورياً من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الاستراتيجيّة، وفي حالة عدم استغلال المنظمة لمقدراتها الأساسيّة فإنّها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها، وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص (الفقيه، 2020).

البعد الرابع: المسؤوليّة المشتركة:

تعني المسؤوليّة بالمعنى الواسع أن يكون بين طرفين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهماتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل مفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي تجميحي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك، أي أن هذا المصطلح ناتج عن المسؤوليّة التعاونيّة (الفقيه، 2020).
وتشير المسؤوليّة المشتركة إلى مسؤوليّة أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات تمثل مقياساً للمدى والقيمة المتراكمة للمؤسسة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، إذ إن علاقتها مع الزبون مساهمة في خلق القيمة، لذا فإنّ علاقات المنظمة مع شركاء سلسلة القيمة يمكن أن يخلق القيمة ويمكن أن يدمرها (Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

وبصورة عامّة فإنّ مصطلح المسؤوليّة المشتركة يعني توزيع المسؤوليّة بين العديد من الأطراف المشاركة في إنتاج النتائج أو المخرجات، بدلاً من تجميع المسؤوليّة على فرد واحد. وينبع هذا المفهوم من التعاون والتناغم داخل وخارج المؤسسة، حيث تتحدد درجة المسؤوليّة المشتركة بواسطة الثقة في قدرات وأداء المتعاونين، والتفاعل بين القادة والأفراد، والتواصل بين جميع الأطراف، ومشاركة الجميع في تحسين الأساليب وتقييم النتائج (اللمسي، 2021).
ويتم تحقيق الشراكة في المسؤوليّة من خلال العمل الجماعي والمشاركة في الأعمال والأنشطة والاعتماد المتبادل وأسلوب القيادة ومقدرة وإمكانيات المنظمة. كما يمكن للمنظمة اتخاذ إجراءات عند ظهور فرص جديدة، وهذا البُعد يعكس سرعة استجابة المنظمة للفرص المتاحة. وتتجلى أهمية الشراكة في المسؤوليّة في تحقيق الأهداف والرؤى المشتركة بين الأطراف المشاركة وتوفير بيئة عمل متعاونة وملهمة (العجمي، 2021).

مفهوم التميز المنظمي

ينطلق مفهوم التميز المنظمي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإداريّة المعاصرة تركز على جهودها لتحديد مفاهيم التميز المنظمي الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظلّ التغيرات البيئيّة المتعددة.

ويعرف التميز المنظمي بنمو المنظمة في جميع الجوانب التنظيميّة، وزيادة احتماليّة النجاح التنظيمي طويل المدى، وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير، من أجل تحسين مستوى الفعاليّة التنظيميّة، وهو منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي (Dehaghan & Pourther, 2014)

وكما يعرف التميز المنظمي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفرّق التنظيمي، تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عاديّة من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجيّة والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات

تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة (الأخضر، 2019). وعرفته فنديل (2020) "على أنه الوصول إلى الأداء الذي يتجاوز أداء المؤسسات المتنافسة ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة"

مما سبق يعرف الباحثان التميز المنظمي إجرائياً بسعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصدر والحرص على الأداء.

أبعاد التميز المنظمي

تعددت أبعاد التميز المؤسسي، ولكن اتفقت أغلب الدراسات في الأبعاد التالية: (التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي)، والتي تُعد أهم أبعاد التميز في المنظمات:
البعد الأول التميز القيادي: يُعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد، ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة (مصطفى، 2021).

فالتميز القيادي هو القدرة على حث الأفراد لأن يكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها، وتقوم القيادة بدور جوهري في إنجاح المنظمات والمحافظة على ذلك النجاح لفترات طويلة، فالقيادة هي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق المنظمة اللازمة لتحقيقها، في ظل تدليل وإدراك تام لبيئة عملها، وزيادة قدرتها على الاستحواذ على المعرفة المناسبة، وخلقها لتحقيق الريادة في ظل العولمة وما يصاحبها من ظواهر كالتنافسية الشديدة والتغيير السريع والتنوع الإبداعي وإدارة الأداء وبناء القدرات (المصري، 2020).

فالقيادة تؤثر وبشكل مباشر على التميز بدعمها لقدرات الأفراد وتشجيعها لهم، وبث روح المهارة القيادية وعلاقات العمل الفاعلة، ودعم الأفكار الإبداعية والمميزة، وتشجيع التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك الاهتمام بتحفيز المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة تتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية أداء المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشكلاتها، وعلى القادة اتباع مجموعة من النشاطات لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، كوجود قيم تنظيمية قوية مشتركة، وتطوير ونشر رؤية إبداعية، وتحديد رسالة واضحة لما ستكون عليه المنظمة، وتطوير الاستراتيجية بشكل ينسجم مع الرؤية والرسالة، وبناء الهياكل والاستراتيجيات التنفيذية لتسهيل تنفيذ التميز القيادي (أبو جمعة، والحامدي، 2021).

البعد الثاني التميز الخدماتي: تُعد جميع فئات المتعاملين بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على السلعة أو الخدمة التي لا تلبى حاجات المتعاملين أو تزيد عن توقعاتهم فإنهم يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ضوء إدارة التميز، فإن اللجوء للمنافسين يعد مؤشراً على عدم العمل بشكل جيد، وهناك سوء أو قصور في تقديم الخدمة، وهذا يتطلب تصحيح القصور، والتحرك المستمر نحو التحسن المستمر (عيد، 2022). ويتمثل التميز في الخدمة في تطوير منتج خدمي ذي صفات فريدة، تمنح المنظمة فرصة وضع أسعار استثنائية، فمثلاً إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات، فإن المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظراً لما يتمتع به المنتجات من صفات فريدة (Dess et al., 2024).

البعد الثالث تميز المرؤوسين: يشير تميز المرؤوسين الى امتلاك الموظفون لقدرات عقلية ممتازة وإمكانات إبداعية، فيما يخضع اختيار الموظفين الجدد لمعايير الخبرة والكفاءة والمؤهلات، بينما تطور المنظمة باستمرار تدابير لتقييم أداء الموظفين (Qawasmeh & Qawasmeh, 2013).

تعتبر الموارد البشرية على مختلف المستويات الإدارية بمثابة العامل الأهم في تحقيق التميز، فيما تتطلب استدامة التميز التنظيمي إدارة موارد بشرية متكاملة، فالعامل البشري للمنظمات هو المفتاح لقيادة المنظمة للتميز، إذ يجب أن يكون دور الموارد البشرية داخل المنظمة مرتبطاً بشكل مباشر بالاستراتيجيات التي تبنيها المنظمة نحو التميز (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020). وألزمت التغيرات المتسارعة في المنظمات تأهيل نفسها للاستجابة لأي تحديات أو فرص جديدة، وأصبح لا بد من تمكين الموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر إلى المستوى الذي يؤهلهم للتكيف مع التحولات المتسارعة في البيئة المحيطة (الحروب، 2021).

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها في تطوير وتميز الأداء المؤسسي الحكومي، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. فمن الدراسات العربية دراسة (العراجي، وحجاب، 2022)، والتي هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الرقابة الاستراتيجية في أداء العاملين بمؤسسة سولنغار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم (30) مفردة، وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج، أهمها: وجود أثر معنوي إحصائياً للرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سولنغار بالمسيلة. أما دراسة (جروان، 2022)، فهدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية على تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية بالمستشفيات الحكومية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (353) فرداً، وتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة وتم استرداد (205)، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية الأساسية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، ووجود أثر لتطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. فيما هدفت دراسة (المواضية، والبشاشة، 2022) إلى معرفة أثر الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء في ميدان الأعمال، التكيف، النمو)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني والبالغ عددهم 350 مديراً، وكانت أداة الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة بأن الرقابة الاستراتيجية لها تأثير في النجاح الاستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني. كما استعرضت دراسة (الضابط، 2022) كيفية تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الربحية بالسعودية من خلال الرقابة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمنظمات السعودية غير الربحية والبالغ عددهم (100) مفردة، وتوصلت الدراسة لتوافر ممارسة

الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية بدرجة مرتفعة، وكذلك مدى توافر الميزة التنافسية جاء بدرجة مرتفعة. ووجود تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في أبعاد الميزة التنافسية بالمنظمات السعودية غير الربحية. في حين تعرفت دراسة (عودة، 2022) على أثر المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى في ديوان الموظفين العام والبالغ عددهم (155) مديراً واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة بأن جاء مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. وكذلك دراسة (أحمد، وآخرون، 2021) التي هدفت الدراسة للتعرف إلى دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في عدد من شركات الاتصالات العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الاستطلاعي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء شركات الهاتف النقال ومعاونيهم ومديرو الأقسام والشعب العاملون في شركات الاتصالات العراقية، وبلغت عينة الدراسة (105) مفردة، وتم استرداد (95) مفردة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة وأثر للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في شركات الاتصالات العراقية. بالإضافة إلى دراسة (الشنطي، والجيار، 2021)، التي تعرفت الدراسة إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الاشرافية بشركات الادوية الفلسطينية والبالغ عددهم (166) موظفاً، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة أن مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة موافقة كبيرة، وكان الموافقة على مستوى الميزة التنافسية بمستوى كبير، ووجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية. وكذلك دراسة (أبو زيادة، وجاد الله، 2021) التي هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (347) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، منها وجود درجة متوسطة لممارسات إدارة المواهب لدى الوزارات الفلسطينية وبنسبة قدرها (64.8%)، ووجود تميز تنظيمي بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (73.2%)، كما أشارت النتائج لوجود تأثير دال إحصائياً لممارسة إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. وأخيراً دراسة (قنديل، 2020) فهذفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بمدراء الشركات في ثلاث شركات اتصال، وتم اختيار العينة الميسرة، وتوصلت الدراسة لوجود أثر للرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن. ووجود أثر لسلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن.

أما الدراسات الأجنبية فقد تحققت دراسة (Dhafer, 2021) من قياس العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الشركة العامة صناعة السيارات ومعداتها وتحديد النمط والطبيعة التفكير في الوظائف الإدارية في الشركة المعنية من أجل تحديدها الإجراء المناسب والذي يؤدي إلى توطيد نهج الوضوح والاستراتيجية وتوجيههم نحو تحقيق التميز التنظيمي، تمثلت عينة الدراسة من المدراء البالغ عددهم 76 مستجيباً، وأظهرت نتائج الدراسة ارتباط صحة العلاقات وتأثيرها على المستوى الرئيسي المتغيرات والأبعاد الفرعية، مما يدل على دور حيوي الوضوح

الاستراتيجي تحقيق التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة. أما دراسة (Al kurtany et al., 2020) فتعرفت على ارتباطات وتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي تم تمثيلها من قبل (الحساسية الاستراتيجية ، الالتزام الجماعي (وحدة القيادة) ، وتدفق الموارد الاستراتيجية) في تعزيز قدرة الجهاز المناعي التنظيمي من خلال أساسياته الأبعاد المتمثلة في (جهاز المناعة المركزي ، جهاز المناعة المتخصص ، جهاز المناعة على الأطراف) من خلال دراسة هذه المتغيرات والكشف عن أي من هذه الأبعاد له تأثير مباشر على تعزيز قدرة الجهاز المناعي التنظيمي في الشركة محل البحث ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات. وتألّف مجتمع الدراسة من (75) فرداً يشغلون مناصب إدارية (مدير فرع ، رئيس قسم ، و مسؤول شعبة) في الشركة الوطنية للتأمين العام. وتم اختبار عينة عشوائية قوامها (62) فرداً تم اختياره لتمثيل مجتمع البحث، وتمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة إحصائية، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة مباشرة بين أبعاد الحساسية الاستراتيجية وتدفق الموارد الاستراتيجية أكثر من تأثير الالتزام الجماعي. في حين دراسة (Rotich & Okello, 2019) تعرفت على تأثير سيولة الموارد على الرشاقة الاستراتيجية في جامعات كينيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع المعلومات، وتم توزيع الاستبانة على عينة عددها 70 من الإدارة العليا (نائب رئيس جامعة، المستشارون، رؤساء الاقسام، العمداء، مديرو التخطيط)، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة لأن الرشاقة الاستراتيجية كانت متوافرة بمستوى كبير، ووجود علاقة ارتباط ايجابية كبيرة بين المتغيرات. أما دراسة (Alhefiti et al. , 2019) فهذفت الدراسة إلى معرفة قوة تأثير إدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على تميز المنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على جمع البيانات من 218 في بلدية الفجيرة، وطبقت الدراسة العينة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تأثير إدارة الاستراتيجية في الثقافة التنظيمية كان إيجابياً، وقد ثبت أيضاً أنها تنبئ بشكل كبير بالتفوق المنظمي، وأن نتائج الدراسة الحالية ستعطي رؤى إضافية حول الاستراتيجيات الإنتاجية للوصول إلى التميز المؤسسي في القطاعات العامة في دول مثل الإمارات العربية المتحدة.

ما يميز الدراسة الحالية

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ارتباطها في موضوع الدراسة الرئيسي وهو تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي، ولكن تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث تعتبر من الدراسات الأولى (حسب علم الباحثين) في فلسطين من حيث هدفها الأساسي بمعرفة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي بالقطاع الحكومي، كما أنه استخدمت العينة الطبقية العشوائية. كما اشتملت عينة الدراسة على ثلاثة عشر وزارة فلسطينية تمثل القطاع الاقتصادي، والحكم والخدمات، وقطاع العدالة، نظراً لخصوصية الوزارت الفلسطينية ومدى قدرتها على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في القطاعات المختلفة، ومقدار تأثيرها في التميز لهذه الوزارات.

منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كونها الأنسب ولتوافقه مع هدف الدراسة الذي يبحث في الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني.

مجتمع وعينة الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين من مدير بدرجة C إلى مدير عام في كافة الوزارات الحكومية في الضفة الغربية خلال عام 2022م، والبالغ عددهم (14) وزارة حكومية بالاعتماد على ديوان الموظفين العام 2022، ولاستكمال إجراءات الدراسة قام الباحثان بتطبيق معادلة لحساب حجم العينة المناسب للمجتمع، وبالاستناد إلى القانون المرتبط بتحديد الحجم الأمثل للعينة فقد توصل الباحثان إلى أن حجم العينة المناسب هو (403) موظف/ة، وعليه تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية حيث تم اختيار الوزارات حسب القطاع الذي تنتمي له الوزارة كمرحلة طبقية أولى، ومن ثم تم اختيار (29) موظف/ة من كل وزارة بطريقة العينة العشوائية.

أداة الدراسة

تم تطوير أداة لقياس أهداف الدراسة لغرض تنفيذها باستبانة ميدانية بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة والتي حددت أبعادها حسب مقياس عشري.

صدق أداة الدراسة

معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية"

تشير نتائج الصدق إلى أن كافة الفقرات الخاصة بأبعاد المحور الأول المتمثل في "الرشاقة الاستراتيجية" قد كانت معنوية عند مستوى 0.05، وتتراوح درجة الصدق ما بين 0.849-0.935 وهو ما يشير إلى توافر درجة مرتفعة من الصدق الخاص بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "التميز المنظمي"

تشير النتائج إلى وجود دلالة معنوية عن مستوى 0.05 لكافة فقرات الأبعاد التي تشكل محور التميز التنظيمي، وتتراوح درجة الصدق ما بين 0.824-0.940 وهو ما يؤكد ارتفاع مستويات صدق الفقرات الخاصة بهذا المحور.

ثبات أداة الدراسة

إن معاملات الثبات الناتجة عن اختبار كرونباخ ألفا قد اتسمت بالارتفاع النسبي لكافة المحاور والأبعاد المرتبطة بالأداة البحثية، إذ تراوحت قيمة تلك المعاملات الخاصة بأبعاد "الرشاقة الاستراتيجية" بين (0.950) للبعد الثاني "وضوح الرؤية" و(0.963) للبعدين الأول والثالث "الحساسية الاستراتيجية" و"المقدرات الجوهرية"، وعلى مستوى المحاور نجد أن معامل الثبات للمحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية" بلغ (0.985)، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني "التميز المنظمي" (0.978)، حيث تراوحت قيمة تلك المعاملات للأبعاد الفرعية للمحور الثاني بين (0.934) للبعد الثاني "تميز المرؤوسين"، و (0.962) للبعد الأول "التميز القيادي". وبشكل عام نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.990)، واعتماداً على تلك النتائج يستخلص الباحثان وجود مستويات مرتفعة من ثبات البيانات التي تم جمعها وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل وتفسير النتائج وتعميمها.

يلخص الجدول رقم (1) نتائج التحليل لأبعاد المحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية"، حيث نجد أن البعد الثاني "وضوح الرؤية" جاء في المرتبة الأولى من بين باقي الأبعاد بمتوسط (7.16 من 10)، أما في المرتبة الرابعة جاء البعد الرابع "المسؤولية المشتركة" بمتوسط حسابي (6.65 من 10)، كما وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور ككل (6.88 من 10) بوزن نسبي (67%) وتشير هذه القيمة لوجود درجة متوسطة من الموافقة من وجهة نظر المستجيبين على هذا المحور.

جدول رقم (1): نتائج تحليل أبعاد المحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية"

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	0.000	16.74*	69%	1.60	6.85	الحساسية الاستراتيجية
1	0.000	21.39*	72%	1.55	7.16	وضوح الرؤية
3	0.000	15.24*	68%	1.70	6.80	المقدرات الجوهرية
4	0.000	13.12*	67%	1.75	6.65	المسؤولية المشتركة
	0.000	17.65*	69%	1.55	6.88	الدرجة الكلية للمحور

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد بعد صحيح، *دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يعزو الباحثان النتائج لطبيعة الظروف التي تعمل بها الوزارات الفلسطينية والتطورات العالمية المتسارعة واستحداث العديد من المصطلحات الادارية التي تساعد وتعزز من أداء المؤسسات، وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من المتغيرات الهامة على المستوى العام والخاص في المؤسسات، الأمر الذي يجبر المؤسسات والوزارات على الاهتمام وتطبيق الرشاقة الاستراتيجية لدورها المهم والبارز في تعزيز التميز المنظمي، وذلك من خلال الاهتمام بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة)، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مع دراسة (جروان، 2022) التي توصلت لوجود درجة موافقة متوسطة للرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ومع دراسة (الضمور، 2017) التي توصلت لوجود درجة موافقة متوسطة بمحور الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية. واختلفت مع دراسة (الشنطي، والجيار، 2021) التي توصلت لوجود درجة موافقة مرتفعة جدا للرشاقة الاستراتيجية، واختلفت مع دراسة (الضابط، 2022) التي توصلت لوجود درجة موافقة مرتفعة جدا للرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية السعودية.

تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني "التميز المنظمي"

يلخص لجدول رقم (2) نتائج التحليل لأبعاد المحور الثاني "التميز المنظمي"، حيث نجد أن البعد الأول "التميز القيادي" جاء في المرتبة الأولى من بين باقي الأبعاد بمتوسط (6.88 من 10)، أما في المرتبة الثانية جاء البعد الثاني "تميز المرؤوسين" بمتوسط حسابي (6.87 من 10)، بينما في المرتبة الثالثة والأخيرة جاء البعد الثالث "تميز الخدمات" بمتوسط حسابي (6.84 من 10)، كما وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور ككل (6.86 من 10) بوزن نسبي (69%) وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة من وجهة نظر المستجيبين على هذا المحور.

جدول رقم (2): نتائج تحليل أبعاد المحور الثاني "التميز المنظمي"

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0.000	16.66*	69%	1.65	6.88	التميز القيادي
2	0.000	17.92*	69%	1.52	6.87	تميز المرؤوسين
3	0.000	15.86*	68%	1.68	6.84	تميز الخدمات
	0.000	17.64*	69%	1.54	6.86	الدرجة الكلية للمحور

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد بعد صحيح، *دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

ويعزو الباحثان ذلك لاهتمام المؤسسات والوزارات بتحقيق التميز المنظمي من خلال التميز القيادي، التميز المرؤوسين وتميز الخدمات التي تقدمها للمواطنين، فالوزارات تولي الاهتمام بعملية التخطيط لاحتياجات المستقبل وتوسعياً دوماً لتقديم أفضل الخدمات، بالإضافة لتبني الإدارة العليا بالوزارات الفلسطينية الأهداف الاستراتيجية بناء على احتياجات المواطنين، ووجود استعداد تام لدى الموظفين بالوزارات لمواكبة التغيرات في العمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى امتلاك الموظفين في القطاع الحكومي القدرات العالية التي تؤهلهم لتحقيق أهداف الوزارة والتي تسعى لتقديم خدماتها بكل سهولة وراحة للمواطنين، بالإضافة لاعتمادها على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات للمواطنين. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو زيادة، وجادالله، 2021) التي توصلت لوجود مستوى مرتفع من الموافقة على متغير التميز المنظمي في الوزارات الفلسطينية، ومع دراسة فنديل (2020) التي توصلت لوجود مستوى مرتفع للتميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الاردن.

النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرشاقة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في القطاع الاقتصادي".

تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية" ككل والمتمثل بالمتغير المستقل و المحور الثاني "التميز المنظمي" والمتمثل بالمتغير التابع، حيث إحصائياً يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة

(H₁) التي تفترض وجود تأثير ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمعامل الانحدار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى 0.05 ويقال عندها أن التأثير معنوي ويعني ذلك وجود تأثير ذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من 0.05 ونستنتج عند إذن عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية، والجدول رقم (4) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع

الاقتصادي الحكومي الفلسطيني

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	891.404	0.889	0.943	0.044	2.039	0.455*	الحد الثابت
				0.000	29.856	0.941*	الرشاقة الاستراتيجية

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

حيث نلاحظ من الجدول (4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي في القطاع الاقتصادي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.943)، كما ونلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل "الرشاقة الاستراتيجية" بلغت (0.941) وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي عند مستوى 0.05. كما ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.889) وتعني هذه القيمة أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 88.9% من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي) في القطاع الاقتصادي، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير. كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (891.404) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في القطاع الاقتصادي".

الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في القطاع الاجتماعي".

جدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرقابة الاستراتيجية في التميز المنظمي في القطاع

الاجتماعي الحكومي الفلسطيني

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة "اختبار"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	547.944	0.832	0.912	0.045	2.027	0.550*	الحد الثابت
				0.000	23.408	0.912*	الرقابة الاستراتيجية

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

حيث نلاحظ من الجدول (5) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرقابة الاستراتيجية والتميز المنظمي في القطاع الاجتماعي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.912)، كما ونلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل "الرقابة الاستراتيجية" بلغت (0.912) وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في التميز المنظمي عند مستوى 0.05. كما ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.832) وتعني هذه القيمة أن الرقابة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 83.2% من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي) في القطاع الاجتماعي، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير، كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (547.944) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في القطاع الاجتماعي".

الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في قطاع العدالة".

جدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع العدالة الفلسطيني

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	619.162	0.883	0.940	0.546	0.606	0.166	الحد الثابت
				0.000	24.883	0.968*	الرشاقة الاستراتيجية

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

حيث نلاحظ من الجدول (6) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي في قطاع العدالة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.940)، كما ونلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل "الرشاقة الاستراتيجية" بلغت (0.968) وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي عند مستوى 0.05. كما ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.883) وتعني هذه القيمة أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 88.3% من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي) في قطاع العدالة، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير، كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (619.162) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في قطاع العدالة".

الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في قطاع الحكم".

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع

الحكم الفلسطيني

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	451.442	0.842	0.917	0.001	3.529	1.008*	الحد الثابت
				0.000	21.247	0.854*	الرشاقة الاستراتيجية

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

حيث نلاحظ من الجدول (7) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي في قطاع الحكم حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.917)، كما ونلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل "الرشاقة الاستراتيجية" بلغت (0.854) وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي عند مستوى 0.05. كما ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.842) وتعني هذه القيمة أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 84.2% من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي) في قطاع الحكم، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير، كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (451.442) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في الوزارات الحكومية العاملة في قطاع الحكم".

الاستنتاجات

بناء على النتائج السابقة، استنتج الباحثان ما يلي:

1. تسعى الوزارات الى تحقيق التميز المنظمي، وذلك من خلال التركيز على أبعاده (التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي)، ويُعد التميز المنظمي ذو أهمية كبرى للمنظمات حيث انه يساهم في توفير الوسائل وطرق التعرف على العقبات التي تواجهها المنظمة في حال ظهورها.
2. التميز المنظمي من الممكن تحقيقه من خلال الرشاقة الاستراتيجية التي يعتبر عنصر مهم في تحسين أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، فالتميز لا يتحقق بالحلم والتمني، وإنما بالتطبيق الناجح لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي بدورها تحقق التميز، فالمنظمة التي تريد البقاء والريادة في محيط يتصف بالتحويلات وشدة المنافسة، فهذا يتطلب أن تمتلك المنظمة قدرات وإستراتيجيات رشيقة تساهم في تحقيق ذلك.
3. اهتمام القطاع الحكومي بتعزيز التميز المنظمي من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وذلك من خلال الرشاقة الاستراتيجية التي كان مستواها مرتفع في القطاع الحكومي الفلسطيني، الأمر الذي انعكس على تعزيز التميز المنظمي.
4. تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي كان الاعلى في قطاع العدالة، وهذا يدل على الاهتمام المتزايد لقطاع العدالة في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، بينما كان التأثير الأقل للرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الحكم.

التوصيات:

- من أجل رفع مستوى الرشاقة الاستراتيجية والتميز المنظمي في الوزارات الحكومية الفلسطينية، وتعزيز تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي، وفي ضوء تحليل النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:
1. ضرورة اهتمام الوزارات بصياغة رؤية واضحة لتحقيق الاهداف الواقعية، من خلال التحفيز المستمر للموظفين لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية.
 2. قيام الوزارات بتدريب المسؤولين بالوزارات على تنمية آليات التفكير الابداعي والقدرة على المبادرة، وتقديم الحوافز

- والتشجيع للموظفين، والعمل على أن تكون الأقسام بالوزارات متكاملة مترابطة يوجد بينها الانسجام التام.
3. أن تعمل الوزارات على إبقاء الكفاءات وخبرات الموظفين فيها على أعلى مستوى، وتوفير المعرفة الكاملة بالخبرات التي يمتلكها الموظفين، وتدريب الموظفين على التقنيات التكنولوجية الحديثة لمواكبة التطورات الجديدة.
4. العمل على رفع مبدأ المسؤولية المشتركة بين الموظفين، وأن تتعامل الوزارات مع كل الأطراف على اعتبارهم شركاء في المسؤولية، وحل جميع المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي، وحث الموظفين بالوزارة على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين.
5. العمل على زرع ثقافة التميز، وذلك من خلال استحداث جوائز للنتائج الأدبية والعلمية، وإقامة المؤتمرات العلمية التي تصب في مصلحة تطوير القدرات العلمية وخلق روح المنافسة بين الموظفين على الإبداع والابتكار.
6. ضرورة اهتمام الوزارات بشكل أكبر في بعد (الحساسية الاستراتيجية) لتحقيق تأثيراً أكبر في التميز المنظمي.
7. تنمية الوعي الاستراتيجي للقادة في الوزارات بالدور الجوهري والريادي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الكفؤة لاستشراف المستقبل وتعزيز التميز على المنافسين في تلك الوزارات.
8. زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم التميز المؤسسي للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وتميزها، وضرورة تبني منهجية واضحة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم ثقافة الإبداع والابتكار لدى الموظفين من أجل التحسين المستمر وتعزيز التميز.

المراجع العربية

- أبو جمعة، محمود، والحامدي، محمد. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية/ الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 29، العدد 1، ص 298-323.
- أبو زيادة، زكي، وجاد الله، محمد. (2021). واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، العدد 9، المجلد 4، ص 100-130.
- أحمد، أحمد، وشعير، حاضر، ومحميد، كفاح. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، المجلد 5، العدد 1، ص 119-13.
- الأخضر، صياحي. (2019). *دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية*، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- البدراي، إيمان. (2015). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل. *مجلة دراسات إدارية: جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد - العراق*، المجلد 7، العدد 14، ص 133-189.
- جروان، صبحية. (2022). *أثر ممارسات الرشاقة الاستراتيجية على تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة*، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الحروب، روان. (2021). *القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء التدريس*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمدان، محمد. (2019). *الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في السلوك الإبداعي لدي موظفي المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الختاتنة، ميسون. (2018). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، *مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي*، المجلد 22، العدد 66، جامعة الأزهر، ص 123-172.
- دماج، أميرة. (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، *مجلة القلم*، المجلد 6، العدد 12، ص 341-369.
- رضوان، طارق. (2014). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، *مجلة التجارة والتمويل*، العدد 3، ص 1-44.

الشنطي، محمود، والجيار، مدحت. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 29، العدد 1، ص 130-163.

الضابط، محمود. (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 42، العدد 2، ص 27-42.

الضمور، مبارك. (2017). *الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر هيئة التدريس*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبد الله، أنيس أحمد، وذياب أمين طلال. 2019. أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية : بحث تحليلي لعدد من الجامعات الأهلية في العراق، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 15، العدد 48، الجزء 2، ص 105-123.

العجمي، منيرة. (2021). درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس*، المجلد 45، العدد 3، ص 15-58.

عودة، رعاء. (2022). *إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين*، رسالة ماجستير، القيادة والإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

عيد، نور الإيمان. (2022). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، المجلد 10، العدد 4، ص 137-202.

الغزالي، فاضل غباش. (2013). *دور خيارات التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج تجديد الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية*، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الفاقي، منال. (2020). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، *مجلة الجامعة الوطنية*، العدد 13، ص 167-202.

فنديل، سماح. (2020). *أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية- دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن*، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

لعراجي، منير، وحجاب، أحمد. (2022). *أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغار- المسيلة*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مجد بوضياف- المسيلة، الجزائر.

اللمسي، عادل. (2021). الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، المجلد 45، العدد 4، ص 303-384.*

المصري، ماهر. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز القيادي في الوزارات الفلسطينية، *مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية، المركز الديمقراطي العربي، العدد 5، ص 104-121.*

مصطفى، إيمان. (2021). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، ص 355-396.*

المواضية، عارف، والبشاشة، سامر. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني، *مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 37، العدد 3، ص 267-302.*

المراجع الأجنبية

Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management, 18(4), 49–58.*

Al kurtany & et.al. (2020). The Effect of Strategic Agility Dimensions in Enhancing the Immune System: A Survey of the Opinions of Sample in the National Insurance Company. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(4), 11291-11318.*

Alhefiti, S., Ameen, A. & Bhaumik, A. (2019). Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, 11(6-Special Issue), 748-759.*

de Diego Ruiz, E., Almodóvar, P. & del Valle, I. (2023). What drives strategic agility? Evidence from a fuzzy-set qualitative comparative analysis (FsQCA). *Int Entrep Manag J, 19, 599–627.*

Dehaghan, Z. A.; Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj, *WALIA Journal, 30(S2), 141-146.*

Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Sauerwald, S. (2024). *Strategic management: Creating competitive advantages.* McGraw-Hill Education.

- Dhafer, M & Saaed, Hadeel (2021). Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2500- 2509.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Gurca, A., Bagherzadeh, M., Markovic, S., & Koporcic, N. (2021). Managing the challenges of business-to-business open innovation in complex projects: A multi-stage process model. *Industrial Marketing Management*, 94, 202-215.
- Haider, S. A., Tehseen, S., Khan, S., Mata, M. N., Martins, J. M., & Abreu, A. (2021). A literature review on agility-is there a need to develop a new instrument?. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(4), 1-14.
- Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Kazem, S. A. (2023). STRATEGIC LEARNING AND STRATEGIC AGILITY: THE MEDIATING ROLE OF STRATEGIC THINKING. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 15(1), 1-25.
- Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Al-Yasseri, A. M. (2021). Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations. *The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS)*, 3(1), 41-50.
- Khoshnood, N., T. & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.
- Majid, A., Yasir, M., Yasir, M., & Yousaf, Z. (2021). Network capability and strategic performance in SMEs: The role of strategic flexibility and organizational ambidexterity. *Eurasian Business Review*, 11, 587-610.
- Muema, E. M. (2019). Influence of Strategic Agility on the Competitive Advantage of Private Hospitals in Nairobi County (Doctoral dissertation, University of Nairobi), 1-57. Retrieved from <http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/108868/EDNA%20MWE%20NDWA%20MUEMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2021). Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis-The case of Indian IT/BPO offshoring firms. *Journal of International Management*, 27(1), 100738.
- Qawasmeh, F. M., & Qawasmeh, E. F. (2013). The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(7), 5–19.
- Rotich, J., & Okello, B. (2019). The effect of Resource Fluidity on Strategic Agility among universities in Kenya: case of Masinde Muliro university and technology. *Strategic Journals*, 6(2), 2176 –2190.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic Agility in International Business: A Conceptual Framework For 'Agile' Multinationals. *Journal of International Management*, 27, 100737.
- Soltaninezhad, A., Sharifabadi, A. M., Ahmadabadi, H. Z., & Jafarnejad, A. (2021). Developing a model for strategic agility in knowledge-based companies using a mixed methods approach. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 176-198.
- Sull, D. (2009). How to Thrive in Turbulent Markets. *Harvard Business Review*, 87(2), p78-88.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12.
- Wilson, K., & Doz, Y. L. (2011). Agile innovation: A footprint balancing distance and immersion. *California Management Review*, 53(2), 6-26.