



**أثر التوافق الاستراتيجي على التميز التنظيمي في مؤسسات العمل الانساني في جمهورية توغو**

**الدكتور مكي ضحبه إدريس الطيب**

تاريخ الارسال – 2023/4/30- تاريخ القبول 2023/6/10- تاريخ النشر – 2023/6/30

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التوافق الاستراتيجي على التميز التنظيمي في مؤسسات العمل الانساني في جمهورية توغو ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل من اجل اختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتشكل مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات العون الانساني في جمهورية توغو، واستخدم الباحث اسلوب المعاينة العشوائية البسيطة وتكونت عينة الدراسة من (342) عاملا. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي في مؤسسات العمل الانساني في جمهورية توغو. اوصت الدراسة: بأهمية تعزيز التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي: يجب على المؤسسات العون الإنساني الاستمرار في تعزيز التوافق بين استراتيجياتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تحسين التنسيق بين الأقسام وتكييف استراتيجياتها مع التحديات البيئية.

الكلمات المفتاحية: التوافق الاستراتيجي، التميز التنظيمي، مؤسسات العمل الانساني، جمهورية توغو.

**The Impact of Strategic Fit on Organizational Excellence at in Humanitarian Organizations in the Republic of Togo**

**Abstract:** This study aimed to explore The Impact of Strategic Fit on Organizational Excellence at in Humanitarian Organizations in the Republic of Togo. The researcher used a descriptive analytical approach to test the study's hypotheses and analyze the data. A questionnaire was used as the primary data collection tool. The study population consisted of employees working in humanitarian organizations in the Republic of Togo. The researcher employed a simple random sampling method, and the sample consisted of 342 workers. The study found that strategic alignment has a significant impact on organizational excellence in humanitarian organizations in the Republic of Togo. The study recommended the importance of enhancing internal and external strategic alignment. Humanitarian organizations should continue to strengthen the alignment between their internal and external strategies by improving coordination among departments and adapting their strategies to environmental challenges.

**Keywords: Strategic Alignment, Organizational Excellence, Humanitarian Organizations, Republic of Togo.**

## 1. المقدمة

يعتبر التوافق الاستراتيجي في المنظمات من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح المستدام وتعزيز

الكفاءة التشغيلية. يشير التوافق الاستراتيجي إلى التنسيق والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والموارد

المتاحة، والخطط التشغيلية، والثقافة التنظيمية، واحتياجات السوق. عندما يكون هناك انسجام بين هذه المكونات، يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بفعالية أكبر وتقليل الهدر في الموارد والجهود.

ويمثل التميز التنظيمي في منظمات العمل الخيري أحد العناصر الحيوية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإنسانية والاجتماعية بفعالية وكفاءة. في سياق العمل الخيري، لا يقتصر التميز التنظيمي على تحقيق الأهداف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة وضمان تحقيق أثر ملموس ومستدام في المجتمع. يشمل التميز التنظيمي في هذا المجال عدة جوانب رئيسية، بدءاً من تحسين الكفاءة الداخلية من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية والتشغيلية، وصولاً إلى تعزيز القدرة على الابتكار والتوافق مع التغيرات في احتياجات المجتمع.

## 2. مشكلة الدراسة واسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في فهم تأثير التوافق الاستراتيجي، بمختلف أبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي والتوافق الاستراتيجي الخارجي)، على التميز التنظيمي في مؤسسات العمل الخيري، ويتطلب الأمر استكشاف كيف يؤثر التوافق الاستراتيجي الداخلي، الذي يشمل التعديلات التي تجربها المنظمة في هيكلها الداخلي وأنظمتها، وكذلك التوافق الاستراتيجي الخارجي، الذي يتعلق بتفاعل المنظمة مع التغيرات في البيئة الخارجية مثل الأسواق والقوانين والمجتمع، على أبعاد التميز التنظيمي الثلاثة: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والعاملين، وتكمن مشكلة الدراسة في تحديد كيف يساهم التوافق الاستراتيجي بمختلف أبعاده في تعزيز التميز التنظيمي،

وبناء على سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على شكل السؤال الرئيس التالي :

ما هو أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في الهيكل التنظيمي، والتميز في الثقافة، والتميز في العاملين ) في مؤسسات العمل الانساني في جمهورية توغو.

### 3. فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة واسئلتها تم صياغة الفرضيات الآتية:

**H01:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق الاستراتيجي بإبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في الهيكل التنظيمي، والتميز في الثقافة، والتميز في العاملين) في مؤسسات العمل الخيري .

وتم تفرع الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية الآتية:

#### الفرضية الفرعية الاولى:

**H01-1:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق الاستراتيجي بإبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في تميز الهيكل التنظيمي .

#### الفرضية الفرعية الثانية:

**H01-2:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق الاستراتيجي بإبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز الثقافي .

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

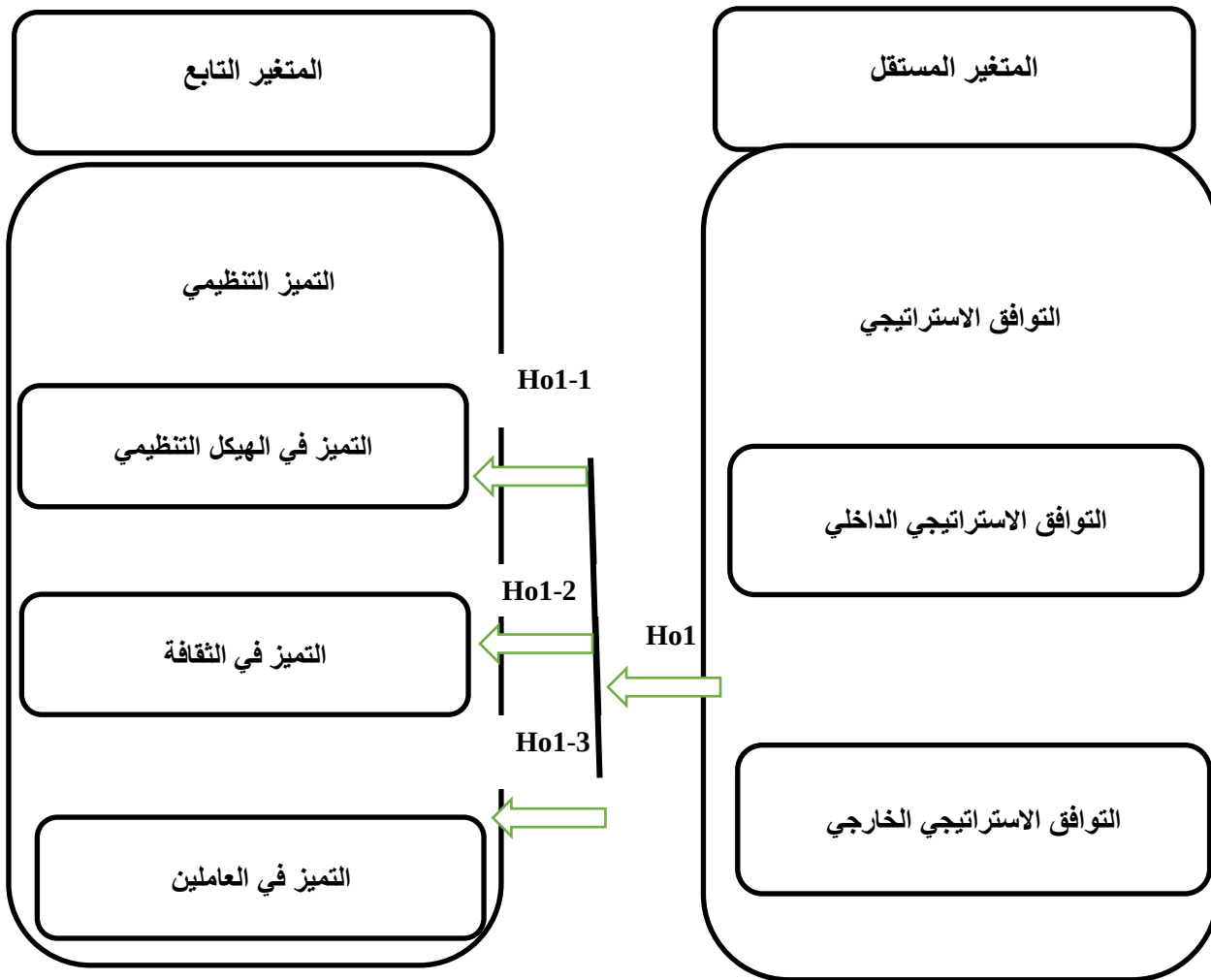
**H01-3:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق الاستراتيجي بإبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في تميز العاملين .

### 4. أنموذج الدراسة

بناء على مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها، يمكن تمثيل العلاقة الافتراضية في الدراسة من خلال أنموذج الدراسة، كما هو موضح في الشكل (1)

الشكل (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (دراسة اغنيم (2022) : رجم ولواتي (2021)؛ دراسة المعبقي (2020) : Brown and Smith, and Zhou (2024) Carter (2023) ).

المتغير التابع: (معروف (2024) ؛ دراسة رحمي واخرون (2023)؛ دهرات واخرون (2022)؛ العبادي واخرون (2023) : Nguyen & Lee (2023) )

## 5. الادب السابق

### 5.1 التوافق الاستراتيجي

يُعد التوافق الاستراتيجي أحد المفاهيم المركزية في دراسة استراتيجيات المنظمات، حيث يشير إلى الانسجام والتكامل بين استراتيجيات المنظمة وممارساتها التشغيلية. يتطلب التوافق الاستراتيجي توافقاً بين الخطط الاستراتيجية التي وضعتها المنظمة والموارد المتاحة لديها، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها. عندما يتم تحقيق هذا التوافق بشكل فعال، يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز فعالية الأداء التنظيمي (المعقب، 2020).

والتوافق الاستراتيجي يُعرف بأنه العلاقة المتبادلة بين استراتيجيات المنظمة وممارساتها التشغيلية، حيث تعمل جميع الأقسام والأنشطة داخل المنظمة بتنسيق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة. بمعنى آخر، التوافق يعني أن جميع وحدات المنظمة تعمل في اتجاه واحد، مما يساهم في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للأعمال (ابو رمان والشورة، 2022).

ويشكل التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي أحد العوامل الحيوية التي تحدد نجاح أي منظمة في بيئة الأعمال المعاصرة. يمكن القول إن التوافق الاستراتيجي هو الأساس الذي تقوم عليه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتفاعل بشكل مرن وفعال مع التحديات والفرص الداخلية والخارجية. ويعني التوافق الاستراتيجي أن تكون جميع أنشطة المنظمة متماشية مع أهدافها العامة، وأن تكون الاستراتيجيات الداخلية متكاملة مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على سير العمل. (اغنيم، 2022).

### أبعاد التوافق الاستراتيجي

يمكن تحليل التوافق الاستراتيجي من خلال عدة أبعاد رئيسية، تشمل: (بوهلال، 2016)

التوافق الداخلي:

يشير إلى مدى توافق الأنشطة والموارد الداخلية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يتضمن ذلك تنسيق الموارد البشرية والتقنية والمالية بحيث تدعم الاستراتيجيات الكبرى (Miller & Friesen, 1984). يعتبر التوافق الداخلي عنصراً أساسياً لتحقيق فعالية الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة.

والتوافق الاستراتيجي الداخلي يعني أن جميع مكونات المنظمة من أنشطة، موارد بشرية، مالية، تكنولوجية، وهياكل تنظيمية تعمل بتناسق لدعم الأهداف الاستراتيجية. فبدلاً من أن تكون الموارد مشتتة أو منفصلة عن الأهداف الكبرى، تتفاعل هذه المكونات بشكل منسجم لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية. وهو يمثل التوافق الاستراتيجي في التنسيق بين مختلف الفرق، الأقسام، والوظائف داخل المنظمة، بحيث تساهم كل وحدة في دفع الاستراتيجية العامة للأمام. يشمل ذلك تبني أهداف مشتركة، وتحقيق تكامل بين الأنشطة المختلفة، والتأكد من أن الأنظمة والموارد تدعم الاستراتيجية الكبرى.

**التوافق الاستراتيجي الخارجي (إدريس وآخرون، 2016):**

في بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة، يعد التوافق الاستراتيجي الخارجي أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات. يشير التوافق الاستراتيجي الخارجي إلى مدى قدرة المنظمة على تنسيق استراتيجياتها الداخلية مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، مثل السوق، المنافسة، التوجهات الاقتصادية، التغيرات التكنولوجية، والقوانين الحكومية. ومن خلال هذا التوافق، يمكن للمنظمات التوافق مع هذه المتغيرات وتحقيق التفوق التنافسي واستدامة النجاح (Riikinen, & Pihlajamaa, 2022).

وهو يتعلق بتنسيق الاستراتيجيات والسياسات مع البيئة الخارجية، مثل السوق والمنافسة والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، و يتطلب التوافق الاستراتيجي الخارجي أن تكون استراتيجيات المنظمة مرنة وقادرة على التوافق مع التغيرات في البيئة الخارجية لضمان استمرار النجاح والتفوق التنافسي (Riikinen, & Pihlajamaa, 2022).

## 5.2 التميز التنظيمي

ويرى أبو النصر (2003) أن التميز التنظيمي: "هو قدرة المنظمات الحكومية على تحقيق أداء أفضل لموظفيها، وخدمة متميزة للمتلقى الخدمة، وذلك من خلال تطوير آليات عملها بما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها" (الفحيلة، 2019: 430).

هو مفهوم يشير الى سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، ويشير لقدرة المؤسسات على تحقيق أداء متميز ومستدام يتجاوز توقعات العملاء والموظفين والشركاء والمستثمرين . وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تمكن المؤسسة من الابتكار والتحسين المستمر . يشمل التميز التنظيمي تصميم هيكلية تنظيمية فعالة وتحقيق رؤية واضحة واهداف محددة وتطوير ثقافة داخل المؤسسة تعزز التميز وتشجيع الابتكار وتحسين العمليات (المريخي، 2021).

### ابعاد التميز التنظيمي

- التميز في الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي أحد العناصر الرئيسية في المنظمات، ويحدد توزيع الأدوار والآليات الإدارية التي تسهل ممارسة الرقابة وتكامل الأنشطة التنظيمية للشركة ، ويحدد الهيكل التنظيم التنفيذي والإداري للشركة، مع الإشارة إلى المسؤوليات المناسبة والعلاقات الهرمية ، ويمثل النمط الداخلي للعلاقات والسلطة والاتصالات ، بكل بساطة الهيكل التنظيمي هو "الهيكل العظمي" للشركة الذي يحدد بوضوح ودقة جدول العمل والأنشطة، وسير العمل، ونظام السلطة والمسؤولية، وأدوار الأفراد، وأساليب التنسيق وإعداد التقارير. علاوة على ذلك، يحدد الهيكل التنظيمي تدفقات الاتصالات والطرق التي يتم بها نقل المعلومات والمعرفة في المؤسسة (Dess et al., 2000).

### - التميز في الثقافة

التميز في الثقافة التنظيمية يعتبر أحد الأبعاد الرئيسية للتميز التنظيمي بشكل عام، حيث أن ثقافة المنظمة تلعب دورًا محوريًا في تحديد كيفية أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمعتقدات والممارسات التي يتبناها أعضاء المنظمة، وتشكل البيئة التي يعملون فيها. وعندما تكون الثقافة التنظيمية متميزة، فإنها تساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة، وتحقيق الابتكار، وتحفيز الموظفين، مما يساهم في التفوق التنافسي على المدى الطويل (كاظم واخرون ، 2022).

#### - تميز العاملين

التميز في العاملين هو أحد الأبعاد الأساسية للتميز التنظيمي، ويعني تطوير وتعزيز قدرة الموظفين والموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الأداء المتميز والمستدام. يتضمن هذا البعد عدة عناصر رئيسية (العايشيوكريمة، 2020).

#### 6. منهجية الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات العمل الخيري في جمهورية توغو، وتشمل وحدة التحليل : العاملين الإداريين في مؤسسات العمل الخيري في جمهورية توغو. وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وسوف يتم تطويرها من خلال الدراسات السابقة ، وتشكلت عينة الدراسة من 342 مفردة وبأسلوب المعاينة العشوائية البسيطة ، من مجتمع بلغ عدد العاملين فيه حوالي 2750.

#### 7. اختبار فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية:

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق الاستراتيجي بإبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في الهيكل التنظيمي، والتميز في الثقافة، والتميز في العاملين) في مؤسسات العمل الخيري .

## جدول (1) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الاولى

| المتغيرات                   | $\beta$ Coefficients | t-statistics                                    | Probability (sig)               |              |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------|--------------|
| الثابت                      | قيمة التأثير         | المحسوبة                                        | الاحتمالية                      |              |
|                             | -0.065               | -0.452                                          | 0.312                           |              |
| التوافق الاستراتيجي الداخلي | 0.457                | 4.567                                           | 0.000                           |              |
| التوافق الاستراتيجي الخارجي | 0.310                | 2.328                                           | 0.019                           |              |
| مستوى الدلالة الكلية (Sig)  | F-value              | معامل التحديد المعدل (Adjusted R <sup>2</sup> ) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | الارتباط (R) |
| 0.000                       | 79.342               | 0.806                                           | 0.815                           | 0.902        |

أظهرت نتائج التحليل للفرضية الرئيسية الاولى وجود علاقة طردية قوية بين التوافق الاستراتيجي بكل أبعاده (الداخلي والخارجي) والتميز التنظيمي في مؤسسات العمل الخيري، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.902)، مما يشير إلى تأثير كبير للتوافق الاستراتيجي على تحسين التميز التنظيمي في هذه المؤسسات. هذا التأثير يعكس أهمية التوافق الاستراتيجي في تعزيز الأداء العام والتفاعل الفعال مع البيئة الداخلية والخارجية.

كما أظهرت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) التي بلغت (0.815) أن 81.5% من التباين في التميز التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التوافق الاستراتيجي، ما يعني أن التوافق الاستراتيجي يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز التميز داخل المؤسسات الخيرية. وعندما تم حساب معامل التحديد المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>)، كانت القيمة (0.806)، مما يعكس انحرافاً طفيفاً جداً عن معامل التحديد، وبالتالي يؤكد على استقرار النتائج حتى في حال إدخال متغيرات إضافية..

وفيما يتعلق بمستوى الدلالة الكلية للنموذج، فقد بلغت قيمة F-value 79.342، وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.000، مما يعزز من قوة النتائج ويؤكد على أهمية التوافق الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين التميز التنظيمي.

بناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية (H<sub>01</sub>) التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الاستراتيجي والتميز التنظيمي، وبالتالي تم قبول الفرضية البديلة. تؤكد النتائج أن التوافق الاستراتيجي بكل من أبعاده الداخلية والخارجية له تأثير قوي في تحسين التميز التنظيمي في مؤسسات العمل الخيري. على الرغم من أن التوافق

الاستراتيجي الداخلي يظهر تأثيرًا أكبر، إلا أن كلا البعدين يسهم بشكل جوهري في تعزيز الأداء التنظيمي وتمكين هذه المؤسسات من التوافق مع التحديات والفرص في بيئات العمل المختلفة.

وتم تفريع الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى:

H01-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق الاستراتيجي بإبعاده

(التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في تميز الهيكل التنظيمي في المؤسسات.

الجدول رقم (1) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الاولى

| المتغيرات                               | الاحتمالية (Sig) | t-statistics | $\beta$ Coefficients |
|-----------------------------------------|------------------|--------------|----------------------|
| التوافق الاستراتيجي الداخلي             | 0.000            | 4.231        | 0.487                |
| التوافق الاستراتيجي الخارجي             | 0.022            | 2.357        | 0.327                |
| الثابت                                  | 0.296            | -0.351       | -0.079               |
| الارتباط (R)                            | 0.892            |              |                      |
| معامل التحديد ( $R^2$ )                 | 0.797            |              |                      |
| معامل المعدل التحديد ( $Adjusted R^2$ ) | 0.784            |              |                      |
| F-value                                 | 72.145           |              |                      |
| مستوى الدلالة الكلية (Sig)              | 0.000            |              |                      |

بناءً على نتائج التحليل للفرضية الفرعية الاولى ، يتضح أن التوافق الاستراتيجي بكل من أبعاده الداخلية والخارجية له تأثير كبير في تميز الهيكل التنظيمي في المؤسسات. حيث أظهرت قيمة R المرتفعة 0.892 وجود علاقة قوية وطردية بين التوافق الاستراتيجي والتميز الهيكلي، مما يعني أن التوافق الاستراتيجي يلعب دورًا محوريًا في تحسين الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات. كما أن قيمة  $R^2 = 0.797$  تشير إلى أن التوافق الاستراتيجي يساهم في تفسير أكثر من 79% من التباين في تميز الهيكل التنظيمي، ما يعكس قوة تأثيره.

ومن خلال تحليل أبعاد التوافق الاستراتيجي، تم التوصل إلى أن التوافق الاستراتيجي الداخلي له أكبر تأثير في تحسين تميز الهيكل التنظيمي، حيث سجل  $\beta = 0.487$ ، ما يعكس الأهمية الكبيرة للتوافق الداخلي في تحسين الأداء الهيكلي للمؤسسات. في المقابل، لم يكن التوافق الاستراتيجي الخارجي بعيدًا عن التأثير أيضًا، حيث بلغ  $\beta = 0.327$ ، مما يشير إلى أن التوافق مع التغيرات البيئية الخارجية يساهم أيضًا في تحسين الهيكل التنظيمي، على الرغم من تأثيره الأصغر مقارنة بالتوافق الداخلي.

نظرًا لقيمة  $F\text{-value} = 72.145$  ومستوى الدلالة 0.000، تم التأكد من أن النموذج ككل له تأثير ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي بشكل جماعي لهما تأثير هام في تحسين تميز الهيكل التنظيمي. بناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ )، وتم قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الاستراتيجي وأبعاد تميز الهيكل التنظيمي.

### الفرضية الفرعية الثانية:

**H01-2:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق الاستراتيجي بإبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز الثقافي .

## الجدول رقم (2) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية

| المتغيرات                   | $\beta$ Coefficients | t-statistics                                    | Probability (sig)  |                                 |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| الثابت                      | قيمة التأثير         | المحسوبة                                        | الاحتمالية         |                                 |
|                             | -0.065               | -0.452                                          | 0.312              |                                 |
| التوافق الاستراتيجي الداخلي | 0.457                | 4.567                                           | 0.000              |                                 |
| التوافق الاستراتيجي الخارجي | 0.310                | 2.328                                           | 0.019              |                                 |
| مستوى الدلالة الكلية (Sig)  | F-value              | معامل التحديد المعدل (Adjusted R <sup>2</sup> ) | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) |
| 0.000                       | 79.342               | 0.806                                           | 0.815              | 0.902                           |

اظهرت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية ان قيمة معامل الارتباط 0.902 (R) ، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جدًا بين التوافق الاستراتيجي، بكل من أبعاده الداخلية والخارجية والتميز التنظيمي في المؤسسات المعنية، و بلغت قيمة معامل التحديد 0.815 (R<sup>2</sup>) ، مما يعني أن 81.5% من التباين في التميز التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التوافق الاستراتيجي بأبعاده الداخلية والخارجية..

بلغ معامل التحديد المعدل 0.806 (Adjusted R<sup>2</sup>) ، وهو ما يعكس انحرافًا طفيفًا جدًا عن معامل التحديد. هذا يشير إلى أن النتائج تظل قوية وموثوقة حتى إذا تم تضمين متغيرات إضافية في النموذج.

F-value = 79.342 ، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.000، ما يعني أن النموذج ككل له تأثير ذو دلالة إحصائية. هذا يدل على أن التوافق الاستراتيجي في أبعاده الداخلية والخارجية له تأثير كبير ومؤثر في تحسين التميز التنظيمي في المؤسسات.

بناءً على النتائج، تم رفض الفرضية العدمية (H0) التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الاستراتيجي (الداخلي والخارجي) والتميز التنظيمي، وبالتالي تم قبول الفرضية البديلة.

## الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق الاستراتيجي بإبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في تميز العاملين في المؤسسات.

## الجدول رقم (3) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

| المتغيرات                   | $\beta$ Coefficients | t-statistics                                    | Probability (sig)  |                                 |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| الثابت                      | قيمة التأثير         | المحسوبة                                        | الاحتمالية         |                                 |
|                             | -0.452               | -0.065                                          | 0.312              |                                 |
| التوافق الاستراتيجي الداخلي | 4.567                | 0.457                                           | 0.000              |                                 |
| التوافق الاستراتيجي الخارجي | 2.328                | 0.310                                           | 0.019              |                                 |
| مستوى الدلالة الكلية (Sig)  | F-value              | معامل التحديد المعدل (Adjusted R <sup>2</sup> ) | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) |
| 0.000                       | 126.423              | 0.775                                           | 0.780              | 0.883                           |

اظهرت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.883، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الداخلي والخارجي) وتميز العاملين في المؤسسات. هذه النتيجة تؤكد أن التوافق الاستراتيجي له تأثير مهم على تميز العاملين.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.780، مما يعني أن 78% من التباين في تميز العاملين يمكن تفسيره من خلال التوافق الاستراتيجي بأبعاده. هذه النتيجة تشير إلى أن التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي يشكلان جزءاً كبيراً من العوامل المؤثرة في التميز التنظيمي.

بناءً على النتائج المذكورة، يمكن رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود تأثير للتوافق الاستراتيجي بأبعاده في تميز العاملين. وبذلك، يتم قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي في تميز العاملين.

النتائج توضح أن كلا البعدين، الداخلي والخارجي، لهما تأثير كبير على تحسين تميز العاملين في المؤسسات. التوافق الاستراتيجي الداخلي يظهر تأثيراً أقوى من التوافق الخارجي، ولكن كلاهما يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي والقدرة على التوافق مع التحديات المتغيرة.

## 8. النتائج

- أظهرت نتائج التحليل للفرضية الرئيسية الاولى وجود علاقة طردية قوية بين التوافق الاستراتيجي بكل أبعاده (الداخلي والخارجي) والتميز التنظيمي في مؤسسات العمل الخيري، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R$ ) (0.902)، مما يشير إلى تأثير كبير للتوافق الاستراتيجي على تحسين التميز التنظيمي في هذه المؤسسات. هذا التأثير يعكس أهمية التوافق الاستراتيجي في تعزيز الأداء العام والتفاعل الفعال مع البيئة الداخلية والخارجية.
- أظهرت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الاولى أن التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي بشكل جماعي لهما تأثير هام في تحسين تميز الهيكل التنظيمي. بناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ )، وتم قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الاستراتيجي وأبعاد تميز الهيكل التنظيمي.

- أظهرت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز الثقافي

- اظهرت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة النتائج أن كلا البعدين، الداخلي والخارجي، لهما تأثير كبير على تحسين تميز العاملين في المؤسسات. التوافق الاستراتيجي الداخلي يظهر تأثيرًا أقوى من التوافق الخارجي، ولكن كلاهما يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي والقدرة على التوافق مع التحديات المتغيرة.

## 9. التوصيات

- يجب على المؤسسات العون الإنساني الاستمرار في تعزيز التوافق بين استراتيجياتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تحسين التنسيق بين الأقسام وتكييف استراتيجياتها مع التحديات البيئية.
- تحسين برامج التدريب والتطوير: يجب على المؤسسات العون الإنساني تكثيف جهودها في تدريب العاملين على تطوير مهاراتهم الفردية والجماعية، بما يعزز قدرتهم على التوافق مع التحديات ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- تشجيع الابتكار وتحفيز المبادرات: من الضروري أن تخلق المؤسسات بيئة تدعم الابتكار وتشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات وتعزيز تقديم الخدمات.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي: يجب على المؤسسات تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعاون بين الموظفين في مختلف الأقسام، بما يساهم في تعزيز التميز التنظيمي.
- مراجعة الهياكل التنظيمية: ينبغي على المؤسسات إجراء مراجعات دورية لهياكلها التنظيمية لتحديد أية فجوات أو مجالات للتحسين لضمان كفاءة العمل وتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية.

## المراجع

### اولا: المراجع العربية

- المعقبى، فهد احمد (2020). التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.
- أبو رمان، اسراء و الشورة، محمد (2022). البيانات الضخمة وأثرها في البراعة التنظيمية: دراسة حالة نظام "حكيم" في مستشفى الحسين السلط الجديد. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 24(1).
- معروف، اسماء(2024). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (We) بمحافظه الدقهلية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(3).
- اغنيم، ايهاب عبد الفادر(2022). أثر التوافق الاستراتيجي على البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط.
- إدريس، وائل ، الزعبي، حسن وطويقات، أمجد (2023). عملية الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع.
- بوهلال، فاطيمة وعدوكة، لخضر وبوزيد، أعمر (2016). تأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (9) ، 107-122.
- 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.
- المريخي ،خميس (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات القطاع الأمني. مجلة العلوم الانسانية والطبيعية ، 2(9)، 624-646.

رجم، خالد ولواتي ، خاتمة.(2021). أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الاستراتيجي لاستخدامات نظام تخطيط موارد

المنظمة (ERP) دراسة عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط. [Master's thesis, University of Ouargla].

DSpace. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/25892>

### ثانياً: المراجع الاجنبية

Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). Organizations: A Quantum View. Prentice Hall.

Riikinen, M., & Pihlajamaa, P. (2022). Achieving a strategic fit in fintech collaboration – A case study of

Nordea Bank, *Journal of Business Research*, 152(6):461-472.