



أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى

الدكتور أحمد جميل حسين المهيرات

محاضر غير متفرغ في عدد من الجامعات

تاريخ ارسال الدراسة 2024/11/25 تاريخ قبول الدراسة 2024/12/17 تاريخ النشر 2025/1/30

الملخص : هدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي (التميز القيادي، التميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى. تكون المجتمع من جميع العاملين من المسميات الوظيفية (نواب مديري المدينة، المديرين التنفيذيين، مديري المناطق، المديرين، رؤساء الأقسام الهندسية، ومديري المشاريع) والبالغ عددهم (214)، تم استخدام أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات، تم توزيع الاستبانة يدويا، وتم الحصول على 214 استبانة صالحة للتحليل. وتبنت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) لغايات تحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام برمجية (Smart PLS4) وبرنامج الحزمة الإحصائية ((SPSS – Statistical Package for Social Sciences)) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات والتأكد من جودة ومطابقة النموذج. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة الرئيسية، وحصل متغير التوافق الاستراتيجي على (4.067)، وحصل متغير التميز المنظمي على (3.989). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى. في ضوء النتائج اوصت الدراسة: بضرورة تعزيز مستوى التوافق الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى الداخلي والخارجي لضمان استمرار النشاطات القائمة ونقل الخبرات للعاملين الجدد،

الكلمات المفتاحية: التوافق الاستراتيجي، التميز المنظمي، امانة عمان الكبرى.

Abstract

The Impact of Strategic Fit in Organizational Excellence in Great Amman Municipality Preparation

:Abstract: The current study aimed to identify the impact of strategic alignment (internal strategic alignment and external strategic alignment) on organizational excellence (leadership excellence, excellence in services, human knowledge excellence, and excellence in operations) in the Greater Amman Municipality. The population of the study consisted of all employees holding various job titles (Deputy City Managers, Executive Directors, Regional Managers, Directors, Heads of Engineering Departments, and Project Managers), totaling 214 individuals. A comprehensive survey method was used to collect data, and questionnaires were distributed manually, with 214 valid responses obtained for analysis. The study adopted a quantitative (descriptive-analytical) approach to achieve its objectives, using software such as Smart PLS 4 and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyze the data, test hypotheses, and ensure the quality and validity of the model. The study's results showed a high level of importance for the main variables of the study, with the strategic alignment variable scoring 4.067 and the organizational excellence variable scoring 3.989. The study's findings revealed that strategic alignment has an impact on organizational excellence in the Greater Amman Municipality. Based on the results, the study recommended the need to enhance the level of strategic alignment (both internal and external) in

the Greater Amman Municipality to ensure the continuity of existing activities and to transfer expertise to new employees.

Keywords: Strategic Alignment, Organizational Excellence, Greater Amman Municipality.

1. المقدمة

ان التميز التنظيمي من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتحقيقها مواكبةً للتطور العالمي والتنافسية المستمرة لكي تحافظ على مكانتها وتقدمها ونجاحها بين المنظمات لذا أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والدراسة من قبل العديد من الباحثين (Alaqla, 2020). ما استلزم استثمار وتبني مداخل استراتيجية يمكن من خلالها توليد رؤى مستقبلية قابلة للتطبيق من المنظور الاستراتيجي إضافة إلى توفير الوقاية من المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات. وهو ما يعكس ضرورة إعطاء المنظمات أهمية للتغيرات والتطورات في البيئة المحيطة الذي يتطلب توافقاً كبيراً يأخذ المنحى الاستراتيجي في مضامينه. حيث أوضح بوهلال وآخرون (2016) بأن هناك تأثير لتوافق الاستراتيجية والهيكل على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الجزئية، وأن غياب هذا التوافق سيؤدي إلى أداء منخفض للمؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم محل الدراسة. كما أكد Miles and Clieaf (2017) بأن للتوافق الاستراتيجي دور في تعظيم قيمة المنظمة من خلال الإبداع والتميز التشغيلي.

2. أهمية الدراسة

هدفت الدراسة الى التعريف على الأسس النظرية لكل من التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) والتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات). وكذلك إثارة فكر متخذي القرارات بأمانة عمان الكبرى لإيلاء المزيد من الاهتمام بالتوافق الاستراتيجي، والتميز التنظيمي، وتسليط الضوء على أحد المشاكل البارزة التي تعاني منها أمانة عمان الكبرى المتمثلة بمحدودية قدرتها على تحديد الإشارات البيئية واستخدامها في تحديد السبل والوسائل لصياغة الاستراتيجية الملائمة.

3. أهداف الدراسة

- تحديد مستوى الأهمية النسبية للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في أمانة عمان الكبرى.
- تحديد مستوى الأهمية النسبية للتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى.
- بيان أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) بأمانة عمان الكبرى.

4. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه أمانة عمان الكبرى ظروفًا بيئية تتسم بالاضطراب واللاتأكد والاستقرار وذلك نتيجة التغير والتطور في مضامين البيئة المحيطة للمضي نحو التميز التنظيمي ، وهو ما يتطلب منها القيام بإجراء مسح بيئي لجمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة ببيئتي عملها الداخلية والخارجية بهدف الحد من حالات الانهيار في منظومة أعمالها والتي تؤثر على مستويات أدائها. فقيام أمانة عمان الكبرى بجمع وتحليل المعلومات المرتبطة ببيئة أعمالها الداخلية والخارجية يتطلب منها تبني مداخل إدارية بمنظور استراتيجي تمكنها من تحسين عملياتها وتحسين قدرتها على النمو.

ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة ذات العلاقة بالتوافق الاستراتيجي والتميز التنظيمي ، تبين عدم وجود دراسة رابطة للمتغيرات في آن واحد بشكل تكاملي، مما انعكس على ضرورة إجراء هكذا دراسة،

وعليه، واستناداً لما سبق، تم تحديد مشكلة الدراسة بإثارة السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى؟
يشترك منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى الأهمية النسبية للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في أمانة عمان الكبرى؟
- ما هو مستوى الأهمية النسبية للتميز المنظمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى؟
- هل يوجد أثر للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى؟

5. فرضيات الدراسة

بالاستناد إلى السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية حددت الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_{01} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى".
يشترك منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H₀1-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز القيادي في أمانة عمان الكبرى".
- H₀1-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالخدمات في أمانة عمان الكبرى".
- H₀1-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز المعرفي البشري في أمانة عمان الكبرى".
- H₀1-4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالعمليات في أمانة عمان الكبرى".

6. الدراسات السابقة

دراسة (2023) Omar and Yousif بعنوان:

"The effect of strategic behavior typology on organizational excellence: A study of the opinions of the heads of scientific departments in a number of private universities in the kurdistan region of Iraq."

"أثر أنواع السلوك الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة آراء رؤساء الأقسام العلمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق": هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أنواع السلوك الاستراتيجي (سلوك المنقبين، وسلوك المدافعين، وسلوك المحللين، وسلوك الفاعلين) على التميز التنظيمي (التميز القيادي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الموارد البشرية، والتميز بالهيكل) من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر للسلوك الإستراتيجي (سلوك المنقبين، سلوك المدافعين، سلوك المحللين) في التميز التنظيمي بأبعاده، إذ بلغت قيم التأثير (0.596) لسلوك المنقبين، و (0.180) لسلوك المدافعين، و (0.622) لسلوك المحللين على التميز التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة إيلاء أهمية لفهم أنماط السلوك الإستراتيجي التي يجب أن تتبناها الجامعات الخاصة في إقليم كردستان من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة كاظم واخرون (2022) بعنوان: دور القيادة الرشيقة في التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية". هدفت هذه الدراسة للتعرف على الواقع الفعلي للقيادة الرشيقة بأبعاده (الثقة بالنفس، والرؤية، والتأثير المثالي) ودورها في تحقيق التميز التنظيمي (التميز في الموارد البشرية، والتميز في الهيكل التنظيمي، والتميز في الاستراتيجية، والتميز في المعرفة) وتطبيقها في وزارة العدل العراقية، إضافة إلى بيان أثر القيادة الرشيقة (الثقة بالنفس، الرؤية، التأثير المثالي) في التميز التنظيمي (التميز في الموارد البشرية، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز في الاستراتيجية، التميز في المعرفة).

تكون مجتمع الدراسة من المدراء ومعاونهم في (8) دوائر من الوزارة المبحوثة والبالغ عددهم (85) إذ اختير عينة طبقية قصدية مكونة من (45) مديراً ممثلة لمجتمع الدراسة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام معامل الإنحدار الخطي من خلال برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لفحص الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للقيادة الرشيدة بأبعادها (الثقة بالنفس، والرؤية، والتأثير المثالي) في تحقيق التميز التنظيمي (التميز في الموارد البشرية، والتميز في الهيكل التنظيمي، والتميز في الاستراتيجية، والتميز في المعرفة) في وزارة العدل العراقية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعي وزارة العدل العراقية إظهار سمات القيادة الرشيدة في العمل.

دراسة (2019) Al-Zalemy et al. بعنوان:

"Strategic Alignment role in Achieving the Organizational Excellence through Organizational ambidexterity."

"دور المحاذاة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية" هدفت الدراسة إلى بيان دور المحاذاة الاستراتيجية (الإتصالات، والحاكمية، والبنية التحتية، والشراكة والمهارات) في تحقيق التميز التنظيمي (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز بالمعرفة) بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في جامعة كربلاء بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في (4) كليات تابعة لجامعة كربلاء هي كلية الإدارة والإقتصاد، وكلية الهندسة، وكلية العلوم الإسلامية وكلية علوم السياحة. أما عينة الدراسة فقد شملت على (80) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الكليات محل الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الارتباط الإنحدار الخطي من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المحاذاة الاستراتيجية بأبعادها تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده حيث بلغ معامل التأثير (0.964) وأن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً (تأثير غير مباشر) في هذا التأثير بمعامل بلغت قيمته (0.419). وأوصت الدراسة بضرورة توليد الإنسجام والتعاون في مختلف المجالات لتحسين الواقع التعليمي وتعزيز سلوك المحاذاة الاستراتيجية.

دراسة (2019) Hashem and AL- maani بعنوان:

"The Impact of Strategic Fit on the Marketing Performance of the Industrial Corporations in Jordan."

"أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية في الأردن": هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر التوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، حجم المبيعات وربحية الشركة) للشركات الصناعية في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من (63) شركة صناعية في الأردن. اما عينة

الدراسة فقد شملت على (54) شركة تم إختيارها بطريقة عشوائية. وقد شملت وحدة المعاينة على المديرين الإداريين ومديري التسويق العاملين في الشركات عينة الدراسة والبالغ عددهم (76) مديراً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة صممت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كان أبرزها تحليل الإنحدار الخطي لفحص فرضيات الدراسة من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصلت الدراسة إلى أن التوافق الاستراتيجي بأبعاده يؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الأداء التسويقي بأبعاده بقيمة بلغت (0.417) في الشركات الصناعية في الأردن. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء إهتمام أكبر للتوافق الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية..

دراسة (2022) Ngo بعنوان:

"The strategic fits Effectiveness in the Competitive Market: Focus on Small Businesses in an Emerging Country."

"فعالية التوافق الاستراتيجي في السوق التنافسي: التركيز على الشركات الصغيرة في البلدان الناشئة": هدفت هذه الدراسة الى بيان كيفية قيام الشركات الصغيرة في فيتنام على تحسين أداءها من خلال هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التوافق الاستراتيجي في تحسين أداء الشركات الصغيرة في فيتنام ، وذلك من خلال بيان التأثير المباشر وغير المباشر لكل من التنافس السوقي والتوجه الإستباقي والدفاعي على أداء الشركات الصغيرة. تكون مجتمع الدراسة من (800) شركة صغيرة موجودة في مدينة كان ثو جنوب فيتنام ، وبلغ حجم عينة الدراسة (107) شركات صغيرة موجودة في مدينة كان ثو جنوب فيتنام والتي تضم أقل من (50) موظفاً تم إختيارها بطريقة عشوائية. وقد شملت وحدة المعاينة قيادات هذه الشركات من المستويات الإدارية المختلفة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة إعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام تقنيات تحليل المسار لفحص الفرضيات باللجوء إلى أسلوب المعادلات البنائية من خلال برنامج Amos. توصلت الدراسة الى ان التوافق الاستراتيجي بين التنافس السوقي والتوجه الاستباقي يحسن من أداء الشركات الصغيرة في فيتنام بقيم بلغت (0.275). وأوصت الدراسة بضرورة توسيع المعرفة الحالية بالتوافق الاستراتيجي من خلال معالجة التأثير الوسيط للسلوك الاستراتيجي.

7. الجانب النظري

1.7 التوافق الاستراتيجي

وعليه، يرى الباحث بأن التوافق الاستراتيجي أصبح اليوم أحد المحاور والإهتمامات الرئيسة للعديد من المنظمات للحفاظ على استقرارها وبقائها ونموها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها بيئة المنظمات ذات التنافسية العالية، وهو ما حذى بالعديد من تلك المنظمات للسعي بإستمرار إلى تحقيق هذا النوع من التوافق بهدف تحقيق الإنسجام والإتساق بين عملياتها وتوحيد جهود العاملين وتشجيعهم للعمل بروح الفريق للحد من مشكلات العمل وتوفير بيئة عمل مستقرة وتناغم إمكاناتها المادية والتشغيلية والنشاطات والترافف مع بيئتها الخارجية لتحقيق أقصى إستفادة

تمكنها من البقاء في مجال أعمالها، حيث يعتبر التوافق الاستراتيجي من الخطوات الفعالة التي تخطو بها المنظمات للقضاء على الضعف الداخلي والخارجي ومعالجته وتعظيم قدرتها على استثمار مواردها المتاحة وتحقيق أهدافها ثانياً. ووفقاً لما سبق، حدد (Janatifar et al., 2014) بان التوافق الاستراتيجي يعني درجة الترابط أو التناسق بين الأولويات المتنافسة، ونظام التوزيع وأداء البنية التحتية، حيث أن التوافق الاستراتيجي يستند إلى المدخل المتكامل الذي ينتهجه رواد الإدارة الاستراتيجية.

ويرى (Lawton et al., 2014) بأن التوافق الاستراتيجي يعبر عن فكرتين متكاملتين، الأولى تتمثل بالتنسيق بين الاستراتيجيات التسويقية والغير تسويقية، والثانية، تعكس التوافق بين الأنشطة والإجراءات داخل المنظمة التي تدعم استراتيجيتها إضافة إلى الإعراف وتقييم وإستيعاب البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية جنباً إلى جنب مع تلك العمليات والإجراءات الاستراتيجية.

أما (Tawaha 2015) فأوضح بأن التوافق الاستراتيجي يمثل مزيج أو تكوين للخصائص الاستراتيجية التنظيمية المستخدمة من قبل المنظمات والتي تشير على وجه التحديد إلى دراسة طبيعة التوجهات الاستراتيجية وطبيعة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المنظمة.

ولاحقاً، وتحديداً في عام 2000 قدم كل من Zajac, Kraatz and Bresser مفهوم التوافق الاستراتيجي الديناميكي الذي تضمن فهم أي، ومتى، وفي أي اتجاه، وإلى أي مدى يتطلب تغيير المنظمات لاستراتيجياتها في ضوء التغيرات والتطورات البيئية التي تختلف بمرور الوقت (Auster et al. 2018). والشكل (3 – 1) يوضح السيناريوهات الأربعة المحتملة المطلوبة لتحقيق التوافق الاستراتيجي في ضوء التغيرات والتطورات البيئية التي تواجه المنظمات.

الشكل (1) السيناريوهات الأربعة المحتملة المطلوبة لتحقيق التوافق الاستراتيجي

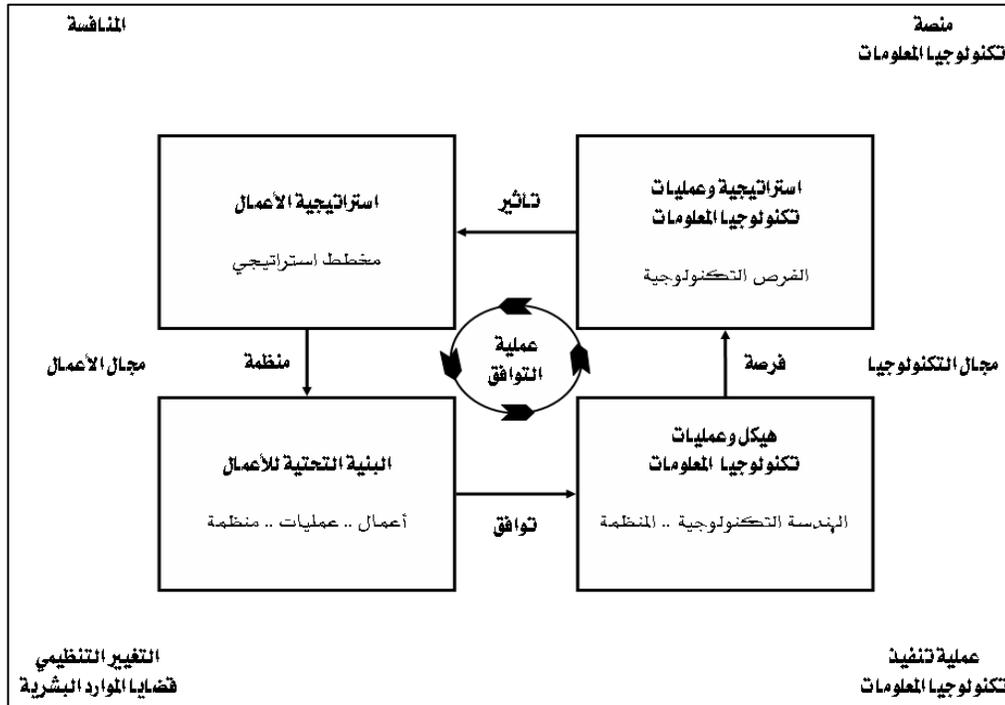
هل يحدث التغيير الاستراتيجي؟			
لا	نعم		
التغيير الاستراتيجي الغير كافي (الإفتقار لتوافق استراتيجي ديناميكي)	التغيير الاستراتيجي النافع (توافق استراتيجي ديناميكي)	نعم	هل التغيير الاستراتيجي ضروري لإنشاء توافق استراتيجي ديناميكي؟
القصور الذاتي المفيد (توافق استراتيجي ديناميكي)	التغيير المفرط (الإفتقار لتوافق استراتيجي ديناميكي)	لا	

المصدر: إعداد الباحث إستناداً إلى (Auster et al. 2018)

مكونات التوافق الاستراتيجي يتكون التوافق الاستراتيجي من أربعة عناصر رئيسة، هي: استراتيجية وعمليات تكنولوجيا المعلومات، استراتيجية الأعمال، البنية التحتية للأعمال، هيكل وعمليات تكنولوجيا المعلومات (AL-Khalifa, 2016). والشكل (2) يوضح مكونات التوافق الاستراتيجي.

الشكل (2)

مكونات التوافق الاستراتيجي



Source: AL-Khalifa, M. (2016). The Impact of Strategic Alignment on the Performance of Public Organizations.

PHD Thesis, Brunel University London.

ابعاد التوافق الاستراتيجي

وفي الدراسة الحالية اعتمد الباحث في تحديد أبعاد قياس التوافق الاستراتيجي وفقاً لما أشار إليه كلا من (Alshebli, 2016) ؛ Lin et al. 2016 ؛ Hashem and AL- Maani, 2019). وكما يلي:

• التوافق الاستراتيجي الداخلي Internal Strategic Fit

الذي يشير إلى مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المتبنية، كما يشير إلى مدى التوافق بين الأنشطة التنظيمية والأحداث والمهارات والأفكار والاستراتيجيات التي يتم تبنيها مع المنظمة من قبل قادتها وموظفيها ومديريها، حيث يعتبر التوافق الاستراتيجي الداخلي أهم أبعاد التوافق الاستراتيجي بسبب تأثيره على التوجه الداخلي للمنظمة (Hashem and AL-Maani, 2019).

ويؤكد التوافق الاستراتيجي الداخلي على الجوانب المهمة للبيئة الداخلية للمنظمة وذلك لأن التأكيد عليها يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية (Yusoffa et al. 2016).

• التوافق الاستراتيجي الخارجي External Strategic Fit

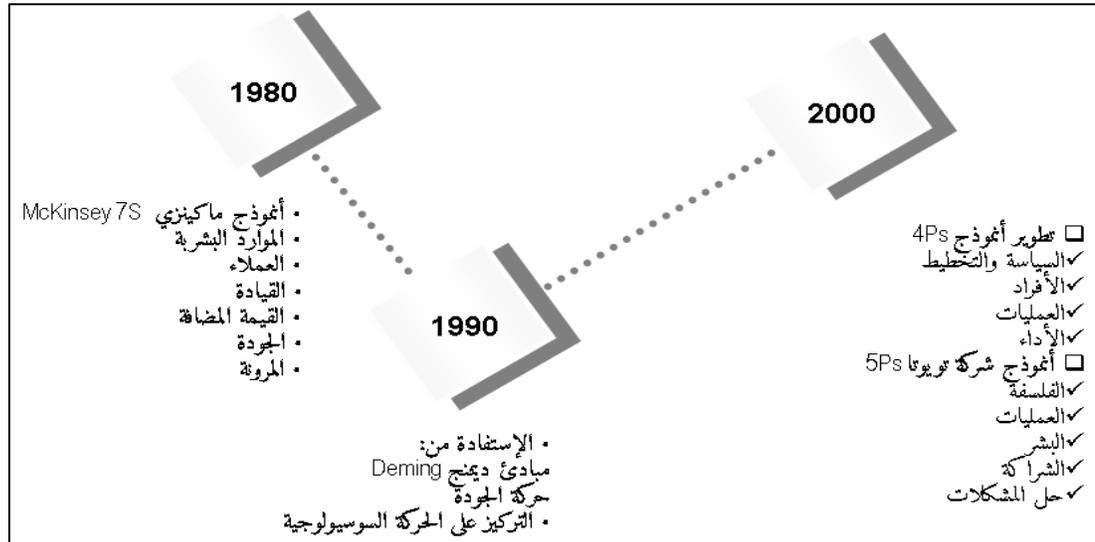
يشير التوافق الاستراتيجي الخارجي إلى مدى التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية، بمعنى آخر، تشير الاستراتيجية الخارجية إلى مدى التوافق والاتساق بين المنظمة واستراتيجياتها من جهة وعناصر البيئة الخارجية (السوق، والمنافسون، والمنافسة، والعملاء، ومتطلبات السوق، والحملات الترويجية التي أطلقتها المنافسة) من جهة أخرى (Kaliappen and Hilman, 2017).

ووفقاً لذلك أكد Lin et al. (2016) بأن التوافق الاستراتيجي الخارجي يستند بالأساس على نظرية الاعتماد على الموارد ودورات حياة الصناعة، حيث أن نظرية الاعتماد على الموارد تفترض أن الموارد النادرة والحاسمة لبقاء المنظمة موجودة في البيئة ويجب أن تعتمد المنظمات على الموارد المتوفرة في البيئة من أجل البقاء والنمو. فيما يرى منظرو دورة حياة الصناعة أن استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن تختلف اختلافاً كبيراً اعتماداً على مرحلة دورة الحياة التي تكون فيها المنظمة ثابتة.

2.7 التميز التنظيمي

التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، حيث تطورت هذه المعايير مع تطور الفكر الإداري وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالإهتمام بالتميز ليس حديث العهد (العياشي وكريمة، 2020). والشكل رقم (3) يوضح مراحل التطور التاريخي للتميز التنظيمي.

الشكل (3): "مراحل التطور التاريخي للتميز التنظيمي"



المصدر: إعداد الباحث

يشير التميز التنظيمي بأنه العملية الهادفة إلى تجاوز الحدود المرسومة أو المعايير، فمن وجهة نظر إنتاجية فإن تجاوز الحدود العليا لأداء الآخرين في الدرجة والجودة يشير إلى التميز (تجاوز كل براعات الآخرين) أو المستوى الاعظم من حيث الكمية والسرعة والدرجة الذي لا يمكن مقارنته بسهولة مع المنظمات المختلفة فهو لا يعني فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من اجل البقاء والنمو (Nenadál et al., 2018).

كما يشير التميز التنظيمي إلى قدرة المنظمات على تحقيق الجودة العالية في المنتجات وزيادة معدلات الإنتاجية عبر إنخفاض تكلفة الأداء وتجنب الأخطاء والعيوب والهدر وإعادة الاعمال (Alhmodi et al., 2019). ووفقاً لوجهة نظر (Aldalimy et al. 2019) فإن التميز التنظيمي يمثل الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة عبر زيادة القدرة على تحسين العمليات وتطوير المنتجات الجديدة والحصول على فرص أفضل للنجاح.

أبعاد قياس التميز التنظيمي

في الدراسة الحالية اعتمد الباحث في قياس التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) على كل من (AL Shobaki and Abu Naser, 2016, Aldalimy et al. 2019, Hammad et al. 2022 Alaqla, Alkharabsheh and Al-Sarayreh 2022, Hamad et al. 2020).

(1) التميز القيادي

إن التميز القيادي عبارة عن قيادة جذابة لها حضور قوي وشخصية مؤثرة، تهتم بشكل أساسي بأحداث التغيير في المنظمة والعاملين فيها ونقلهم الى وضع افضل معتمد على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما) والقدرة على الهام الآخرين واثارة حماسهم ودفعمهم نحو تحقيق معدلات عالية من التميز في الأداء (AL-Zalemy et al. 2019).

(2) التميز بالخدمات

يمثل التميز بالخدمات واحداً من التحديات التي تواجه المنظمات ويعكس أبعاد تنظيمية رئيسية تتمثل في الاستراتيجية والثقافية والابداعية والتشغيلية، فالخدمات المتميز تعبر عن الرضا الناتج عن الأداء الجيد، وبالتالي، فإن المنظمة لا يتطلب منها فقط إرضاء العملاء بل من المفترض على المنظمات إستحداث خدمات وأساليب جديدة في تقديم الخدمة (AL-Zalemy, et al. 2019).

يعرف التميز بالخدمات بأنه قدرة المنظمة على تقديم المشورة وتقديم تجارب للمستفيد باستمرار وترتبط هذه القدرات بجميع الأنشطة داخل المنظمة، إذ يسهم جميع العاملين بطريقتهم الخاصة في التميز بالخدمات وهو احد التحديات الرئيسة التي تواجه المنظمة على المستويات العليا والتكتيكية والتشغيلية ويسهم أيضاً في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (Aldalimy, et al. 2019).

(3) التميز المعرفي البشري

- أشار (Aldalimy et al (2019) إلى أن نشوء التميز المعرفي كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الادارية هي:
- إعادة هندسة العمليات وتعني إعادة تصميم جذري للعمليات الإنتاجية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
- ادارة الجودة الشاملة التي تمثل عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل لفعاليات المنظمة مع تطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها عبر ما تملكه من خصائص وما تحققه من أبعاد وخاصة الأداء العالي المستوى.
- راس المال الفكري ويتمثل في المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها في الإستخدام لتنشئ الثروة وهي القوة الذهنية التي تحقق للمؤسسات التميز والتفوق وهي على ثلاث أصناف من راس مال (هيكلية، بشري، زبائنية).

- إدارة المعلومات حيث أن إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات ساهمتا في وضع إطار شامل إستفادات منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة أهمها تحقيق وتعظيم رضا الزبون وذلك عبر إعادة إستخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة.
- المنظمة المتعلمة وهي تضم المنظمات التي يكون فيها التعلم جماعيا وبشكل فعال وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة وإستخدام المعرفة وتمكين الأفراد عبر التعلم داخل وخارج المنظمة وإستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج.

(4) التميز بالعمليات

وهذا البعد من التميز بالعمليات يركز على المدى الذي تتزم فيه المنظمة في وضع وتنفيذ منهجية شمولية للخطة، وتنفيذها، وتطوير أنظمة العمل لكافة نشاطات المنظمة، بالإضافة إلى تركيزه على سياسات التميز التطويرية، والإجراءات، وطرق التوثيق، ويركز هذا المحور على الهيكل التنظيمي للمنظمة والسعي نحو الكفاءة في الإتصالات والتنسيق بين كافة المستويات في المنظمة. بالإضافة إلى المعالجات المستخدمة والمتعلقة بالعملاء (الشكاوى والإقتراحات) (Aldalimy et al., 2019). إضافة إلى المنهجية المستخدمة في تصميم وإدارة العمليات وتحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن تحقيق رضا المتعاملين والمعنيين وتصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على إحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم وإدارة وتقوية علاقات المتعاملين مع المنظمة (Alkharabsheh and Al-Sarayreh, 2022).

8. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة العلاقة والأثر بين جميع المتغيرات الرئيسية والفرعية والمستمدة من خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وتم استخدام برنامج (الحزمة) الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) الإصدار السابع والعشرون، وبرنامج تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية باستخدام Smart-PLS لتحليل النتائج. واعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح الشامل/ المعينة التي تستند على الطريقة الاستدلالية للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي للوصول إلى العلاقات المختلفة وإنتاج نماذج من هذه العلاقات وصولاً إلى إمكانية إثبات السبب والأثر. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من المسميات الوظيفية (نواب مديري المدينة، المديرين التنفيذيين، مديري المناطق، المديرين، رؤساء الأقسام الهندسية، ومديري المشاريع) والبالغ عددهم (214) فرداً وفقاً للهيكل التنظيمي لأمانة عمان الكبرى المحدد بالموقع الإلكتروني لأمانة عمان الكبرى.

9. وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة

يوضح الجدول (1) خصائص أفراد وحدة المعاينة من حيث (الجنس؛ المؤهل العلمي؛ الفئة العمرية؛ عدد سنوات الخبرة العملية؛ المستوى الإداري).

الجدول 1: وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	181	84.6
	أنثى	33	15.4
المجموع		214	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	178	83.2
	دبلوم عالي	2	0.9
	ماجستير	27	12.6
	دكتوراه	7	3.3
المجموع		214	100
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	6	2.8
	من 35 – أقل من 40 سنة	29	13.6
	من 40 – أقل من 45 سنة	61	28.5
	من 45 – أقل من 50 سنة	101	47.2
	50 سنة فأكثر	17	7.9
المجموع		214	100
عدد سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	9	4.2
	من 5 – أقل من 10 سنوات	24	11.2
	من 10 – أقل من 15 سنة	118	55.1
	15 سنة فأكثر	63	29.4

100	214	المجموع
13.6	29	إدارة عليا
15.9	34	إدارة وسطى
70.6	151	إدارة دنيا
100	214	المجموع

(1) الجنس: إذ احتلت فئة الذكور من وحدة المعاينة النسبة الأكبر قياساً بالإناث. حيث بلغ عدد الذكور (181) ذكر بنسبة (84.6%)، مقارنة بالإناث اللواتي بلغ عددهنّ (33) أنثى بنسبة (15.4%)، وهذا ما يشير إلى أن وحدة المعاينة المبحوثة يطغى عليها الجانب الذكوري، بما يعكس أن التمثيل الأنثوي لوحدة المعاينة مناسب لحد ما.

(2) المؤهل العلمي: الذي أوضحت نتائج تحليله بأن حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم هي الفئة الأكثر إنتشاراً حيث بلغ عددهم (178) وشكّلوا ما نسبته (83.2%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة ، وفي المرتبة الثانية كانت لحملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم حيث بلغ عددهم (27) وشكّلوا ما نسبته (12.6%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة ، وأخيراً حملة درجة الدبلوم العالي في إختصاصاتهم حيث بلغ عددهم (2) وشكّلوا ما نسبته (0.9%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة ، وهو ما يعكس المستويات التعليمية المناسبة الحاصل عليها أفراد وحدة المعاينة في أمانة عمان الكبرى.

(3) الفئة العمرية: احتلت الفئة العمرية من 45 – أقل من 50 سنة المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم (101) وشكّلوا ما نسبته (47.2%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة ، تلتها مباشرة الفئة العمرية من 40 – أقل من 45 سنة، بلغ عددهم (61) وشكّلوا ما نسبته (28.5%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة وكانت الفئة العمرية أقل من 35 سنة في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ عددهم (6) وشكّلوا ما نسبته (42.8%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة. وهو ما يؤشر التركيز العالي من أمانة عمان الكبرى على الفئة الشبابية في تطوير عمليات إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

(4) عدد سنوات الخبرة: أوضحت نتائج التحليل أن عدد سنوات الخبرة العملية من 10 – أقل من 15 سنة هي الفئة الطاغية من بين فئات عدد سنوات الخبرة العملية الأخرى، حيث بلغ عددهم (118) وشكّلوا ما نسبته (55.1%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة تلاها مباشرة فئة عدد سنوات الخبرة العملية 15 سنة فأكثر، حيث بلغ عددهم (63) وشكّلوا ما نسبته (29.4%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة عدد سنوات الخبرة العملية أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم (9) وشكّلوا ما نسبته (4.2%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة وهو ما يؤشر أن التطور الملحوظ في عمل أمانة عمان الكبرى يتطلب خبرات متجددة ومواكبة للتطور الحاصل وقادرة على التعاطي مع العديد من القرارات سواء التكتيكية أو الاستراتيجية.

(5) المستوى الإداري: بينت نتائج التحليل أن فئة الإدارة الدنيا كانت الفئة الأكثر بين أفراد وحدة المعاينة وبلغت (151) وشكّلوا ما نسبته (70.6%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة ، فيما كانت فئة الإدارة العليا هي الفئة الأقل وبالمرتبة الثالثة والاخيرة وبلغت (29) وشكّلوا ما نسبته (13.6%) من إجمالي أفراد عيّنة الدراسة. وهو ما يؤشر التمثيل الواقعي والصحيح لكافة المستويات الإدارية في أمانة عمان الكبرى بما يعطي إجابات موضوعية على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة).

10. وصف إجابات وحدة المعاينة عن متغيرات الدراسة

لوصف مستوى متغيرات الدراسة وأبعاد هذه المتغيرات وفقراتها، قام الباحث بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التوافق الاستراتيجي

الجدول 2: وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن أبعاد التوافق الاستراتيجي

المستوى	ترتيب أهمية البعد	المتوسط الحسابي	التوافق الاستراتيجي	ت
مرتفع	1	4.086	التوافق الاستراتيجي الداخلي	1
مرتفع	2	4.048	التوافق الاستراتيجي الداخلي	2
مرتفع	-	4.067	المتوسط الحسابي العام	

يظهر الجدول (2) قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التوافق الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى التي تراوحت بين (4.048 - 4.086) بمتوسط كلي مقداره (4.067). حيث جاء التوافق الاستراتيجي الداخلي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.086) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.067) وانحراف معياري بلغ (0.577). وفي المرتبة الثانية جاء التوافق الاستراتيجي الخارجي بمتوسط حسابي بلغ (4.048) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.067) وانحراف معياري بلغ (0.653). وبشكل عام يتبين أن مستوى التوافق الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى مرتفعاً. وفيما يلي الوصف التفصيلي لكل نوع من أنواع التوافق الاستراتيجي وحسب ترتيب الأهمية.

11. وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التميز التنظيمي

الجدول 3: وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن أبعاد التميز التنظيمي

المستوى	ترتيب أهمية البعد	المتوسط الحسابي	التميز التنظيمي	ت
مرتفع	1	4.091	التميز القيادي	1
مرتفع	2	4.083	التميز بالخدمات	2
مرتفع	4	3.824	التميز المعرفي البشري	3
مرتفع	3	3.959	التميز بالعمليات	4
مرتفع	-	3.989	المتوسط الحسابي العام	

يظهر الجدول (5 - 6) قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى التي تراوحت بين (3.824 - 4.091) بمتوسط كلي مقداره (3.989). حيث جاء التميز القيادي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.091) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989) وانحراف معياري بلغ (0.658). وفي المرتبة الثانية جاء التميز بالخدمات بمتوسط حسابي بلغ (4.083) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989) وانحراف معياري بلغ (0.679). وجاء التميز بالعمليات بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.959) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989) وانحراف معياري بلغ (0.785). وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء التميز المعرفي البشري بمتوسط حسابي بلغ (3.824) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989) وانحراف معياري بلغ (0.720).

12. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة قام الباحث بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، ومعامل التفرطح Kurtosis فإذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (± 1) ، وكذلك قيمة معامل التفرطح التي تقل عن (± 2) فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول (5 - 11) يبين نتائج هذه الإختبارات. حيث كانت كافة قيم معامل الإلتواء لمتغيرات الدراسة في امانة عمان الكبرى أقل من (± 1) ، كما أن كافة قيم معامل التفرطح لمتغيرات الدراسة في شركات الإتصالات المتنقلة الأردنية أقل من (± 2) (Bryc, 2012)، كما يبين الجدول قيم اختبار معامل التوزيع الطبيعي Kolmogorov – Smirnov وباستعراض قيم مستوى دلالة الإختبار يتبين أن هذه القيم كانت أكبر من (0.05) مما يشير إلى قبول فرضية الإختبار الصفرية وهي فرضية عدم وجود فروق بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي.

الجدول 4: وصف نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل التوزيع الطبيعي Kolmogorov – Smirnov	معامل التفرطح Kurtosis	معامل الإلتواء Skewness	المتغير	ت
0.136	1.294	-0.289	التوافق الاستراتيجي	1
0.182	1.888	-0.181	التوافق الاستراتيجي الداخلي	1 - 1
0.155	1.417	-0.363	التوافق الاستراتيجي الخارجي	2 - 1
0.208	1.016	-0.231	التميز التنظيمي	3
0.110	1.445	-0.149	التميز القيادي	1 - 3
0.138	1.196	-0.989	التميز بالخدمات	2 - 3
0.117	1.057	-0.905	التميز المعرفي البشري	3 - 3
0.181	1.066	-0.106	التميز بالعمليات	4 - 3

13. اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة:

H0.1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى".

لإختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، والتوافق الاستراتيجي الخارجي) والتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى، كما يلي.

الجدول 5: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية

	Original sample (O) Beta	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
H0.1	0.693	0.692	0.054	12.872	0.000
H0.1.1	0.590	0.590	0.045	13.082	0.000
H0.1.2	0.655	0.656	0.046	14.143	0.000
H0.1.3	0.665	0.667	0.042	15.822	0.000
H0.1.4	0.617	0.619	0.040	15.575	0.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل SmartPLS4-SEM.

تشير نتائج الجدول (5) اختبار الفرضية الرئيسية وفرعياتها بأنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي على المتغير التابع (التميز التنظيمي) في أمانة عمان الكبرى ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.872) وهي أكثر من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وبلغ معامل الانحدار وهو قيمة β لبُعد التوافق الاستراتيجي (0.693) وهذا يعني ان الزيادة بمقدار درجة واحدة من الإهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الأثر في التميز التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.693). وبهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لوجود التأثير المباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي والتي تنص على انه :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى".

يري الباحث ان هذه النتيجة تتوافق وواقع الحال في الامانة ، كونه يعمل فيها ، اذ ان الامانة في الاونة الاخيرة تعكف على مراجعة انشطتها وعملياتها التشغيلية ، وتحديد نقاط الضعف فيها ، من اجل تحقيق التميز على مختلف المجالات ، وسعيها لتحقيق هذا الهدف ، وضعت الامانة تحقيق التوافق الداخلي بين اداراتها المختلفة ، لتعظيم العائد على انشطتها من جهة ، ومن جهة اخرى بلورة ثقافة توافق على المستوى الاستراتيجي مع اصحاب المصلحة ، وفي نشاطها الخارجي تعمل الامانة على العيد من المشروعات الهامة ومنها مشروع الباص السريع ، ومدينة عمان الجديدة .

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀1.1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز القيادي في أمانة عمان الكبرى".

لإختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) والتميز القيادي في أمانة عمان الكبرى ، تم الاستعانة بالشكل (3-5) والجدول (5 - 21) كما يلي.

تشير النتائج بأنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي على المتغير التابع الفرعي (التميز القيادي) في أمانة عمان الكبرى ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.082) وهي أكثر من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وبلغ معامل الانحدار وهو قيمة β لبُعد التوافق الاستراتيجي (0.590) وهذا يعني ان الزيادة بمقدار درجة واحدة من الإهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي يؤدي إلي زيادة الأثر في التميز القيادي لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.590). وبهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لوجود التأثير المباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز القيادي والتي تنص على انه :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز القيادي في أمانة عمان الكبرى".

تتصدى الامانة للعديد من المشاريع التي تحقق اهدافها ، من خلال دائرة التخطيط بعيد المدى ، ودائرة التخطيط طويل الامد ، وغير من الدوائر ، ويتم ادارة هذه الدوائر من خلال قيادات مؤهلة يم تاهيلها وفق خطط مدروسة . ان طبيعة الاعمال التي تعتمد على متطلبات التوافق الاستراتيجي الداخلي او الخارجي ، تستلزم قيادات على درجة عالية من الوعي والادراك لك المؤثرات البيئية الظاهرة والخفية ، وهذا ما برز في العديد من المشاريع والاعمال من حسن القيادة وكفاءة تخصيص الموارد ، خصوصا في ازمات فصل الشتاء .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀1.2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالخدمات في أمانة عمان الكبرى".

لإختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) و التميز بالخدمات في أمانة عمان الكبرى ، تم الاستعانة بالشكل (3-5) والجدول (5 - 21) كما يلي.

تشير النتائج بأنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي على المتغير التابع الفرعي (التميز بالخدمات) في أمانة عمان الكبرى ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (15.575) وهي أكثر من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وبلغ معامل الانحدار وهو قيمة β لبُعد التوافق الاستراتيجي (0.655) وهذا يعني ان الزيادة بمقدار درجة واحدة من الإهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الأثر في التميز بالخدمات لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.655). وبهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لوجود التأثير المباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز بالخدمات والتي تنص على انه :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالخدمات في أمانة عمان الكبرى".
ان التوافق الداخلي يصنع بيئة مريحة تمكن جميع العاملين من العمل بجهد واجتهاد، كما ان التوافق الخارجي يمكن الامانة من الحصول على الموارد اللازمة بكلفة اقل وسرعة انجاز اكبر، لذا تساهم هذه التوافقات في تميز الخدمات التي تقدمها الامانة والمثال عليها ، دائرة السوق المركزي للخضار والفواكه .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀1.3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز المعرفي البشري في أمانة عمان الكبرى".
لإختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) و التميز المعرفي البشري في أمانة عمان الكبرى ، تم الاستعانة بالشكل (3-5) والجدول (5 - 21) كما يلي.

تشير النتائج بأنه يوجد تأثير مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي على المتغير التابع الفرعي (التميز المعرفي البشري) في أمانة عمان الكبرى ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (15.822) وهي أكثر من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وبلغ معامل الانحدار وهو قيمة β لبُعد التوافق الاستراتيجي (0.665) وهذا يعني ان الزيادة بمقدار درجة واحدة من الإهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الأثر في التميز المعرفي البشري لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.665). وبهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لوجود التأثير المباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي في التميز المعرفي البشري والتي تنص على انه :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز المعرفي البشري في أمانة عمان الكبرى".

ان التوافقات الاستراتيجية توفر بيئة تساعد على تطوير قدرات العاملين وتزودهم بالمعارف والمهارات اللازمة ، وتعطي العنصر البشري الدافع القوي في الحصول على المعرفة، وفي نهاية المطاف تتجذر حالة من التميز المعرفي في الامانة. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀1.4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالعمليات في أمانة عمان الكبرى".

لإختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) و التميز بالعمليات في أمانة عمان الكبرى ، تم الاستعانة بالشكل (3-5) والجدول (5 - 21) كما يلي.

تشير النتائج بأنه يوجد تأثير مباشر لُبعد التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على المتغير التابع الفرعي (التميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (15.822) وهي أكثر من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وبلغ معامل الانحدار وهو قيمة β لُبعد التوافق الاستراتيجي (0.617) وهذا يعني ان الزيادة بمقدار درجة واحدة من الإهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي يؤدي إلي زيادة الأثر في التميز بالعمليات لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.617). وبهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لوجود التأثير المباشر لُبعد التوافق الاستراتيجي في التميز بالعمليات والتي تنص على انه :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي ، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في التميز بالعمليات في أمانة عمان الكبرى".

مما لا شك فيه فان التوفقات الاستراتيجية ، تحدث نوع من الانسجام في العمليات التشغيلية للامانة ، وخصوصا في تقارب الاقسام وتعاونها في الانشطة المختلفة ، وقدرة الامانة على الوصول السريع الى اصحاب المصلحة ، وتلبية حاجاتهم ، وهذا بدوره يمكن الامانة من تقديم الخدمات بطريقة متميزة .

14. مناقشة النتائج

اظهرت النتائج ان قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التوافق الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى تراوحت بين (4.048 - 4.086) بمتوسط كلي مقداره (4.067). حيث جاء التوافق الاستراتيجي الداخلي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.086) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.067) وفي المرتبة الثانية جاء التوافق الاستراتيجي الخارجي بمتوسط حسابي بلغ (4.048) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.067) وبشكل عام يتبين أن مستوى التوافق الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى مرتفعاً. واظهرت النتائج ان قيم المتوسطات

الحسابية لأبعاد التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى التي تراوحت بين (3.824 – 4.091) بمتوسط كلي مقداره (3.989). حيث جاء التميز القيادي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.091) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989) وفي المرتبة الثانية جاء التميز بالخدمات بمتوسط حسابي بلغ (4.083) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989). وجاء التميز بالعمليات بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.959) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989). وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء التميز المعرفي البشري بمتوسط حسابي بلغ (3.824) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.989) وبشكل عام يتبين أن مستوى التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى مرتفعاً. أما التميز بالخدمات في أمانة عمان الكبرى فيتمثل في التركيز على سياسات التميز المتطورة في الإجراءات المستخدمة والسعي نحو الكفاءة في الإتصالات والتنسيق بين كافة المستويات داخل الامانة. بالإضافة إلى المعالجات المتعلقة بالعملاء من شكاوى وإقتراحات. لإختبار الأثر المباشر بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) والتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى. وظهر اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرعاتها بأنه يوجد أثر مباشر لبُعد التوافق الاستراتيجي على المتغير التابع (التميز التنظيمي) في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.872) وهي أكثر من (1.96) وعند مستوى المعنوية الإحصائية ($0.05 \leq \alpha$). وبلغ معامل الانحدار وهو قيمة β لبُعد التوافق الاستراتيجي (0.693) وهذا يعني ان الزيادة بمقدار درجة واحدة من الإهتمام ببعد التوافق الاستراتيجي يؤدي إلي زيادة الأثر في التميز التنظيمي لأفراد عينة الدراسة. ووضحت الدراسة ضرورة تطوير آليات التعيين وضمان العدالة بين الجنسين، بالإضافة إلى تطوير قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة وإنشاء مركز تدريب خاص. كما أوصت الدراسة بضرورة تحقيق التناغم في العمليات التشغيلية وتحقيق التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي عبر تحسين التعاون مع القطاع الخاص وتفعيل المرونة الاستراتيجية في الخطط الطويلة الأجل. كذلك، شددت على أهمية تعزيز التميز القيادي في الأمانة، وتحقيق الشفافية في تقديم الخدمات، ومراجعة العمليات التشغيلية وفقاً لاحتياجات أصحاب المصلحة. كما أكدت على ضرورة نشر ثقافة التميز بين العاملين وتطوير آليات لتقييم الخدمات المقدمة عبر وسائل إلكترونية، مع أهمية تحسين بيئة العمل ودعم رفاهية العاملين من خلال برامج متنوعة.

15. المراجع

- 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 الادارية*، 18 (74)، 245-269.
- Al Shobaki, M., & Abu Naser, S. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian higher education institutions from the Perspective of the Students. *Global Journal of Multidisciplinary Studies*, 5 (11), 66 – 100.
- Alaqla, M. (2020). The Effect of the Relationship between Organizational Excellence and Quality of Work-Life on Organizational Commitment: An Applied Study on the Health Services Sector in Taif City. *International Journal of Human Resource Studies*, 10 (2), 280 – 296.
- Aldalimy, M., Al-Sharifi, A., & Bannay, D. (2019). Strategic Alignment role in Achieving the Organizational Excellence through Organizational ambidexterity. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 54 (6), 1 – 13.
- Alhmoudi, S., Isaac, O., & Bhaumik, A. (2019). The Mediation Effect of Organizational Culture on the Relationship between Strategic Planning and Organizational Excellence. *Journal of Advance Research in Dynamical & Control Systems*, 11 (6), 725-735.
- AL-Khalifa, M. (2016). *The Impact of Strategic Alignment on the Performance of Public Organizations*. PHD Thesis, Brunel University London.
- Alkharabsheh, S., & Al-Sarayreh, A. (2022). The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6 (7), 474–483.
- Alshebli, A. (2016). Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies: the case of Abu Dhabi Government infrastructure sector (Doctoral dissertation, University of Wolverhampton).
- Al-Zalemy, M., Al-Sharifi, A., & Bannay, F. (2019). Strategic Alignment role in Achieving the Organizational Excellence through Organizational ambidexterity.

- Auster, E., Basir, N., & Ruebottom, T. (2018). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- Dellestrand, H., Kappen, P & Lindah, O. (2020). Headquarter resource allocation strategies and subsidiary competitive or cooperative behavior: achieving a fit for value creation. *Journal of Organization Design*, 9 (1), 1 – 16.
- Falk, F., & Miller, N. (1992). *A primer for soft modeling*. First Edition, University of Akron Press.
- Gachau, N. (2018). *Strategic Fit Components and Influence on Organization Performance: Case of Retirement benefits Authority in Kenya Pensions Sector*. Unpublished master thesis, Kenyatta University.
- Hammad, A., Najim, N., & Abed, W. (2022). The Impact of Knowledge Management Infrastructure in Achieving Organizational Excellence: An Exploratory Study of the Opinions of a sample of Teachers at the University of Tikrit. *World Economics and Finance Bulletin*, 15, 212 – 221.
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Ortinau, D. & Bush, R. (2008). *Essentials of Marketing Research*. New York: McGraw Hill
- Hashem, T., & AL-maani, A. (2019). The Impact of Strategic Fit on the Marketing Performance of the Industrial Corporations in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 14 (2), 115 – 124.
- Herhausen, D., Morgan, R., Brozović, D., & Volberda, H. (2020), Re-examining Strategic Flexibility: A Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal of Management*, 32 (2), 430 – 455.
- Janatifar, H., Bakhtiari, M., Daneshpajoo, A., & Qomi, S. (2014). Introduction to Strategic Fit between the Organization and Human Resources. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4 (1), 1458 – 1466.
- Juharyanto, S., Prestiadi, A., and Pramono, M. (2020). One-Roof School Principal Excellence Leadership Development Model in Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 487, Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020), 250 – 255.
- Kaliappen, N., & Hilman, H. (2017). Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 257-261.

- Lawton, T., Doh, J., & Rajwani, T. (2014). *Aligning for Advantage: Competitive Strategies for the Political and Social Arenas*. Oxford University Press.
- Lin, C., & Dang, V. (2016) Examining the Effect of Overall Strategic Fit on Firm Performance in Different Industry Type. *Academy of Management Proceedings*, 16 (1).
- Lin, C., Peng, T., Chang, R & Dang, V. (2016). Dynamics of external fit and internal fit: case of electronics industry. *Chinese Management Studies*, 10 (1), 1 – 20.
- Lindgren, M., and Bandhold, H. (2009). *Scenario Planning: The Links between future and strategy*. Palgrave Macmillan.
- Miles, S., & Van Clieaf, M. (2017). Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital. *Business Horizons*, 60 (1), 55-65.
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and their Use at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity*, 22 (2), 47 – 63.
- Ngo, Q. (2022). The strategic fits Effectiveness in the Competitive Market: Focus on Small Businesses in an Emerging Country. *evista de Administração de Empresas "Journal of Business Management"* ,62(6),640-649.
- Omar, Z., & Yousif, M. (2023). The effect of strategic behavior typology on organizational excellence: A study of the opinions of the heads of scientific departments in a number of private universities in the kurdistan region of Iraq. *Humanities Journal of University of Zakho*, 11(1), 32–49.
- 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.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. 8th edition., Pearson Education Limited.
- Yusoffa, M., Asharia, B., & Bin, N. (2016). Strategic Fit and Supply Chain Performance (SCP): The Effect of Supply Chain Management (SCM) as the Mediator. *ISSC. ISSC 2016: International Soft Science Conference*.

الملحق رقم (1) الاستبانة

الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية

- (1) الجنس
- ذكر أنثى
- (2) المؤهل العلمي
- بكالوريوس دبلوم عالي
- ماجستير دكتوراه
- (3) الفئة العمرية
- أقل من 35 سنة من 35 – أقل من 40 سنة
- من 40 – أقل من 45 سنة من 45 – أقل من 50 سنة
- 50 سنة فأكثر
- (4) عدد سنوات الخبرة العملية
- أقل من 5 سنوات من 5 – أقل من 10 سنوات
- من 10 – أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
- (5) المستوى الإداري
- إدارة عليا إدارة وسطى
- إدارة دنيا

الجزء الثاني: التوافق الاستراتيجي

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التوافق الاستراتيجي

ت	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً (5) درجات	بدرجة كبيرة (4) درجات	بدرجة متوسطة (3) درجات	بدرجة منخفضة (2) درجتين	بدرجة منخفضة جداً (1) درجة

1. التوافق الاستراتيجي الداخلي						
					1	تصمم أمانة عمان الكبرى عملياتها الداخلية بالإعتماد على مواردها المتاحة
					2	تُحلل أمانة عمان الكبرى نقاط قوتها مقابل نقاط ضعفها
					3	تُطور أمانة عمان الكبرى هياكلها التنظيمية وفقاً لمتطلبات استراتيجيتها المحددة
					4	تحدد أمانة عمان الكبرى الأهداف الاستراتيجية بمشاركة أصحاب المصلحة
					5	تلتزم أمانة عمان الكبرى بنشر ثقافة الأهداف المجتمعية المتفق عليها مع أصحاب المصلحة
					6	تضمن أمانة عمان الكبرى تزامن أنشطتها التنظيمية مع استراتيجيتها المحددة
					7	تقوم أمانة عمان الكبرى بمواءمة متطلبات بيئة عملها الداخلية مع القدرات التشغيلية
					8	تعزز أمانة عمان الكبرى التكامل بين جميع العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة
2. التوافق الاستراتيجي الخارجي						
					9	تواكب أمانة عمان الكبرى التغيرات مع البيئة الخارجية
					10	تهتم أمانة عمان الكبرى بإيجاد حلول بديلة للمشكلات البيئية الخارجية التي تواجهها
					11	تسعى أمانة عمان الكبرى إلى تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين من الأفراد
					12	تتابع أمانة عمان الكبرى احتياجات كافة المتعاملين معها من الأفراد
					13	تمتلك أمانة عمان الكبرى استراتيجية بديلة تتناسب مع الظروف البيئية الخارجية
					14	تسعى أمانة عمان الكبرى إلى تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين من المؤسسات
					15	تستخدم أمانة عمان الكبرى أنظمة ذكية في صناعة قراراتها الاستراتيجية

16	تقوم أمانة عمان الكبرى بعمل حلقات عصف ذهني مع كافة المتعاملين معها
----	--

الجزء الرابع: التميز التنظيمي

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التميز التنظيمي

ت	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً (5) درجات	بدرجة كبيرة (4) درجات	بدرجة متوسط (3) درجات	بدرجة منخفض (2) درجتين	بدرجة منخفض جداً (1) درجة
1. التميز القيادي						
25	تتولى أمانة عمان الكبرى عملية التخطيط لإحتياجاتها من الموارد المالية					
26	تشجع أمانة عمان الكبرى الموظفين نحو تقديم أفكار مميزة جديدة					
27	توفر أمانة عمان الكبرى الترتيبات اللازمة لتحقيق أداء متميز					
28	تشجع أمانة عمان الكبرى موظفيها بالحصول على دورات تخصصية					
29	تتبني أمانة عمان الكبرى التغيير في عملياتها وإجراءاتها التشغيلية					
2. التميز بالخدمات						
30	تقوم أمانة عمان الكبرى بإجراء إستطلاعات مستمرة مع متلقي الخدمات					
31	تخضع عمليات تقديم الخدمات في أمانة عمان الكبرى الى تطوير مستمر					
32	تتسم إجراءات تقديم خدمات امانة عمان الكبرى بالسرعة					

					تشجع أمانة عمان الكبرى التغذية الراجعة من الموظفين للإرتقاء بمستوى خدماتها	33
					تعتمد أمانة عمان الكبرى على التقنيات التكنولوجية في تقديم خدماتها	34
3. التميز المعرفي البشري						
					تهتم أمانة عمان الكبرى بتطوير المعارف بين موظفيها	35
					توفر أمانة عمان الكبرى تقنيات تكنولوجية حديثة لموظفيها لإنجاز أعمالهم	36
					تقوم أمانة عمان الكبرى بالتأكد من حسن استثمارها بموظفيها الموهوبين	37
					تهتم أمانة عمان الكبرى بإشراك موظفيها بدورات لغرض تطوير مهاراتهم	38
					تستخدم أمانة عمان الكبرى برنامجاً فعالاً لدمج الموظفين الجدد في العمل	39
4. التميز بالعمليات						
					تحرص أمانة عمان الكبرى باتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير عملياتها المختلفة	40
					تحدد أمانة عمان الكبرى آلية عمل للتطوير المستمر لعملياتها التشغيلية	41
					تهتم أمانة عمان الكبرى بخصائص عملياتها الإدارية للتأكد من استيفائها لمتطلبات الجودة	42
					تحرص أمانة عمان الكبرى على تدريب موظفيها لتحسين عملياتها الإدارية	43
					تهتم أمانة عمان الكبرى بتطوير موظفيها لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية	44