



أثر المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في امانة عمان الكبرى

الدكتور أحمد جميل حسين المهيبرات

محاضر غير متفرغ في عدد من الجامعات

تاريخ ارسال الدراسة 2025/12/25 تاريخ قبول الدراسة 2024/1/17 تاريخ النشر 2025/2/30

المخلص: هدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي (التميز القيادي، التميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) عمان الكبرى. تمثل مجتمع الدراسة 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، حيث حصل متغير المرونة الاستراتيجية على (4.014). وحصل متغير التميز المنظمي على (3.989)، أظهرت الدراسة وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، وبلغ معامل الانحدار وهو قيمة β لبعد المرونة الاستراتيجية (0.275). في ضوء النتائج أوصت الدراسة: ضرورة تقييم موضوع المرونة الاستراتيجية في خطط الامانة طويلة الاجل، التكيف مع البيئة المحيطة للاستجابة للتغيرات المحتملة والطوارئ من خلال تبادل المهارات والخبرات المتاحة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، التميز المنظمي، امانة عمان الكبرى.

Excellence - The Mediating Role of Strategic The Impact of Strategic Fit in Organizational Flexibility in Great Amman Municipality

Abstract: The current study aimed to identify the impact of strategic flexibility on organizational excellence (leadership excellence, service excellence, human knowledge excellence, and operational excellence) in Greater Amman. The study population consisted of all employees with job titles such as city deputy directors, executive directors, regional managers, department heads, engineering department heads, and project managers, totaling 214 individuals. A comprehensive survey method was used to collect data, and the questionnaire was distributed manually, with 214 valid responses collected for analysis. The study adopted a quantitative (descriptive-analytical) approach to achieve its objectives. The data were analyzed using **Smart PLS 4** software and the **Statistical Package for Social Sciences (SPSS)** to test the hypotheses and ensure the quality and fit of the model. The results showed a high level of importance for the main variables of the study, with the strategic flexibility variable scoring 4.014 and the organizational excellence variable scoring 3.989. The study found a significant impact of strategic flexibility on organizational excellence in Greater Amman Municipality, with a regression coefficient (β) for the strategic flexibility dimension of 0.275. In light of the results, the study recommends the need to evaluate the topic of strategic flexibility in the municipality's long-term plans, adapt to the surrounding

environment to respond to potential and unexpected changes, and exchange available skills and experiences.

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

1. المقدمة

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية (AL Shobaki and Abu Naser, 2016). فالتميز 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. واتساقاً مع ما سبق، يتطلب نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة امتلاكها وخصوصاً الأردنية منها تبني مدخلاً استراتيجياً يساعد في تفسير نتائج أعمالها من جهة وتحقيق التميز من جهة أخرى أخذاً بعين الاعتبار التغيرات والتطورات في بيئتي عملها وهو ما ينعكس بضرورة إجراء توافق بمنظور استراتيجي بين بيئة المنظمات الداخلية والخارجية. وفي ظل ما تقدم، ومن أجل تقليل الفجوة البحثية بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر مرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى كونهما واحدة من قطاعات الدولة المهمة.

2. أهمية الدراسة

والمتمثلة في التعريف بالأسس النظرية لكل من المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) مفهوماً وأهمية وأهدافاً والتي تعد من المواضيع الحيوية والمتجددة في الفكر الاستراتيجي. 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

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التحقق من أثر المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى .

- تحديد مستوى الأهمية النسبية للمرونة الاستراتيجية 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 المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) بأمانة عمان الكبرى.

4. مشكلة الدراسة وأسئلتها

وبما ان الباحث يعمل في امانة عمان الكبرى ، فان تشخيص مستوى مرونتها الاستراتيجية مطلب أساسي وضروري في تحقيق مستويات عالية من التميز المنظمي ، خصوصا ان الامانة مطالبة اليوم بمراجعة قواعد التميز المنظمي باستمرار، وذلك لزيادة الالعباء والانشطة الملقاه عليها ، وهي تحتاج الى وضع معايير جديدة للتميز التنظيمي تنسجم مع هذه التغيرات .

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

ما أثر المرونة الاستراتيجية 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 للمرونة الاستراتيجية 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 للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) بأمانة عمان الكبرى؟.

5. فرضيات الدراسة

H₀₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى". يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز القيادي في أمانة عمان الكبرى".

H₀₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز بالخدمات في أمانة عمان الكبرى".

H₀₁₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز المعرفي البشري في أمانة عمان الكبرى".

H₀₁₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز بالعمليات في أمانة عمان الكبرى".

6. الدراسات السابقة

دراسة كاظم واخرون (2022) بعنوان: "دور القيادة الرشيدة في التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية". هدفت هذه الدراسة للتعرف على الواقع الفعلي للقيادة الرشيدة بأبعادها (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 الرشيدة (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 الاحصائية 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 Hammad et al.(2022) بعنوان:

"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 ."

"أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استكشافية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تكريت". هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة (الثقافة، والتكنولوجيا، والهيكل، والموارد البشرية) في تحقيق التميز التنظيمي (التميز بالاستراتيجية، والتميز القيادي، والتميز بالخدمات، ونتائج الأعمال) من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تكريت بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من (2207) عضواً تدريسياً يعملون في جامعة تكريت بالعراق. أما عينة الدراسة فقد شملت على (326) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة تكريت بالعراق تم إختيارهم بطريقة عشوائية. 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 لفحص الفرضيات ومن أبرزها تحليل المسار باستخدام برنامج SMART - PLS. توصلت الدراسة إلى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة (الثقافة، والتكنولوجيا، والهيكل، والموارد البشرية)، تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق التميز التنظيمي (التميز بالاستراتيجية، والتميز القيادي، والتميز بالخدمات ونتائج الأعمال) من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تكريت بالعراق. وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة إيلاء أهمية أكبر للبنية التحتية في جامعة تكريت لأهميتها في تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة Alzuod and Alqhaiwi (2022) بعنوان:

"The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Crisis Management in the Commercial Banking Sector During the COVID - 19 Pandemic ."

"دور المرونة الاستراتيجية في دعم إدارة الازمات لقطاع البنوك التجارية خلال جائحة كورونا - 19". هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور المرونة الاستراتيجية في إدارة الازمات (مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة خلال الأزمة) لقطاع البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة كورونا - 19. طبقت الدراسة في البنوك التجارية الأردنية. تألف مجتمع الدراسة وعينتها من مديري فروع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (242) فرداً. تم توزيع (242) استبانة على أفراد عينة الدراسة، إسترد منها (163) استبانة صالحة للتحليل. 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 الإنحدار الخطي من خلال برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لفحص الفرضيات المتعلقة بالدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً إيجابياً وتؤثر بشكل إيجابي في إدارة الازمات (مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة خلال الأزمة) لقطاع البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة

كورونا - 19، إذ أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (62.4%) من إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة) وتفسر (65.6%) من إدارة الأزمات (مرحلة خلال الأزمة). وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز البنوك التجارية الأردنية على المرونة الإستراتيجية عند التخطيط لاستراتيجياتها من أجل التخفيف من التأثيرات على إدارة الأزمات.

دراسة (Aldiabat (2022 بعنوان:

" The mediating role of strategic intelligence in the relationship between organizational agility and organizational excellence in Jordanian telecommunications companies "

"الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية (الحساسية التنظيمية ، والالتزام الجماعي ، وتنمية الموارد) في تحقيق التميز التنظيمي (التميز البشري، والتميز بعملية تطوير المنتجات، والتميز القيادي) في شركات الاتصالات الأردنية. تكون مجتمع من كافة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من مختلف المستويات الإدارية. أما عينة الدراسة فقد شملت على العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من الإدارتين العليا والوسطى والبالغ عددهم (277) فرداً الذين تم إختيارهم بشكل قصدي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل المسار لفحص العلاقة بين المتغيرات باستخدام برنامج Amos.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً وسيطاً إيجابياً في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الحساسية التنظيمية ، والالتزام الجماعي ، وتنمية الموارد) في تحقيق التميز التنظيمي (التميز البشري، والتميز بعملية تطوير المنتجات، والتميز القيادي) في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر (الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي) (0.349) في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الحساسية التنظيمية ، والالتزام الجماعي ، وتنمية الموارد) والتميز التنظيمي بأبعاده (التميز البشري، والتميز بعملية تطوير المنتجات، والتميز القيادي) في شركات الاتصالات الأردنية. وكان من أبرز توصيات الدراسة الإهتمام بالذكاء الاستراتيجي كونه يمثل موقفاً ومُدخلاً محفزاً تجاه تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة (Hensellek et al. (2023 بعنوان:

"Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter? ."

"القيادة الريادية والمرونة الإستراتيجية وأداء المشاريع: هل أن نطاق رقابة المؤسسين مهم؟". هدفت هذه الدراسة الى بيان التأثير بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية وأداء المشاريع في ألمانيا، اضافة إلى بيان الدور المعدل لنطاق رقابة المؤسسين (Founders' span of control) في العلاقة بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية وأداء المشاريع في ألمانيا. تكون مجتمع

الدراسة من كافة الشركات الناشئة في جميع أنحاء ألمانيا. أما عينة الدراسة فقد شملت على (507) شركة ناشئة في جميع أنحاء ألمانيا. وقد تكونت وحدة المعاينة من المؤسسين والمديرين التنفيذيين للشركات الناشئة عينة الدراسة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج Amos أبرزها كان تحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً (تأثير غير مباشر) بقيمة بلغت (0.142) في العلاقة بين القيادة الريادية وأداء المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة كشف البحوث والدراسات المستقبلية الآليات البديلة والعوامل المؤثرة التي تشرح كيف تؤثر القيادة الريادية على الأداء في أنواع مختلفة من المنظمات مثل المشاريع الجديدة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات القائمة. وبالتالي يمكن للدراسات المستقبلية أن توسع العمل البحثي باستخدام نظرية المستويات العليا أو النظريات الراسخة الأخرى.

دراسة Sen et al.(2022) بعنوان:

"Strategic Flexibility in Small Firms."

"المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر شركات الموردين الاستراتيجية وجودة المعلومات على أداء الشركات من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند. تكون مجتمع الدراسة من (792) شركة صغيرة في مدينة Coimbatore in the Southern state of Tamil Nadu الهندية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (75) شركة صغيرة ومتوسطة في مدينة Coimbatore in the Southern state of Tamil Nadu الهندية تم إختيارها بطريقة عشوائية. أما وحدة المعاينة فقد شملت على الإدارة العليا للشركات عينة الدراسة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. تم إجراء التحليلات الإحصائية لفحص الفرضيات ومن أبرزها تحليل المسار بأسلوب المعادلات البنائية باستخدام برنامج Smart-PLS .

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً (تأثير غير مباشر) بقيمة بلغت (0.790) في العلاقة بين شركات الموردين الاستراتيجية وجودة المعلومات وأداء الشركات في الشركات الصغيرة والمتوسطة Coimbatore in the Southern state of Tamil Nadu في الهند، وتوصلت الدراسة أيضاً أن الشركات التي تبني شراكات استراتيجية بشكل استباقي مع الموردين ستعزز مرونتها الاستراتيجية، كما أن الشركات الصغيرة ذات الجودة الفائقة للمعلومات ستظهر مرونة إستراتيجية أكبر، وأن بناء شراكات استراتيجية بشكل استباقي مع مقدمي الخدمات اللوجستية سيكون مرتبطاً بشكل إيجابي بالمرونة الاستراتيجية، وأن المرونة الإستراتيجية ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بأداء الشركة. وقد أوصت الدراسة بأنه يمكن للباحثين المستقبليين إعادة فحص فائدة التحالفات الإستراتيجية مع مقدمي الخدمات اللوجستية

ومقارنة مزاياهم وعيوبهم مع تلك الخاصة بالشركات الإستراتيجية مع الموردین. إضافة إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات حول كيفية قيام الشركات الصغيرة بتحسين جودة معلوماتها لتصبح شبكة شركاء متميزين.

7. الادب السابق

1.7 المرونة الاستراتيجية

لغرض الإحاطة بالارتقائية المفاهيمية لمصطلح للمرونة الاستراتيجية بشكل موسع، أكد (Herhausen (2020 بأن مفهوم المرونة الاستراتيجية قد تم تناوله في العديد من الحقول الإدارية منها الاستراتيجية والتسويقية والإبتكار وريادة الأعمال والعمليات. إذ أوضح (Zhuang et al. (2018 بأن المرونة الاستراتيجية ثنائية المنحى وذلك من خلال تجسيد قدرة المنظمة على الإستباقية وأخذ زمام المبادرة للتنبؤ بالبيئة المستقبلية، فضلاً عن سرعة وفعالية إستجابة المنظمة للتغيرات البيئية. كما أكد (Radomska (2015 بأن المرونة الاستراتيجية تعد خاصية تسمح للمنظمات بالإستعداد لتغيرات في بيئتها، وهذا المفهوم ينطوي على العديد من التفاعلات ما بين مجموعة عناصر، هي:

- الإجراءات المتخذة فيما يتعلق بالدراسات التحليلية التي تهدف إلى توقع سيناريوهات متعددة.
- صياغة استراتيجيات لكل سيناريو.
- إكتساب الموارد والمهارات (القدرات) اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات.
- تنفيذ الاستراتيجية الأكثر احتمالاً.
- التهيؤ والإستعداد لمهمة التبني السريع لاستراتيجية بديلة إذا ما لزم الأمر.

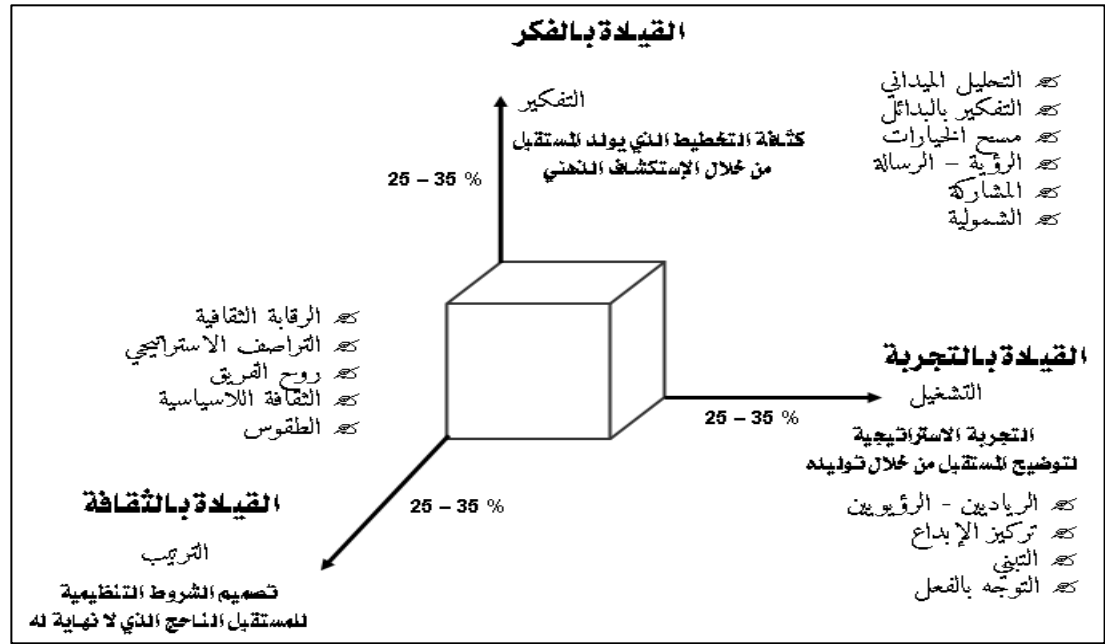
وبناءً على ما سبق، أكد بين (Xin (2020 بأن المرونة الاستراتيجية تنبثق عن قدرة المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الكبيرة والتي يكون لها تأثير مهم على أدائها، وبالإمكان تحقيق مثل هذه المرونة من خلال تنوع الأعمال، والاستثمار في الموارد غير المستغلة؛ وخفض المشاريع في القطاعات التخصصية كالبحث والتطوير. وأدركت المنظمات بشكل عام أهمية المرونة الاستراتيجية لها ومتطلبات تحقيقها، إذ أوضح إدريس وآخرون (2023) أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال:

- أن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل اللاتأكد البيئي.
- تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات العملاء المتغيرة ورغباتهم، والكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية، وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقاءها،

وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية تتمثل بالمناطق الجغرافية، والمنتج / الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

الشكل (1)

أبعاد تحسين المرونة الاستراتيجية



Source: Lindgren, M and Bandhold, H. (2009). Scenario Planning: The Links between future and strategy. Palgrave Macmillan.

أبعاد قياس المرونة الاستراتيجية

تم تحديد أبعاد قياس المرونة الاستراتيجية في الدراسة الحالية وفقاً لما أشار إليه كل من (Xin, 2020؛ Wang et al., 2021؛ Chen, 2022؛ Wenna and Ruyue, 2021). وكما يلي:

• مرونة الموارد Resource Flexibility

تعتبر مرونة الموارد واحدة من أكثر المفاهيم المحورية والأكثر شهرة في عمليات الأعمال لا سيما عندما يتعلق الأمر بتخصيص الموارد وتحقيق توازن فعال بين العرض والطلب، فعلى الرغم من ميلها إلى زيادة تكاليف التشغيل من خلال زيادة تعقيد العملية إلا أن فوائدها العديدة بما في ذلك تجميع المخاطر والتحوط التشغيلي وخيار تعظيم الإيرادات غالباً ما تؤدي ثمارها (Supriadi et al., 2020). فمن وجهة نظر Xin (2020) تعتبر مرونة الموارد مفيدة للمنظمات عندما يصعب التنبؤ بمستويات الطلب بسبب الرقابة.

ووفقاً لرأي Wang et al. (2021) ترتبط مرونة الموارد بتحديد التغيرات المحتملة في نشر واستخدام الموارد الداخلية. حيث يشير مصطلح مرونة الموارد إلى الموارد التي لديها القدرة على إنتاج العديد من المتغيرات من المنتج، حيث ترتبط مرونة الموارد في شبكة التوزيع مع الإنتاج المؤجل بالتحقيق في المرونة الإنتاجية التي تتطلب تحليلاً هرمياً لمستويات العمل الاستراتيجية المختلفة التي تتطلب مساحة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والعاملين الذين يمكنهم دمج وتنسيق هذه الموارد أثناء العملية (Wenna and Ruyue, 2021).

وإتساقاً مع ما سبق، فإن مرونة الموارد تعكس قدرة المنظمة في الحصول على موارد ذات استخدامات متنوعة بالإضافة إلى عرض استخدام الموارد الحالية (Wang et al., 2021). حيث أن تحسن مستوى الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الخارجية عن طريق ضبط جزء من خطة تقديم الخدمات، إضافة إلى أن مرونة الموارد تعتبر عاملاً رئيسياً للمنظمات لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال الاستغلال والاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة لهذه المنظمات، فكثيراً ما يتم الحديث عن كيفية الاستفادة من موارد المنظمة المتاحة في تعزيز موقفها التنافسي الذي يؤدي بشكل نهائي في تحسين مستويات أداء المنظمة (Chen, 2022).

● مرونة التنسيق Coordination Flexibility

بشكل عام، يعني التنسيق القدرة على تنظيم العناصر وربطها للحصول على رؤية واضحة لشيء ما، وفي سياق المرونة، فإن مرونة التنسيق على الطرق المتعددة التي قد تستخدم بها المنظمة مواردها الحالية بكفاءة لتحقيق أهدافها، وهذا ما يتماشى مع مفهوم مرونة التنسيق كقدرة تنظيمية ديناميكية تتكون من النشاط الاستباقي وإعادة تكوين الموارد وإستشعار متطلبات السوق، أي التركيز على الطرق التي قد تستخدم بها المنظمة قدراتها التكاملية لتعزيز العلاقات مع الشركاء (Arunachalam et al., 2021).

وقد أكد Sing et al. (2019) بأن مرونة التنسيق تتعلق بالمصادر وإدارة الطلب والتنسيق والتوزيع المادي الذي يؤثر على أداء المنظمات، ومع ذلك من المفترض على المنظمات أن تفهم قدراتها على تنسيق مواردها بشكل فعال معتمدة بذلك على حجمها. ووفقاً لرأي Xin (2020) تستخدم المنظمات مرونة التنسيق للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال الديناميكية وإقتناص الفرص وتقديم الخدمات للعملاء المحتملين وذلك من خلال تنظيم وربط الموارد بطريقة ملائمة، حيث تتيح مرونة التنسيق للمنظمات دمج مواردها الداخلية والخارجية بشكل فعال واستخدامها لتحقيق أداء أفضل، إضافة إلى مساعدتها في إعادة الهيكلة وإعادة تكوين الإجراءات الإدارية النموذجية وتنفيذها بطريقة جديدة لتوفير الوقت والنفقات المرتبطة بعمليات الإنتاج بما يعزز ويحسن أساليب الإنتاج المستخدمة.

ويبين Wang et al. (2021) بأن تطبيق مرونة الموارد يمكن المنظمات من:

- استخدام الموارد الحالية أو الإعتماد على الموارد الخارجية.

- استخدام الموارد الحالية أو إعادة تشكيل الموارد الداخلية.

- المشاركة الفعالة للموارد واستخدامها من أجل إستجابة فعالة.

- رد الفعل الفعال على التهديدات المحتملة.

فمرونة التنسيق تعكس قدرة المنظمة على نشر المهام والموارد اللازمة والأنشطة وتركز على تنسيق المهام والأنشطة الفردية بأفضل ما يمكن، والتكامل ببناء إحساس وفهم جمعي شامل (Wenna and Ruyue, 2021). ووفقاً لذلك، فإن مرونة التنسيق تستخدم في المنظمات لتسهيل إجراءات إعادة التشكيل (Chen, 2022) من خلال:

■ تمكين المنظمات من التعرف على الموارد وتجميعها وتخصيصها لتسهيل نشر المعلومات السوقية بين وحدات المنظمة.

■ تعيين الفرد المناسب للمهمة المناسبة.

■ مزامنة المنظمة على مهامها وأنشطتها بشكل أفضل.

7.2 التميز التنظيمي

إن جذور الاهتمام بالتميز التنظيمي يعود الى سبعة الاف عام حيث اهتم المصريون القدامى به عبر البناء العمراني المتميز للأهرامات والنقوش الفرعونية في المعابد والتي تعد شاخصة ليومنا هذا، حيث كانت تتضمن عملية الفحص والرقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة وتميز الاداء في الانجاز (Aalders, 2023).

فالتميز 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).

وعليه يرى الباحث أن التطور التاريخي للتميز التنظيمي جاء ضمن عدة خطوات، هي:

- في عام 1980 قدم Waterman and Peters نموذج ماكينزي 7S McKinsey الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للتميز وتم تقسيمها الى عناصر Hardware التي تتكون من الانظمة والهياكل والاستراتيجية، وعناصر Software التي تتكون من النمط الثقافي السائد والموظفين والمهارات والقيم المشتركة ويعتبر هذا النموذج متوافقاً مع المدرسة الكلاسيكية في الادارة لتلك الفترة.

- في عام 1981 قام Athos and Pascale بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمنظمة.

- في عام 1982 قام Waterman and Peters بتطوير انموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير In Search Of Excellence حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة الى الاهتمام بالابداع والقدرة على التغيير والقيادة.

- في عام 1985 أوضح Austin and Peters في كتابهم The Passion For Excellence ان المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على الموارد البشرية والاهتمام بالزبائن والابداع والقيادة.
 - في عام 1988 أضاف Peters ان المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة.
 - في عام 1990 قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت أنموذجاً للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، ادارة الموارد البشرية، ادارة عمليات الاعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وادوات الجودة، ونتائج الاعمال.
 - في عام 1992 أكد Aubert and DeGaulejac أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم). ضمن فكر المدرسة السوسيولوجية.
 - من عام 1999 إلى عام 2003 تم تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو 4Ps حيث السياسة والتخطيط، الأفراد، العمليات، والأداء.
 - في عام 2004 تم على غرار نموذج 4Ps طورت شركة تويوتا من قبل (Likert) أنموذجاً يتكون من خمسة معايير هي: الفلسفة والعمليات والبشر والشراكة وحل المشكلات.
- مصطلح التميز التنظيمي مركب من لفظتين، الأولى لفظة التميز التي يعبر عنها بانها نمط فكري وفلسفه تعتمد على منهج يرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة تساعد على تحقيق التوازن بين أهداف الإدارة العليا في المنظمة وإشباع حاجات المجتمع ككل عبر إطار ثقافة التعلم والابداع والتحسين المستمر، أما لفظة تنظيمي فهي مشتقه من كلمة تنظيم أو نظم أو جذر وتعني كيان إجتماعي منسق له حدود واضحة المعالم يعمل على اساس دائم لتحقيق هدف معين (Kopelman, 2022).
- وقد أوضح Ranjbarian (2022) أنه قبل تحديد مفهوم التميز التنظيمي من الضروري التعرف أولاً على مفهوم التميز في الأدبيات المختلفة، فقد اتفق العديد منها على أن التميز هو التفوق في أداء الفرد أو المنظمة على نفسها أو مثيلاتها أو توقع العملاء، وذلك بتحقيق نتائج متفردة وإنجاز مخرجات فائقة الجودة وقد لا تترك احتمالاً لوقوع الأخطاء بها، وأيضاً تم وصفه بالعلو والتفرد والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات، عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها وتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها، والبعض وصفه بفلسفة عمل واستراتيجية إنجاز يدمج بين الوسائل والغايات وان مراميها لا ينحصر في تحقيق الأرباح الآنية بل يمثل مسؤولية إجتماعية وجانب أخلاقي.

أبعاد 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., Alaqla, 2020., Hammad et al. 2022., Alkharabsheh and Al-Sarayreh 2022) وكما يلي:

○ 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 ودفعهم نحو تحقيق معدلات عالية من التميز في الأداء (AL-Zalemy et al. 2019).

ووفقاً لوجهة نظر Kumari et al. (2020) فإن القيادة تؤدي دوراً جوهرياً في تحقيق التميز التنظيمي بوصفها الموجه الرئيسي للعمليات التنظيمية، حيث أن أهم أدوارها تتمثل في:

- تحديد الرؤية والاهداف المستقبلية للمنظمة.
- ترسيخ قيم التميز في قلوب الافراد العاملين لتحقيق التفوق في الأداء.
- تدعيم السلوك المتميز عبر احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين بالأرباح.
- تنمية الموارد البشرية عبر العديد من الاساليب مثل تفويض السلطة والمشاركة.
- التأكيد على المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع لما لها من اهمية في تحقيق التميز والتفوق.

وشدد على الرأي السابق (AL-Fatafta & Alkshali (2020) بالتأكيد على أن قيادة المنظمات تعتبر من العوامل الداعمة لتحقيق ثقافة التميز التنظيمي عبر دورها في ادخال مفاهيم التميز في رسالة وقيم المنظمة وغرسها في العاملين، حيث ان اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل الى افكار جديدة مع ضرورة تبني استراتيجية الباب المفتوح بمعنى دعم الاتصال بين القيادة والافراد، وكذلك الوصول الى اقتراحات وابتكارات لإيجاد افضل السبل لحل المشكلات.

حيث أنه من دون وجود إلزام قوي وكبير من قبل القمة الاستراتيجية في المنظمة والمدراء بقيم ومبادئ إدارة الأداء التي تركز على فئة المتعاملين، لن تكون هنالك فرصة للمضي قدماً على نشر ثقافة الأداء في جميع المنظمة. وعلى الصعيد العملي، من المفترض أن يكون لدى مدراء الإدارة العليا تأثير واضح في إختيار الغايات والمقاييس الملائمة وذات الأولويات الواضحة؛ حيث أن الكثير من النجاحات ضمن مجال إدارة الأداء تعزى لكون القائد الأعلى في المنظمة أو مديرها العام هو القائد الراعي لعملية تحول الأساليب والممارسات. إذ أن العاملين الذين يرون بأن أعلى شخص في المنظمة لا يقوم فقط بدعم التغييرات، بل إنه يحاول إيجاد تغييرات جديدة وجذرية من أجل النهوض بواقع المنظمة، وهذا يُعني لدى العاملين حافز ودافع قوي نحو التحول (Hammad et al., 2022).

ويرى الباحث بأن التميز القيادي يمثل العقول البشرية عالية التميز التي تعكس مستويات ابداع عالية خاصة بالنسبة للقادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الخبرة والتي تساعدهم في تقديم افضل الاقتراحات لتطوير انفسهم ومروستهم، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

● 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 الرئيسية التي تواجه المنظمة على المستويات العليا والتكتيكية والتشغيلية ويسهم أيضاً في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (Aldalimy et al. 2019). ووفقاً لذلك، أكد (Hammad et al. (2022 بأن التميز بالخدمات يتم فيه التركيز على إمتلاك وتنفيذ منهجية واضحة لخطة المنظمة، تطوير الخطة، دعم الخطة، نشر الخطة، ومراجعة وتقييم الموارد (الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية، الموارد المالية، المواد والتكنولوجيا) التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح من حيث طرق إدارة الشراكة، الموارد المالية، وإدارة الموارد الأخرى كالمباني والمعدات والأجهزة، وإدارة الموارد التقنية، وإدارة الموارد المعلوماتية.

● 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.
- إدارة 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 (هيكلي، بشري، زبائني).
- إدارة المعلومات حيث أن إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات ساهمتا في وضع إطار شامل إستفادت 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 جماعياً وبشكل فعال وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد عبر التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج.

ووفقاً للرأي (Alaqla (2020) فالتميز المعرفي البشري يعكس جهود المنظمة في بناء والمحافظة على بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمنظمي، كما يبين مدى فاعلية المنظمة في تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت لتحفيز الموظفين، ووضع خطط لتوفير الكوادر الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع وتنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين بشكل يلبي الاحتياجات المنظمة وتصميم وتنفيذ برامج تعزز رضى الموظفين وتشجعهم على البقاء في المنظمة.

● التميز بالعمليات

وهذا البعد من التميز بالعمليات يركز على المدى الذي تلتزم 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

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمنهج الوصفي والتجريبي ودراسة الحالة والمنهج المقارن، اعتمدت الباحثة في دراسته الحالية 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 الرزمة (الحزمة) الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) الإصدار السابع والعشرون، وبرنامج تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية باستخدام Smart-PLS لتحليل النتائج. اعتمدت الدراسة في تنفيذ دراسته على استراتيجية المسح الشامل/ المعاينة 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. حيث سيقوم الباحث بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بطريقة تناسب مع أهداف الدراسة واستجابة للعوامل والمتغيرات من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها وضمن خطة شاملة تضمن نجاحها. وتمثل 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.

إعتمد الدراسة المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (214) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وكما هو موضح بالجدول (1).

الجدول رقم (1) عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	العدد
نائب مدير المدينة	6
مدير تنفيذي	28
مدير منطقة	22
مدير	129
رئيس قسم هندسي	22
مدير مشروع	7
المجموع	214

وتكونت وحدة المعاينة من المسميات الوظيفية التالية العاملة في أمانة عمان الكبرى (نواب مديري المدينة، والمديرين التنفيذيين، ومديري المناطق، والمديرين، ورؤساء الأقسام الهندسية، ومديري المشاريع) والبالغ عددهم (214) فرداً. وتم توزيع (214) استبانة أستردت كاملة وبعد فحص الاستبانات المسترجعة تبين انها مكتملة البيانات وصالحة لعملية التحليل وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (214) استبانة.

9. وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة

يوضح الجدول (2) خصائص أفراد وحدة المعاينة من حيث (الجنس؛ المؤهل العلمي؛ الفئة العمرية؛ عدد سنوات الخبرة العملية؛ المستوى الإداري).

الجدول 2 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

12.6	27	ماجستير	
3.3	7	دكتوراه	
100	214	المجموع	
2.8	6	أقل من 35 سنة	الفئة العمرية
13.6	29	من 35 – أقل من 40 سنة	
28.5	61	من 40 – أقل من 45 سنة	
47.2	101	من 45 – أقل من 50 سنة	
7.9	17	50 سنة فأكثر	
100	214	المجموع	
4.2	9	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة العملية
11.2	24	من 5 – أقل من 10 سنوات	
55.1	118	من 10 – أقل من 15 سنة	
29.4	63	15 سنة فأكثر	
100	214	المجموع	
13.6	29	إدارة عليا	المستوى الإداري
15.9	34	إدارة وسطى	
70.6	151	إدارة دنيا	
100	214	المجموع	

- 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.
- 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.

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

- 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) وشكلوا ما نسبته (55.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تلاها مباشرة فئة عدد سنوات الخبرة العملية 15 سنة فأكثر، حيث بلغ عددهم (63) وشكلوا ما نسبته (29.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة عدد سنوات الخبرة العملية أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم (9) وشكلوا ما نسبته (4.2%) من إجمالي أفراد عينة 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.

- المستوى الإداري: بينت نتائج التحليل أن فئة الإدارة الدنيا كانت الفئة الأكثر بين أفراد وحدة المعاينة وبلغت (151) وشكلوا ما نسبته (70.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، فيما كانت فئة الإدارة العليا هي الفئة الأقل وبالمرتبة الثالثة والاحيرة وبلغت (29) وشكلوا ما نسبته (13.6%) من إجمالي أفراد عينة 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 أفراد وحدة المعاينة عن المرونة الاستراتيجية

الجدول 3 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن المرونة الاستراتيجية

ت	المرونة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	تمتلك أمانة عمان الكبرى مرونة في الاستخدامات البديلة لمواردها المالية	3.83	0.990	7	مرتفع
2	تخصص أمانة عمان الكبرى الموارد المالية المتاحة لتقديم خدمات متنوعة للمستفيدين	4.22	0.783	2	مرتفع
3	تمتلك أمانة عمان الكبرى مرونة في تقليل تكاليف تحويل مواردها المالية المتاحة	4.21	0.860	3	مرتفع

4	تسعى أمانة عمان الكبرى إلى تفعيل مشاركة المعلومات بين جميع الإدارات	4.26	0.796	1	مرتفع
5	تمتلك أمانة عمان الكبرى القدرة على إيجاد مجموعات جديدة من مواردها المالية المتاحة	3.83	0.964	6	مرتفع
6	تبحث أمانة عمان الكبرى عن موارد جديدة من خلال التنسيق بين إداراتها المختلفة	3.78	0.875	8	مرتفع
7	تسعى أمانة عمان الكبرى لتحقيق الاتفاق على استخدام مواردها المالية المتاحة بين إدارتها	4.00	0.912	4	مرتفع
8	تمتلك أمانة عمان الكبرى المرونة في تحريك مواردها المالية المتاحة بين جميع الإدارات	3.99	0.853	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.014	-	-	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى بين (3.78 - 4.26) بمتوسط كلي مقداره (4.014) كما هو موضح بالجدول (5 - 5). إذ جاءت فقرة "تسعى أمانة عمان الكبرى إلى تفعيل مشاركة المعلومات بين جميع الإدارات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري بلغ (0.796). وجاءت فقرة "تبحث أمانة عمان الكبرى عن موارد جديدة من خلال التنسيق بين إداراتها المختلفة" بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.875). يرى الباحث أن مستوى المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى مرتفعة من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة ، وربما سبب ذلك تعدد الأنشطة التي تمارسها أمانة عمان الكبرى ، وتعدد اصحاب المصلحة ، مما يرتب على أمانة عمان الكبرى مرونة استراتيجية تتطلبها طبيعة العمليات التشغيلية التي تمارسها ، وهذا ما يؤكد أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد وحدة المعاينة كانت مرتفعة وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة .

11. وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن التميز التنظيمي

الجدول 4 وصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن أبعاد التميز التنظيمي

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

يظهر الجدول (4) 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).

وبشكل عام يتبين أن مستوى التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى مرتفعاً. وفيما يلي الوصف التفصيلي لكل نوع من أنواع التميز التنظيمي وحسب ترتيب الأهمية.

12. اختبار الفرضيات

H0.3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى".

لإختبار الأثر المباشر بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى، تم الاستعانة بالجدول (5) كما يلي.

الجدول 5 نتائج اختبار فرضية الدراسة وفرضياتها الفرعية

	Original sample (O) Beta	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
H0.3	0.130	0.128	0.060	2.167	0.030
H0.3.1	0.098	0.097	0.048	2.042	0.041
H0.3.2	0.110	0.109	0.052	2.115	0.035
H0.3.3	0.112	0.111	0.053	2.113	0.035
H0.3.4	0.105	0.104	0.050	2.100	0.036

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

تشير نتائج الجدول السابق اختبار بأنه يوجد تأثير مباشر لبُعد المرونة الاستراتيجية على المتغير التابع (التميز التنظيمي) في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.167) وهي أكبر من (1.96) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وبلغ معامل الانحدار وهو قيمة β لبُعد المرونة الاستراتيجية (0.130) وهذه القيم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات) في أمانة عمان الكبرى".
اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀3.1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز القيادي في أمانة عمان الكبرى".

النتائج تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز القيادي. حيث سجل Beta قيمة 0.098، مما يشير إلى تأثير إيجابي، وقيمة T statistics بلغت 2.042، مما يدل على أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية لأن P value هو 0.041، وهو أقل من 0.05. هذا يعزز من دعم فرضية وجود تأثير مباشر للمرونة الاستراتيجية على التميز القيادي. وبهذه القيم يتم قبول الفرضية البديلة لوجود التأثير المباشر لبعد المرونة الاستراتيجية في التميز القيادي والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز القيادي في أمانة عمان الكبرى".
اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀3.2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز بالخدمات في أمانة عمان الكبرى".

النتائج تظهر تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز بالخدمات. قيمة Beta بلغت 0.110، مما يشير إلى تأثير معتدل وإيجابي. كما أن قيمة T statistics بلغت 2.115، وهي أكبر من 1.96، مما يشير إلى أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند P value = 0.035، وهو أقل من 0.05، مما يدعم قبول الفرضية البديلة أي وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في التميز بالخدمات.

وبهذه القيم يتم قبول الفرضية البديلة لوجود التأثير المباشر لبعد المرونة الاستراتيجية في التميز بالخدمات والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز بالخدمات في أمانة عمان الكبرى".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{03.3}$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز المعرفي البشري في أمانة عمان الكبرى".

النتائج تشير إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز المعرفي البشري. حيث أن Beta سجل 0.112، مما يعني أن التأثير إيجابي، و T statistics كانت 2.113، وهي أكبر من 1.96. كما أن P value بلغت 0.035، وهو أقل من 0.05، مما يثبت وجود الأثر ذي الدلالة الإحصائية.

وبهذه القيم يتم قبول الفرضية البديلة لوجود التأثير المباشر لبُعد المرونة الاستراتيجية في التميز المعرفي البشري والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز المعرفي البشري في أمانة عمان الكبرى".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{03.4}$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز بالعمليات في أمانة عمان الكبرى".

النتائج تشير إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز بالعمليات. حيث سجل Beta 0.105، مما يشير إلى تأثير إيجابي معتدل. كما أن T statistics بلغت 2.100، وهي أكبر من 1.96، مما يدعم دلالة التأثير. P value بلغ 0.036،

وبهذه القيم يتم قبول الفرضية البديلة لوجود التأثير المباشر لبُعد المرونة الاستراتيجية في التميز بالعمليات والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز بالعمليات في أمانة عمان الكبرى".

13. النتائج والتوصيات

أظهرت النتائج أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى بين (3.78 - 4.26) بمتوسط كلي مقداره (4.014) وحازت أنشطة تفعيل مشاركة المعلومات بين جميع الإدارات على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26). وحازت أنشطة البحث عن موارد جديدة من خلال التنسيق بين الإدارات المختلفة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) مما يظهر أن مستوى المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى مرتفع من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة.

- التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز بالخدمات، التميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات)

أظهرت النتائج أن 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.

تشير النتائج إلى وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لبُعد المرونة الاستراتيجية على المتغير التابع، وهو التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى. حيث بلغت قيمة T statistics المحسوبة 2.167، وهي أكبر من 1.96 عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يثبت وجود تأثير قوي ومؤثر. كما بلغ معامل الانحدار β لبُعد المرونة الاستراتيجية 0.130، مما يعكس تأثيراً إيجابياً معتدلاً. بناءً على هذه القيم، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على عدم وجود تأثير، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى. أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية، فقد تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى $H_0.3.1$ ، التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز القيادي في أمانة عمان الكبرى". وقد أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز القيادي. حيث بلغت قيمة Beta 0.098، مما يشير إلى تأثير إيجابي، و T statistics بلغت 2.042، وهي أكبر من 1.96، مما يدل على دلالة إحصائية قوية مع P value يبلغ 0.041، وهو أقل من 0.05. بناءً على هذه القيم، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية في التميز القيادي في أمانة عمان الكبرى.

فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية $H_0.3.2$ ، التي تتعلق بالتأثير بين المرونة الاستراتيجية والتميز بالخدمات، فقد أظهرت النتائج أيضاً تأثيراً ذو دلالة إحصائية. حيث سجلت Beta قيمة 0.110، مما يشير إلى تأثير إيجابي معتدل، و T statistics بلغت 2.115، مما يدل على دلالة إحصائية قوية. كما أن P value بلغت 0.035، وهي أقل من 0.05، مما يدعم فرضية وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية في التميز بالخدمات في أمانة عمان الكبرى. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة $H_0.3.3$ التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز المعرفي البشري في أمانة عمان الكبرى"، فقد أظهرت النتائج أيضاً تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية. حيث سجلت Beta 0.112، مما يدل على تأثير إيجابي، و T statistics بلغت 2.113، وهي أكبر من 1.96.

كما أن P value بلغت 0.035، مما يثبت دلالة إحصائية قوية. بناءً على هذه القيم، يتم قبول الفرضية البديلة لوجود تأثير للمرونة الاستراتيجية في التميز المعرفي البشري في أمانة عمان الكبرى.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة H0.3.4، التي تفترض أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في التميز بالعمليات في أمانة عمان الكبرى"، فقد أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية. حيث سجلت Beta 0.105، مما يشير إلى تأثير إيجابي معتدل، و T statistics بلغت 2.100، وهي أكبر من 1.96، مما يعزز من وجود التأثير. كما أن P value بلغ 0.036، وهو أقل من 0.05، مما يدعم وجود الأثر ذي الدلالة الإحصائية.

بناءً على هذه القيم، يتم قبول الفرضية البديلة لوجود تأثير مباشر لبُعد المرونة الاستراتيجية في التميز بالعمليات في أمانة عمان الكبرى. بناءً على نتائج الدراسة التي أظهرت وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، يمكن استخلاص عدد من التوصيات الهامة التي قد تساهم في تحسين الأداء وتعزيز التميز التنظيمي. أولاً، يُوصى بضرورة تعزيز استراتيجيات المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى، وذلك من خلال تدريب الموظفين وتعزيز قدراتهم على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات التي قد تواجهها الأمانة. ثانياً، يجب أن يتم التركيز على تطوير التميز القيادي، حيث أن النتائج أظهرت أن هناك تأثيراً مهماً بين المرونة الاستراتيجية والتميز القيادي، مما يوجب على القيادة أن تكون أكثر مرونة في اتخاذ القرارات واتخاذ خطوات لتحفيز الفرق على الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ثالثاً، يُوصى بتبني استراتيجيات لتعزيز التميز في الخدمات المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي بين المرونة الاستراتيجية والتميز بالخدمات. رابعاً، ينبغي تحسين التميز المعرفي البشري في الأمانة، من خلال تشجيع البحث والتطوير وتوفير فرص التدريب المستمر للموظفين لزيادة قدرتهم على التعامل مع التحديات المعرفية المتجددة. خامساً، يُوصى بضرورة التركيز على تحسين العمليات داخل الأمانة، وذلك من خلال تطوير الإجراءات والأنظمة التي تزيد من الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات للمتعاملين. سادساً، يفضل تنفيذ برامج استدامة مرنة تضمن التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتعزز قدرة الأمانة على التكيف مع الظروف المتغيرة في المستقبل. سابعاً، يُوصى بتوفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين مختلف الأقسام، بهدف تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة مستوى التميز في كافة المجالات. ثامناً، يجب تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء الموظفين وتطوير أدوات العمل التي تساهم في تسريع الإجراءات وتقليل التكاليف. تاسعاً، ينبغي تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين من خلال تنظيم ورش عمل ومؤتمرات تهدف إلى تحسين التفاعل وفهم استراتيجية الأمانة. وأخيراً، يُوصى بتوسيع نطاق دراسات التميز التنظيمي لتشمل جوانب أخرى قد تساهم في تحسين الأداء العام للأمانة وتوظيف نتائج هذه الدراسات في تطوير خطط استراتيجية مرنة قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.

14. المراجع

إدريس، وائل، الزعبي، حسن وطويقات، أمجد (2023). عملية الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع.

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 الرشيدة في التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 18 (74)، 245-269.

ميرخان، خالد وأومر، شيروان وصادق، زانا (2017). تحليل دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج Miles & Snow في الذكاء التنافسي: دراسة مقارنة بين شركتي سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل. *مجلة زانكو للعلوم الاجتماعية*، 21 (6)، 11 – 39.

Aalders, A. (2023). *Cultivating Organizational Excellence: A Practitioner's View*. Springer Switzerland

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.

Aldiabat, B. (2022). The mediating role of strategic intelligence in the relationship between organizational agility and organizational excellence in Jordanian telecommunications companies. *Business Perspective*, 20 (4), 496 – 506.

AL-Fatafta, K., & Alkshali, S. (2020). The Impact of Strategic Alliances on Organizational Excellence in Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9 (6), 897-907.

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.

Al-Zalemy, M., Al-Sharifi, A., & Bannay, F. (2019). Strategic Alignment role in Achieving the Organizational Excellence through Organizational ambidexterity.

Alzuod, M., & Alqhaiwi, L. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Crisis Management in the Commercial Banking Sector during the COVID - 19 Pandemic. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 26 (2), 104 – 112.

Arunachalam, S., Ramaswami, S., Patel, P., & Chai, L. (2021). Innovation-based strategic flexibility (ISF): Role of CEO ties with marketing and R&D. *International Journal of Research in Marketing*, 39 (3), 927-946.

Chen, H. (2022). The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties on green innovation in new ventures. *Frontiers in Environmental Science*, 10 (3389), 1 – 13.

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.

Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter?. *Journal of Business Research*, 157 (1), 1 – 15.

Herhausen, D., Morgan, R., Brozovi'c, 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.

Khalaf, Z & Hamed, S. (2022). Strategic Behavior and Role in Organizational Excellence, Senior Leadership Sample Field Research at University of Karbala. *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*, 7, 28–40.

Kopelman, R. (2022). A unique approach to achieving organizational excellence: The Cube One Framework. *Wiley Periodicals*, 1 – 10.

Kumari, S., Bendigeri, R. S., & Bhagat, L. N. (2020). Identification of factors affecting employee satisfaction and their relative importance: An empirical study of an Indian public sector organization. *European Journal of Business and Management*, 12 (33), 16-23.

Radomska, J. (2015). Strategic Flexibility of Enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 19 – 23.

Ranjbarian, M. (2022). A Review of Studies on Organizational Excellence. *Eurasian Journal of science and Technology*, 2 (1), 44-52.

Sen, S., Savitskie, K., Mahto, R., Kumar, S., & Khanin, D. (2022). Strategic Flexibility in Small Firms. *Journal of Strategic Marketing*, 31 (5), 1053-1070.

Sha, X., Chen, J., & Teoh, S. (2020). The dynamics of IT-business strategic alignment: evidence from healthcare information systems implementation. *Information Technology and People*, 33 (5), 1465-1488.

Sing, R., Modgil, S., and Acharya, P. (2019). Assessment of Supply Chain Flexibility Using System Dynamics Modeling. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1 – 26.

Singsa, A., Sriyakul, T., Jutamat, S., & Kittisak, J. (2019). Effect of cultural traits, leadership styles and commitment to change on supply chain operational excellence. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*. American Scientific Publishers, 16(7), 2967–2974.

- Supriadi, Y., Ahman, E., Wibowo, L., Furqon, C & Subagia, D. (2020). Strategic Flexibility in Mediating the Effect of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Environment on Firm Performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9 (8), 324 – 330.
- Wang, Y., Cao, Y., Xi, N & Chen. H. (2021). High-Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance - the Moderating Role of Social Networks. *Frontiers in Psychology*, 12, 1 – 10.
- Wenna, F & Ruyue, L. (2021). Interaction orientation, strategic flexibility and service innovation performance of manufacturing enterprises. *Science Research Management*, 42 (3), 80 - 89
- Xin, W. (2020). Exploring the Impact of Strategic Flexibility on Business Model Innovation under the Open Innovation Activity: The Moderating Roles of Multiple Factors with Competitive Ties and Cooperative Ties. *International Business Research*, 13 (7), 80 – 92.
- Zhuang, C., Chen, G., Hou, J., & Liang, J. (2018). The mechanism of internet capability driving knowledge creation performance: The effects of strategic flexibility and informatization density. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 259-278.

ملحق رقم (1) استبانة الدراسة

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: المرونة الاستراتيجية

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات المرونة الاستراتيجية

ت	الفقرة	درجة كبيرة جداً (5)	درجة كبيرة (4)	درجة متوسطة (3)	درجة منخفضة (2)	درجة منخفضة جداً (1)
		درجات	درجات	درجات	درجتين	درجة
1.	تمتلك أمانة عمان الكبرى مرونة في الاستخدامات البديلة لمواردها المالية					
2.	تخصص أمانة عمان الكبرى الموارد المالية المتاحة لتقديم خدمات متنوعة للمستفيدين					
3.	تمتلك أمانة عمان الكبرى مرونة في تقليل تكاليف تحويل مواردها المالية المتاحة					
4.	تسعى أمانة عمان الكبرى إلى تفعيل مشاركة المعلومات بين جميع الإدارات					
5.	تمتلك أمانة عمان الكبرى القدرة على إيجاد مجموعات جديدة من مواردها المالية المتاحة					
6.	تبحث أمانة عمان الكبرى عن موارد جديدة من خلال التنسيق بين إداراتها المختلفة					
7.	تسعى أمانة عمان الكبرى لتحقيق الاتفاق على استخدام مواردها المالية المتاحة بين إدارتها					
8.	تمتلك أمانة عمان الكبرى المرونة في تحريك مواردها المالية المتاحة بين جميع الإدارات					

الجزء الثالث: التميز التنظيمي

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

ت	الفقرة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
		جداً (5 درجات)	كبيرة (4 درجات)	متوسطة (3 درجات)	منخفضة (2 درجتين)	منخفضة جداً (1 درجة)
1.	التميز القيادي					
9.	تتولى أمانة عمان الكبرى عملية التخطيط لإحتياجاتها من الموارد المالية					
10.	تشجع أمانة عمان الكبرى الموظفين نحو تقديم أفكار مميزة جديدة					
11.	توفر أمانة عمان الكبرى الترتيبات اللازمة لتحقيق أداء متميز					
12.	تشجع أمانة عمان الكبرى موظفيها بالحصول على دورات تخصصية					
13.	تتبنى أمانة عمان الكبرى التغيير في عملياتها وإجراءاتها التشغيلية					
2.	التميز بالخدمات					
14.	تقوم أمانة عمان الكبرى بإجراء إستطلاعات مستمرة مع متلقي الخدمات					
15.	تخضع عمليات تقديم الخدمات في أمانة عمان الكبرى الى تطوير مستمر					
16.	تتسم إجراءات تقديم خدمات امانة عمان الكبرى بالسرعة					
17.	تشجع أمانة عمان الكبرى التغذية الراجعة من الموظفين للإرتقاء بمستوى خدماتها					
18.	تعتمد أمانة عمان الكبرى على التقنيات التكنولوجية في تقديم خدماتها					
3.	التميز المعرفي البشري					
19.	تهتم أمانة عمان الكبرى بتطوير المعارف بين موظفيها					
20.	توفر أمانة عمان الكبرى تقنيات تكنولوجية حديثة لموظفيها لإنجاز أعمالهم					
21.	تقوم أمانة عمان الكبرى بالتأكد من حسن إستثمارها بموظفيها الموهوبين					
22.	تهتم أمانة عمان الكبرى بإشراك موظفيها بدورات لغرض تطوير مهاراتهم					
23.	تستخدم أمانة عمان الكبرى برنامجاً فعالاً لدمج الموظفين الجدد في العمل					
4.	التميز بالعمليات					
24.	تحرص أمانة عمان الكبرى باتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير عملياتها المختلفة					
25.	تحدد أمانة عمان الكبرى آلية عمل للتطوير المستمر لعملياتها التشغيلية					
26.	تهتم أمانة عمان الكبرى بخصائص عملياتها الإدارية للتأكد من استيفائها لمتطلبات الجودة					
27.	تحرص أمانة عمان الكبرى على تدريب موظفيها لتحسين عملياتها الإدارية					
28.	تهتم أمانة عمان الكبرى بتطوير موظفيها لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية					