



## الرشاقة الاستراتيجية في القطاع العام وتأثيرها في التميز التنظيمي

### Strategic Agility in the Public Sector and its Relationship to Organizational Excellence

ياسمين عبد الوهاب<sup>1</sup>، احمد حرز الله<sup>1</sup>، إيهاب القبيج<sup>2\*</sup>

Yasmin Abdel Wahab<sup>1</sup>, Ahmad Herzallah<sup>1</sup>, Ihab Qubbaj<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>قسم التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، قسم إدارة الأعمال، جامعة القدس، القدس، فلسطين، <sup>2</sup>قسم

العلوم المالية والمصرفية المحوسب، جامعة فلسطين التقنية-خضوري، طولكرم، فلسطين

<sup>1</sup>Sustainable Development Dep., Quds University, Jerusalem, Palestine, <sup>1</sup>Business Administration Dep., Quds

University, Jerusalem, Palestine. <sup>2</sup>Computerized of Banking & Financial Dep., Palestine Technical University-

Kadoorie, Tulkarm, Palestine

تاريخ النشر: 2024/04/30

تاريخ القبول: 2023/12/24

تاريخ الإستلام: 2023/06/11

**المستخلص:** يمثل التميز التنظيمي هدفا تسعى اليه المؤسسات العامة، فيما تمثل الرشاقة الاستراتيجية في الوقت الراهن؛ ولما ما تتصف به البيئة الخارجية من تقلب وتعقيد شديدين، حاجة ضرورية يجب استثمارها بفاعلية في مختلف المؤسسات المعاصرة بما فيها العامة ان أرادت ارضاء جمهورها وتلبية حاجاته المتجددة والمتنوعة وتحقيق التميز التنظيمي. وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية، والتي هدفت إلى استكشاف تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني، تحديدا في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ومن وجهة نظر موظفي الفئات الاشرافية العليا. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي-التحليلي في اجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية باستخدام اسلوب العينة الطبقية التي قدرت بحوالي (403). وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للرشاقة الاستراتيجية وأبعادها، وكذلك وجود مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في الوزارات محل الدراسة، بالإضافة الى وجود تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي، وكانت كل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ذات تأثير إيجابي وذو دلالة في التميز التنظيمي، حيث كان تأثير المسؤولية المشتركة الأعلى يليه القدرات الجوهرية ومن ثم وضوح الرؤية وأخيرا الحساسية الاستراتيجية. وتمثلت أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة الحالية في ضرورة تعزيز مبدأ المسؤولية المشتركة، الأمر الذي ينطوي على أهمية تعزيز العلاقات بين الوزارة وجمهورها الخارجي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم اجتماعات مشتركة لتسهيل التفاعل الفاعل والاستماع إلى آراء الجميع.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة، الرشاقة الإستراتيجية، التميز التنظيمي، القطاع الحكومي.

**Abstract :** Organizational excellence represents a goal pursued by public institutions, while strategic agility, given the external environment's pronounced rapid change and uncertainty, is a necessary requirement to be effectively employed across various contemporary institutions, including public ones, if they intend to satisfy their audience, meet their evolving and diverse needs, and achieve organizational excellence. This is corroborated by the current study, which aimed to explore the impact of strategic agility on organizational excellence in the Palestinian government sector, specifically within a sample of ministries of the Palestinian National Authority, as perceived by senior supervisory employees. The study employed a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the data collection tool. The stratified sampling method was utilized, involving approximately (403) respondents who received the

\*البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: [i.alqubaj@ptuk.edu.ps](mailto:i.alqubaj@ptuk.edu.ps)

questionnaire. The study found a high level of strategic agility and its dimensions, as well as a high level of organizational excellence. Furthermore, the study identified a positive and significant impact of strategic agility and all its dimensions on organizational excellence. Shared responsibility had the highest impact, followed by intrinsic capabilities, vision clarity, and strategic sensitivity, in that order. The key recommendations derived from this study emphasize the need to enhance the principle of shared responsibility, which entails the importance of strengthening the relationships between the ministry and its external audience. This can be achieved through organizing joint meetings to facilitate active interaction and listening to everyone's opinions.

**Keywords:** Strategic Agility, Organizational Excellence, Public Sector.

## المقدمة:

تتصف بيئة أعمال منظمات اليوم بالتعقيد وسرعة تقلب عناصرها، لذا؛ على هذه المنظمات القيام بتدخلات مدروسة مثل تغيير أساليب عملها وحتى طرق تفكيرها، بهدف البقاء والنجاح في ظل هذه البيئة، بل وتلبية احتياجات جمهورها (القيح وشليبي، 2023). من جهة أخرى، عليها الحفاظ على المرونة في مواجهة التطورات الجديدة، والتعديل المستمر لاتجاهها الاستراتيجي، إذ قد تسببت العولمة والتغير التكنولوجي السريع والإنترنت وتنقل الموظفين والتغيرات في أذواق الجمهور وتقديم الخدمات في تشكيل هذه البيئة، بل وتسرع الحاجة إلى إجراء التغييرات الداخلية، وعلاوة على ذلك، فمن المتوقع أن تستمر هذه الاتجاهات الاستراتيجية مستقبلاً، مما ينتج عنه تغيرات سريعة وغير متوقعة، ولعل أحد أهم المحددات الأساسية لنجاح هذه المؤسسات في ظل هذه الظروف هو رشاقته الاستراتيجية (Weber & Tarba، 2014). فأن تكون المؤسسة رشيقة ومتجاوبة، والتي تعمل في عالم متقلب وغير مؤكد ومعقد بشكل متزايد، لبي من أهم المتطلبات الأساسية لنموها ونجاحها على المدى الطويل (Xing et al., 2020).

ومن ناحية أخرى، فالمؤسسات الحكومية كغيرها من المؤسسات، باتت تواجه تحديات غير مسبوقه في تحقيق رسالتها على كل المستويات (Tukiran et al., 2022)، إذ ان هذه التحديات المتجددة بدأت تعصف بها وبقوة، مما ولد الحاجة الملحة لديها لتحقيق التميز التنظيمي الشامل، من خلال تقديم تحديات مهمة داخلية (Alshalabe et al., 2017)، بالإضافة إلى التركيز على عمليات استثمار الفرص وتعزيز القدرات المميزة وخلق التمايز لتحسين الأداء العالي وإرضاء العملاء ذوي المتطلبات العالية، ومواجهة التحديات غير المرغوب فيها للتغلب على المفاجآت الاستراتيجية الجديدة وغير المتوقعة للبيئة، ويمكن ذلك من خلال تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، التي تتضمن التصرف بلباقة وبشكل متجاوب وبسرعة عالية وبراعة في التعامل مع التغيرات والتحديات البيئية (AL-Azzam et al., 2017).

وعليه، ولأهمية الرشاقة الاستراتيجية على المستوى العام، ونظراً للبحث المستمر للوزارات الحكومية الفلسطينية عن التطور والتجديد بشتى الطرق والوسائل تحقيقاً لتمييزها، ستركز الدراسة الحالية على دراسة العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من الواضح أن البيئات غير المستقرة التي تعمل ضمنها المؤسسات المعاصرة، تتطلب منها تعزيز قدراتها على التكيف وبأسرع ما يمكن، إذ يشجع هذا التكيف بدوره مختلف المؤسسات على تنفيذ استراتيجيات معينة للتميز من جهة، فيما أصبحت الرشاقة الاستراتيجية محط اهتمام الممارسين والأكاديميين نظراً لقدرتها على التنبؤ واغتنام الفرص والنجاح من جهة أخرى (Dwikat et al., 2022; Nurjaman et al., 2021). وعلى الرغم من الاعتراف بالحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن قيمتها وتطبيقها، لا سيما في سياق مؤسسات القطاع العام غير معروفة، فيما يواجه العالم تغييرات كبيرة تجبر إدارة هذه المؤسسات على تبني طرق أكثر مرونة وسرعة في العمل لتوليد أداء

مؤسسي مرتفع، حيث يفرض التغيير المستمر ضغوطاً على مؤسسات القطاع العام، والتي تعتبر تقليدياً بيروقراطيات، لكنها تواجه حالياً مشاكل متزايدة في سياق يدعوها إلى التكيف السريع مع التغيرات البيئية (Ludviga & Kalvina, 2023). فالتأثير اللاحق لذلك التكيف المقصود، يمثل حجر الزاوية في عملية تحقيق هذه المنظمات لأهدافها المنشودة، من خلال قدرتها على الاستجابة لمختلف التغيرات، والتي ستعمل بدورها على إحداث التغيير الداخلي المطلوب، وخاصة في سلوك العاملين (القبج، 2023).

بالإضافة إلى ما سبق، فقد زاد السعي للحفاظ على التميز داخل المؤسسات مع التغيير المستمر في طلبات جمهورها من الحاجة إلى أن تكون هذه المؤسسات أكثر سرعة ورشاقة -كعنصر مهم في خطط عملياتها- للحفاظ على التميز والاستعداد للمستقبل، إذ تثير هذه الحاجة قضية العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وعلى الرغم من أهمية المجالين، إلا أن الدراسات التي تم إجراؤها بالخصوص، حاولت تحليل كل مجال من مجالات الرشاقة والتميز على حدة (Al-Assaf, 2022)، في حين تم إجراء بحوث محدودة لدراسة العلاقة بين الرشاقة والتميز في قطاع الخدمات على وجه التحديد من جهة أخرى (Al-Assaf, 2022; Shakhour et al., 2021)، فيما قامت دراسات أخرى بالتركيز على معيقاتها (Taubenberger, 2020). مما يستدعي إجراء مزيد من البحث حول هذه العلاقة، لاستكشاف طبيعتها وتأثيرها اللاحقة في مختلف المؤسسات، لعل من أهمها مؤسسات القطاع العام.

من ناحية أخرى، أوجدت البيئة الحالية حاجة وفرصة كبرى للتغييرات المنهجية والهيكلية لمنظمات القطاع العام، التي تواجه قيوداً خاصة بها، مثل صنع القرار الديمقراطي، والحاجة إلى الدعم العام، وقيود التوظيف (على سبيل المثال، انخفاض الرواتب) (Ludviga & Kalvina, 2023). فيما ما زالت مؤسسات القطاع العام الفلسطينية تعمل ضمن بيئة معقدة، بكل ما تحمل الكلمة من معنى، إذ أن عوامل هذه البيئة أضحت هما ثقلاً على عمل هذه المؤسسات، بل وحدت من قدرتها على تحقيق أهدافها وارضاء جمهورها، مما وجب التعامل معها بنجاح وذكاء ورشاقة، إذا استهدفت تطورها وتميزها. ونظراً لأنها جزء من عالم ديناميكي موجه نحو التغيير والمرونة، تمثل الرشاقة الإستراتيجية طريقة لتحدي هذه المؤسسات لتعزيز أدائها، من خلال الاعتماد على مواكبة التغييرات الحاصلة في بيئتها (Al Taweel & Al-Hawary, 2018; Lungu, 2021). تحقيقاً لتميزها المنشود واللازم. وبدأت مؤسسات القطاع العام تهتم بتقديم خدمات عالية الجودة (Ludviga & Kalvina, 2023)، فهي لا تميل إلى جني الأرباح، بل هي مهتمة جداً بمجال التميز في الخدمة والتحسينات المجتمعية (Salem & Hammouda, 2023). من هنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية في السعي للإجابة على التساؤل الرئيس ومفاده: "ما تأثير الرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تعزيز التميز التنظيمي (التميز القيادي، تميز الرؤوسين، وتميز الخدمات)، بالقطاع الحكومي الفلسطيني؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

1. ما مدى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
2. ما مستوى التميز التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
3. ما تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

### أهداف الدراسة:

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

1. دراسة مدى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
2. الكشف عن مستوى التميز التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
3. استكشاف تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

## أهمية الدراسة:

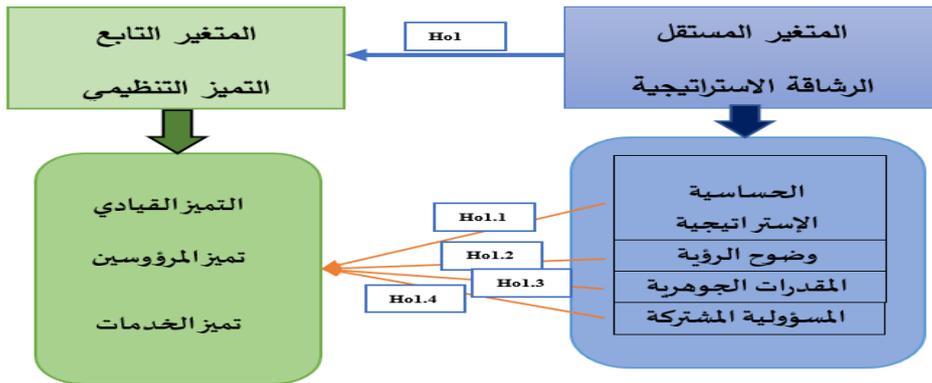
تتمثل أهمية الدراسة الحالية في كونها تسلط الضوء على متغيرات وأساليب ادارية وتنظيمية بارزة، أصبحت محط اهتمام من قبل مختلف المؤسسات المعاصرة، بما فيها العامة، كالرشاقة الاستراتيجية، ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في قطاع واسع ومهم، بل ويمس حياة كافة أطراف المجتمع، الا وهو القطاع الحكومي الفلسطيني متمثلاً في الوزارات، ذلك القطاع الذي يمثل قطاعاً مهماً وجب الاهتمام فيه وفي سبل تطويره. علاوة على ما سبق، تساهم الدراسة الحالية في توجيه أنظار الباحثين إلى ضرورة بذل مزيد من الاهتمام بإجراء دراسات تقييمية في مجالات الدراسة الحالية. فيما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين المفهومين في القطاع الحكومي (على حد علم الباحثين). مما قد يساهم في خلق بيئة وواقع فلسطيني يهتم بتطبيق الرشاقة الاستراتيجية والايمان بها، وبيان أهميتها في تحقيق التميز التنظيمي. بالإضافة الى ان نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها قد تساعد أصحاب القرار في مؤسسات القطاع الحكومي (الوزارات) في تحديد الجوانب الأكثر أهمية لتعزيز الرشاقة وكذلك التميز التنظيمي، بالإضافة إلى محاولة توفير معلومات لصناع القرار حول أهم العراقيل التي قد تعيق عملية التميز التنظيمي.

## التعريفات الإجرائية

1. الرشاقة الاستراتيجية: قدرة الوزارة على اتخاذ القرارات الفاعلة بالوقت المناسب، بهدف التكيف والانسجام، من خلال الاستشعار والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة التي تحدث في بيئة عملها، وتلبية احتياجات وتوقعات جمهورها المتجددة بسرعة، ويقتها الدائمة لاستغلال الفرص المتاحة من خلال تخصيص الموارد اللازمة.
2. التميز التنظيمي: تحقيق الوزارة وفي جميع جوانبها؛ لمستويات أداء ومخرجات تفوق أهداف العمل أو توقعات جمهورها.

## نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة الحالية، ويظهر متغيرات الدراسة المتمثلة في الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة)، فيما يتمثل المتغير التابع بالتميز التنظيمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤسين، تميز الخدمات).



الشكل (1) نموذج ومتغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد على الأدب النظري والدراسات السابقة

## فرضيات الدراسة

بالنظر الى طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، يمكن صياغة الفرضيات التالية:  
الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

ويتمتع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H01.1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحساسية الاستراتيجية في التميز التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- الفرضية الصفرية الفرعية الثانية H01.2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوضوح الرؤية في التميز التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة H01.3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمقدرات الجوهرية في التميز التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة H01.4: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمسؤولية المشتركة في التميز التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

## الإطار النظري للدراسة

### أولاً: الرشاقة الاستراتيجية

في عالم اليوم، شديد التغير والتعقيد، تعيش المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف عمل صعبة، بسبب التقلبات المتسارعة في عناصر بيئتها الخارجية، على سبيل المثال لا الحصر (التكنولوجية والاقتصادية والسياسية، وتوجهات وميول جمهورها، وسقف توقعاتهم). فيما باتت هذه المؤسسات في تحد وصراع مستمرين لضمان بقائها وتحقيق أهدافها، وبدأت في بذل المزيد من الجهود الرامية لتعزيز مرونتها، وبقاؤها في حركة سريعة واستباقية، مما أدى الى رفع حالة الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية باعتبارها الضامن الرئيس لنجاح محاولاتها للتكيف مع بيئة عملها المتغيرة (Hameed et al., 2022)، فالرشاقة الاستراتيجية هي بناء جديد نسبياً في مجال الإدارة الاستراتيجية التي تطبق مفهوم الرشاقة (المرونة والسرعة) على إستراتيجية العمل (Reed, 2021) وعليه، أخذ موضوع الرشاقة الاستراتيجية اهتماماً حيوياً ومتزايداً من المجتمع الأكاديمي والإداري والاستراتيجي في الوقت الراهن (Xing et al., 2020).

وفيما يتعلق بتعريف مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، يلاحظ تعدد محاولات تعريفها وتنوعها. إذ يتضمن مصطلح الرشاقة الاستراتيجية أيضاً معنى السرعة Speed أو الخفة Swiftness، فيما يرى العديد من العلماء أن الرشاقة الاستراتيجية تتكون من عدة عناصر أساسية تحفز مفهوم المرونة، بينما ينظر باحثون آخرون إلى مفهوم الرشاقة باعتباره امتداداً غير قابل للتصرف للمرونة (Otiemo & Gulali, 2022) فتم تعريفها على أنها الاستجابة بسرعة لتلبية احتياجات العملاء واتخاذ قرارات فاعلة حولها (Saeed, 2022)، وعرفت على أنها قدرة المنظمة على توقع التغييرات في بيئتها والاستشعار بها، بل والاستجابة لها واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وتنفيذها بفاعلية (Gao et al., 2021) أو هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، والمرونة والقابلية على التكيف، والاستشعار والاستجابة للتغييرات، والتعلم من التجربة، ودمج وجهات النظر، بالإضافة الى المعرفة المتنوعة (Islam et al., 2021) وإعرفوها (Sorokina et al., 2020) بأنها القدرة على الاستجابة بسرعة وبشكل فاعل للتغييرات غير المتوقعة في البيئة، مع الاستمرار في التركيز على الأهداف طويلة المدى للمؤسسة. وفي الأونة الأخيرة، أدخل المؤلفون الذين يبحثون عن رشاقة القطاع العام مصطلح الرشاقة الاستراتيجية بالنسبة لمؤسسات القطاع العام، وتشير إلى القدرة على التحديد والاستجابة بشكل استباقي لتحديات السياسات الناشئة لتجنب الأزمات غير الضرورية وتنفيذ التغييرات الاستراتيجية والهيكليّة بطريقة منظمة وفي الوقت المناسب (Ludviga & Kalvina, 2023).

عليه، يمكن تعريف الرقابة الإستراتيجية كحالة تنظيمية تعكس قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الفاعلة بالوقت المناسب، بهدف الانسجام والتكيف السريع، من خلال الاستشعار والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة التي تحدث في بيئة عملها، فالمؤسسة الرشيقة تمتلك رؤية واضحة وحسا جماعيا بتحقيق أهدافها، وتتمكن من تلبية احتياجات وتوقعات عملائها المتجددة بسرعة، وتبقى متيقظة لاستغلال الفرص المتاحة من خلال تخصيص الموارد اللازمة، وتتمكن من تغيير توجهاتها الاستراتيجية بمهارة، مما يقود الى نجاحها وبقاؤها على المدى الطويل، وتحقيق التميز التنظيمي المنشود.

#### أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تعكس الرقابة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على إدراك، بل والاستجابة للتهديدات والفرص الخارجية أو الداخلية (Angelopoulos & Kontakou, 2021). وتعتبر جائحة (COVID-19) التوضيح الأحدث والدرامي للطرف العالمي الذي شدد، في وقت قصير إلى حد ما، على الآثار البعيدة المدى وتحديات التغيير بالإضافة إلى إلحاح الاستجابات الفاعلة للتغيرات وخاصة غير المتوقعة في البيئة، ومن هنا برزت أهمية الرقابة الإستراتيجية في تحقيق فاعلية أي منظمة (Otiemo & Gulali, 2022).

وتتجسد أهمية الرقابة الاستراتيجية في مساهمتها في تعزيز المرونة التنظيمية، باعتبارها محركاً رئيسياً لها، مما يساعد من ناحية أخرى على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات، والتعافي من النكسات، والحفاظ على الأداء في مواجهة الشدائد، من خلال كونها مرنة، بل والاستجابة بسرعة للأحداث غير المتوقعة، مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية أو الأوبئة العالمية، والتعافي منها بشكل سريع (Li and Li, 2020). كما ستمكن الرقابة الاستراتيجية المؤسسات من التطوير المستمر وتكييف نماذج أعمالها واستراتيجياتها وقدراتها للبقاء وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، وضمان بقاؤها ونجاحها على المدى الطويل (Teece, 2018). كما تمنح الرقابة الإستراتيجية المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق، من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات اللازمة بدرجات عالية من الاستقلالية، وتجسد قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغيير المستمر، فهي تعد المنظمة لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل، وتطوير المهارات، وإعادة التعبئة، والتنظيم، وإزالة الحواجز أمام ذلك التغيير (Ojha, 2008). فالرقابة الاستراتيجية ضرورية لكافة المؤسسات بما فيها العامة، للتعامل مع البيئات المتغيرة وللموظفين، الذين سيكونون أكثر أمناً وأكثر مشاركة إذا رأوا أن مؤسساتهم تتسم بالمرونة وبالتالي فهي قادرة على الإحساس والعمل على موازنة التغييرات البيئية، وهناك أدلة كثيرة تشير الى ان قيمة المرونة التنظيمية لن تفقد أهميتها، بل ستتمتع في المستقبل (Ludviga & Kalvina, 2023).

مما سبق اتضح للباحثين أهمية الرقابة الإستراتيجية واعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمة من ضمان استمرارها ونجاحها، بل وتطورها في بيئة العمل سريعة التغيير، فالمنظمات التي لا تمارس الرقابة الإستراتيجية ستتحول مع مرور الزمن إلى مؤسسات غير فاعلة.

#### أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

تعددت الأبعاد المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية، وقد اعتمد الباحثون الأبعاد التالية (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة)، والتي كانت أكثر تكراراً في الأدب النظري والدراسات السابقة، بالإضافة لملائمتها للبيئة الفلسطينية، والجدول (1) أدناه يوضح أبعاد الرقابة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية بناءً على الدراسات السابقة. وهذه الأبعاد هي:

جدول (1) تحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

الدراسات	الحساسية الاستراتيجية	وضوح الرؤية	القدرات الجوهرية	المسؤولية المشتركة	سرعة الاستجابة	اتخاذ القرار
(المواضبة، والبشاشة، 2022)	*		*		*	
(الضابط، 2022)	*	*		*		*
(الشنطي، والجيار، 2021)	*	*	*	*		
(الطه، 2021)	*	*	*			
(المري، والبشاشة، 2020)	*		*	*		
(Hamdan et al., 2020)	*	*	*	*	*	
مجموع التكرار للبعد	6	4	5	4	2	1

المصدر: جرد بواسطة الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. **الحساسية الإستراتيجية Strategic Sensitivity**، وتتعلق بدرجة اليقظة حول استكشاف الفرص واستغلالها، فالفرصة قد تكون أو لا تكون موجودة في حدود المنظمة الحالية (Xing et al., 2020). إذ تمكن الحساسية الاستراتيجية من توقع الفرص المستقبلية القادمة، مع وجود مستوى عميق من الوعي لتحقيق التوازن بين القدرات الحالية وتحولات هذه القدرات (Lungu, 2018). كما وتشير الحساسية الاستراتيجية إلى حدة الإدراك وكثافة الوعي والاهتمام الذي يؤدي إلى التطوير الاستراتيجي (Widjajani et al., 2021)، فالمؤسسات الرشيقة استراتيجيًا هي تلك القادرة على تغيير الاتجاه بسرعة من خلال حساسيتها المتزايدة للتطورات الاستراتيجية، وتمثل الحساسية الاستراتيجية وعيًا مكثفًا للاتجاهات الخارجية جنبًا إلى جنب مع عملية استراتيجية تشاركية داخليًا، إنها استباقية بطبيعتها، وتتضمن عملية إستراتيجية مفتوحة، ويقظة إستراتيجية عالية، وتوجهًا مستقبليًا، كما يلعب التوقع، على سبيل المثال، من تعزيز الحساسية الاستراتيجية من خلال استكشاف المفاهيم الخاصة بكيفية استخدام الجمهور للمنتجات والخدمات المستقبلية (Reed, 2021). ويمكن تعريف الحساسية الاستراتيجية على أنها الوعي الشديد بالبيئة الخارجية من قبل المنظمة وتوقع الفرص المتاحة بهدف استغلالها، والمشاركة النشطة مع أصحاب المصلحة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التطور.

2. **وضوح الرؤية Vision Clarity**، أي رؤية واضحة ومقنعة لأهداف المؤسسة تجسد هدفها الاستراتيجي (Sampath & Krishnamoorthy, 2017)، فهذه الرؤية بالإضافة إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، تجسد دليل يوجهها نحو أولوياتها المالية على سبيل المثال لا الحصر (Al-Qadi, 2023). كما وتعتبر الرؤية محرك أساسي للعمل على مختلف المستويات، يجعل المنظمة قادرة على تحقيق غاياتها، وتزود المنظمة بالسرعة المطلوبة للتنفيذ، بالإضافة لحصول المنظمة على اتحاد وتعاون شركائها، ويكون لديهم الحافز والدافع لاستغلال الفرص المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء (Abu-Radi & Al-Hawajreh, 2013)، علاوة على ذلك، فوضوح الرؤية هو العامل الأكثر تأثيرًا في قدراتها (Khoshnood & Nematizadeh, 2017). وتتضمن وضوح الرؤية وجود مفهوم واضح للهدف، وشرح الأهداف بوضوح للأخريين، والاتفاق على المبادئ السلوكية، والفخر بتحقيق الأهداف كوحدة عمل (Esazadeh et al., 2020).

3. **القدرات الأساسية/الجوهرية Intrinsic Capabilities**، يؤثر عدم فهم القدرات الأساسية التنظيمية على مساعي المؤسسات لاستغلال الفرص، بمعنى إذا لم تكن المنظمة على دراية بقدراتها الأساسية، فإنها تسعى وراء الفرص التي ليست مستعدة للاستفادة منها (Abuanzeh et al., 2022; Khoshnood & Nematizadeh, 2017). وتعني معرفة المنظمة لكيفية أداء العمل، ويمكن تعريف القدرات الجوهرية العامة بأنها: نتاج الخبرة والتعليم التنظيمي المتراكم في المنظمة والذي ينتج عن المعارف، والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية

فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، أما القدرات الجوهرية الخاصة: فهي التنفيذ المبدع والأداء الفائق للنشاطات الداخلية، والتي تتصف بأنها قدرات راسخة وثابتة في المنظمة، وليست عرضية أو طارئة، وان هذا التنفيذ يضمن للمؤسسة تحقيق الربحية والتنافسية (Van & Thaens, 2008). كما وتتخذ القدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة مثل: (المهارات التقنية، والنظرية، والعملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها)، وتزود القدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الإستراتيجية، حيث إذا لم تفهم المنظمة مقدراتها الجوهرية فإنها تكون غير مستعدة لاستغلال الفرص المتاحة، لذلك يجب على المنظمات امتلاك القدرات الجوهرية الخاصة التي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة من خلال إضافة القيمة بشكل مباشر وواضح إلى النشاطات الأساسية للمؤسسة (Dess et al., 2008). وتتضمن القدرات الجوهرية قدرة تعبير العاملين عن مهاراتهم ومعرفتهم الخاصة، وفهم المهارات والمعرفة الصحيحة للجمهور (Esazadeh et al., 2020).

4. المسؤولية المشتركة **Shared Responsibility**، تقيس المسؤولية المشتركة علاقات المؤسسة مع العملاء للمساعدة في خلق قيمة لهم (Abuanzeh et al., 2022; Khoshnood & Nematizadeh, 2017). إذ تعني المسؤولية بالمعنى الواسع، بأن يكون بين طرفين أو أكثر من الأطراف الفاعلة تعاون للمساهمة في تكوين نتائج ومخرجات بشكل مفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي تجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك، أي أن هذا المصطلح ناتج عن المسؤولية التعاونية (الفقيه، 2020). كما وتشير المسؤولية المشتركة إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات تمثل مقياساً للمدى والقيمة المتراكمة للمؤسسة من خلال بناء علاقات مع شركائها (Khoshnood & Nematizadeh, 2017). وتتضمن المسؤولية المشتركة استخدام الأخطاء كفرصة للتعلم وتحسين الخدمات، وتوفير المعلومات التي تهم العملاء بسهولة، وتشجيع أعضاء فريق المشروع على تحسين سلوك العملاء، وإشراكهم في تخطيط المشاريع وتنفيذها (Esazadeh et al., 2020).

## ثانياً: التميز التنظيمي

لتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء؛ يتطلب من المنظمة تحسين جميع جوانب عملها باستمرار (التحسين المستمر)، وذلك من خلال اتخاذ قرارات القيادة بشأن الدليل الموضوعي لما يحدث بالفعل (الإدارة بحكم الواقع) وإشراك جميع الموظفين في أنشطة تحسين الجودة (الإدارة القائمة على الأفراد)، حيث ستكون النتيجة النهائية لهذه الرؤية هي تحقيق التميز (Kanji, 2008). من جهة أخرى، يجب النظر إلى مفهوم التميز الشامل للمنظمة الواحدة، إذ لا يمكن أن يكون التميز في جانب واحد فقط في المنظمة، دون بقية الجوانب، ومن جهة أخرى، يجب الأخذ بعين الاعتبار بعدين من محاور الإدارة الحديثة وهما الإدارة الحقيقية التي يجب أن تسعى إلى التميز، والآخر أن كل ما يخرج من الإدارة مثل الأعمال والقرارات والأنظمة والأحداث المعتمدة تتصف بالتميز، وهما بعدان مكملان لبعضهما البعض، ولا يتم تحقيق أحد دون الآخر (Al Shobaki et al., 2017).

فالتميز بات مفهوماً يستخدم على نطاق واسع في البحث والممارسة (Thürer et al., 2018)، يشير إلى مستوى عالٍ من السمات الجيدة، ويتم تعريفه من خلال معايير مثالية وتنفيذها بدقة، فلا يكفي أن تكون جيداً؛ فهناك حاجة إلى تجاوز التوقعات ومواصلة رفع مستوى الكمال، فكلمة "تميز" تعني "العظمة" و "التفوق" و "الاستثنائي" و "الأعظم"، إذ يتم إنشاء الجودة باستمرار بهذه الطريقة (Juneja, 2018). وينبع التميز من قدرة المنظمة على بلورة أدواتها ومواردها للاستجابة بفاعلية لأي تغيرات سريعة، ورفع الشعور بالجودة لتحقيق القدرات، وتطوير الإبداع، فبيئة الأعمال الحالية مضطربة للغاية، مما يجعل تحقيق أهداف التميز المؤسسي المعلنة أمراً صعباً للغاية، فيما فقدت التقنيات المعتمدة تقليدياً للإدارة مصداقيتها في إدارة التحديات اليومية بفاعلية (Shakhour et al., 2021).

يُعرف التميز التنظيمي بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل، إنه قدرة المنظمة على

تحقيق الأداء المتفوق المتسق - على سبيل المثال، المخرجات التي تتجاوز تلبية الأهداف أو الاحتياجات أو التوقعات (Barnawi, 2022). ويعرف كذلك على أنه نمو المنظمة في جميع الجوانب التنظيمية، وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي طويل المدى، وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير، من أجل تحسين مستوى الفاعلية التنظيمية، وهو منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي (Dehaghan & Pourther, 2014). فالتميز المؤسسي هو القدرة على تعظيم فرص التطوير، وتهيئة الظروف التي تشجع الأداء، وتحديد المشاكل المتعلقة بالأداء بشكل فاعل وتصحيحها (Almuran & Alazzawi, 2020). وبالنظر إلى هذه المنظورات، يجب أن يشمل التميز التنظيمي جميع جوانب المنظمة إلى الحد الذي يتم فيه التحقق من النتائج (Aldarmaki & Yaakub, 2022). بشكل عام، وعلى الرغم من وجود العديد من التعريفات المقترحة للتميز وأسباب نجاحه، إلا أن القليل من المنظمات تمكنت من تحقيق هدف التميز، وقد يرجع هذا إلى ارتباط حقيقي بين المديرين حول ما يعنيه التميز لأعمالهم، ويُعرّف التميز بأنه مزيج من التميز التشغيلي (الكفاءة) والتميز في الخدمة (الفاعلية) (Thürer et al., 2018).

عليه، يمكن تعريف التميز التنظيمي على أنه تحقيق المنظمة وفي جميع جوانبها؛ لمستويات أداء ومخرجات تفوق أهداف العمل أو توقعات العملاء.

### أبعاد التميز التنظيمي

تعددت أبعاد التميز المؤسسي، ومن الأبعاد التي اتفقت عليها أغلب الدراسات السابقة وسترکز عليها الدراسة الحالية هي: (التميز القيادي، والتميز الخدماتي، وتميز المرؤوسين)، والجدول رقم (2) التالي يوضح الدراسات السابقة التي ركزت على التميز التنظيمي وأبعاده، والتي تُعد أهم أبعاد التميز في المنظمات وهي:

جدول (2) أبعاد التميز التنظيمي في الدراسات السابقة.

الدراسة	التميز القيادي	التميز الخدماتي	تميز المرؤوسين والمعرفي
Khalaf & Hamed (2022)	*	*	*
عودة (2022)	*		*
ملاح (2021)	*	*	*
Dhafer & Saaed (2021)	*	*	*
Alhefiti et al. (2019)	*	*	*
حرز الله وأبو ليدة (2020)	*	*	*
مجموع التكرار	6	5	6

المصدر: جرد بواسطة الباحثين بالاعتماد على الدراسات المذكورة بالجدول.

1. التميز القيادي: فالقيادة هي عملية معقدة يؤثر من خلالها الشخص على الآخرين لإنجاز مهمة أو هدف معين، ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً (Aldalimy et al., 2019). ويعتبر أهم دور للقيادة هو تحقيق التميز في جميع جوانب الأعمال، إذ يعمل التميز في العمل على تحويل طريقة العمل، ويتمثل تحدي القيادة في تحويل الرؤية التنظيمية إلى حقيقة (Kanji, 2008). بشكل عام، يمكن القول إن التميز في القيادة جزء من التميز في الأعمال، إذ أن القيادة هي معيار رئيس لجميع نماذج التميز في الأعمال، فالتميز في القيادة يشير إلى القيادة الممتازة، فيما يبدو أن التميز في التصنيع والتميز التنظيمي والتميز الصناعي يشبه إلى حد بعيد التميز في الأعمال، وفي الوقت نفسه، يبدو أن التميز التنظيمي المستدام يوسع مفهوم التميز في الأعمال من خلال مكون بيئي قوي (Thürer et al., 2018). علاوة على ما سبق، فالقيادة المتميزة هي القادرة على الاستثمار في الفرص التنظيمية، ومواجهة الفرص التنموية وتوفيرها، وقبول الأعمال الممتدة، ومساعدة المؤسسة في مواجهة أزمات متعددة (Assi et al., 2022).

2. التميز الخدماتي: ظلت الجودة موضوعاً مهماً للغاية في تقديم الخدمات العامة (Salem & Hammouda, 2023). خاصة في ظل الانفتاح الذي جاء نتيجة للتطورات التكنولوجية والمعلوماتية، باعتبارها "جوهر العمل الحديث وأهم أهداف الإدارة"، بل وأساس النجاح (القيح وملك، 2022). ويتمثل التميز في الخدمة في تطوير منتج خدمي ذي صفات فريدة (Dess et al., 2008)، مما يتطلب القدرات المرتبطة بجميع الأنشطة داخل المنظمة،

وبالتالي فالتميز في الخدمة يشمل خدمة العملاء والموظفين الآخرين وأجزاء أخرى من المنظمة، ويساهم جميع الموظفين بطريقتهم الخاصة في التميز في الخدمة، وهو أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، كما يساهم التميز في الخدمة في رفع جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء، وتعزيز ميزة المؤسسة، وهذا يعني أن مؤسسات الخدمة لا تحتاج فقط إلى إرضاء عملائهم، بل عليهم إسعادهم، لأن السعادة تُرى باستمرار نتيجة الخدمة المتميزة التي تفوق التوقعات (Aldalimy et al., 2019).

3. تميز المرؤوسين: تعتبر الموارد البشرية على مختلف المستويات الإدارية بمثابة العامل الأهم في تحقيق التميز، فيما تتطلب استدامة التميز التنظيمي إدارة موارد بشرية متكاملة، فالعامل البشري للمنظمات هو المفتاح لقيادة المنظمة للتميز، إذ يجب أن يكون دور الموارد البشرية داخل المنظمة مرتبطاً بشكل مباشر بالاستراتيجيات التي تبنيها المنظمة نحو التميز (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020). ويشير تميز المرؤوسين إلى امتلاك الموظفين لقدرات عقلية ممتازة وإمكانات إبداعية، فيما يخضع اختيار الموظفين الجدد لمعايير الخبرة والكفاءة والمؤهلات، بينما تطور المنظمة باستمرار تدابير لتقييم أدائهم، كما تولي المنظمة اهتماماً كبيراً لتنمية الموارد البشرية الذين يقومون بواجباتهم بروح معنوية عالية (Qawasmeh & Qawasmeh, 2013).

### الدراسات السابقة

أكدت العديد من الدراسات السابقة على دور وتأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز المنظمي. حيث هدفت دراسة المواضية والبشاشة (2022) إلى معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعادها في النجاح الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني. كما استعرضت دراسة الضابط (2022) كيفية تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الربحية بالسعودية من خلال الرشاقة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في أبعاد الميزة التنافسية بالمنظمات السعودية غير الربحية.

في حين هدفت دراسة الشنطي والجيار (2021)، التي حاولت التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، إذ توصلت إلى وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة. وكذلك دراسة أبو زيادة، وجاد الله (2021) التي هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً لممارسة إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي لدى الوزارات محل الدراسة. أما Dhaher (2021) فحاول فحص العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الشركة العامة لصناعة السيارات ومعداتها، وأظهرت نتائج الدراسة على وجود دور حيوي للوضوح الاستراتيجي تحقيق التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

فيما أكدت دراسة Saaed و Dhaher (2021) على ارتباط صحة العلاقات وتأثيرها على المستوى الرئيسي للوضوح الاستراتيجي والتميز التنظيمي والأبعاد الفرعية، مما يدل على الدور الحيوي للوضوح الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي. أما دراسة Lungu (2020) فسلطت الضوء على أهمية الرشاقة الاستراتيجية كأداة لزيادة أداء الشركة، إذ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات، ووجود أثر معنوي للرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء شركات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا. أما دراسة قنديل (2020) فهدفت إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي من وجهة نظر المدراء. في حين استهدفت دراسة Rotich & Okello (2019) للتعرف على تأثير سيولة الموارد على الرشاقة الاستراتيجية في جامعات كينيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين المتغيرات. أما دراسة Alhefiti et al. (2019) فهدفت إلى معرفة قوة تأثير إدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على تميز المنظمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تأثير إدارة الاستراتيجية في

الثقافة التنظيمية كان إيجابياً، وقد ثبت أيضاً أنها تتنبأ بشكل كبير بالتفوق التنظيمي، وأن نتائج الدراسة الحالية ستعطي رؤى إضافية حول الاستراتيجيات الإنتاجية للوصول إلى التميز المؤسسي في القطاعات العامة في دول مثل الإمارات العربية المتحدة. وبينت دراسة هنية (2016) الدور المهم والأثر البالغ لممارسات الرشاقة الاستراتيجية في تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تعتبر من الدراسات الأولى (في حدود علم الباحثين) في فلسطين من حيث هدفها الأساسي بمعرفة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بمؤسسات القطاع العام الحكومي تحديداً في عينة من الوزارات، كما أنه تم استخدام العينة الطبقية لتمثل القطاعات الحكومية (الاقتصادية، الاجتماعية، الحكم، وقطاع العدالة)، نظراً لخصوصية الوزارات الفلسطينية ومدى قدرتها على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في القطاعات المختلفة، ومقدار تأثيرها في التميز لهذه الوزارات. ويمكن إبراز الفجوة البحثية من خلال الجدول (3) التالي:

جدول (3) الفجوة البحثية

الفجوة البحثية	- الدراسات السابقة	- الدراسة الحالية
- الفجوة النظرية	- جميع الدراسات السابقة وضحت أهمية الذكاء الاستراتيجي ومدى حاجة المنظمات إليها.	- اهتمت هذه الدراسة بدراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي.
- الفجوة المنهجية	- هناك دراسات استخدمت المنهج الاستقرائي واستخدمت المنهج التحليلي، واعتمدت على البيانات الثانوية في التحليل.	- استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبانة.
- الفجوة المكانية	- طبقت الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية.	- طبقت هذه الدراسة في فلسطين
- الفجوة التطبيقية	- طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات وقطاعات مختلفة: كالمصارف، والشركات، والمنظمات، والخدمات، والمواصلات.	- طبقت الدراسة الحالية على القطاع الحكومي.
- الفجوة المتعلقة بالمتغيرات التنافسية.	- ركزت الدراسات السابقة على الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها مع متغيرات أخرى كالأداء المؤسسي، والميزة التنافسية.	- هدفت الدراسة الحالية إلى قياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التميز التنظيمي.

### ثالثاً: منهجية الدراسة

#### منهج الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة ولتوافقه مع أهدافها، إذ يصف هذا المنهج الظواهر محل الدراسة كما هي وقت إجراء الدراسة، فيما سيتبع ذلك؛ التحليل المبني على أسس عملية منهجية سليمة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتقديم مجموعة من التوصيات المناسبة.

#### مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: إطار المعاينة

يمثل الإطار قائمة الوزارات الفلسطينية والبالغ عددها (22) وزارة، ويستخدم الإطار بالعادة لسحب عينة الدراسة الملائمة. حيث ضم جميع العاملين ممن يحملون درجة مدير (C) إلى مدير عام، وقد بلغ عددهم في جميع الوزارات (2982)، وذلك حسب الإحصائيات التي حصل عليها الباحثون من ديوان الموظفين العام الفلسطيني.

## ثانياً: عينة الدراسة

تم تصميم عينة الدراسة لتكون طبقية عشوائية منتظمة، وقد تم اختيارها على مرحلتين:

1. المرحلة الأولى: تمثلت باختيار عينة طبقية عشوائية منتظمة تكونت من (14) وزارة من وزارات القطاع العام

الفلسطيني، كما يظهر في الجدول رقم (4)، حيث تم تقسيم الوزارات إلى طبقات حسب القطاع بناء على تقسيم الحكومة الفلسطينية وحسب الخطة عبر القطاعية، على النحو الآتي:

- الوزارات العاملة بالقطاع الاقتصادي.
- الوزارات العاملة بالقطاع الاجتماعي.
- الوزارات العاملة بقطاع العدالة.
- الوزارات العاملة بقطاع الحكم.

2. المرحلة الثانية: تمثلت في اختيار عينة عشوائية بسيطة من الفئة الأولى والفئة العليا (من مدير بدرجة C إلى

مدير عام) في الوزارات في كل وزارة من عينة الوزارات في المرحلة الأولى، حيث تم سحب الأسماء عشوائياً من كل وزارة من قائمة الأسماء التي تم تزويدنا بها من ديوان الموظفين العام الفلسطيني.

وقد بلغ حجم العينة (403) فرداً موزعين على (14) وزارة. وهذا تم تغطية (63%) من الوزارات بمتوسط (29) فرداً من كل وزارة. كما هو موضح في جدول (4).

حيث تم احتساب العينة حسب المعادلة أدناه:

$$n = \frac{z^2 * p(1-p) * (1 + nr)}{e^2}$$

حيث:

n: حجم العينة

z: ثابت يساوي 1.96 لمستوى الثقة 95%

P: تقدير المؤشر النسبي الرئيسي ونفترضه 50%.

e: الخطأ الهامشي المسموح به = 5%.

nr: نسبة عدم الاستجابة = 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5)(0.5) * (1 + 0.05)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416) * (0.25) * (1.05)}{(0.0025)}$$

$$n = \frac{(1.00842)}{(0.0025)} = 403.3$$

جدول (4) قائمة بأسماء الوزارات المختارة

#	الوزارة	عدد الموظفين من مدير C إلى مدير عام	القطاع
1	وزارة الداخلية	297	الحكم
2	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	110	الاقتصادي
3	وزارة الأشغال والإسكان	119	العدالة
4	وزارة السياحة والآثار	80	الاقتصادي
5	وزارة الزراعة	211	الاقتصادي
6	وزارة الاقتصاد الوطني	188	الاقتصادي
7	وزارة النقل والمواصلات	185	العدالة
8	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	63	الاجتماعي
9	وزارة المالية	365	الحكم
10	وزارة شؤون المرأة	36	الاجتماعي
11	وزارة التربية والتعليم	164	الاجتماعي
12	وزارة الحكم المحلي	133	الحكم
13	وزارة التنمية الاجتماعية	127	الاجتماعي
14	وزارة العدل	63	الحكم
	<b>المجموع</b>	<b>2141</b>	

المصدر: ديوان الموظفين العام الفلسطيني.

## أداة الدراسة

بالنظر الى طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، قام الباحثون بتطوير استبانة صممت خصيصاً للدراسة ولتنفيذها ميدانياً، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات والأدب السابق (المواضية والبشاشة، 2022؛ حرز الله وأبو لبد، 2020؛ Khalaf & Hamed, 2022؛ Hamdan et al., 2020 Dhafer & Saaed, 2021). وقد تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على متغيري الدراسة، والتي حددت أبعادها حسب مقياس عشري. وتضمنت الاستبانة ثلاث أقسام رئيسة، تضمن القسم الأول المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، القطاع الذي يعمل به الوزارة)، فيما تضمن القسم الثاني المتغير المستقل "الرشافة الاستراتيجية" شملت أربعة أبعاد هي (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة)، وجاء في القسم الثالث من الاستبانة المتغير التابع "التميز التنظيمي" وضم ثلاث أبعاد هي (التميز القيادي، تميز الخدمات، تميز المرؤوسين).

وقد طلب من المستجيب تقدير إجابته عن طريق تدرج ليكرت (Likert)، ويعتبر هذا المقياس أحد المقاييس الهامة الشائعة وسهلة الاستخدام في الدراسات الإنسانية، حيث تم استخدام التدرج العشري وفقاً لهذا المقياس، بحيث يتم تقديم الأسئلة للمبحوثين، وفي مقابلها يتم تحديد درجة الإجابة على الفقرة من (1) إلى (10)، فالدرجة الأعلى من المقياس تعطي دلالة على مستوى الموافقة المرتفعة جداً، بينما تعطي الدرجة الأدنى المستوى المنخفض جداً من الموافقة، وفي سبيل الوصول إلى تلك المستويات من الموافقة فقد اعتمد على قيم الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية الموضحة في الجدول رقم (5)، وقد تم تجسيدها في خمسة مستويات تمثلت في: (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (5) مستويات استجابة المبحوثين على فقرات وأبعاد ومعايير الدراسة

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	84% فأكثر

## ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

1. **الصدق الظاهري وصدق المحتوى:** يقصد بالصدق الظاهري الحد الأدنى المطلق للمتغير ليكون صالحاً، ويشير إلى ما إذا كان المتغير يعكس ما يريد الباحث قياسه، قبل البدء في القياس الفعلي، من خلال عينة من الخبراء الذين يناقشون ويتفقون على درجة الصدق (يشار إلى هذا أيضاً باسم صدق الخبير)، والذي يرتبط بصدق المحتوى ارتباطاً وثيقاً، ولتقييم صدق المحتوى، يحتاج الباحثون أولاً إلى تحديد ما يريدون قياسه ومناقشته ما تم تضمينه في التعريف وما لا يتضمنه، ويشير هذا التعريف بوضوح إلى ما يجب ذكره في الأسئلة (الفقرات) المستخدمة لقياس المتغير، وبعد أن يحدد الباحثون ما يريدون قياسه، يجب تطوير أسئلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعريف، وبالتالي، يتم تحقيق صدق المحتوى في الغالب قبل القياس الفعلي (Sarstedt & Mooi, 2014, p. 36). وبناء على ما سبق، فقد تم التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، والأخذ بأراء الخبراء والتأكد من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قبل توزيعها على عينة الدراسة الفعلية.
2. **معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل "الرشاقة الإستراتيجية"** أظهرت نتائج معاملات صدق الاتساق الداخلي إلى أن كافة الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل "الرشاقة الإستراتيجية" كانت معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وتتراوح درجات الصدق لجميع فقرات ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية ما بين (0.971-0.849)، وهو ما يشير إلى توافر درجة مرتفعة من الصدق الخاص بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية.
3. **معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع "التميز التنظيمي"** أظهرت نتائج معاملات صدق الاتساق الداخلي إلى وجود دلالة معنوية عن مستوى (0.05)، لكافة فقرات الابعاد التي تشكل المتغير التابع "التميز التنظيمي"، وتراوح درجات الصدق ما بين (0.940-0.824) وهو ما يؤكد ارتفاع مستويات صدق الفقرات الخاصة بهذا المتغير.
4. **ثبات أداة الدراسة:** تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية كما هو موضح في جدول (6) أدناه، حيث تبين ان قيمة معامل سيرمان المعدلة للاستبانة ككل (0.994)، وارتبط هذا الثبات بقيمة معاملات الارتباط التي تم إجراؤها اعتماداً على أسلوب التجزئة النصفية لمحور "الرشاقة الاستراتيجية" والتي بلغت (0.991)، إذ تراوحت معاملات الارتباط المعدلة للأبعاد الفرعية للمحور الأول بين (0.947) للبعد الثاني "وضوح الرؤية"، و(0.975) للبعد الثالث "القدرات الجوهرية"، كما يلاحظ أن معامل ارتباط سيرمان المعدل لفقرات المحور الثاني "التميز المنظمي" بلغ (0.985)، حيث تراوحت معاملات الارتباط المعدلة للأبعاد الفرعية للمحور الثاني بين (0.957) للبعد الثاني "تميز المرؤوسين"، و(0.971) للبعد الأول "التميز القيادي"، مما يقود الى الثقة في ثبات المقياس.

جدول (6) ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
المحور الأول	الحساسية الاستراتيجية	8	0.947	0.973
	وضوح الرؤية	7	0.898	0.947
	القدرات الجوهرية	6	0.952	0.975
المحور الثاني	المسؤولية المشتركة	6	0.944	0.971
	أبعاد المحور ككل (الرشاقة الاستراتيجية)	27	0.982	0.991
	التميز القيادي	6	0.944	0.971
	تميز المرؤوسين	6	0.917	0.957
	تميز الخدمات	6	0.940	0.969
	أبعاد المحور ككل (التميز المنظمي)	18	0.970	0.985
	الاستبانة ككل	45	0.987	0.994

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

5. تم التحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، إذ ان القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع أبعاد الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه الأبعاد يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

توزعت عينة الدراسة حسب العديد من المتغيرات الديمغرافية، فيما يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي: نلاحظ أن (59.2%) من أفراد عينة الدراسة ذكور، و(40.8%) منهم إناث. أما متغير العمر: يتضح أن (41.3%) من المبحوثين تراوحت أعمارهم بين (40) إلى أقل من (50) سنة، (32.5%) منهم تراوحت أعمارهم بين (30) إلى أقل من (40) سنة، (21.2%) أعمارهم (50) سنة فأكثر، و(5%) من المبحوثين أعمارهم أقل من (30) سنة. أما متغير المؤهل العلمي: فكان ما نسبته (65.2%) من المبحوثين ممن يحملون درجة البكالوريوس، فيما كانت ما نسبته (28.7%) منهم يحملون درجة الماجستير، و(3.8%) يحملون درجة الدبلوم، و(2.3%) يحملون درجة الدكتوراه. وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة: فإن ما نسبته (56.9%) من عينة الدراسة لديهم (15) سنة خدمة فأكثر، و(29.5%) منهم يمتلكون من (10) إلى أقل من (15) سنة خدمة، بالإضافة إلى أن (10.6%) منهم يمتلكون من (5) إلى أقل من (10) سنوات خدمة، و(3%) يمتلكون أقل من (5) سنوات خدمة. أما فيما يتعلق بمتغير المهنة الوظيفي: فإن ما نسبته (75.6%) من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة مدير عام، و(19.1%) منهم بدرجة مدير. أما فيما يتعلق بمتغير القطاع الذي تعمل به الوزارة: فإن (28.4%) من المبحوثين ينتمون إلى وزارات تعمل في القطاع الاقتصادي، ونفس النسبة للقطاع الاجتماعي، و(22%) تعمل في قطاع الحكم، و(21.2%) منا تعمل في قطاع العدالة، وذلك لاعتماد الباحثين على العينة الطبقة العشوائية.

#### رابعاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة

الإجابة على سؤال الدراسة الأول: ومفاده "ما مدى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني؟ فيما يلي عرض لنتائج التحليل الخاصة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعادها كما يظهر في الجدول رقم (7) أدناه، وهي كالآتي:

جدول رقم (7) نتائج تحليل أبعاد المتغير المستقل "الرشاقة الإستراتيجية"

البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب	مستوى الموافقة
الحساسية الإستراتيجية	6.85	1.60	69%	16.74*	0.000	2	مرتفع
وضوح الرؤية	7.16	1.55	72%	21.39*	0.000	1	مرتفع
القدرات الجوهرية	6.80	1.70	68%	15.24*	0.000	3	مرتفع
المسؤولية المشتركة	6.65	1.75	67%	13.12*	0.000	4	متوسط
الدرجة الكلية للمتغير المستقل "الرشاقة الاستراتيجية"	6.88	1.55	69%	17.65*	0.000		مرتفع

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

يلخص الجدول رقم (7) نتائج التحليل لأبعاد المتغير المستقل "الرشاقة الإستراتيجية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية (6.88) بوزن نسبي (69%)، وتشير هذه القيم الى ان مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الوزارات محل الدراسة كان مرتفعا، كما يتبين بأن بعد "وضوح الرؤية" جاء في المرتبة الأولى بين الأبعاد بمتوسط حسابي (7.16) ووزن نسبي (72%)، تلاه بعد الحساسية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (6.85) ووزن نسبي (69%)، ومن ثم بعد القدرات الجوهرية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (6.8) ووزن نسبي (68%)، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء بعد "المسؤولية المشتركة" بمتوسط حسابي (6.65) ووزن نسبي (67%).

يعزو الباحثون النتائج أعلاه، الى طبيعة الظروف التي تعمل في ظلها الوزارات الفلسطينية، بالإضافة الى جملة التطورات العالمية المتسارعة مما يتطلب استحداث أو تبني العديد من الأساليب الادارية الحديثة التي تساعد وتعزز من أداء المؤسسات في ظل هذه الظروف، وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من أهم المتغيرات والمفاهيم اللازم توظيفها في مثل هكذا بيئة، لدورها المهم والبارز في تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشنطي، والجبار (2021) التي توصلت الى وجود درجة موافقة مرتفعة جدا للرشاقة الاستراتيجية في شركات الأدوية الفلسطينية، وكذلك دراسة الضابط (2022) التي توصلت الى وجود درجة موافقة مرتفعة جدا للرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية السعودية، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة سعد (2018) التي توصلت الى وجود مستوى موافقة متوسط على محور الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وكذلك مع دراسة الضمور (2017) التي توصلت الى وجود درجة موافقة متوسطة بمحور الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية.

الإجابة على سؤال الدراسة الثاني: ومفاده " ما مستوى التميز التنظيمي بمؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني". فيما يلي عرض لنتائج التحليل الخاصة بمتغير التميز التنظيمي من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعادها كما يظهر في الجدول رقم (8) أدناه، وهي كالآتي:

جدول رقم (8) نتائج تحليل أبعاد المحور الثاني "التميز التنظيمي"

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

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

يلخص الجدول رقم (8) نتائج التحليل الخاص بأبعاد المتغير التابع "التميز التنظيمي"، اذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير التميز التنظيمي على وسط حسابي (6.68) بوزن نسبي بلغ (69%)، وتشير هذه القيم ان مستوى تطبيق مرتفع لمتغير التميز التنظيمي في الوزارات محل الدراسة. فيما جاء بعد التميز القيادي بالمرتبة الأولى بين أبعاد التميز التنظيمي من حيث مستوى التطبيق بمتوسط حسابي (6.88) ووزن نسبي (69%)، وحل في المرتبة الثانية بعد تميز المرؤوسين بمتوسط حسابي (6.87) ووزن نسبي (69%)، فيما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد تميز الخدمات بمتوسط حسابي بلغ (6.84) ووزن نسبي (68%).

ويعزو الباحثون ذلك لاهتمام بل وايمان قيادات الوزارات محل الدراسة بتحقيق التميز التنظيمي من خلال التميز القيادي، والتميز المرؤوسين وتميز الخدمات التي تقدمها للمواطنين، اذ باتت هذه الوزارات تسعى دوما لتقديم أفضل الخدمات، بالإضافة لتبني الإدارة العليا بالوزارات الفلسطينية الأهداف الاستراتيجية بناء على احتياجات المواطنين، ووجود استعداد تام لدى المدراء بالوزارات لمواكبة التغيرات في العمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى امتلاك الموظفين

في القطاع الحكومي القدرات العالية التي تؤهلهم لتحقيق أهداف الوزارة والتي تسعى لتقديم خدماتها بكل سهولة وراحة للمواطنين، بالإضافة لاعتمادها على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات للمواطنين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حسين، وعبد الحميد، 2022) التي توصلت الى وجود مستوى مرتفع للتميز المؤسسي في جامعة دنقلا بالسودان، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زيادة، وجادالله (2021) التي توصلت الى وجود مستوى مرتفع من الموافقة على متغير التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، وكذلك مع دراسة قنديل (2020) التي توصلت الى وجود مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في شركات الاتصالات العاملة في الاردن.

الإجابة على سؤال الدراسة الثالث: ومفاده "ما تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟ ويمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الأولى كما يلي: ومفادها "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز التنظيمي في القطاع الحكومي الفلسطيني".

ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل "الرشاقة الإستراتيجية"، والمتغير التابع "التميز التنظيمي"، حيث يتم اختبار الفرضية الصفرية ( $H_{01}$ ) إحصائياً، والتي تفترض عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة (t) المحسوبة ومقارنتها مع قيمة (t) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية فيعني ذلك رفض الفرضية الصفرية. وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومن خلال تقدير معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة يتم تحديد حجم الأثر لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والجدول رقم (9) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير الرشاقة الإستراتيجية في التميز التنظيمي

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار "t"	مستوى الدلالة	VIF	معنوية النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل المعدل
					Sig.	F		
الحد الثابت	0.704*	5.26*	0.000		665.83*	0.933	0.872	
الحساسية الإستراتيجية	0.120*	3.10*	0.002	5.00				
وضوح الرؤية	0.197*	5.03*	0.000	4.75				
القدرات الجوهرية	0.200*	4.77*	0.000	6.53				
المسؤولية المشتركة	0.386*	9.87*	0.000	6.01				

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أعلاه، أن معامل التحديد للنموذج بلغ (0.872) وتعني هذه القيمة أن المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية) بدلالة أبعادها والمدرجة بالنموذج تفسر ما نسبته (87.2%) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، فيما تعزى النسبة المتبقية لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة لأخطاء التقدير العشوائية. كما وكانت جميع معاملات تضخم التباين (VIF-Variance Inflation Factor) أقل من القيمة (10) وهذا يدل على سلامة نموذج الانحدار من مشكلة الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة. كما بلغت قيمة اختبار (F) ما يقارب (665.83) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج.

وفيما يلي نتيجة اختبار كل فرضية فرعية على حدا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ومفادها "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للحساسية الإستراتيجية في التميز التنظيمي في القطاع الحكومي الفلسطيني".

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن بعد الحساسية الإستراتيجية جاء في المرتبة الرابعة من حيث التأثير في التميز التنظيمي، بتأثير قدره (0.120) وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.1) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.002)، ويعني هذا وجود تأثير إيجابي لبعده الحساسية الإستراتيجية في التميز التنظيمي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H01.1). فزيادة الحساسية الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة التميز التنظيمي في القطاع الحكومي الفلسطيني بمقدار (0.120). اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لوضوح الرؤية في التميز التنظيمي في القطاع الحكومي الفلسطيني".

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن بعد وضوح الرؤية جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في التميز التنظيمي بتأثير قدره (0.197) وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.03) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.000). وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H01.2). فزيادة بعد وضوح الرؤية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة التميز التنظيمي في الوزارات محل الدراسة بمقدار (0.179). اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمقدرات الجوهرية في التميز التنظيمي في القطاع الحكومي الفلسطيني".

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن بعد المقدرات الجوهرية جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير في التميز التنظيمي بتأثير قدره (0.200) وأيضاً كان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.77) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.000). وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H01.3). فزيادة المقدرات الجوهرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة التميز التنظيمي في القطاع الحكومي الفلسطيني بمقدار (0.200) وحدة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمسؤولية المشتركة في التميز التنظيمي في القطاع الحكومي الفلسطيني".

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن بعد المسؤولية المشتركة جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير في التميز التنظيمي حيث بلغ حجم التأثير (0.386) وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.87) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.000). وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H01.4). فزيادة المسؤولية المشتركة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة التميز التنظيمي في القطاع الحكومي الفلسطيني بمقدار (0.386).

من خلال ما سبق يتضح وجود تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية وبكافة أبعادها في التميز التنظيمي في الوزارات محل الدراسة. وتتفق هذه مع ما ورد في الأدب الإداري المعاصر، إذ إن التميز التنظيمي من الممكن تحقيقه من خلال الرشاقة الإستراتيجية، والذي يعتبر بدوره هذا التميز عنصر مهما في تحسين أداء المنظمات وزيادة فاعليتها، فالتميز لا يتحقق بالحلم والتمني، وإنما بالتطبيق الناجح لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية التي بدورها تحقق التميز، فالمنظمة التي تريد البقاء والنجاح في محيط يتصف بالتحويلات والتغيرات المعقدة، عليها أن تمتلك قدرات وإستراتيجيات رشيقة.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

بناء على النتائج السابقة، يمكن التوصل الى الاستنتاجات التالية:

1. تؤمن الوزارات الفلسطينية بأهمية الرشافة الاستراتيجية، والتي جاءت بمستوى اهتمام مرتفع داخلها.
2. جاء بعد وضوح الرؤية في المرتبة الأولى من حيث مستوى تطبيق أبعاد الرشافة الاستراتيجية، تلاه بعد الحساسية الإستراتيجية، ومن جاء بعد القدرات الجوهرية، وأخيرا جاء بعد المسؤولية المشتركة.
3. تسعى الوزارات الفلسطينية الى تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال التركيز على أبعاده (التميز القيادي، والتميز الخدماتي، وتميز المرؤوسين) والتي جاءت بمستوى مرتفع في الوزارات محل الدراسة.
4. جاء بعد التميز القيادي في المرتبة الأولى من حيث مستوى تطبيق أبعاد التميز التنظيمي، تلاه بعد تميز المرؤوسين، وأخيرا جاء بعد تميز الخدمات.
5. تؤثر الرشافة الاستراتيجية بشكل واضح في تعزيز التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية.
6. جاء بعد المسؤولية المشتركة في المرتبة الأولى من حيث درجة التأثير في التميز التنظيمي، تلاه بعد القدرات الجوهرية، ومن ثم بعد وضوح الرؤية، وأخيرا جاء بعد الحساسية الإستراتيجية في المرتبة الرابعة والأخيرة.

### التوصيات:

1. تعزيز مبدأ المسؤولية المشتركة من خلال تقوية العلاقات ما بين الوزارة وجمهورها، ويمكن ذلك من خلال عقد لقاءات مشتركة بهدف التفاعل الفاعل، والاستماع الى آراء الجميع ومقترحاتهم، بما يضمن الوصول الى رؤى مشتركة تخدم جميع الأطراف.
2. ضرورة العمل على نشر ثقافة المسؤولية المشتركة بين الموظفين، وأن تتعامل الوزارات مع كل الأطراف باعتبارهم شركاء في المسؤولية، وحل جميع المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي، وحث الموظفين بالوزارة على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين.
3. تعزيز قدرات الموظفين في عمليات استكشاف البيئة المحيطة، والرامية لاستغلال الفرص المتاحة، لتوظيفها والاستفادة منها فيما يتعلق بمجالات عملهم، ويمكن ذلك من خلال عقد الدورات المتخصصة في مفهوم تحليل البيئة.
4. نشر ثقافة تميز الجودة داخل الوزارة، والاهتمام بجودة الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات القطاع العام لتشكيل الجودة هدفا بحد ذاتها يجب السعي لتحقيقه بشكل مستمر.
5. الاهتمام بالمشاركة الجمعية المجتمعية بهدف الوصول الى صورة واضحة حول الخدمات التي تقدمها الوزارة وسبل تميزها، بالإضافة الى المشاركة المجتمعية في رسم استراتيجيات الوزارة.
6. زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم التميز المؤسسي للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وتميزها، وضرورة تبني منهجية واضحة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم ثقافة الإبداع والابتكار لدى الموظفين من أجل التحسين المستمر وتعزيز التميز.
7. ضرورة اهتمام الوزارات بشكل أكبر ببعدها (الحساسية الاستراتيجية): لتحقيق تأثير أكبر في التميز المنظمي.

### خاتمة

يُعد التميز التنظيمي ذو أهمية كبرى لمؤسسات القطاع العام المختلفة، وبات مسعى تنظيمي مستمر، يجب العمل على تحقيقه على مستوى المنظمة ككل؛ من خلال الوصول الى مستويات أداء ومخرجات تفوق أهداف العمل أو توقعات الجمهور. فيما تمثل الرشافة الإستراتيجية أهم عوامل التميز ومتطلباته في الوقت الراهن، لما تمثله هذه الرشافة من قدرة تنظيمية ومرونة عالية لاتخاذ القرارات الفاعلة بالوقت المناسب، بهدف الانسجام والتكيف السريع، من خلال الاستشعار والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة التي تحدث في بيئة عملها، فالمؤسسة الرشيفة هي التي تمتلك رؤية واضحة

وحسباً لجماعيا بتحقيق أهدافها، وتتمكن من تلبية احتياجات وتوقعات جمهورها المتجددة باستمرار، وتبقى متيقظة لاستغلال الفرص المتاحة من خلال تخصيص الموارد اللازمة، وتتمكن من تغيير توجهاتها الاستراتيجية بمهارة، مما يقود الى نجاحها وبقاؤها على المدى الطويل، وتحقيق التميز التنظيمي المنشود.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو زيادة، زكي، وجادالله، محمد. (2021). واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 9(4)، 100-130.
- حرزالله، أحمد، وأبو لبدة، صابرين. (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية لأبحاث التعليم العالي*، 40(2)، 71-95.
- الشنطي، محمود، والجيار، مدحت. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(1)، 130-163.
- الضباط، محمود. (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(2)، 27-42.
- الضمور، مبارك. (2017). *الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر هيئة التدريس* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الطه، شهاب. (2021). العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين بشركة (Korek) للاتصالات النقالة في العراق. *مجلة تنمية الرافدين*، 40(129)، 72-91.
- عودة، رجاء. (2022). *إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الفيقيه، منال. (2020). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. *مجلة الجامعة الوطنية*، 13، 167-202.
- القبيج، إيهاب سمير. (2023). التمكين النفسي وعلاقته بالتمائل التنظيمي لدى موظفي القطاع العام. *مجلة ابجهاار للعلوم الانسانية والتربوية*، 5(5)، 1-24.
- القبيج، إيهاب سمير، وشليبي، عائشة يوسف. (2023). الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) والإبداع الإداري. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، 7(2)، 8-42.
- القبيج، إيهاب، وملك، فلسطين. (2022). الذكاء العاطفي وعلاقته بجودة الخدمة: دراسة حالة على الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 18(1)، 21-39.
- قنديل، سماح. (2020). *أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المري، محمد، والبشباشة، سامر. (2020). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 20(1)، 1-21.
- ملاح، محمد عوض. (2021). *دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية)* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- المواضية، عارف، والبشباشة، سامر. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. *مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 37(3)، 267-302.
- هنية، محمد. (2016). *مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abu-Zyeada, Z., & Jadallah, M. (2021). The Reality of Talent Management Practices and Their Impact on Achieving Organizational Excellence: An Empirical Study at the Palestinian Ministries in West Bank Governorates. *Palestine Technical University Research Journal*, 9(4), 100–130.
- Al-Dabet, M. (2022). The Role of Strategic Agility in Achieving Competitive Advantage by Applying to non-Profit Organizations in Saudi Arabia. *Arab Journal of Management*, 42(2), 27-42.
- Al-Dumur, M. (2017). *Strategic Agility of Academic Leaders and its Relationship to the Organizational Excellence of Jordanian Universities from the Point of View of the Faculty* [Unpublished master's thesis]. Middle East University, Jordan.
- Al-Faqih, M. (2020). The Role of Strategic Agility in Achieving the Competitive Advantage of Yemeni Universities. *National University Journal*, 13, 167-202.
- Haniyeh, M. (2016). *Practicing Strategic Agility and Its Relationship to Institutional Performance Excellence in the Food Industry Sector in Gaza Strip* [Unpublished master's thesis]. Faculty of Commerce, Islamic University, Palestine.
- Herzallah, A., & Abu Lebda, S. (2020). The impact of Intellectual Capital on achieving organizational excellence in Al-Quds University. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, 40(2), 71-95.
- Malah, A. (2021). *The Role of E-Management Requirements in Achieving Organizational Excellence (A field Study on Palestinian Universities-The Southern Governorates)* [Unpublished doctoral dissertation]. Faculty of Management and Finance, Al-Aqsa University, Palestine.
- Almarri, M., & Bashabsheh, S. (2020). The Impact of Strategic Agility on Strategic Success in Qatar's Commercial Banks. *Zarqa Journal of Research and Humanitarian Studies*, 20(1), 1-21.
- Al-Mawadye, A., & Albashabshe, S. (2022). The Impact of Strategic Agility on Achieving Strategic Success in the Jordanian Social Security Corporation. *The Journal of Mu'tah Lil-Buḥūth wad-Dirāsāt, Humanities and Social Sciences Series*, 37(3), 267-302.
- Oudeh, R. (2022). *Knowledge Management and its Effect on Institutional Excellence at General Personnel Council in Palestine* [Unpublished master's thesis]. Al-Quds Open University, Palestine.
- Qandil, S. (2020). *The Effect of Organizational Agility on Organizational Excellence: The Mediating Role of Citizenship Behavior - Field Study in Telecommunication Companies Operating in Jordan* [Unpublished master's thesis]. Business School, Middle East University, Jordan.
- Qubbaj, I. (2023). Psychological Empowerment and its Relation to Organizational Identification Among Public Sector Employees. *International Journal of Humanities and Educational Research*, 5(5), 1-24.
- Al-Qubbaj, I., & Malak, F. (2022). Emotional Intelligence and Its Relationship with Service Quality: Case Study from the Palestinian Central Bureau of Statistics. *Jordan Journal of Business Administration*, 18(1), 21-39.
- Qubbaj, I., & Shalabi, Y. (2023). The Mediating Role of Innovative Climate in the Relationship Between the Transformational and Transactional Leadership Styles and Administrative Innovation. *AAU Journal of Business and Law*, 7(2), 8-41.

- Al-Shanti, M., & Aljayyar, M. (2021). Strategic Agility in Enhancing the Competitive Advantage of the Palestinian Pharmaceutical Industrial Companies. *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, 29(1), 130-163.
- Al-Taha, S. (2021). The Relationship Reciprocal Effect between Strategic Agility and Competitive Intelligence-An Analytical Study of the opinion of Sample Managers at (Korek) Telecom Company in Iraq. *Journal of TANMIYAT ALRAFIDAIN (TANRA)*, 40(129), 72-91.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Abuanzeh, A., Alnawayseh, A., Qtaishat, G., & Alshurideh, M. (2022). The role of strategic agility towards competitiveness with mediating effect of knowledge management. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1523–1534.
- Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). *Strategic agility and its impact on the operation's competitive capabilities in Jordanian private hospitals* [Unpublished Master Thesis], Middle East University, Jordan.
- Angelopoulos, M. K., & Kontakou, C. (2021). Lean Strategies, Practices and the Role of Critical Factors on the Successful Lean Transformation in Public Companies. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3(2), 288-301.
- Al-Assaf, K., & Saïdi, S. (2022). Organizational Excellence and Agility: A Correlation Model. *Proceedings of the First Australian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2145–2156.
- Assi, N. A., Rostom, F., & Alwan, H. (2022). The role of critical success factors in achieving organizational excellence: An analytical exploratory study of the opinions of a sample of employees at Al-Mustaqbal University College. *Aresmilitaris*, 12(2), 5354–5373.
- Al-Azzam, Z. F., Irtaimah, H. J., & Khaddam, A. (2017). Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector. *Journal of Business*, 6(1), 7-15.
- Barnawi, M. B. O. (2022). Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. *Open Journal of Business and Management*, 10(06), 2915–2938.
- Al-Dalimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 54(6), 1-13.
- Al-Darmaki, S., & Yaakub, K. B. (2022). Measurements of Organizational Excellence-Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai. *European Journal of Economics and Business Studies*, 8(1), 33–47.
- Dehaghan, Z. A., & Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj. *WALIA Journal*, 30(S2), 141-146.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B., (2008). *Strategic Management, Creating Competitive Advantages*, 4th Ed., McGraw-Hill, New York.

- Dhafer, M., & Saaed, H. (2021), Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted Research from PhD Dissertation. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2500- 2509.
- Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2022). The Influence of Systematic Strategic Planning and Strategic Business Innovation on the Sustainable Performance of Manufacturing SMEs: *The Case of Palestine. Sustainability*, 14(20),13388.
- Esazadeh, H., Ragheb, G. B., Kordnaeij, A., Karimi, A., & Soltani, M. (2020). Designing a Model of Factors Influencing Strategic Agility in Small and Medium-Sized Sport Enterprises. *Archives of Pharmacy Practice*, 11(S1), 102–109.
- Gao, C., Wu, C., & Chen, X. (2021). The Influence of Strategic Agility on SME Performance: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Sustainability*, 13(10), 5438.
- Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 4(4), 76 103.
- Hameed, L. M., Taher, M. H., & Hussein, A. M. (2022). The impact of job satisfaction in achieving strategic agility through the mediating role of knowledge sharing. *Webology*, 19(1), 807-831.
- Al-Hefiti, S., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). The Impact of the Leadership and Strategy Management on Organizational Excellence: Moderating Role of Organizational Culture. *Journal of advanced research in dynamical and control systems*, 11(6), 748-759.
- Islam, R., Hasan, M. M., & Hasan, M. N. (2021). Competitive advantage and firm performance: A literature review. *Journal of Business Research*, 131, 771-781.
- Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49–58.
- Juneja, J. K. (2018). Power of Excellence in Life. *A Multidisciplinary International Peer Reviewed/Refereed Journal*, XII (11), 20–25.
- Kanji, G. K. (2008). Reality check of Six Sigma for Business Excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(6), 575–582.
- Khalaf, Z. A., & Hamed, S. A. (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.
- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.
- Lee, M. C. (2016). Knowledge management and innovation management: Best practices in knowledge sharing and knowledge value chain. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(2), 206–226.
- Li, Y., & Li, H. (2020). Strategic agility and organizational resilience: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 108, 159-170.

- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2023). Organizational Agility During Crisis: Do Employees' Perceptions of Public Sector Organizations' Strategic Agility Foster Employees' Work Engagement and Well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09442-9>
- Lungu, M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 557–567.
- Lungu, M. F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. *In Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 102-110.
- Al-Muran, M. A. S. S., & Alazzawi, A. (2020). *Data Analytics of Strategic Agility in Organizational Structure and Excellence: A Case of Bahrain Civil Service Sector*. International Conference on Data Analytics for Business and Industry: Way Towards a Sustainable Economy, ICDABI 2020.
- Nurjaman, R., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Widjajani, W. (2021). The role of strategic agility towards the firm performance of logistics service providers in Indonesia. *Management Science Letters*, 11(3), 965–974.
- Ojha, D. (2008). *Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance*. [Doctoral dissertation], Clemson University.
- Otieno, E. A., & Gulali, D. I. (2022). Agile Flexibility for Firms Effectiveness in Alternative Energy Firms in Kenya. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(10), 1773–1779.
- Al-Qadi, N. S. (2023). Impact of Strategic Agility on the Financial Performance of Commercial Banks in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 823–832.
- Qawasmeh, F. M., & Qawasmeh, E. F. (2013). The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(7), 5–19.
- Reed, J. (2021). Strategic agility in the SME: Use it before you lose it. *Journal of Small Business Strategy*, 37(3), 33–46.
- Rotich, J., & Okello, B. (2019). The effect of Resource Fluidity on Strategic Agility among universities in Kenya: case of Masinde Muliro university and technology. *Strategic Journal*, 6(2), 2176 – 2190.
- Saeed, M. N. (2022). Does Strategic Agility and Organizational Ambidexterity Affect the Relationship Between Talents Management and Human Capital Sustainability? *Resmilitaris*, 12(2), 494–508.
- Salem, S. O., & Hammouda, Y. A. (2023). Managerial Practices, E-Service Quality, and Organizational Excellence-Empirical Study in Abu Dhabi Municipality. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(2), 173–181.
- Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160-180.
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). *A Concise Guide to Market Research the Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics* (2nd ed.). Springer. <http://www.springer.com/series/10099>

- Shakhour, N. H. T., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. (2021). Agile-minded organizational excellence: Empirical investigation. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1–25.
- Al-shalabe, F. S., Aladwan, A., Orabi, T., & Alwekhyan, F. (2017). The Impact of Agility Style on the Organizational Excellence (Agility) Field Study on Jordanian Commercial Banks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, V(1), 284–304.
- Al-Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., Abu Amuna, Y. M., & Al Hila, A. A. (2017). Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities. *International Journal of Digital Publication Technology*, 1(2), 40–85.
- Sorokina, O., Kostina, V., & Melnichenko, O. (2020). Strategic agility as a factor of organizational development. *Journal of International Studies*, 13(4), 88-101.
- Taubenberger, J. E. (2020). *Agility meets German Bureaucracy: A Constructive Approach of Implementing Agility in Public Sector Organizations* [Master thesis] Copenhagen Business School (CBS).
- Al-Taweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 7564.
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367-1387.
- Thürer, M., Tomašević, I., Stevenson, M., Fredendall, L. D., & Protzman, C. W. (2018). On the Meaning and Use of Excellence in Operations Literature: A Systematic Review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–28.
- Tukiran, M., Ghufro, N., Sunaryo, W., Rusli, Z. I., & Dalilah, E. (2022). Public Sector Management: Indispensable Facilitating Factors in Sculpting Organisational Ambidexterity. *Polish Journal of Management Studies*, 25(1), 425–440.
- Van Duivenbode, H., & Thaens, M. (2008). ICT-driven innovation and the culture of public administration: A contradiction in terms? *Information Policy*, 13(3, 4), 213–232.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art INTRODUCTION TO THE SPECIAL SECTION ON STRATEGIC AGILITY. *Journal of Business Research*, 65(3), 5–12.
- Widjajani, N. R., & Dwipriyoko, E. (2021). Strategic Agility on SME: A Case Study of Small Doll Industry in Bandung. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 535, 392–395.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.