

## دور المعمارية الاستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي

دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من وزارات حكومة إقليم كردستان/ العراق

عدنان أحمد مُجْد\* و حكمت رشيد سلطان\*\*

\*قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نوروز، إقليم كردستان-العراق

\*\*قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، جامعة دهوك، إقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 20 شباط، 2023، تاريخ القبول بالنشر: 7 أيار، 2023)

### الخلاصة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور المعمارية الاستراتيجية ومن خلال أبعاده المتمثلة في (الرؤية المستقبلية، الإبداع المستدام، التحالفات الاستراتيجية، التدرجية الرقمية، إدارة المعرفة، ومركزية المستفيد) في تحقيق التميز الاستراتيجي ومن خلال أبعاده المتمثلة في (تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات، التميز البيئي، والتميز المستدام). وفي ضوء الهدف تلخصت المشكلة من خلال الاستطلاع الأولي الذي قام بها الباحثان عن طريق المقابلات الشخصية بزيارات ميدانية وإجراء اللقاءات مع عينة البحث وقبل توزيع استمارات الاستبانة اتضح بأن هناك ضعف في بعض أنشطة وفعاليات وإجراءات عدد من الوزارات وبالتالي وجود فجوة بهذا الموضوع بين تكامل جهود الوزارات وإجراءاتها. وكآلية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع ثلاث فرضيات رئيسة وعدد من الفرضيات الفرعية واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، إذ تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من (177) شخصاً يمثلون القيادات الإدارية في عدد من وزارات حكومة إقليم كردستان - العراق، واسترد منها (151) استبانة وبنسبة استجابة بلغت (85%). وقد حُللت البيانات إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS: V. 26). وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجيبية، ووجود علاقة تأثير معنوية للمعمارية الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجيبية، وأخيراً قدمت الدراسة عدداً من المقترحات، من أهمها ضرورة اعتماد القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة على تعزيز ما توصلت له الدراسة الحالية من جوانب قوة لديها والعمل على معالجة مواطن الضعف التي كشفت عنها الدراسة وذلك لتحقيق التواصل البناء بين ما تقدمه الدراسة من أفكار ومعالجات وبين تطوير ميادين العمل.

الكلمات المفتاحية: المعمارية الاستراتيجية، قابلية التوسع الرقمي، التميز الاستراتيجي، الإبداع المستدام.

### 1. مقدمة

على بناء استراتيجية متكاملة من خلال تصميم ريادي فريد من نوعه يحمل في طياته سمات النجاح والتفوق والتميز ويضيف إدراج البيانات السليمة من معماري ومهندسي استراتيجية المنظمة جرعة من الواقع إلى كيفية تغيير أسلوب ونمط الأعمال نحو الأحسن وهذا العمل المهم أمر لا بد منه ويجب أن يكون من ضمن أولويات القادة الاستراتيجيين لهذه المنظمات مما يبقئها في الصدارة باستمرار.

ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت العلاقة والأثر بين متغيرات هذه الدراسة ولاسيما في البيئة العراقية بشكل عام،

يعد بناء وعمارة إستراتيجية متكاملة ومتميزة أولى خطوات النجاح والتفوق والتميز إذ أن المعمارية الاستراتيجية ليست مهتمة بالقدرة المادية فحسب، بل هي مرتبطة بالواقع الجيوسياسي والجيوسياسي في الوقت نفسه، وهي مشروع اقتدار، تقف أمام التحديات بعوي وترسم آليات الخروج منها بقوة إضافية، كما لو أنها مشروع استشرافي يبني نفسه في الواقع القائم.

يوفر تحقيق التميز الاستراتيجي منظوراً فريداً وعملياً يعتمد

واضحة ذات أفق بعيدة تأخذ جميع المتغيرات الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار، هذا فضلاً عن بناء مؤسسي لهذه الوزارات أو بمعنى آخر دستور داخلي للوزارة من شأنه أن يحمل المكلفين بقيادة هذه الوزارات ولفترات متلاحقة في إكمال وتطوير عمل الوزارة وليس إلغاء كل ماسبق.

وإعتماداً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة الرئيسة تتمثل في التساؤل الآتي:

"هل هناك دور للمعمارية الاستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي؟"

ومن خلال السؤال المركزي، صيغت عدد من التساؤلات التي احتوت مشكلة الدراسة، وكما يأتي:

ما مدى إطلاع الوزارات المبحوثة على مفهوم المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي؟

ما مدى إعتداد الوزارات المبحوثة على أساليب منهجية علمية تساعدها في تبني المعمارية الاستراتيجية وتحقيق التميز الاستراتيجي؟

إلى أي مدى تستطيع الوزارات المبحوثة من تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال تطبيق المعمارية الاستراتيجية؟

ما وضع المعمارية الاستراتيجية الذي تعيشه وتمارسه حالياً الوزارات المبحوثة في ظل أدائها وممارستها؟

ماهي طبيعة العلاقة والتأثير بين المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في الوزارات المبحوثة؟

### 2.1.1 أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، ذلك لأن موضوع المعمارية الاستراتيجية والتصميم الريادي والتميز الاستراتيجي من المواضيع المعاصرة والتي لها أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين في القطاعين الخاص والعام وما زال هناك حاجة للبحث فيه، إذ تتجسد أهميتها في ثلاثة جوانب مهمة وهي:

وفي إقليم كردستان بشكل خاص، يرى الباحثان أنه من المناسب تناول هكذا مواضيع مهمة نظراً لحاجة الميدان المبحوث لهذه المواضيع الحيوية للارتقاء بواقع الخدمات المقدمة إلى المستفيدين من خدمات القطاع الحكومي.

وهدفت الدراسة هذه إلى تقديم تأطير نظري لمفاهيم إدارية واستراتيجية حديثة ومعاصرة ليجري فيما بعد محاولة تجريب ذلك الإطار عملياً في مؤسسات حكومة إقليم كردستان.

### 1.1 منهجية البحث

#### 1.1.1 مشكلة البحث

لاشك أن النجاحات الكبيرة التي حققها إقليم كردستان - العراق أو بعبارة أخرى الوزارات العاملة في الإقليم وعلى جميع الأصعدة وبشكل خاص في المجال الإداري والخدمي قد جعل من الإقليم نموذجاً حياً في الإصلاح والتطوير على المستوى المحلي والإقليمي، الأمر الذي أدى أن يكون الإقليم محط أنظار العديد من الجهات.

وعلى الرغم من تلك النجاحات إلا أن ذلك لا يعني تحقيق طموح القيادات في الحكومة والوزارات، فقد أفرزت الأزمة الاقتصادية والمالية المفاجئة التي تعرض لها الإقليم منذ عام (2014) ضعف بعض أنشطة وفعاليات وإجراءات عدد من الوزارات سواء كان على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التنفيذي (التكتيكي)، كما وتأثر لدى المهتمين بهذا الموضوع وجود فجوة بهذا الموضوع بين تكامل جهود الوزارات وإجراءاتها<sup>1</sup>، وبالتالي عدم الوصول إلى حالة من التميز الاستراتيجي لأداء هذه الوزارات والذي هو هدف سامي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال بناء هيكل استراتيجي قوي للوزارات المبحوثة وتحقيق حالة التكامل العمودي (التكامل بين إجراءات الوزارة وأيدولوجية الحكومة ومتطلبات المستفيدين من خدماتها) والتكامل الأفقي (الأرتباط القوي بين أنشطة وإجراءات الوزارات) في الإقليم.

ويتطلب ذلك من الوزارات بناء معمارية استراتيجية

\*1 مقابلة مع عدد من السادة الوزراء ووكلاء ومستشاري الوزارات والمدبرين العاملين في العينة المبحوثة.

## الأهمية الأكاديمية

تكتسب الدراسة أهميتها أكاديمياً في معالجتها موضوعات تعد من أكثرها أهمية في بيئة المنظمات المعاصرة، ولاسيما أنه يجمع بين مفاهيم رئيسية تتمثل بالمعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي، وهذه المفاهيم تتسم بالحدثة في دراستها من قبل الكتاب والباحثين في علم الإدارة الاستراتيجية، إذ قد يمثل الربط بمحد ذاته عملية جديدة بالاهتمام.

## الأهمية الميدانية

تكمن أهمية الدراسة في جانبها الميداني في محاولة تحديد العلاقة والتأثير بين المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي، والأخذ بما يمكن أن تتوصل إليها من استنتاجات ومقترحات بهدف تحسين دور المعمارية الاستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال الدور المعدل والوسيط للتصميم الريادي بصورة أفضل في الوزارات المبحوثة وما يمكن أن تؤديه من دور إيجابي في تقدم الوزارات المبحوثة نحو الوصول إلى مراتب متميزة استراتيجياً وذات أداء عالي في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة.

## الأهمية الاقتصادية

تنعكس أهمية الدراسة الاقتصادية في إمكانية تحسين أداء الميدان المبحوث (وزارات حكومة إقليم كردستان) عند تطبيقها لأنموذج الدراسة من خلال زيادة تركيزها على المعمارية الاستراتيجية ومن ثم الوصول إلى مستوى متقدم من التميز الاستراتيجي.

## 3.1.1 أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى إلى الإجابة عن التساؤلات التي طُرحت سابقاً، كما وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدفٍ أساسٍ يتمثل بمحاولة التعرف على دور المعمارية الاستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي، وإنطلاقاً من هذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف الرئيسية وكما يأتي:

1. تقديم تأطير نظري وميداني لإدارات الوزارات المبحوثة عن مفاهيم (المعمارية الاستراتيجية، التميز الاستراتيجي).

2. التعرف على مدى توافر المعمارية الاستراتيجية، في الوزارات

فيد الدراسة وبالتالي المساهمة في تحقيق تميز إستراتيجي في الوزارات المبحوثة.

3. بناء مخطط إفتراضي يعبر عن العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات تأثيراتها واختبارها.

4. تقديم مقترحات عملية للوزارات المبحوثة حول نقاط قوتها الكامنة في المتغيرات المعتمدة ومواطن الخلل في هذه المتغيرات، فضلاً عن مقترحات أخرى تخص تحسين العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات في الوزارات المبحوثة.

## 4.1.1 حدود البحث

أ- الحدود البشرية: يقتصر هذا البحث على القيادات الإدارية في عدد من وزارات حكومة إقليم كردستان - عراق.

ب- الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على وزارات حكومة إقليم كردستان - العراق حصراً.

ت- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على تناول موضوع دور المعمارية الاستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من وزارات حكومة إقليم كردستان - العراق.

ث- الحدود الزمنية: يقتصر هذا البحث على الفترة الزمنية الممتدة من شهر أيلول من عام (2022) ولغاية شهر شباط من عام (2023).

## 5.1.1 فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث، صاغت الدراسة مجموعة من الفرضيات المنتقة من أنموذجها وهي كالاتي:

## الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في الوزارات المبحوثة، وينبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد المعمارية الاستراتيجية وبين التميز الاستراتيجي.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعمارية الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي في الوزارات المبحوثة،

والتي تعطي تصوراً وإجابةً أوليةً للفرضيات التي افترضها الباحثان للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث. ويتضمن نموذج البحث متغيرين رئيسيين، الأول: يتناول المعمارية الاستراتيجية بوصفه متغيراً مستقلاً، في حين أن المتغير الثاني يتناول التميز الاستراتيجي بوصفه متغيراً معتمداً، ويشير المخطط الافتراضي للدراسة إلى الفرضيات الموضوعية، إذ يمثل السهم المستمر إلى علاقة الارتباط في حين يشير السهم المتقطع إلى علاقة التأثير والشكل الآتي يوضح المخطط الافتراضي للدراسة:

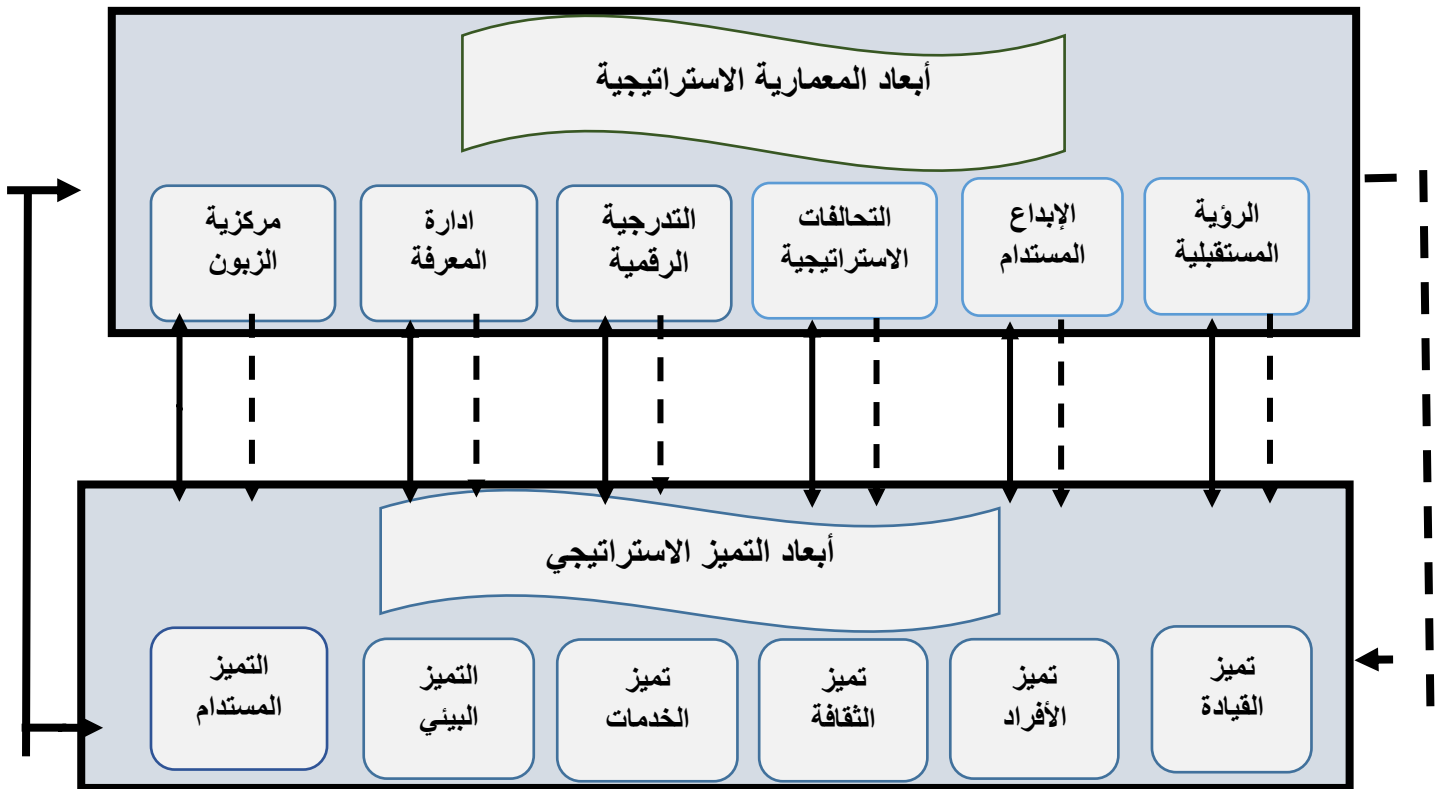
وينبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة تأثير معنوية لكل بعد من أبعاد المعمارية الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

تتباين تأثير أبعاد المعمارية الإستراتيجية في تحقيق التميز الإستراتيجي في الوزارات المبحوثة.

### 6.1.1 نموذج البحث الافتراضي

إن المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياته تتطلب بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث،



المصدر: إعداد الباحثان الشكل (1): إنموذج الدراسة الافتراضي

علاقة إرتباط: ←  
علاقة تأثير: - - -

## 2. الجانب النظري للبحث

## المعمارية الإستراتيجية Strategic Architecture

## 1.2 مفهوم المعمارية الإستراتيجية

لمفهوم المعمارية الاستراتيجية جذورها في مجال المعمارية الكلاسيكية إذ يستخلص المهندس المعماري الإنشائي موجزاً عن ما يدور في ذهن الزبون ثم يطور الرسومات والأشكال التي تصور بشكل أساسي متطلبات المالك حيث يتبع خطة تصميمية تفصيلية ومن ثم يقوم بتعيين المقاولين والبدء بالبناء، وبهذا فإن الهندسة المعمارية تمثل الجانب الرئيس والأساس أي التأسيس للمبنى، وكذا فالمعمارية الاستراتيجية تتعامل استراتيجياً في مجال الأعمال الحديثة المتصفة بالتغيير الديناميكي والتقلبات المتسارعة وفي الوقت نفسه يجب أن تكون الاستراتيجية الفعالة استشرافية وموجهة نحو التغيير أي يجب على المنظمات أن تكون سريعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال الحالية، إذ كلما تمكنت المنظمة من التنبؤ بهذه التغيرات بشكل أفضل كلما قامت بتحديد الفرص المستقبلية واستغلالها بالشكل الأحسن والأمثل.

ويرى (Hakimpoor, 2014: 87) أن المعمارية الاستراتيجية عبارة عن عملية البدء من جديد، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني التزيين لكي تعمل المنظمة بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات، أو تقديم الخدمات، لتحقيق رغبات الزبائن.

في سياق آخر يرى (Bertoldi, et al, 2017:120) أن نجاح تطبيق المعمارية الإستراتيجية يعتمد على وجود قيادة قوية مقتنعة بالتغيير، وقادرة على المشاركة الفعالة فيه، وتتوافر لديها المهارات الضرورية اللازمة لإدارة عمليات المعمارية الإستراتيجية، والعملية تحتاج لأفراد قادرين على تحمل المسؤولية، وقائد عملية إعادة البناء إذ يتولى قيادة فريق المعمارية الإستراتيجية والمعنيين بها، وكذلك صاحب العملية التي يعاد بناؤها أي المسؤول عن تطبيق المعمارية الإستراتيجية

في مجال معين أو عمليات معينة، بالإضافة إلى فريق عمل (داخلي، خارجي) من خلال مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلاً بعملية تنفيذ المعمارية الإستراتيجية من تشخيص وتصميم وتنفيذ، وأخيراً لا بد من وجود لجنة الإشراف والإقتراحات التي تمثل لجنة للتطوير والبحث والتي تنمي وتطور وسائل وأدوات إعادة البناء.

وبناءً على ما سبق يرى الباحثان أن المعمارية الإستراتيجية عبارة عن منهج متكامل ورؤية معمارية رفيعة المستوى للمنظمة لاستغلال فرص إستراتيجية تنسجم وتتوافق مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وتتناسب وتتناغم مع هيكلية المنظمة ومنظومتها التقنية وذلك بتصميم ريادي إحتراقي تؤدي إلى تحقيق نتائج أعمال أفضل من خلال القيام بمهندسة معمارية استراتيجية حيوية للمنظمة بأكملها تحقق المنظمة من خلالها تميز استراتيجي على المدى القصير والبعيد.

## أبعاد المعمارية الاستراتيجية

أشارت العديد من أدبيات الإدارة الاستراتيجية الى مجموعة من الأبعاد التي أعمدت في قياس متغيرات المعمارية الاستراتيجية، ومن هذه الدراسات: Mansfield, 2005: (117) و (Mansfield, et al, 2005: 24-27) و (Bojinov, 2016: 6) وإن كان هناك اختلاف في هذه الأدبيات لبعض المسميات إلا أنها اتفقت على المضمون نفسه، ومن خلال استعراض آراء عدد من الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المعمارية الاستراتيجية توقف الباحث عند الأبعاد الآتية: (الرؤية المستقبلية، الإبداع المستدام، التحالفات الاستراتيجية، التدرجية الرقمية، إدارة المعرفة، ومركزية الزبون) والتي كانت القاسم المشترك للكثير من الآراء التي طرحت فضلاً عن أن هذه الأبعاد تتواءم وطبيعة دراستنا الحالية.

## 1. الرؤية المستقبلية Future vision

تعتبر الرؤية المستقبلية عن وجود رغبة من قبل الإدارة لتحقيق مستقبل محدد للأعمال، ويمكن تغليف هذا البعد بأهداف النية الاستراتيجية، ويمكن قياسه من خلال وجود أفق زمني واضح، والتوازن بين وجهات النظر قصيرة وطويلة المدى،

المختلفة وربطها بأبعاد الإستدامة المتمثلة بالبعد الإقتصادي والبيئي والإجتماعي.

### 3. التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

يشير التحالف إلى التعاون بين منطمتين أو أكثر تم إنشاؤها لدخول سوق نامية أو التغلب على بيئة الأعمال الحالية، في حين أن التحالفات الإستراتيجية هي علاقات تعاونية مبنية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتبادلة وتعزيز التمويع في السوق على المدى الطويل. ويمكن أيضاً تعريف التحالف الاستراتيجي على أنه علاقة طويلة الأمد بين منطمتين أو أكثر تنوي تحسين مركزها التنافسي وأدائها من خلال تقاسم الموارد والكفاءات (Sun, *et al*, 2022: 4).

ويعد الوصول إلى الموارد والمعرفة والتكنولوجيا والمهارات والأسواق هو السبب الرئيسي لتطوير استراتيجيات التحالف حيث أن الحصول على هذه الفوائد أكثر صعوبة بشكل فردي، إن وجهة النظر القائمة على الموارد للمنظمة تسلط الضوء على الموارد باعتبارها السبب الرئيسي لتشكيل التحالفات (Emami, *et al*, 2022: 638).

### 4. قابلية التوسع الرقمي Digital Scalability

يظهر هذا البعد كحاجة لإيجاد جانب من التقنية المتعلقة بإستراتيجية تقنية المعلومات الفعالة، وهي تميز أنظمة الكمبيوتر لمنظمات عصر الشبكات ومع ذلك فإن استجابة هذه الأنظمة هي التي تحرك الأداء، وعادة ما يتم تصميم نماذج الأعمال الرقمية للنمو السريع، وتستمر التطورات الحديثة في التقنيات الرقمية في خلق إمكانيات جديدة للتوسع والوصول إلى نطاق عالمي (Moro, 2019: 2).

ويشير (Labrique, *et al*, 2018: 2) أن المقياس الناجح للتلقائية الرقمية وقابلية التوسع هو عندما لا يُنظر إلى الحل الرقمي على أنه نشاط منفصل، ولكن يتم دمجها بسلاسة في أنظمة تقديم الخدمات، كما يشير بأن المتطلبات الضرورية للتوسع الرقمي الناجح، هو أولاً تحديد "النطاق"، مع مراعاة وجهات نظر المستخدمين النهائيين وصانعي السياسات ومتخذي

ووجود أهداف الإدارة والموائمة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة (Mansfield, 2005: 114).

لهذا البعد أصوله في الاستراتيجية وهو واضح في معايير تخصيص الموارد، ويتضمن وجهة نظر الإدارة حول الكيفية التي يجب أن تبدو بها الأعمال في غضون ثلاث إلى خمس سنوات قادمة، لذلك يجب أن يكون هناك إحساس بالهدف مع الأهداف التي صاغتها الإدارة والتي توجه وتنسق كل السلوك، وتعكس في جميع أنحاء العمل (Sharma, *et al*, 2010: 575).

ويرى (Mansfield, *et al*, 2005, 25) بأنه يتطلب من الإدارة إظهار الرؤية في الخطة الاستراتيجية، وقد تكون الخطة الاستراتيجية الحالية بمثابة مؤشر جيد للموقف وأن الغرض العام من العمل هو تحقيق قيمة.

### 2. الإبداع المستدام Sustainable Innovation

يؤكد (Song, *et al*, 2022: 4) أن الإبداع الموجه نحو الاستدامة له عدة أشكال مثل الإبداع المستدام، الأخضر، والبيئي أو الأيكولوجي، إذ يشير إلى الإبداع المستدام بأنه مجموعة من الأنشطة التي تعدل تصميم السلعة أو الخدمة، بهدف القضاء على الآثار السلبية على البيئة والحصول على قيمة بيئية، فيما يمثل إبداع المنتجات الخضراء (الإبداع الأخضر) بأنه عبارة عن إدخال سلعة أو خدمة جديدة صديقة للبيئة، بينما إبداع العمليات الخضراء (الإبداع البيئي أو الأيكولوجي) فهو التكيف الاستباقي لعمليات الإنتاج باستخدام تقنيات وتصميمات خضراء تقلل من المخاطر على النظام البيئي.

ويربط (Liu, & Stephens, 2019, 2) بين الإبداع والاستدامة في المنظمة من خلال استكشاف ديناميكيات التحول التكنولوجي نحو الاستدامة والمرونة والنظام البيئي من خلال ثلاث مستويات مترابطة مع بعضها البعض، ويتضمن المستوى الأول النظام البيئي الأيكولوجي باعتباره النظام الأوسع والأشمل للإبداع المستدام يليه المستوى الثاني بين المنظمات في قطاع الأعمال المختلفة ومن ثم يكون الإبداع المستدام داخل المنظمة من خلال التركيز على أنواع الإبداع

المقدمة عبر الحكومة الإلكترونية، ولخلق قيم عامة (Public Values) تساهم في إنجاح منظومة الحكومة الإلكترونية.

#### 6. مركزية الزبون Customer Centricity

تحتاج مؤسسات القطاع العام إلى أن تصبح أكثر إبداعاً لتلبية الطلبات المتزايدة على خدمات أفضل، إذ أن الإبداعات تعزز كفاءة القطاع الحكومي وإن سرعة وكفاءة القطاع العام هي التي تحدد فعالية تكلفة العمليات وبالتالي يؤدي إلى تعزيز التنافسية والازدهار الوطنيين (Nik, et al, 2022: 38).

ويرى (Naim, 2022: 2) أن الزبون يحتل مكانة راسخة في القيادة ويأتي معه التغيير المطلوب في كيفية بناء ورعاية العلاقات مع الزبائن المحتملين والحاليين، وتشهد المنظمات التي تضع الزبون في قلب مؤسستها زيادة في قيمة العمر الافتراضي للزبون.

ويشير (Mansfield, et al, 2005, 25) أن مركزية الزبون تعني مراعاته في كل غرض أو معاملة تجارية، ويمكن تعريفه من خلال المواقف تجاه الترابط مع الزبائن، الموقع الإلكتروني الذي يواجه الزبائن والعروض الأمامية الأخرى، خدمة ما بعد البيع، قياس الأداء، الإنشاء والحفاظ على تكاليف تحويل عالية، وثني الزبائن عن الشراء في مكان آخر، وفي النهاية "اقفال" الزبون، ويتجاوز الترابط مع الزبائن سيادة الزبون، إذ يتعلق الأمر بجعل الزبائن يشعرون بأنهم مميزون ويتعلقون بكل جانب من جوانب العمليات التي تواجه الزبائن في المنظمة، من خلال الأمان ومتابعة الخدمة ما بعد التقديم، ويتم قياس فاعلية إستراتيجية الزبون باستخدام المقاييس التي تمكن الإدارة من تعظيم تجربة الزبائن في المشروع عبر الإنترنت، إن التركيز على الزبائن الناجحين يزيد من تكاليف التحويل ويعزز معدلات التحويل التي تمنع الزبائن من تبديل الولاء، نظراً لأن معظم الأعمال تأتي من تكرار تقديم الخدمات للزبائن الحاليين، يلزم أيضاً وجود استراتيجية علاقة فعالة، لكي تصبح التغذية العكسية ميزة مهمة.

ويعرف (Naim, 2022: 2) مركزية الزبون بأنها إستراتيجية عمل تعتمد على وضع الزبون في المرتبة الأولى وفي

القرارات، ومن ثم تحديد الاحتياجات غير الملباة داخل أنظمة تقديم الخدمات ذات الصلة، إلى جانب التكامل ومن ثم الاستدامة، من خلال التمويل والدعم الحكومي، والقدرة على التكرار والصقل والتحسين المستمر بمرور الوقت.

#### 5. إدارة المعرفة Knowledge Management

المعرفة أمر بالغ الأهمية لبقاء الاقتصاد الناشئ الذي يواجه نقصاً في القدرات التنافسية الداخلية والتحديات الخارجية المرتبطة بالبيئات المؤسسية المتنوعة، وبالتالي يجب على هذه المنظمات إدارة وتنظيم معارفهم على الصعيد العالمي من أجل القدرة على البقاء واللحاق بالمنافسين بل وحتى تحطيمهم (Zhao, et al, 2022: 4).

يشير (Limsangpetch, et al, 2022: 1) إلى إدارة المعرفة بأنها عملية تهدف إلى ضمان تطوير وتطبيق جميع أنواع المعرفة داخل الشركة لتحسين قدرتها وحل المشكلات والمساهمة في تحقيق أفضل أداء للمنظمة والحفاظ عليه، وهو ناتج عن عوامل داخلية وخارجية تعزز تكوين ونمو المهارات داخل المنظمات من خلال التحسين والتطوير والاستفادة من الموارد والقدرات المتاحة.

وفي إطار السعي نحو التحول إلى الحكومة الإلكترونية في مؤسسات الدولة يرى (العواجي، 2022: 188) أنه هناك علاقة وثيقة ومترابطة بين إدارة المعرفة والحكومة الإلكترونية وكفاءة الأداء، ويؤكد على ضرورة العمل على توفير الإطار القانوني والسياسي الداعم لتحقيق التكامل ومبادئ الحوكمة الجيدة في كافة الإدارات الحكومية عبر مختلف مؤسسات الدولة من خلال تجسيد التفاعل بين منظومة الحكومة الإلكترونية واستخدامها لعمليات إدارة المعرفة من خلال إطار مقترح يوضح الدور الهام لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة العامة/الحكومية، ويهدف هذا الإطار إلى تسهيل تنفيذ أنشطة صانعي المعرفة (Knowledge Developers) وأصحاب المصلحة (Stakeholders) من أجل تحسين جودة الخدمات

ويرى (Al Humeisat, 2022: 262) أن التميز الاستراتيجي يتطلب الوصول إلى معايير أداء المنظمة وحتى تجاؤها، بالإضافة إلى تغيير العقلية التنظيمية وأسلوب القيادة والتأكيد على أصحاب المصلحة والاعتماد على وضع معايير وعمليات خاصة توفر المزيد من القيمة للزبائن مع تلبية مطالبهم، وإن مؤشرات الأداء ليس لها قيمة حقيقية ما لم يتم قياسها مقابل مفاهيم "الأداء التنظيمي للجودة" (QOP) و"ثقافة الجودة" (QCL)، وعند تقييم أداء المنظمة والأهداف الاستراتيجية والرؤية والمهمة ومفهوم الجودة الشاملة، ينبغي أن تؤخذ جميعاً في الاعتبار.

من خلال ما سبق يرى الباحثان أن التميز الاستراتيجي عبارة عن جهود منظمة، ومخططة، تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق التميز الدائم لها والوصول إلى الحالة التي تضمن النشاط التنموي من خلال الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، وتوحيد الجهود، وتنسيقها، وتحديد السلطة والمسؤولية للأفراد لتحقيق الأهداف والغايات المميزة، وذلك من خلال قدرة المنظمة على تطبيق استراتيجيتها في الواقع العملي بالشكل الأمثل لتحقيق أفضل الممارسات للمنظمة في أداء مهامها، وارتباطها مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات تأييد وتفاعل، لبناء معمارية استراتيجية ذات أفق آنية ومستقبلية على السواء ومن ثم الوصول إلى حالة التميز وتبوء موقع ريادي.

### أبعاد التميز الاستراتيجي

تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق التميز لأنه يعكس قدرتها على التفوق على منافسيها من خلال عمليات تخطيط مدروسة قائمة على المنهجيات، واغتنام الفرص المحتملة، وتجنب المخاطر والتهديدات، وتطوير الحلول الوقائية المناسبة والفعالة والدقيقة علمياً، لكن تحقيق التميز يتطلب فهم أهم الأبعاد التي يغطيها التميز الاستراتيجي ومن خلال وجهات نظر الباحثين وهذه الأبعاد لا يقصد منها ان تكون شاملة وثابتة فهي تتغير من منظمة الى اخرى ومن نموذج تميز الى آخر، وبالرغم من تعدد الأبعاد الخاصة بالتميز الاستراتيجي إلا أن هناك عدد من الأبعاد التي تتفق مع آراء الباحثين والتي

صميم ومحور النشاط التجاري من أجل تقديم تجربة إيجابية وفريدة وبناء علاقات طويلة الأمد بين المنظمة والزبون.

### 3. التميز الاستراتيجي: Strategic Excellence

#### 1.3 مفهوم التميز الاستراتيجي

إن فلسفة مفهوم التميز يعبر عن الحاجة إلى الجمع بين عناصر الإدارة وبناء المنظمات بطريقة متفوقة لتحقيق قدرات عالية في التعامل مع المتغيرات والظروف الخارجية بالإضافة إلى ذلك، يشير مصطلح "التميز" إلى نهج متكامل لإدارة الأداء التنظيمي، مما يؤدي إلى تقديم قيمة دائمة التحسن للمستفيدين والمتعاملين وأصحاب المصلحة، وبالتالي تحقيق الاستدامة التنظيمية، وتحسين الفاعلية التنظيمية الشاملة والقدرات أيضاً (Hashem, 2022: 140).

ويؤكد (Sözer, et al, 2018: 8) بأن آلية الوصول إلى التميز الاستراتيجي تمر من خلال استراتيجيتين رئيسيتين هما استراتيجية التصميم الفريد لتجربة الزبائن، وذلك لخلق تجربة زبائن مستدامة وفريدة من نوعها، وهو أمر ضروري لاستمرارية القيادة في القطاع التنافسي، بينما الاستراتيجية الثانية هي استراتيجية معمارية رحلة الزبون، وتتمثل أهم طريقة للمنظمات لتحقيق التميز الاستراتيجي في مواءمة هيكلها التنظيمي ونموذج أعمالها ومناهج الزبائن مع النظام البيئي المتغير، باستخدام منظور شامل لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي وذلك بتحسين معمارية رحلة الزبون الجديد مع العلامة التجارية لخلق تجربة زبائن متميزة وفريدة من نوعها.

ويصف (Plenert, & Plenert, 2018: 1) التميز الاستراتيجي كهدف وعملية، إذ يُعرف التميز الاستراتيجي كهدف من خلال كونه هدفاً متحركاً يتطلب مراجعة على أساس مستمر سنوياً على الأقل، وكعملية تتطلب التحسين المستمر لتعزيز نتائج هذه العملية.

من جانبها تشير (Abu Rumman, 2022: 2) بأن المستوى العالي من الذكاء الثقافي يعد عاملاً مهماً في تحديد النجاح الشامل للتميز الاستراتيجي لفرق العمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.



والمهارات المحددة، وينظم عمليات الاستقطاب والاختيار على وفق معايير وتقنيات متطورة تراعي اهداف المنظمة وامكانياتها، ويولي الموارد البشرية بالتوجيه والتدريب والرعاية المتكاملة والتعويض العادل نظير جهودهم وحسب النتائج المتحققة (عبدالله، وعدلان، 2022: 510).

ويشير (Banyhamdan, *et al*, 2020: 11705) بأن رأس المال البشري وأساليب وطرائق إدارتها إحدى الأساسيات التي تميز المنظمات وينعكس ذلك عبر المهام التي تقع على عاتقها كعملية تقييم الحاجة من الموارد الانسانية ثم إيجاد الاشخاص المناسبين لتلك الحاجات والحصول على الاداء المطلوب من خلال تقديم الحوافز وبيئة العمل المناسبين بهدف تحقيق اهداف المنظمة، فتميز المنظمات يتحقق عادةً بالمعرفة التي يمتلكها مرؤوسيهها ومقدار ما يقدمونه من افكار لكونهم محور الاعمال التي تتم داخل المنظمات وتؤدي الى جعل المنظمة مبدعة ومتميزة مقارنة بالمنظمات الاخرى.

### 3. تميز الثقافة

يرى (Buqais, *et al*, 2018: 21) أن تميز الثقافة عبارة عن إنعكاس لثقافة المنظمة وقيمها ومعتقداتها من خلال العمل على تحديد سلوك الأفراد داخل إطار تنظيمي ملائم يؤثر في رفع مستوى الأداء عن طريق خصائص التحدي والمواجهة، والانفتاح، والتعاون والثقة، الاستباقية، الاستقلالية، المصادقية

وأشارت (الحوالي، 2022: 59) بأن الثقافة التنظيمية تمثل المحرك الاساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الاولى على الاداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة، كما تعد معيار التميز ما بين المنظمات، اذ ان المنظمات المبدعة تسودها بالضرورة ثقافة مبدعة والتي لها دور مهم في بقاء ونجاح وتميز المنظمات، اذ تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق الاهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار والإبداع، كما انها تساعد المنظمات في مواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً وإيجابياً في الوقت نفسه.

ولا يمكن اعتبار الثقافة التي يتبناها اصحاب المنظمات وإدارتها هي ثقافة التميز التي يمكن ان تضيف قيمة للمنظمة

وردت وعدت كمحدد رئيس لطبيعة التميز الاستراتيجي وسوف نتناول في دراستنا الحالية مجموعة من الأبعاد التي نالت اتفاق معظم الباحثين أمثال ( D'Aveni *et al*, 2001: 192) و (Gerhard, & Joshua, 2018: 1) و (Plenert, & Plenert, 2018: 2) والتي نراها من وجهة نظرنا أنها أكثر انسجاماً مع توجهات الدراسة الحالية وطبيعة الميدان المبحوث وهي كالآتي: (تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات، التميز البيئي، التميز المستدام).

### 1. تميز القيادة

يشير (Bansal, & Kapur, 2022: 82) إلى تميز القيادة بأنها عبارة عن قدرة القيادة على تحديد قيم وتوقعات الأداء وتشخيص الإتجاهات المستقبلية للمنظمة على الأمدين القريب والبعيد، ومدى تشجيع الإبداع والتجديد وتعزيز الإتصالات بين الأفراد وقيادة المنظمة، عن طريق رؤية ورسالة وأهداف وقيم منظمية واضحة، لتطوير أداء المنظمة نحو الأحسن.

والقيادة لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تميتها لقدرات الافراد وتشجيعها لهم على الابداع من خلال تميزها بالحافزية والمهارة القيادية وعلاقات العمل، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل الى افكار جديدة وتحقيق الكفاءة في الاتصالات والحوسبة والمحتوى والاتصالات من أجل المساهمة في تطوير معرفة المجتمع، ويتم هذا من خلال الاستخدام الأفضل للتكنولوجيا الرقمية مع دمج الثقافة الرقمية والكفاءة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية كجزء من أسلوب القيادة لتوليد التميز (Al-Faris, & Khaled, 2022: 134).

### 2. تميز الأفراد

يمثل العنصر البشري أهم موجودات المنظمات الحديثة، بل يعد أعظم القوى المؤثرة في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها، ومنه صنعت مسيرة حياتها، وعليه ايضاً يتوقف نجاحها في تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ويقوم النظام المتطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية على التخطيط الاستراتيجي لأحتياجات المنظمة من العاملين ذوي الاختصاصات

تدرك المنظمات في الوقت الراهن أنه لا يكفي أن يكون أدائها جيداً فحسب، وباعتبار أن التميز أصبح هدفاً حديثاً وجديداً تحاول معظم المنظمات تحقيقه والوصول إليه، ولكن تحقيق حالة التميز في الأعمال يمكن أن يساعد المنظمة فقط، بينما التميز البيئي لا يحسن أداء المنظمة فحسب، بل يؤدي إلى الاستفادة من قبل عامة الناس أي المجتمع بأكمله، لذا فقد أصبح التميز البيئي قضية مهمة للغاية ومطلباً رئيسياً للعديد من المنظمات والمؤسسات في القطاعين الخاص والعام (Kondev, 2014: 39).

#### 6. التميز المستدام

يعبر البناء الاستراتيجي المتكامل عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية بناءً على رؤية ورسالة واهداف استراتيجية واضحة ومدروسة وموضوعة بناءً على نظام دقيق للتخطيط الاستراتيجي تعمل المنظمة على تحقيقه من خلال وضع السياسات الواضحة والدقيقة وخطة كاملة للتنفيذ ذات علاقة استراتيجية بإدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وتطبيقاتها وأهميتها في تحقيق التميز (Jabnoun, 2020: 222).

ويشير (Ghasemi, & Nadiri, 2016: 282) إلى التميز المستدام بأنه عملية إدراك المنظمة بأن التميز ليس مجرد تحقيق نتائج عظيمة في الوقت الحالي فقط بل هي عبارة عن توليد استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة بشكل عام توفر بثقة كيفية الحصول على أفضل النتائج آنياً وستقبلاً وبشكل مستمر، من خلال ضمان توفير الأدوات والمستلزمات المطلوبة لتحقيق ذلك.

قدم (Shawn, 2015: 62) نموذجاً يشير إلى أن الأداء الحالي لجميع المنظمات لديها واقع آني في أنظمتها التنظيمية وأدائها وثقافتها، ويكون الأمر غاية في الخطورة عندما يكون هناك لامبالاة من قبل القيادة والإدارة العليا وتعتقد بأنه لا داعي لمزيد من العمل على نفس المنوال، بل يجب أن تكون العقلية السائدة دائماً أن هناك طريقة أفضل لأداء العمل، وبذلك تصبح المنظمة دائماً في قمة النجاح ونحو سلم التميز المستدام من خلال العمل على إيجاد فرص التحسين المستمر.

ولكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة من مالكيين وعاملين وزبائن وشركاء ومجتمع، والتي تتطلبها مقتضيات الأعمال في هذا العصر الغني بالتحديات والمنافسة الشديدة بين المنظمات والتي فرضتها عولمة الأعمال والتطور العلمي الهائل وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلا بتوافر العناصر التالية: القيم، وتأهيل الموظفين وتمكينهم، المراقبة والتقييم (النور، وآخرون، 2022: 272).

#### 4. تميز الخدمات

يقصد بتميز الخدمات تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبالوسيلة التي تؤدي إلى تحقيق توقعات الزبائن ورضاهم، وهو ما يجب توفره لدى المنظمات التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع المستفيدين من خدماتها (Osagie, 2021: 16).

ويشير (Wirtz, & Menkhoff, 2021: 589) إلى تميز الخدمات بأنه سعي المنظمة إلى التفرد في بعض الجوانب المتعلقة بالخدمات المقدمة للمستفيدين مثل الجودة، صفات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التميز بذلك تنافسياً.

ويرى (Hartono, *et al*, 2018: 2) بأن تميز الخدمات عبارة عن عملية تتجاوز توقعات الزبائن وتقديم تجربة رائدة في الخدمات تبهر الزبائن وتجعلهم في حالة إستدامة للعلاقة المثالية بينهم وبين المنظمة، إذ يتجاوز الترابط مع الزبائن سيادة المستفيد، من خلال جعل الزبائن يشعرون بأنهم مميزين ومتعلقين بكل جانب من جوانب العمليات التي تهمهم وتخصهم داخل المنظمة.

#### 5. التميز البيئي

إن العمل في بيئة معقدة فيها العديد من التحديات الصعبة والركود الاقتصادي والمستويات المرتفعة للديون الحكومية، يستوجب على القادة مهمة إعادة التفكير في غرض وتصميم أنظمة الإدارة الخاصة بهم لإنشاء تميز بيئي وخلق قيمة ليس فقط لأصحاب المصلحة الحاليين، ولكن للأجيال اللاحقة من أصحاب المصلحة الذين لم يأتوا بعد أيضاً (Latham, 2012: 7).

## الجانب الميداني

## 1. توزيع العينة حسب الوزارات المبحوثة: يظهر الجدول

(1) نتائج توزيع أفراد العينة في الوزارات المبحوثة إذ جاءت أعلى نسبة مشاركة في العينة بنسبة (23.2%) للأفراد في وزارة التعليم العالي وبتكرار (35) فرداً، بينما بلغت أقل نسبة لمشاركة الأفراد في العينة ضمن وزارات الموارد الطبيعية، الكهرباء، والتجارة (4.6%) من حجم عينة الدراسة وبتكرار (7) أفراد ولكل منها، أما تمثيل باقي الوزارات في العينة فقد تراوحت بين النسبتين السابقتين.

## 1.3 وصف عينة الدراسة:

تم وصف عينة الدراسة عن طريق مؤشرات الإحصاء الوصفي، وقد تم استخدام كل من مؤشرات النسبة المئوية والتكرارات في وصف الصفات الشخصية للعينة المستجيبين وبالتطبيق في برنامج (SPSS V.26) حيث بينت النتائج الآتي:

جدول (1): توزيع العينة حسب الوزارات المبحوثة

النسبة	العدد	الفئات
6.0	9	وزارة النقل
8.6	13	وزارة التربية
7.9	12	وزارة الزراعة
23.2	35	وزارة التعليم العالي
6.6	10	وزارة التخطيط
7.9	12	وزارة البلديات
4.6	7	وزارة الموارد الطبيعية
7.9	12	وزارة الصحة
4.6	7	وزارة الكهرباء
7.3	11	وزارة المالية
4.6	7	وزارة التجارة
5.3	8	وزارة العمل
5.3	8	وزارة الاعمار
100.0	151	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وبتكرار (141) فرداً، في حين أن نسبة الإناث كانت مساوية إلى (6.6%) فقط من العينة وبتكرار (10) فرداً، مما يدل على عدم تساوي فرص التوظيف وتبوء المناصب بين الذكور والاناث في المواقع القيادية في الوزارات المبحوثة.

## 2. توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي: اتضح من نتائج

توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي والمشار لها في الجدول (2) أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والذين كانت نسبتهم مساوية إلى (93.4%) من المجموع الكلي لحجم العينة

جدول (2): توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة	العدد	الفئات
93.4	141	ذكور
6.6	10	إناث
100.0	151	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تساوي (22.5%) من حجم العينة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة من القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة هم من ذوي الفئات العمرية المتوسطة والأكثر سناً، وهذا يعطي إنطباعاً بأن أفراد عينة الدراسة من الفئات الناضجة عمرياً والتي بإمكانها الإجابة عن فقرات الاستبانة استناداً إلى الخبرة الجيدة والمتراكمة التي يتمتعون بها.

3. توزيع العينة حسب الفئة العمرية: ظهر من نتائج وصف العينة وحسب صفة العمر والمذكورة في الجدول (3) أن الفئة العمرية (46 أقل من 55 سنة) شكلت أغلبية أفراد العينة والتي جاءت بنسبة (47.7%) من حجم العينة، وجاءت بعدها الفئة العمرية (56 سنة فأكثر) بالمرتبة الثانية وبنسبة (29.8%) من حجم العينة، وبنسبة قريبة من ذلك جاءت الفئة العمرية (36 أقل من 45 سنة) بالمرتبة الثالثة وبنسبة

جدول (3): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	العدد	الفئات
22.5	34	36 - 45 سنة
47.7	72	46 - 55 سنة
29.8	45	56 سنة فأكثر
100.0	151	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

عينة الدراسة، وبالمرتبة الأخيرة جاءت فئة شهادة البكالوريوس وبنسبة (4%)، وبذلك نستدل على أن كافة أفراد العينة من ذوي المؤهل الجامعي الأولي فما فوق وبالتالي فهم يمتلكون الشهادات العلمية المناسبة لشغل المناصب القيادية في الوزارات المبحوثة.

4. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي: ظهر من نتائج توزيع أفراد العينة بموجب المؤهل العلمي في الجدول (4) أن أغلبية أفراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه والذين كانت نسبتهم (37.7%) من حجم العينة، بينما كانت النسبة لفئة المؤهل العلمي دبلوم عالي قد بلغت (32.5%) من حجم العينة، ثم تلتها فئة شهادة الماجستير وبنسبة (25.8%) من إجمالي حجم

جدول (4): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	الفئات
4.0	6	بكالوريوس
32.5	49	دبلوم عالي
25.8	39	ماجستير
37.7	57	دكتوراه
100.0	151	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

لمنصب المدير العام مما يدل على أن أغلبية القيادات الإدارية في العينة هم ممن يشغلون منصب المدير العام في الوزارات المبحوثة باعتبارهم الفئة الأكثر في أرض الواقع وبالتالي فإن عملية الوصول إليهم كانت أسهل مقارنةً بباقي فئات العينة.

5. توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي: توزع أفراد العينة بموجب المنصب الوظيفي في الوزارات المبحوثة والمذكورة في الجدول (5) بواقع (2%) لمنصب الوزير، (9.3%) لمنصب وكيل الوزير، (16.6%) لمنصب المستشار، و (72.2%)

جدول (5): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة	العدد	الفئات
2.0	3	وزير
9.3	14	وكيل وزير
16.6	25	مستشار
72.2	109	مدير عام
<b>100.0</b>	<b>151</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

7. توزيع العينة حسب سنوات الخدمة: توزع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة وكما ظاهر في الجدول (6) حيث كانت أعلى نسبة للأفراد ممن لديهم خدمة (16 سنة فأكثر) والتي بلغت (58.3%) وهذا يدل على توافر عامل الخبرة لدى غالبية أفراد العينة وممن يشغلون المناصب القيادية الإدارية في الوزارات المبحوثة، بينما كانت نسبة الأفراد ممن لديهم خدمة (11 - 15 سنة) وصلت إلى (27.8%) من حجم العينة، في حين جاءت فئة الأفراد الذين لديهم خدمة مدتها (6 - 10 سنوات) بنسبة بلغت (8.6%) من حجم العينة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة فئة الأفراد ذوي الخدمة (1 - 5 سنوات) وبنسبة (5.3%) من العينة.

7. توزيع العينة حسب سنوات الخدمة: توزع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة وكما ظاهر في الجدول (6) حيث كانت أعلى نسبة للأفراد ممن لديهم خدمة (16 سنة فأكثر) والتي بلغت (58.3%) وهذا يدل على توافر عامل الخبرة لدى غالبية أفراد العينة وممن يشغلون المناصب القيادية الإدارية في الوزارات المبحوثة، بينما كانت نسبة الأفراد ممن لديهم خدمة

جدول (6): توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة	العدد	الفئات
5.3	8	1 - 5 سنوات
8.6	13	6 - 10 سنوات
27.8	42	11 - 15 سنوات
58.3	88	16 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>151</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد المعمارية الاستراتيجية وبين التميز الاستراتيجي). وقد بينت نتائج تحليل هذه الفرضية والمذكورة في الجدول (7) وباستخدام اختبار الارتباط بطريقة سيرمان نستدل على الآتي:

1. الارتباط بين المتغيرات الرئيسة: ظهر من نتائج تحليل الارتباط على المستوى الكلي بين متغيرات الدراسة الرئيسة وجود ارتباط معنوي وطردني بين المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي وذلك بالاستناد على قيمة معامل الارتباط بينهما والتي كانت مساوية إلى (0.921) وعند مستوى معنوية (0.01)، وبذلك نستدل على وجود ترافق إيجابي بين المتغيرين المذكورين، وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن كلما تمكنت القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة من امتلاك متطلبات المعمارية

### 2.3 اختبار فرضيات الدراسة

نستعرض في المبحث الحالي وناقش نتائج اختبار الفرضيات التي تبنتها دراستنا الحالية ومن خلال مجموعة الفقرات الآتية:

#### المحور الأول: اختبار فرضيات الارتباط

تم تنفيذ اختبار فرضيات الارتباط الثلاثة على المستوى الكلي وباعتماد اختبار الارتباط البسيط والمتعدد ومن خلال برنامج SPSS V. 26 وذلك بموجب الفقرات الآتية:

#### أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى:

تشير هذه الفرضية على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في الوزارات المبحوثة، وينبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في

(0.01)، والذي يستدل منه على توافر الترافق الإيجابي بين أبعاد المعمارية الاستراتيجية وبين التميز الاستراتيجي. ت. وجود ارتباط معنوي وطردى بين كل بُعد من أبعاد المعمارية الاستراتيجية وبين كل بُعد من أبعاد التميز الاستراتيجي وبمعاملات ارتباط مختلفة، إذ كانت أعلى قيم الارتباط بين بُعد مركزية المستفيد وبُعد تميز الثقافة وبمعامل ارتباط (0.755) وعند مستوى معنوية (0.01). بينما كانت أقل قيمة للارتباط وعلى مستوى أبعاد المتغيرين بين بُعد قابلية التوسع الرقمي وبين بُعد التميز الفردي وبمعامل ارتباط (0.444) وعند مستوى معنوية (0.01). وتراوحت باقي قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى لمتغيري المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي بين تلك القيمتين.

وتأسيساً على نتائج الارتباط وعلى مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد يتأكد لنا صحة الفرضية الرئيسة الأولى والخاصة بالارتباط والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في الوزارات المبحوثة، وينبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد المعمارية الاستراتيجية وبين التميز الاستراتيجي).

الاستراتيجية كلما أدى ذلك إلى زيادة مستويات التميز الاستراتيجي في تلك الوزارات والعكس صحيح.

**2. الارتباط بين الأبعاد:** ظهر من نتائج تحليل الارتباط على المستوى وجود حالات الارتباط التالية:

أ. وجود ارتباط معنوي وطردى بين متغير المعمارية الاستراتيجية وبين أبعاد التميز الاستراتيجي والمثلة بكل من تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات، التميز البيئي، والتميز المستدام وبمعاملات ارتباط (0.798)، (0.612)، (0.794)، (0.789)، (0.736)، (0.846) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، والذي يستدل منه على توافر الترافق الإيجابي بين المعمارية الاستراتيجية وبين أبعاد التميز الاستراتيجي والمثلة بكل من تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات، التميز البيئي، والتميز المستدام.

ب. وجود ارتباط معنوي وطردى بين أبعاد متغير المعمارية الاستراتيجية والمثلة بكل من الرؤية المستقبلية، الابداع المستدام، التحالفات الاستراتيجية، قابلية التوسع الرقمي، إدارة المعرفة، ومركزية المستفيد وبين التميز الاستراتيجي وبمعاملات ارتباط (0.726)، (0.834)، (0.711)، (0.713)، (0.777)، (0.846) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية

جدول (7): قيم الارتباط بين المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي وأبعادهما

المؤشر الكلي	التميز المستدام	التميز البيئي	تميز الخدمات	تميز الثقافة	تميز الأفراد	تميز القيادة	التميز الاستراتيجي
							المعمارية الاستراتيجية
	.726**	.619**	.643**	.562**	.476**	.687**	الرؤية المستقبلية
	.834**	.735**	.753**	.737**	.491**	.687**	الابداع المستدام
	.711**	.691**	.541**	.665**	.469**	.670**	التحالفات الاستراتيجية
	.713**	.713**	.627**	.629**	.444**	.643**	قابلية التوسع الرقمي
	.777**	.738**	.639**	.641**	.599**	.595**	إدارة المعرفة
	.846**	.742**	.740**	.755**	.574**	.722**	مركزية المستفيد
	.921**	.846**	.736**	.789**	.794**	.798**	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي \*\* معنوي عند مستوى (0.01)

## الخور الثاني: اختبار فرضيات التأثير

معنوية محسوبة كانت تساوي (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05).

ب. يظهر من قيمة الثابت ( $B_0$ ) وبوجود متغير المعمارية الاستراتيجية أن هناك ظهوراً للتمييز الاستراتيجي بقيمة مساوية إلى (0.348) وذلك عندما تكون قيمة المعمارية الاستراتيجية ومن خلال أبعادها مساوياً للصفر، مما يشير إلى أن التمييز الاستراتيجي يستمد بعض من خصائصه من متغير المعمارية الاستراتيجية وأبعاده التي تنتهها الدراسة الحالية.

ت. كما يظهر من قيمة الميل الحدي ( $B_1$ ) والتي بلغت (0.921) بأن التغير في المعمارية الاستراتيجية بمقدار واحد صحيح، يرافقه تغير في التمييز الاستراتيجي وبما يساوي (0.921)، أي بنسبة تغير تعادل (92.1%) وهي نسبة عالية يمكن اعتمادها في تفسير تأثير المعمارية الاستراتيجية في التمييز الاستراتيجي.

ث. وكذلك يظهر من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي كانت تساوي (0.848) بأن متغير المعمارية الاستراتيجية وأبعاده يفسر ما نسبته (84.8%) من التغير الذي يحدث في التمييز الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (15.2%) من التغير الحادث في التمييز الاستراتيجي يعود إلى عوامل أخرى لا يتضمنها هذا النموذج.

تم تطبيق اختبار الإنحدار البسيط وبطريقة الادخال (Enter) وكذلك الانحدار المتعدد وبالطريقة المتدرجة (Stepwise) وباستخدام برنامج (SPSS V. 26)، وذلك لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر على مستوى المتغيرات وعلى مستوى الأبعاد حيث كانت النتائج كما يلي:

أولاً: الفرضية الرئيسة الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعمارية الاستراتيجية في التمييز الاستراتيجي في الوزارات المبحوثة، وينبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة تأثير معنوية لكل بعد من أبعاد المعمارية الاستراتيجية في التمييز الاستراتيجي)، حيث بينت نتائج الانحدار البسيط والمتعدد التالي:

1. التأثير على المستوى الكلي: ظهر من نتائج تحليل الإنحدار والمذكورة في الجدول (8) أن التأثير المباشر لمتغير المعمارية الاستراتيجية في متغير التمييز الاستراتيجي أنها كانت كما يلي:

أ. ظهر أن هناك تأثير مباشر للمتغير المستقل المعمارية الاستراتيجية في المتغير التابع التمييز الاستراتيجي وعلى وفق القيمة المحسوبة (F) والتي وصلت إلى (829.505)، وهي أكبر من القيمة الجدولية لنفس المعلمة والبالغة (3.905) وبدرجات حرية (1، 149)، وترافقت هذه النتيجة بمستوى

جدول (8): التأثير المباشر للمعمارية الاستراتيجية في التمييز الاستراتيجي

المتغيرات					
التمييز الاستراتيجي (المعتمد)					
Sig.	F الجدولية <sup>*</sup>	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>
0.000	3.905	829.505	0.848	0.921	0.348
					المعمارية الاستراتيجية (المستقل)
N=151 , Sig. ≤ 0.05					قيمة <sup>*</sup> F الجدولية بدرجات حرية (1 ، 149)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

1. النموذج الأول: يظهر في هذا النموذج أن هناك تأثير لبعده مركزية المستفيد فقط في التمييز الاستراتيجي وبعد أن تم استبعاد باقي أبعاد متغير المعمارية الاستراتيجية الأخرى. إذ تشير نتائج هذا التحليل أن لبعده مركزية المستفيد تأثيراً أعلى في التمييز الاستراتيجي من الأبعاد الأخرى وذلك بحسب ما

2. التأثير الجزئي: يظهر من نتائج تحليل الإنحدار المتعدد وبالطريقة التدريجية وعلى مستوى أبعاد متغير المعمارية الاستراتيجية في التمييز الاستراتيجي والمذكورة في الجدول (9) ظهور نماذج التأثير الآتية:

فإن عليها التركيز على مركزية المستفيد والابداع المستدام معاً باعتبارهما من أهم أبعاد المعمارية الاستراتيجية التي تحقق ذلك.

**3. النموذج الثالث:** يظهر في هذا النموذج أن هناك تأثيراً لأبعاد مركزية المستفيد والابداع المستدام والتحالفات الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي وبعد أن تم استبعاد باقي أبعاد متغير المعمارية الاستراتيجية الأخرى. إذ تشير نتائج هذا التحليل أن لهذه الأبعاد مجتمعة تأثيراً أعلى في التميز الاستراتيجي من الأبعاد الأخرى وذلك بحسب ما تشير إليه قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (6.549)، (6.042)، (4.757) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.655) وبدرجة حرية (147). ويؤكد هذا التأثير قيمة المعنوية المحسوبة والتي كانت تساوي (0.000) ولكل منها وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). وكانت القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) لهذا النموذج قد بلغت (0.813)، أي أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر معاً ما نسبته (81.3%) من التغير الحادث في التميز الاستراتيجي وأن النسبة المتبقية والبالغة (18.7%) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير المعمارية الاستراتيجية أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبالتالي فإنه من الممكن أن نستنتج بأن القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة إذا أرادت تحقيق التميز الاستراتيجي في عملياتها وأنشطتها فإن عليها التركيز على مركزية المستفيد والابداع المستدام والتحالفات الاستراتيجية معاً باعتبارها من أهم أبعاد المعمارية الاستراتيجية التي تحقق ذلك.

**4. النموذج الرابع:** يظهر في هذا النموذج أن هناك تأثيراً لأبعاد مركزية المستفيد والابداع المستدام والتحالفات الاستراتيجية وإدارة المعرفة في التميز الاستراتيجي وبعد أن تم استبعاد باقي أبعاد متغير المعمارية الاستراتيجية الأخرى. إذ تشير نتائج هذا التحليل أن لهذه الأبعاد مجتمعة تأثيراً أعلى في التميز الاستراتيجي من الأبعاد الأخرى وذلك بحسب ما تشير إليه قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (4.188)، (5.397)، (4.897)، (4.359) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.655) وبدرجة حرية (146). ويؤكد هذا التأثير قيمة المعنوية المحسوبة والتي كانت تساوي (0.000)

تشير إليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (19.398) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.655) وبدرجة حرية (149). ويؤكد هذا التأثير قيمة المعنوية المحسوبة والتي كانت تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). وكانت القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) لهذا النموذج بلغت (0.716)، أي أن هذا البعد يفسر لوحده ما نسبته (71.6%) من التغير الحادث في التميز الاستراتيجي وأن النسبة المتبقية والبالغة (28.4%) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير المعمارية الاستراتيجية أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبالتالي فإنه من الممكن أن نستنتج بأن القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة إذا أرادت تحقيق التميز الاستراتيجي في عملياتها وأنشطتها فإن عليها التركيز على مركزية المستفيد باعتباره من أهم أبعاد المعمارية الاستراتيجية التي تحقق ذلك.

**2. النموذج الثاني:** يظهر في هذا النموذج أن هناك تأثيراً لبُعدي مركزية المستفيد والابداع المستدام في التميز الاستراتيجي وبعد أن تم استبعاد باقي أبعاد متغير المعمارية الاستراتيجية الأخرى. إذ تشير نتائج هذا التحليل أن لبُعدي مركزية المستفيد والابداع المستدام تأثيراً أعلى في التميز الاستراتيجي من الأبعاد الأخرى وذلك بحسب ما تشير إليه قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (7.808)، (6.860) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.655) وبدرجة حرية (148). ويؤكد هذا التأثير قيمة المعنوية المحسوبة والتي كانت تساوي (0.000) ولكل منهما وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). وكانت القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) لهذا النموذج قد بلغت (0.785)، أي أن هذين البُعدين يفسران معاً ما نسبته (78.5%) من التغير الحادث في التميز الاستراتيجي وأن النسبة المتبقية والبالغة (21.5%) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير المعمارية الاستراتيجية أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبالتالي فإنه من الممكن أن نستنتج بأن القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة إذا أرادت تحقيق التميز الاستراتيجي في عملياتها وأنشطتها



والكل منها وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). وكانت القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) لهذا النموذج قد بلغت (0.835)، أي أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر معاً ما نسبته (83.5%) من التغير الحادث في التميز الاستراتيجي وأن النسبة المتبقية والبالغة (16.5%) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير المعمارية الاستراتيجية أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبالتالي فإنه من الممكن أن نستنتج بأن القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة إذا أرادت تحقيق التميز الاستراتيجي في عملياتها وأنشطتها فإن عليها التركيز على مركزية الاستفادة والابداع المستدام والتحالفات الاستراتيجية وإدارة المعرفة معاً باعتبارها من أهم أبعاد المعمارية الاستراتيجية التي تحقق ذلك.

5. النموذج الخامس: يظهر في هذا النموذج أن هناك تأثير لأبعاد مركزية الاستفادة والابداع المستدام والتحالفات الاستراتيجية وإدارة المعرفة والرؤية المستقبلية في التميز الاستراتيجي وبعد أن تم استبعاد باقي أبعاد متغير المعمارية الاستراتيجية الأخرى. إذ تشير نتائج هذا التحليل أن لهذه الأبعاد مجتمعة تأثيراً أعلى في التميز الاستراتيجي من الأبعاد الأخرى وذلك بحسب ما تشير إليه قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (3.400)، (4.530)، (5.048)، (4.120)، (3.862) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.655) وبدرجة حرية (146). ويؤكد هذا التأثير قيمة المعنوية المحسوبة والتي كانت تساوي (0.000) ولكل منها وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). وكانت القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) لهذا النموذج قد بلغت (0.850)، أي أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر معاً ما نسبته (85%) من التغير الحادث في التميز الاستراتيجي وأن النسبة المتبقية والبالغة (15%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبالتالي فإنه من الممكن أن نستنتج بأن القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة إذا أرادت تحقيق التميز الاستراتيجي في عملياتها وأنشطتها فإن عليها التركيز على مركزية الاستفادة والابداع المستدام والتحالفات الاستراتيجية وإدارة المعرفة والرؤية المستقبلية معاً باعتبارها من أهم أبعاد المعمارية الاستراتيجية التي تحقق ذلك.

جدول (9): تأثير أبعاد المعمارية الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي

النموذج	الأبعاد الداخلة في النموذج	قيمة Beta	قيمة $R^2$	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الأول	الثابت	1.237	-	-	-	-
	مركزية الاستفادة	0.846	0.716	19.893	149	0.000
الثاني	الثابت	0.844	-	-	-	-
	مركزية الاستفادة	0.497	0.785	7.808	148	0.000
	الابداع المستدام	0.437	0.437	6.860	148	0.000
الثالث	الثابت	0.494	-	-	-	-
	مركزية الاستفادة	0.408	0.813	6.549	147	0.000
	الابداع المستدام	0.369	0.369	6.042	147	0.000
	التحالفات الاستراتيجية	0.225	0.225	4.757	147	0.000
الرابع	الثابت	0.436	-	-	146	-
	مركزية الاستفادة	0.277	0.835	4.188	146	0.000
	الابداع المستدام	0.318	0.318	5.397	146	0.000
	التحالفات الاستراتيجية	0.219	0.219	4.897	146	0.000
	إدارة المعرفة	0.232	0.232	4.359	146	0.000
الخامس	الثابت	0.361	-	-	145	-
	مركزية الاستفادة	0.220	0.850	3.400	145	0.000
	الابداع المستدام	0.263	0.263	4.530	145	0.000
	التحالفات الاستراتيجية	0.216	0.216	5.048	145	0.000

0.000	4.120	0.210	إدارة المعرفة
0.000	3.862	0.176	الرؤية المستقبلية
قيمة T الجدولية عند درجات حرية كل من 149 و 148 و 147 و 146 و 145 = (1.655)			

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

**أولاً: الفرضية الرئيسة الثالثة:** نصت هذه الفرضية على أنه (يوجد تباين في تحقيق التميز الاستراتيجي تبعاً لمستوى تركيزها على المعمارية الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة). حيث تبين من هذا التحليل النتائج المذكورة في الجدول (10)، إذ ظهر وجود تباين بين القيادات الإدارية في تحقيقها للتميز الاستراتيجي من خلال تركيزها على متغير المعمارية الاستراتيجية واستناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والبالغة (21.642) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.469) وبدرجات حرية (55، 95) ويؤكد هذه النتيجة قيمة مستوى المعنوية (Sig.) والتي كانت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من المعنوية شالافتراضية للدراسة (0.05). وبذلك نستدل على أن القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة تختلف في أساليب تحقيقها للتميز الاستراتيجي نتيجة تباين الأساليب التي تستخدمها في بناء المعمارية الاستراتيجية.

يستدل من نتائج تحليل التأثير المباشر وعلى المستويين الكلي والجزئي صحة الفرضية الرئيسة الثانية على المستوى الكلي، وكذلك على المستوى الجزئي للأبعاد عدا بُعد قابلية التوسع الرقمي إذ ظهر أنه ليس له تأثير في متغير التميز الاستراتيجي وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعمارية الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي في الوزارات المبحوثة، وينبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة تأثير معنوية لكل بعد من أبعاد المعمارية الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي فيما عدا بُعد قابلية التوسع الرقمي إذ كانت العلاقة ضعيفة وغير معنوية)، ويرى الباحثان أن سبب ضعف العلاقة تأتي من عدم تسخير الإمكانيات الرقمية في أنشطة الوزارات بالشكل المطلوب.

### المحور الثالث: اختبار فرضيات التباين

تم استخدام تحليل التباين الأحادي في اختبار فرضيات لتباين وعلى وفق الآتي:

جدول (10): التباين في التميز الاستراتيجي حسب المعمارية الاستراتيجية

ت	النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
	المعمارية الاستراتيجية	38.425	55	0.699	21.642	0.000
	بين المجموعات	3.067	95	0.032	-	-
	خلال المجموعات	41.491	150	-	-	-
	المجموع					
	قيمة F الجدولية بدرجات حرية (95، 55) = 1.469					N = 151

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26

### 4. الاستنتاجات والمقترحات

#### 1.4 الاستنتاجات

توصلت الدراسة لوضع مجموعة من الاستنتاجات والتي جرى تحقيقها من واقع نتائج الجانب الميداني ومناقشتها والتي يمكن استعراضها في الفقرات الآتية:

وبالاستناد على نتائج تحليل التباين السابقة يتبين لنا صحة الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه (تتباين تأثير أبعاد المعمارية الإستراتيجية في تحقيق التميز الإستراتيجي في الوزارات المبحوثة).

الخدمات، التميز البيئي، والتميز المستدام من الأساليب التي تتبناها تلك القيادات في تحقيق التميز الاستراتيجي.

**9.** اتفقت العينة على أنها تنظر إلى تميز القيادة بكونه جوهر الميزة التنافسية المستدامة والذي يساهم في تميزها في صياغة وتنفيذ التوجه الاستراتيجي لمؤسسات الوزارة.

**10.** ترى القيادات الإدارية بأن وزاراتهم تشعر العاملين لديها بأنهم أهم مورد لنجاح الوزارة كونهم يتميزون بقيم النزاهة والأمانة والصدق في أداء الأعمال المناطة بهم.

**11.** أن القيادات الإدارية يرون بأن وزاراتهم تعمل على تأسيس وتفعيل القيم السامية التي تحسن مستويات الأداء وذلك لأنها تشجع الأفراد العاملين على طرح أفكار جديدة دون تردد حتى وإن كانت نسب نجاحها ضئيلة.

**12.** اتفقت العينة على أن وزاراتهم تقوم بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات ومتطلبات المستفيدين المتنوعة لكي تستطيع تقديم أفضل الخدمات مقارنة مع مثيلاتها ونظراءها في الدول المتقدمة.

**13.** ترى القيادات الإدارية أن السعي للوصول إلى التميز البيئي لتحسين أدائها البيئي يتم من خلال استخدام أكثر كفاءة للموارد وتقليل الفاقد قدر الإمكان.

**14.** نستنتج من تحليل الارتباط بوجود مستويات معنوية من التوافق الإيجابي وأنه كلما:

أ. تبنت القيادات في الوزارات المبحوثة لمتطلبات بناء المعمارية الاستراتيجية كلما ساهم ذلك في تحسين مستويات التميز الاستراتيجي ومن خلال أبعاد تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات، التميز البيئي، التميز المستدام والعكس صحيح.

ب. تبنت القيادات في الوزارات المبحوثة لمتطلبات بناء المعمارية الاستراتيجية والمتمثلة بكل من الرؤية المستقبلية، الإبداع المستدام، التحالفات الاستراتيجية، قابلية التوسع الرقمي، إدارة المعرفة، مركزية المستفيد كلما ساهم ذلك في تحسين مستويات التميز الاستراتيجي والعكس صحيح.

**15.** نستنتج من نتائج التأثير الآتي:

**1.** وجود اختلاف في مستويات الأهمية بين القيادات الإدارية في العينة المبحوثة على أن الرؤية المستقبلية، الإبداع المستدام، التحالفات الاستراتيجية، قابلية التوسع الرقمي، إدارة المعرفة، مركزية المستفيد من الأساليب التي تتبناها تلك القيادات في بناء المعمارية الاستراتيجية.

**2.** ظهر أنه توجد مستويات جيدة من الاتفاق بين القيادات الإدارية على أن وزاراتهم تراعي متطلبات جميع أصحاب المصلحة عند صياغة الأهداف الاستراتيجية وذلك لأنها تمتلك رؤية استراتيجية واضحة ومحددة وذات منظور بعيد الأمد تمتد إلى عام (2030).

**3.** اتفقت العينة على أن وزاراتهم تقدم حلول مستدامة من أجل تعظيم الفوائد للمجتمع والبيئة وذلك من خلال قيامها بإشراك المستويات الإدارية والفنية في صياغة رؤية وأهداف إبداعية مستدامة.

**4.** تبين سعي القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة على تشجيع فتح آفاق التحالف والتعاون الاستراتيجي من خلال التنسيق مع جهات داخلية وخارجية إذ تركز على إعطاء مستويات ثقة عالية لخلقها الاستراتيجيين.

**5.** ترى القيادات الإدارية بأن وزاراتهم تُراجع باستمرار التطورات التكنولوجية الجديدة لتحقيق مراكز متقدمة في الأداء وأنها تخصص مبالغ مالية جيدة في شراء التكنولوجيا الحديثة التي تحتاجها من اجل امتلاك متطلبات التوسع الرقمي.

**6.** تبين أن الوزارات المبحوثة لديها القدرة على نقل المعرفة التي تستفاد منها من أماكن متعددة إلى مؤسساتها ومن خلال ما تقوم به من إصدار دوريات (كراسات صغيرة) بهدف زيادة معرفة عاملها.

**7.** وجد أن القيادات الإدارية تبني استراتيجيات تقوم على وضع الحلول السريعة والملائمة لتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للمستفيدين وذلك لأن وزاراتهم لديها آلية جيدة لقياس فاعلية استراتيجية المستفيد باستخدام المقاييس التي تمكنها من تعظيم تجربة المستفيدين مع الوزارة.

**8.** وجود اختلاف في مستويات الأهمية بين القيادات الإدارية في العينة على أن تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة، تميز

4. أن تقوم القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة بوضع البرامج والخطط اللازمة لتطوير مهارات العاملين لديها وذلك من اجل إقامة أهم أسس البنية التحتية للتوسع الرقمي.

5. التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية في داخل الإقليم من أجل مشاركة الموارد البشرية لديها في الدورات التدريبية التي يتم من خلالها بناء القدرات والمهارات المطلوبة لكوادرها من اجل تسهيل عمليات التحول الرقمي في الخدمات التي تقدمها الوزارات المبحوثة.

6. الربط بين مستويات الخدمات التي تقدمها الوزارات المبحوثة في إطار استراتيجية مركزية المستفيد والتي تعتمد على تلك الوزارات مع تحقيق مستويات عالية من الرضا للمجتمع وللمستفيدين من تلك الخدمات.

7. أن تمتلك القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة رؤية ورسالة وأهداف وقيم منظمة واضحة لتطوير أداء وزاراتهم نحو الأحسن ولتعزيز الاتصال بينها وبين مواردها البشرية كونها الأساس في تحقيق التوجهات المستقبلية لها.

8. يتطلب تحقيق تميز الأفراد في الوزارات المبحوثة أن تعتمد على استقطاب الموارد البشرية من ذوي المواهب سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية والمحافظة عليهم وانشاء وحدة إدارية لرعايتهم وتوفير احتياجاتهم وبما يحقق النفع الإيجابي لكافة الأطراف.

9. توفير المناخ الإبداعي الداعم لمواهب وابتكارات العاملين في الوزارات المبحوثة واعتبار ذلك من الأولويات الضرورية والأساسية لتبني تطبيق متغيرات الدراسة الرئيسية.

10. أن تسعى القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة على تشخيص الفرص في البيئة الخارجية والتي تساعد في اكتشاف فرص التحول الرقمي ومجالات تطبيقه وبالتالي وضع الإجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيق هذه الغاية.

11. أن تحقّق التميز الثقافي في الوزارات المبحوثة يتطلب منها احتواء التنوع الثقافي لمواردها البشرية وللمستفيدين من خدماتها وذلك لأن القيم الثقافية المتنوعة تعد من الأساليب الداعمة والضاغطة لتحسين أداء تلك الوزارات.

أ. وجود تأثير مباشر لمتغير المعمارية الاستراتيجية في المتغير التابع التميز الاستراتيجي وأن متغير المعمارية الاستراتيجية وأبعاده يفسر نسبة عالية من التغير الذي يحصل في التميز الاستراتيجي.

ب. وجود تأثير لأبعاد المعمارية الاستراتيجية في متغير التميز الاستراتيجي ولكن بمستويات تأثيرية متباينة إذ تبين أن بُعد مركزية المستفيد كان له أعلى قيمة تأثيرية ومن ثم جاءت أبعاد الابداع المستدام، التحالفات الاستراتيجية، إدارة المعرفة، والرؤية المستقبلية على التوالي وبمستويات متدرجة من الأقوى إلى الأضعف تأثيراً. بينما لم يكن هناك تأثير يُذكر لبعد قابلية التوسع الرقمي في التميز الاستراتيجي.

16. ظهر وجود تباين بين القيادات الإدارية في تحقيقها للتميز الاستراتيجي من خلال تركيزها على متغير المعمارية الاستراتيجية.

#### 2.4 المقترحات

تبنت الدراسة مجموعة من المقترحات وذلك في محاولة من قبل الباحثان لتعزيز الجوانب الإيجابية التي كشفت عنها الدراسة ومعالجة الجوانب السلبية لدى القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة، وكالاتي:

1. ينبغي لتحقيق أهداف الوزارات المبحوثة العمل على البناء السليم للمعمارية الاستراتيجية لديها وذلك بزيادة الاهتمام بتحسين البنية التحتية وتخصيص الموارد المادية ضمن موازنات تقديرية من اجل تنفيذ وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. ضرورة أن تمتلك الوزارات المبحوثة استراتيجية لاستدامة التميز لدى قياداتها وأفرادها وخدماتها وتوفير الأدوات المطلوبة لضمان توفير أفضل الظروف لتحقيق تلك الاستراتيجية لأن تحقيق النتائج الآتية لا يعد كافياً لنجاحها فيما تقدمه من خدمات.

3. أن تعمل الوزارات المبحوثة على تسريع عمليات التوسع الرقمي فيما تقدمه من خدمات وذلك في إطار بناء المعمارية الاستراتيجية لها على ضوء تحقيق الرفاهية وتسهيل الخدمات المقدمة للمواطنين.

Abo Rumman, A. (2022), Impact of Cultural Intelligence on Strategic Excellence, for Virtual Teams, Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, Volume 25, Special Issue 4.

Al Humeisat, E. K. I. (2022). Effect of Strategic Management Practices on Organizational Excellence. Journal of Hunan University Natural Sciences, 49(4).

Al-Faris, M. M., & Khaled, M. H. H. B. (2022) Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals' Employees' Performance, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, V. (6), Issue (19), 132-142.

Bansal, M., & Kapur, S. (2022). Life skills from Bhagavad Gita: a vital enabler for leadership excellence in pandemic times and the world beyond. International Journal of Management Concepts and Philosophy, 15(1), 80-95.

Banyhamdan, K. M. T., Aljawarneh, N. M., Alomari, M. A., Almasarweh, M. S., Harafsseh, I. M., & Alwagfi, A. A. (2020). Impact of human capital in quality and strategic excellences. International Journal of Advanced Science and Technology, 29(7), 11702-11710.

Bertoldi, E. G., Stella, S. F., Rohde, L. E. P., & Polaczyk, C. A. (2017). Cost-effectiveness of anatomical and functional test strategies for stable chest pain: public health perspective from a middle-income country. BMJ open, 7(4), e012652.

Bojinov, B. V. (2016). The Business Architecture in Strategic Management of Modern Company. Available at SSRN 2944845.

Buqaïs, Ameena, Aldulaimi, Saeed Hameed, Kharabsheh, Radwan & Abdeldayem, Marwan, (2018), The Impact of Knowledge Management on Achieving Institutional Excellence: The Case of General Coordinator of the Governorates in the Kingdom of Bahrain, International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process (IJDMP) Vol.8, No.4/5.

Civelek, M. E., & Çemberci, M. (2018). Strategic excellence in post-digital ecosystems: A B2C perspective.

D'Aveni, R. (2001). Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth and Power through Spheres of Influence. New York: The Free Press.

Emami, A., Welsh, D. H., Davari, A., & Rezazadeh, A. (2022). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. International Entrepreneurship and Management Journal, 18(2), 637-662.

12. يتطلب التوسع الرقمي من قبل الوزارات المبحوثة فيما تقدمه من خدمات واستخدام تطبيقات الذكاء الرقمي الحديثة من معدات وأساليب وذلك لتسهيل عمليات وإجراءات تطبيق التحولات الرقمية في مختلف أنشطتها.

13. إن تقدم وتطور أنشطة الإدارات الحكومية في إقليم كوردستان يتطلب ضرورة تبني الأفكار الريادية والمتصلة بالخدمات التي تقدمها للمواطنين والتي يتم من خلالها يتم بناء النظم الريادية التي تساهم في تعظيم الموارد المتاحة.

14. ضرورة اعتماد الإدارة الرقمية من الوزارات المبحوثة وذلك لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين في الإقليم والمساهمة في تحسين الشفافية والنزاهة وتقليص عنصر الوقت والكلفة للمستفيدين وذلك تجاه تبني تطبيق المعمارية الاستراتيجية.

15. أن تعتمد القيادات الإدارية في الوزارات المبحوثة على تعزيز ما توصلت له الدراسة الحالية من جوانب قوة لديها والعمل على معالجة مواطن الضعف التي كشفت عنها الدراسة وذلك لتحقيق التواصل البناء بين ما تقدمه الدراسة من أفكار ومعالجات وبين تطوير ميادين العمل.

## المصادر

الحولي، رباب محروس عبد الحميد (2022) "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية" المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، عدد (1) مجلد (1).

عبد الله، إبراهيم أبكر عبد الله، وعدلان، محمد حسن الطيب، (2022) "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مجموعة جيااد الصناعية" مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، عدد (7)، مجلد (3).

العواجي، وائل عمران علي، (2022)، دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر: التحديات ومحاور الإصلاح، المجلة العربية للإدارة، عدد (42)، مجلد (1).

النور، زكريا محمد إدريس، السميح، عبدالرحمن الزين النور، وأحمد، الأمين محمد آدم (2022) "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي في ظل الثقافة التنظيمية دراسة على عينة من الإدارات العليا ببعض المؤسسات العامة ولاية جنوب دارفور" مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، عدد (11)، مجلد (3).

- ISSN 2078-5976, African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Cape Town, Vol. 36, Iss. 4, pp. 19-31.
- Moro Visconti, R. (2019). Digital Scalability and Growth Options of Intangible Assets. Available at SSRN 3533865.
- Naim, A. (2022). Understanding the Customer Centric Approach to Social ECRM (SECRM). *British Journal of Global Ecology and Sustainable Development*, 4, 1-17.
- Nik, Hashim, N. M. H., Hock Ann, Y., Ansary, A., & Xavier, J. A. (2022). Contingent Effects of Decision-making and Customer Centricity on Public-Sector Innovation Success. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 34(1), 36-70.
- Osagie, J. (2021). What are the key determinants of an effective business process management in a logistics company and assess how best a strategic business management framework can be developed in order to enhance service excellence: Case study of Tranex Express Nigeria? (Doctoral dissertation, University of Wales Trinity Saint David (United Kingdom).
- Plenert, G., & Plenert, J. (2018). Strategic excellence in the architecture, engineering, and construction industries: How AEC firms can develop and execute strategy using lean six sigma. Productivity Press.
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shafait, Z., & Sahibzada, H. F. (2022). Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity. *Studies in Higher Education*, 47(4), 713-730.
- Sharma, K., Sood, D., Singh, A., & Pandit, P. (2010). Strategic architecture for e-learning at HP University. *International Journal of Educational Management*.
- Shawn M. Galloway, (2015), A Model to Bridge the Gap from Compliance to Excellence, *Occupational Health & Safety*.
- Song, Y., Sahut, J. M., Zhang, Z., Tian, Y., & Hikkerova, L. (2022). The effects of government subsidies on the sustainable innovation of university-industry collaboration. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121233.
- Sözer, E. G., Civelek, M. E., & Çemberci, M. (2018). Strategic excellence in post-digital ecosystems: A B2C perspective. Available at SSRN 3338328.
- Sun, Y., Sun, Y., & Liu, J. (2022). Does Strategic Alliance Knowledge Heterogeneity Truly Promote Innovation Performance. *Sustainability*, 14(6), 3443.
- Ghasemi, A., & Nadiri, M. (2016). Performance assessment of Iranian petrochemical companies using sustainable excellence model. *Safety science*, 87, pp, 280-291.
- Hakimpoor, H. (2014). Strategic planning process—Dimensions and SMEs performance. *Proceedings of 10th Global Business and Social Science Research Conference*, 23-24 June 2014, Radisson Blu Hotel, Beijing, China.87
- Hartono, M., Santoso, A., & Prayogo, D. N. (2018). Ergonomics-based Kansei Engineering and Kano Model for Public Services Excellence. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung, Indonesia, March 6-8, 2018* (No. ID 162). IEOM Society.
- Hashem, T. N. (2022). Marketing Logistics in Reaching Organizational Excellence: Mediating Role of the European Foundation for Quality Management Excellence Model. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(4).
- Jabnoun, N. (2020). A proposed model for sustainable business excellence. *Management Decision*, Emerald Publishing Limited Vol. 58 No. 2, pp. 221-238.
- LATHAm, J. R. (2012). Management system design for sustainable excellence: Framework, practices and considerations. *Quality Management Journal*, 19(2), 7-21.
- Labrique, A. B., Wadhvani, C., Williams, K. A., Lamptey, P., Hesp, C., Luk, R., & Aerts, A. (2018). Best practices in scaling digital health in low- and middle-income countries. *Globalization and health*, 14(1), 1-8.
- Limsangpetch, V., Siripipatthanakul, S., Phayaphrom, B., & Limna, P. (2022). Modelling Knowledge Management on Business Performance Through Mediating Role of Organisational Innovation Among IT Staff in Bangkok, Thailand. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(2), 1-17.
- Liu, Z., & Stephens, V. (2019). Exploring innovation ecosystem from the perspective of sustainability: Towards a conceptual framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3).
- Mansfield, G. M. (2005). A strategic architecture and its role in enhancing the performance of commercial web-enabled enterprises (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- Mansfield, G. M.; Fourie, L. C.H.; Gevers, W. R. (2005): Strategic architecture as a concept towards explaining the variation in performance of networked era firms, *South African Journal of Business Management*,

- People. World Scientific Book Chapters, 589-589.
- Zhang, J. J., Lichtenstein, Y., & Gander, J. (2015). Designing scalable digital business models. In Business models and modelling. Emerald Group Publishing Limited.
- Zhao, S., Liu, X., Andersson, U., & Shenkar, O. (2022). Knowledge management of emerging economy multinationals. *Journal of World Business*, 57(1), 101255.
- Vartiak, Lukáš (2016): An overview of environmental excellence models, *Economic and Environmental Studies (E&ES)*, ISSN 2081-8319, Opole University, Faculty of Economics, Opole, Vol. 16, Iss. 3, pp. 337-347.
- Wirtz, J., & Menkhoff, T. (2021). National Library Board Singapore: Delivering Cost-Effective Service Excellence Through Innovation and

## THE ROLE OF STRATEGIC ARCHITECTURE IN ACHIEVING STRATEGIC EXCELLENCE SURVEY STUDY OF THE OPINIONS OF ADMINISTRATIVE LEADERS IN A NUMBER OF MINISTRIES OF THE KURDISTAN REGIONAL GOVERNMENT / IRAQ

ADNAN AHMED MOHAMMED and HIKMAT RASHEED SULTAN

\* Dept. of Business Administration, College of Administration and Economics, Newroz University, Kurdistan Region-Iraq

\*\*Dept. of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Duhok, Kurdistan Region-Iraq

### ABSTRACT

The study aims to identify the role of strategic architecture through its dimensions represented in (future vision, sustainable creativity, strategic alliances, digital progressiveness, knowledge management, customer centricity) in achieving strategic excellence and through its dimensions represented in (leadership excellence, personnel excellence, culture excellence service excellence, environmental excellence, sustainable excellence). In light of the objective, the problem was summarized through the initial survey conducted by the two researchers through personal interviews, field visits, and interviews with the research sample. Before distributing the questionnaire forms, it became clear that there is a weakness in some activities, events, and procedures of a number of ministries, and thus there is a gap in this matter between the integration of the ministries' efforts and procedures.

As a mechanism for this study to achieve its objectives, three main hypotheses and a number of sub-hypotheses were developed, and the study adopted the inductive (descriptive and analytical) approach, as the data was collected by means of a questionnaire and distributed to a random sample of (177) people representing administrative leaders in a number of ministries of the Kurdistan Regional Government. - Iraq, from which (151) questionnaires were retrieved, with a response rate of (85%). The data were analyzed statistically by the statistical package (SPSS: V.26). The results of the study showed the existence of a significant correlation between strategic architecture and strategic excellence at the total level of the respondent sample, and the existence of a significant impact of strategic architecture on strategic excellence at the total level of the respondent sample. Finally, the study presented a number of proposals, the most important of which is the necessity of adopting the administrative leaderships in the ministries surveyed to strengthen the strengths of the current study and work to address the weaknesses revealed by the study in order to achieve constructive communication between the ideas and treatments presented by the study and the development of fields the job.

**KEYWORDS:** Strategic architecture, digital scalability, strategic excellence, sustainable excellence.