

انعكاس التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق مواصفة (ISO 21001 :2018) في المؤسسات التربوية

الباحثة لى هادي خميس

وزارة التربية

lumahadi7@gmail.com

This article is open-access under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

الملخص:

تتجسد فكرة البحث الرئيسية في التعرف على طبيعة الانعكاس المترتب على نجاح التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق المواصفة الدولية (21001:2018)، إذ أنّ معظم المنظمات تعمل اليوم في بيئة ديناميكية ذات حركة مستمرة تحتاج تحقيق التوافق بين متغيرات البيئتين؛ من أجل الحفاظ على موقعها في القطاع الخاص بها، وتحقيق جودة عالية في الخدمات التي تقدمها على المواصفات (21001:2018)، هي الأداة التي تمكن المنظمات التعليمية من الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها وبما يتوافق مع توقعات المستفيدين منها، وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور في إدراك أهمية التوافق الاستراتيجي وتوظيفه في تحقيق متطلبات المواصفة (21001:2018) من قبل المنظمات التعليمية؛ لذا تبرز أهمية البحث في التوصيات المقدمة كإليات؛ لمعالجة هذه المشكلة، ومن أجل تحقيق ترجمة فكرة البحث إلى نتائج تطبيقية اعتمد المنهج الوصفي، إذ تم تصميم استبانة؛ لغرض جمع البيانات، والتي تم توزيعها على عينة من العاملين في مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي والبالغ عددهم (15) فرداً، ولمعالجة البيانات استعملت عدداً من الأدوات الإحصائية المتاحة في البرنامج (SPSS-V23)، وبعد تفسير ومناقشة هذه النتائج تم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث، والتي أكدت معنوية الدور الذي يمارسه التوافق الاستراتيجي من خلال ابعاده الأربعة (الإمكانات، الالتزام، التوازن، والرقابة) في تلبية متطلبات المواصفة (21001:2018) من خلال استيفاء متطلباتها؛ لذا تمت التوصية بضرورة الاطلاع على التجارب المنظمات التعليمية في الدول المتقدمة الحائزة على شهادة المواصفة (21001:2018)، ومحاولة نقل نتائج نجاحها للمنظمات العراقية.

الكلمات المفتاحية: التوافق الاستراتيجي، المواصفة (21001:2018)، الإدارة العليا، المنظمات التعليمية، البيئة.

The Reflection of the Strategic Alignment of the Senior Management on the Success of Implementing the (ISO 21001: 2018) Standard Educational Institutions

Luma hadi khamees

Ministry of Education

lumahadi7@gmail.com

Abstract

The main idea of the research is to identify the nature of the reflection resulting from the success of the strategic alignment of the senior management on the success of the application of the international standard (21001: 2018), as most organizations operate today in a dynamic environment with continuous movement, which needs to achieve compatibility between the variables of the two environments, in order to maintain its position in its private sector, and to achieve high quality in the services it provides according to the standard (21001:2018). It is the tool that enables educational organizations to upgrade the level of services they provide in line with the expectations of their

beneficiaries. The research problem indicated that there is a lack of awareness of the importance of strategic compatibility and its use in meeting the requirements of the standard (21001: 2018) by educational organizations. Therefore, the importance of the research emerges in the recommendations presented as mechanisms to address this problem. In order to translate the idea of the research into applied results, the descriptive approach was adopted, as a questionnaire was designed for the purpose of data collection, which was distributed to a sample of (15) employees working in the Directorate of Institutional Development and Government Coordination. To process data, a number of statistical tools have been used in the program (SPSS-V23). After the interpretation and discussion of these findings, the main and subsidiary hypotheses of the research were accepted for consideration, which confirmed the significance of the role played by the strategic alignment through its four dimensions (possibilities, commitment, balance, and control), in meeting the requirements of the standard (21001: 2018) by fulfilling its requirements. It was therefore recommended to review the experiences of educational organizations in developed countries that have been awarded the specification certificate (21001:2018), and try to convey the results of their success to Iraqi organizations.

Keywords: Strategic Fit, Specification (21001:2018), Top Management, Educational Organizations, Environment.

المقدمة

تسبب الظروف الديناميكية التي تنماز بها متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية مواقف استثنائية للإدارة العليا عند ادارة المنظمات الخاصة بها، ولاسيما المنظمات التعليمية التي واجهت ظروف استثنائية خلال الأعوام السابقة؛ بسبب ظروف كورونا وما نتج عنها من مواقف استثنائية تتطلب قرارات سريعة؛ ومن أجل التعامل مع هكذا مواقف يتوجب على الإدارة العليا تحقيق التوافق الاستراتيجي بين المتغيرات الخاصة ببيئتها الداخلية وتلك الموجودة في البيئة الخارجية، ولتحقيق ذلك لا بد من استثمار الامكانيات المتاحة لديها وتحقيق الالتزام لمواردها البشرية بعد تحقيق التوازن بين امكانياتهم ووظائفهم، فضلاً عن أهمية رقابة ورصد كافة المستجدات التي تحدث في هذين البيئتين، كما أن المواصفة الدولية (21001:2018) التي تؤكد على ضرورة تعزيز مستويات الجودة الخاصة بالخدمات التعليمية والتي يتوجب توفر مجموعة من العناصر؛ لمساعدة المنظمات للحصول عليها منها السياق التنظيمي الذي يمثل متغيرات البيئة المحيطة بها، وكذلك التشغيل التنظيمي لمواردها والتقييم لنتائجها المتحققة، فضلاً عن برامج التحسين المستمر لمواكبة التطورات المتلاحقة.

وهنا تبلورت فكرة البحث في محاولة التعرف على الدور الذي يسهم به التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق المواصفة (21001:2018) داخل المؤسسات التعليمية؛ ومن أجل تجسيد هذه الفكرة بصورة تطبيقية تم تقسيم هذا البحث إلى اربعة مباحث:

- الأول: خصص لعرض الخطوط المنهجية للبحث ومناقشة بعض الجهود الفكرية السابقة.
- الثاني: طرح ومناقشة الطروحات الفكرية والفلسفية للمتغيرات المبحوثة.
- الثالث: معالجة البيانات وتفسير نتائجها ومن ثم اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية.
- الرابع: استنباط بعض الاستنتاجات وتقديم بعض التوصيات.

المبحث الأول

المنطلقات المنهجية للبحث وبعض الجهود الفكرية السابقة

تحاول الباحثة تحديد مشكلة بحثها وأهميته وأهدافه في هذا المبحث؛ من أجل بناء البداية الصحيحة، ومن ثم الانطلاق منها في بناء نموذج الفرضي وصياغة فرضياته؛ لتمثل الأساس في تحديد المقاييس المعتمدة في اختبارها، فضلاً عن تحدد آلية اختيار عينة البحث، وخصصت فقرة مستقلة لمناقشة بعض الجهود الفكرية السابقة، وكما في الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من المواقف والمستجدات خلال مراحل دورة حياتها المتنوعة، والتي يمكن أن تواجهها مرة ثانية؛ لذا من الضروري أن يكون لديها القدرة على تحقيق التوافق الاستراتيجي بين مكوناتها الداخلية والخارجية من قبل ادارتها العليا، وهنا تبرز أهمية التوافق الاستراتيجي في دورها المهم بتزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لترشيد توجهاتها المختلفة، والقرارات المتنوعة التي تقوم باتخاذها، ولعلّ تطبيق المواصفة (2018: 21001) واحدة من التوجهات المهمة والتي تمارس دور مهم في مساعدة المنظمة على تحقيق استراتيجيتها ومواكبة المستجدات المعاصرة، وبشكل خاص في مجال تقديم الخدمات التعليمية ذات الجودة العالية وبما يترافق مع توقعات المستفيدين منها، وبعد قيام الباحثة بأجراء العديد من اللقاءات مع افراد العينة المبحوثة والمعاشية الميدانية داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي أثناء جمع البيانات يمكن صياغة مشكلة البحث بانخفاض الوعي المعرفي لدى المنظمة المبحوثة بأهمية توظيف التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في تطبيق المواصفة (2018: 21001)، وفي اطار مشكلة البحث يمكن اثاره التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي.
- 2- ما واقع تطبيق المواصفة (2018: 21001) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي.
- 3- ما واقع الارتباط والتأثير بين التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا وتطبيق المواصفة (2018: 21001) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي.

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في مجالين

الأول: يتمثل بمناقشة الباحثة لمجموعة من الأسس والمرتكزات النظرية والمعرفية التي تناولها الباحثون في دراسة متغيرين مهمين في مجال الإدارة الاستراتيجية والمواصفات الدولية، ومن ثم تبرز إسهام الباحث في تزويد المكتبة العراقية ببحث يجمع بين هذين المتغيرين وهما (التوافق الاستراتيجي، المواصفة (2018: 21001)).

الثاني: فيبرز في اقتراح الباحثة مجموعة من التوصيات التي من شأنها معالجة المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة، وبقدر الارتباط بالمتغيرات المبحوثة، باستعمال مجموعة من المعايير الجاهزة التي طبقت في عدد من المنظمات الناجحة في الدول المتقدمة.

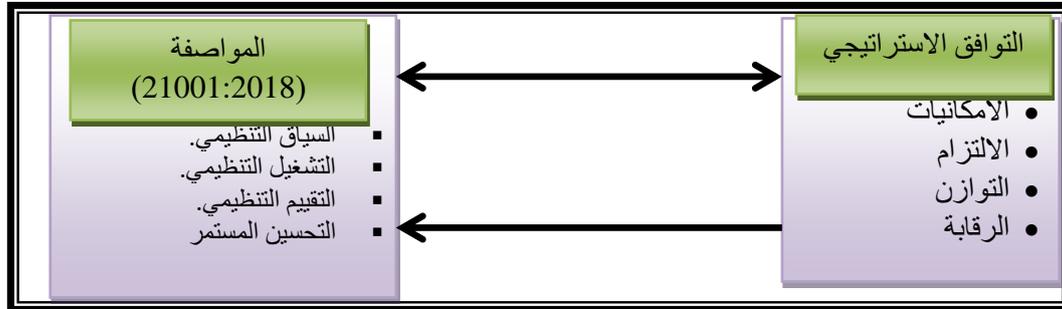
ثالثاً: اهداف البحث

تتمثل أهم الأهداف التي يسعى إليها البحث بالآتي

- 1- الاطلاع على بعض الجهود الفكرية والفلسفية للدراسات الأجنبية؛ للتعرف على آلية دراسة المتغيرات الخاصة بهذا البحث.
- 2- التعرف على واقع التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي.
- 3- التعرف على واقع تطبيق المواصفة (2018: 21001) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي.
- 4- التعرف على واقع علاقات الترابط والتأثير بين التوافق الاستراتيجي وتطبيق المواصفة (2018: 21001) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي.
- 5- الخروج ببعض الاستنتاجات ثم اقتراح التوصيات التي تسهم في تعزيز قدرة داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي على استثمار المتغيرات المبحوثة داخلها.

رابعاً: مخطط البحث

تتمثل الفكرة الرئيسية لمخطط البحث في التعرف على أهمية الدور الذي يمارسه التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا (المتغير التفسيري)، في دعم مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي عند تطبيق المواصفة (2018: 21001) (المتغير الاستجابي)، من خلال علاقات الترابط والتأثير الموضحة في الشكل (1):



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

يتضمن البحث الحالي فرضيتان رئيسيتان تنبثق منها ثمان فرضيات فرعية وهي:

أ- **الفرضية الرئيسية الاولى:** (توجد علاقات ترابط احصائية ومعنوية بين التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا وتطبيق مواصفة (21001 :2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي)، وتنبثق منها أربعة فرضيات فرعية

- الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقات ترابط احصائية ومعنوية بين بعد الامكانيات وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
- الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقات ترابط احصائية ومعنوية بين بعد الالتزام وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
- الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقات ترابط احصائية ومعنوية بين بعد التوازن وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
- الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقات ترابط احصائية ومعنوية بين بعد الرقابة وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** (يوجد تأثير احصائي ومعنوي للتوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في تطبيق مواصفة (2018: 21001) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي)، وتنبثق منها أربعة فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير احصائي ومعنوي لبعد الامكانيات في تطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
- الفرضية الفرعية السادسة: (يوجد تأثير احصائي ومعنوي لبعد الالتزام وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
- الفرضية الفرعية السابعة: (يوجد تأثير احصائي ومعنوي لبعد التوازن وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
- الفرضية الفرعية الثامنة: (يوجد تأثير احصائي ومعنوي لبعد الرقابة وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).

سادساً: أدوات البحث

سيتم استعمال المنهج الوصفي في بناء البحث بأجزائه المتنوعة، إذ تم صياغة استبانة واستعملت في جمع بيانات البحث، وفقاً لعدد من المؤشرات والمعايير الجاهزة، إذ استندت الباحثة على أفكار الباحثان⁽¹⁾ في تصميم فقرات التوافق الاستراتيجي، أما فقرات المواصفة (2018:21001) فقد تم تصميمها وفقاً لأفكار الباحثون⁽²⁾، ومن أجل تكيف فقرات الاستبانة لتلائم البيئة المحلية، فقد تم عرضها على عدد من المختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية البالغ عددهم تسعة مختصين، وفي إطار فقرات تم إعادة صياغة العديد من فقرات الاستبانة، ثم قامت الباحثة بإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبانة، إذ تم توزيع الاستبانة على ذات العينة مرتين تفصل بينها مدة زمنية بلغت أربعة عشر يوماً، وبعد معالجة البيانات حققت نسبة ثبات (89%)، وهي تؤكد قابلية الاستبانة على اعطاء ذات النتائج إذا تم توزيعها على العينة ذاتها خلال مدتين متفاوتة. كما سيتم استعمال البرنامج (SPSS-V23) في تحليل البيانات، إذ تم إجراء التحليلات الوصفية لمتغيرات المبحوثة باستخدام (نسبة الاتفاق، الوسط الحسابي، معامل الاختلاف، والانحراف المعياري)، أما اختبار فرضيات البحث فقد تم في إطار علاقات الارتباط التي استعمل معامل لبيرسون لإيجادها، والتأثير التي استعمل الانحدار البسيط لاحتسابها.

سابعاً: مجتمع البحث وعينه

تم اختيار القطاع التعليمي كميدان للتطبيق، لكونه يتوافق مع الفكرة الرئيسية للبحث، إذ تم اختيار العاملين في مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي كمجتمع للبحث والبالغ عددهم ثلاث وخمسون فرداً، تم اختيار خمسة عشر فرداً كعينة للبحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والتي تمثل نسبة (28%) وهي من النسب المقبولة في الدراسات الاجتماعية والإدارية وقادرة على تمثيل المجتمع بطريقة مثلى، ومن أبرز خصائص العينة المبحوثة هي أن نسبة الإناث أعلى من الذكور إذ بلغت (69%) مقابل (31%)، ومعظم أعمار العينة المبحوثة تجاوزت ثلاثون سنة، كما أن معظم العينة المبحوثة لديهم شهادة جامعية، ولديهم خدمة تجاوزت العشر سنوات، ومن ثم فإن ذلك يعكس على الفعالية والمعرفة عند الإجابة على فقرات الاستبانة، وهذا يمكن الباحثة من توفير بيانات موضوعية تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من بحثها.

ثامناً: بعض الدراسات السابقة

خصصت هذه الفقرة لعرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة التي تمكنت الباحثة من مراجعتها، من أجل التعرف على الجهود الفكرية السابقة لتشكل نقطة البداية لانطلاق هذا البحث بالصورة الصحيحة، ومن ثم تحديد آلية المناقشة الفلسفية والمعرفية لهذه المتغيرات، فضلاً عن تحديد أهم الأبعاد التي يمكن الاستناد عليها في دراستها، من أجل تشخيص واقعها ومعالجة البيانات التي تسند الباحث في اختبار فرضيات بحثها، ومن أهم هذه الدراسات الآتي:

أدراسة (3)

تأثير التوافق الاستراتيجي بين الاستراتيجية والهيكل والعمليات على أداء الشركات المتعددة الجنسيات تقييم متعدد الأساليب

The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment

الغرض الرئيس لهذه الدراسة تشخيص الدور الذي يمارسه التوافق الاستراتيجي على أداء الشركات متعددة الجنسية وبشكل خاص بين الهيكل والاستراتيجية والعمليات الخاصة بها، وقد اعتمدت أسلوب دراسة الحالة في تطبيقها، إذ تم جمع بياناتها من (206) شركة عالمية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أكدت أن هناك مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على قدرة الإدارة العليا؛ لتحقيق التوافق بين المتغيرات الداخلية لشركاتهم، وعليه أوصت بضرورة أخذ وجهات نظر كافة الأطراف ذات العلاقة عند اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتوافق الاستراتيجي، لضمان تحقيق النتائج المرجوة منه.

بدراسة (4)

نظام الادارة الجيد الأيزو (21001:2018) ماذا ولماذا يجب ان تعتمد المنظمات التعليمية

The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it

تحاول هذه الدراسة التعرف على اهم المعايير التي تساعد المنظمات التعليمية على تحقيق اعلى مستويات جودة الخدمات التعليمية، وقد حاولت اجراء دراسة مقارنة بين المواصفة (21001:2018) والمواصفة (9001:2015) بالتطبيق على عدد من الجامعات الإندونيسية، ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها هو ان المواصفة (21001:2018) تعزز جودة الخدمات التعليمية بما يتراصف مع متطلبات الزبائن؛ لذا اوصت بضرورة وضع خطة للتحسين المستمر الخاص بالمناهج الدراسية والدورات التدريبية لتطوير مهارات الكوادر البشرية ومن ثم الارتقاء بمستويات التعليم وخدماته.

ت-دراسة (5)

اهمية التوافق الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركة و اوقات الضائقة الاقتصادية

The Importance of Corporate Social Responsibility Strategic Fit and Times of Economic Hardship

الغرض الرئيس لهذه الدراسة استكشاف الدور الذي يمارسه التوافق الاستراتيجي بين المسؤولية الاجتماعية والضائقة الاقتصادية للشركات، وقد حاولت الدراسة اجراء تحليل للمدة من 2008 إلى 2009 التي عانت فيها معظم الشركات العالمية من ركود اقتصادي، وقد توصلت إلى أنّ القصور بالاهتمام بالجوانب البيئية والمسؤولية الاجتماعية للشركة أدى إلى ضعف الاهتمام بها وتقديم الدعم الكافي لها؛ لتجاوز هذه الازمة، وعليه اوصت بضرورة الاهتمام بالجوانب الانسانية والصحية الصديقة للبيئة عند ممارسة مهامها المتنوعة.

ث-دراسة (6)

الجوانب العامة لإدخال نظم الادارة في المنظمات التعليمية وفقاً لأيزو (21001:2018)

General Aspects of Introduction of Management Systems in Educational Organizations in Pursuance of ISO21001:2018

الغرض الرئيس للدراسة هو تحديد الآلية التي يمكن من خلالها للمنظمات التعليمية استثمار مواصفة (21001:2018) في تقديم افضل الخدمات للمستفيدين منها، وقد اعتمدت اسلوب دراسة الحالة في التطبيق على عدد من الجامعات الالمانية ومن اهم النتائج التي توصل اليها بان المواصفة (21001:2018) تمارس دورها المهم في تعزيز كفاءة الادارة في الانظمة التعليمية من خلال الامتثال للمعايير العالمية؛ لذا اوصت بضرورة اشراك معظم الموارد البشرية في المنظمات التعليمية بالدورات التدريبية والتنقيبية الخاص بالموصفة (21001:2018).

ج-الدراسة (7)

التوافق الاستراتيجي بين استراتيجيات الابداع واداء المنظمات القائم على المعرفة

Strategic Fit Between Innovation Strategies and the Performance of Knowledge-Based Businesses

الفكرة الرئيسة لهذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين استراتيجيات الابتكار وأداء المنظمات المستندة إلى المعرفة من خلال الدور الوسيط للتوافق الاستراتيجي، وقد اعتمدت اسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي الخاص بها، إذ تم جمع البيانات من (115) شركة في اذربيجان، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أكدت أنّ العلاقة بين استراتيجيات الابداع والاداء يتعاظم

من خلال الدور الوسيط للتوافق الاستراتيجي، وعليه اوصت بضرورة تعزيز العلاقة بين الادارة والعليا وعمال المعرفة من اجل الارتقاء بمستويات الابداع الخاص بهذه الشركات.

المبحث الثاني

الطروحات الفلسفية والنظرية

يناقش الباحث في هذا المبحث بعض الطروحات الفلسفية التي استند اليها الباحثون والمهتمون، في صياغة وبناء اطر المعرفة ذات العلاقة بالتوافق الاستراتيجي والمواصفة (2018:21001)، والتي تم الارتكاز عليها في كتابة الجانب النظري لهذا البحث، وكما في الفقرتين الاتيتين:

اولاً: التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة ديناميكية بمتغيراتها المتتوعة، والتي تسبب لها مجموعة من التحديات التي يتوجب التعامل معها بحرفية عالية، فضلاً عن متابعتها والتكيف معها، وهنا تظهر اهمية التوافق الاستراتيجي باعتباره الاداة التي يمكن الاستناد عليها في التعامل والتنسيق بين متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وقد تنوعت التعريفات التي قدمها الباحثون والمهتمون بالتوافق الاستراتيجي، إذ عرف وبالتركيز على المستقبل بأنه (هيكل الحوكمة الذي تعتمده المنظمة، من اجل دراسة الآثار المستقبلية على الاداء الخاص بها، لحوكمة سياساتها وإجراءاتها بما يتوافق مع هذه التوجهات المستقبلية)⁽⁸⁾، وبالتركيز على الجانب الاداري فقد عرفت بأنه (الممارسات الادارية التي تعتمدها الادارية العليا؛ من اجل تحديد الامكانيات المتاحة لدى المنظمة، ومن ثم توظيفها؛ لتحقيق التوافق بين متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية)⁽⁹⁾، وهنا تظهر أهمية التوافق الاستراتيجي في حوكمة سياسات وإجراءات المنظمة؛ لتحقيق التنسيق بين متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، ومن وجهة نظر تسويقية تم تعريفه بأنه (التوجهات الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة الناشئة، لتسويق منتجاتها في الاسواق الأجنبية؛ لتحقيق التوافق مع الاتجاهات والمعتقدات السائدة فيها، للوصول إلى مستويات الاداء المقصودة)⁽¹⁰⁾، وبذات الاتجاه تقريباً عرف بأنه (أحد التوجهات الاستراتيجية المعاصرة التي تعتمدها الادارة العليا؛ من اجل تعزيز الحصة السوقية لمنظمتهم، ومواكبة التقدّمات المتلاحقة في البيئة المحيطة والتي تتقدمها التكنولوجية)⁽¹¹⁾، وهنا تظهر أهمية التوافق الاستراتيجي في الحفاظ على المنظمة واستمرارية عملها في القطاع الخاص بها وعلى وفق المدخل السلوكي فقد عرف التوافق الاستراتيجي بأنه (الشعور الذاتي للإدارة العليا بتحقيق التوافق بين الخصائص الشخصية والسلوكية الخاصة بهم، وبين المجالات الاستراتيجية التي يرومون التركيز عليها عند تنفيذ نشاطات منظمتهم)⁽¹²⁾.

كما تم تعريف التوافق الاستراتيجي بأنه (الدرجة التي تتوافق فيها احتياجات وأهداف الإدارة العليا مع احتياجات واهداف كافة الاطراف التي تتعامل معهم داخل المنظمة وخارجها)⁽¹³⁾، وهنا تبرز أهمية التوافق الاستراتيجي في تحقيق التوازن بين كافة الاطراف ذات العلاقة بعمليات المنظمة. ومن جهة أخرى تم تعريفه بأنه (قدرة الادارة العليا على تكييف مواردها وقدراتها لتحقيق التوافق مع المستجدات المتلاحقة في البيئة الخارجية، وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر المترتبة عليها واستثمار الفرص الناتجة عنها)⁽¹⁴⁾، وبعد مناقشة الطروحات الفكرية للباحثين السابقين يمكن تعريف التوافق الاستراتيجي إجرائياً؛ لغرض البحث الحالي بأنه (قدرة الادارة العليا ومهارتهم في استثمار امكانياتها الداخلية في تعزيز الالتزام لمواردها البشرية من خلال تحقيق التوازن بين مهامهم وصلحياتهم، ورقابة المستجدات المتلاحقة في متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، من اجل تحقيق التوازن بينها، بالشكل الذي يسهم في تعزيز قدرة منظمتهم على تحقيق اهدافها واستراتيجيتها المتنوعة)، وهناك أربع عناصر يمكن التركيز عليها والاهتمام بها من أجل تحقيق التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا واستدامته لأطول مدة ممكنة، والتي سيتم التركيز عليها في الجانب التطبيقي لهذا البحث، وهي:

البعد الاول (الامكانيات): يشير هذا العنصر إلى الامكانيات المتاحة لدى الادارة العليا داخل المنظمة، والتي تعتمدها في تنفيذ المهمات والنشاطات الاستراتيجية الخاصة بها، وتتألف من الامكانيات (البشرية، المادية، المالية، والمعلوماتية).

البعد الثاني (الالتزام): يشير إلى الحالة الايجابية التي تتمسك من خلالها الموارد البشرية بالآليات والاجراءات السائدة داخل منظمتهم.

البعد الثالث (الرقابة): فيتضمن العمليات التي تراقب من خلالها الادارة العليا المستجدات التي تحصل في متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بمنظمتهم.

البعد الرابع (التوازن): اهتمام الإدارة العليا بتحقيق التوازن بين المهمات والنشاطات الموكلة لمواردها البشرية، وبين الصلاحيات التي تم تحويلها إليهم⁽¹⁵⁾.

ثانياً: المواصفة (21001:2018)

تواجه المنظمات التعليمية وعلى وجه التحديد العاملة في القطاع الخاص منافسة شديدة فيما بينها؛ لذا يتطلب منها الاعتماد على مجموعة من المعايير والمؤشرات عند تنفيذ نشاطاتها وتقديم خدماتها للمستفيدين منها، من أجل الارتقاء بمستويات الخاص بها، وهنا ظهرت أهمية المواصفة (21001:2018) التي تمثل المرشد في مساعدة المنظمات التعليمية على تلبية متطلباتها والتي بدورها ستعكس على تعزيز مستويات الجودة الخاصة بالخدمات التعليمية المقدمة من قبلها، وقد تنوعت التعريفات التي قدمت للمواصفة (21001:2018)، إذ عرفت وبالتركيز على جانب التدريب بانها (أحد المناهج التدريبية التي تمكن الموارد البشرية العاملين داخل المنظمات التعليمية، من تقديم الخدمات التعليمية والتربوية بأفضل شكل ممكن للمستفيدين أو المتعاملين معهم)⁽¹⁶⁾، وهنا تبرز أهمية هذه المواصفة في تحديد الاحتياجات التدريبية للكوادر العاملة في المنظمات التعليمية، كما عرفت بأنها (مجموعة من المبادئ والإجراءات والأنظمة التي تسهم بصورة متكاملة، في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية للمستفيدين منها)⁽¹⁷⁾، وبذات الاتجاه عرفت المواصفة (21001:2018) بأنها (الأداة التي تعتمدها المنظمات التعليمية؛ لتلبية متطلبات الجودة عند تقديم خدماتها التعليمية وغير التعليمية إلى المستفيدين من خدماتها داخل المجتمع)⁽¹⁸⁾، ومن جهة أخرى عرفت بأنها (إحدى المعايير العالمية التي تركز على إدارة الموارد البشرية في المنظمات التعليمية وقياداتها؛ من أجل تخطيط وتنفيذ عملياتها المتنوعة، بالتركيز على أصحاب المصالح التي يؤثرها ويتأثرها بعملياتها)⁽¹⁹⁾، وبالتركيز على برامج التحسين المستمر فقد عرفت المواصفة (21001:2018) بأنها (أحد المعايير الدولية التي تركز على برامج التحسين المستمر في المنظمات التعليمية من خلال العمل الوقائي، فضلاً عن التركيز على رضا المستفيدين من خدماتها ذات الجودة العالية)⁽²⁰⁾، ومن وجهة نظر إدارية عرفت المواصفة (21001:2018) بأنها (الأداة الإدارية التي تعتمدها المنظمات التعليمية والتربوية في تقديم خدماتها؛ من أجل تلبية رغبات ومتطلبات الجهات المستفيدة منها بأفضل الطرائق الممكنة)، كما عرفت بأنها (إحدى التوجهات المعاصرة التي تمكن المنظمة من التركيز على خدماتها، وتعميم أفضل النتائج المتحققة إلى انشطتها المتنوعة)⁽²¹⁾، ومن جهة أخرى تمت الإشارة إليها بأنها (نموذج عمل متكامل يساعد المنظمات التعليمية على تصميم وتنفيذ برامج أكاديمية، تقدم خدمات تعليمية ذات جودة عالية للمستفيدين منها)⁽²²⁾، أي بعبارة أخرى هي (الأداة التي تركز على استيعاب المعرفة واستثمارها في مجال الخدمات التعليمية؛ من أجل تحقيق التوافق بين توقعات المستفيدين وجودة الخدمات التعليمية المقدمة إليهم)⁽²³⁾، وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة ومرتكزاتها الفكرية يمكن تعريف المواصفة (21001:2018) اجرائياً من قبل الباحثة بأنها (الأداة التي تعتمدها المنظمات التعليمية لارتقاء بمستويات جودة خدماتها، بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات المتلاحقة وتوقعات الزبائن الذي يتعاملوا معها، من خلال التركيز على السياق التنظيمي الخاص بها، والتشغيل التنظيمي للأنشطة والمهام الخاصة بها، فضلاً عن التقييم التنظيمي للنتائج المتحققة ومن ثم وضع خطة للتحسين المستمر؛ لضمان عدم التقادم أو التراجع في البيئة المحيطة).

وهناك مجموعة من العناصر التي يتوجب على المنظمات تلبيتها؛ من أجل الحصول على شهادة المواصفة (21001:2018)، والتي سنحاول في هذا البحث التعرف على واقعها داخل المنظمة ميدان التطبيق:

البعد الأول (السياق التنظيمي): يشير إلى مجموعة من المتغيرات المتاحة في البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة للمنظمة، والتي تولد لها عناصر القوة والضعف الموازية للفرص والتحديات.

البعد الثاني (التشغيل التنظيمي): يعكس هذا البعد سلسلة من النشاطات والمهام التي تنفذها المنظمة لتحويل مدخلاتها إلى المخرجات ذات القيمة العالية وجودة من وجهة نظر المستفيدين من خدماتها.

البعد الثالث (التقييم التنظيمي): يتمثل هذا البعد بالعملية التي تقوم بها المنظمة للوقوف على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وفقاً لمجموعة من المؤشرات والمعايير العالمية.

البعد الرابع (التحسين المستمر): المتمثل بمجموعة من التغييرات التي تقوم بها الإدارة العليا، لتحسين كفاءة مواردها البشرية عند انجاز وظائفهم المخطط لها (2).

ثالثاً: علاقة التوافق الاستراتيجي بالمواصفة (21001:2018)

بعد مناقشة الطروحات المعرفية في الفترتين السابقتين، يتضح للباحث بأن التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في المنظمات المعاصرة، يمارس دوره المهم في مساعدة للحصول على شهادة المواصفة (21001:2018)، إذ يمكن من خلال استثمار الامكانيات المتاحة لدى المنظمة أفضل استثمار تلبية متطلبات هذه المواصفة، فضلاً عن أهمية التزام الموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين معارفهم ومهاراتهم ومقدراتهم وبين وظائفهم، في تطبيق معايير هذه المواصفة وتلبيتها بأفضل طريقة ممكنة، كما أنّ الرقابة لها دورها المميزة في تزويد الإدارة العليا بكافة المعلومات ذات العلاقة بهذه المواصفة، فضلاً عن متابعة التطورات المتلاحقة في هذا المجال، وعليه فإنّ الأساس واضح الذي استندت إليه الباحثة في صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها هذا البحث.

المبحث الثالث

النتائج التطبيقية وتفسيراتها

خصص هذا المبحث لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها باستعمال أدوات جمع البيانات؛ من أجل تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي والتأكد من وجودها، ومن ثم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلقت في هذا البحث، وكما في الفقرات الآتية:

اولاً: تشخيص واقع التوافق الاستراتيجي داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي

تم تشخيص واقع متغير التوافق الاستراتيجي وأهميته النسبية في إطار أربع أبعاد (الامكانيات، الالتزام، التوازن، والرقابة)، ويمكن من خلال الجدول (1) تلخيص ابرز النتائج الوصفية الخاصة بهذا المتغير :

جدول (1) نتائج التحليل الوصفي لمتغير التوافق الاستراتيجي

ت	المتغيرات	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	الامكانيات	%91	4.2	0.59	0.14	1
2	الالتزام	%87	3.7	0.67	0.18	3
3	التوازن	%85	3.5	0.71	0.20	4
4	الرقابة	%89	3.9	0.63	0.16	2
	التوافق الاستراتيجي	%88	3.8	0.65	0.17	

1. حقق بعد الامكانيات نسبة اتفاق بلغت (91%) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (66.7%)، وتعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتوفير الامكانيات اللازمة لتنفيذ المهام والواجبات المكلفة بها، بالتركيز على انواعها الاربعة (المالية، المادية، المعلوماتية، والبشرية)، من اجل الحفاظ على التوافق الاستراتيجي الخاص بها، وبشكل خاص في ظل المستجدات المتلاحقة التي تواجهها في العمل، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغة (4.2) إذ يعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي باستثمار الامكانيات المتاحة لديها بدرجة عالية من الناحية الاحصائية، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لبعده الامكانيات (0.59)، وهي تؤكد الانسجام العالي بين العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات الامكانيات، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغة قيمته (0.14) وهو يشير الى انخفاض التشتت بين الاجابات، وبشأن الاهمية النسبية لبعده الامكانيات فقد احتل المرتبة الاولى مقارنة بالابعاد الاخرى للتوافق الاستراتيجي .
2. حقق بعد الالتزام نسبة اتفاق بلغت (87%) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (66.7%)، وتعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتعزيز الالتزام الوظيفي لمواردها البشرية، من خلال اعتماد مجموعة من السياسات والاجراءات التي من شأنها تعميق شعور الولاء والانتماء الخاص بهم اتجاهها، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغة (3.7) إذ يعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتعزيز التزام مواردها البشرية بدرجة عالية من الناحية الاحصائية، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لبعده الالتزام (0.67)، وهي تؤكد الانسجام العالي بين العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات

الالتزام، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغة قيمته (0.18) وهو يشير الى انخفاض التشتت بين الاجابات، وبشأن الاهمية النسبية لبعء الالتزام فقد احتل المرتبة الثالثة مقارنة بالأبعاد الأخرى للتوافق الاستراتيجي .

3. حقق بعد التوازن نسبة اتفاق بلغت (85%) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (66.7%)، وتعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتحقيق التوازن بين مهارات ومعارف ومقدرات مواردها البشرية، وبين المهام والواجبات الموكلة إليهم، فضلاً عن التركيز على ذلك عند تصميم وظائفها ونشاطاتها. ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغة (3.5) اذ يعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتحقيق التوازن بدرجة عالية من الناحية الاحصائية، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لبعء التوازن (0.71)، وهي تؤكد الانسجام العالي بين العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات التوازن، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغة قيمته (0.20) وهو يشير الى انخفاض التشتت بين الاجابات، وبشأن الاهمية النسبية لبعء التوازن فقد احتل المرتبة الرابعة والاخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى للتوافق الاستراتيجي.

4. حقق بعد الرقابة نسبة اتفاق بلغت (89%) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (66.7%)، وتعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتصميم انظمة رقابة قادرة على متابعة المستجدات المتلاحقة في البيئتين الداخلية والخارجية، التي تعمل ضمن حدودها من اجل توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الوقائية والاجرائية اللازمة للتعامل مع هذه المستجدات. ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغة (3.9) اذ يعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتصميم وتنفيذ انظمة الرقابة بدرجة عالية من الناحية الاحصائية، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لبعء الرقابة (0.63)، وهي تؤكد الانسجام العالي بين العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات الرقابة، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغة قيمته (0.16) وهو يشير إلى انخفاض التشتت بين الاجابات، وبشأن الاهمية النسبية لبعء الرقابة فقد احتل المرتبة الثانية مقارنة بالأبعاد الأخرى للتوافق الاستراتيجي.

وبالرجوع الى الجدول (1) يتضح بان متغير التوافق الاستراتيجي حقق نسبة اتفاق (88%) وهي كذلك اعلى من النسبة المعيارية (66.7%)، وتؤكد اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتحقيق التوافق بين متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية الخاصة بها، من خلال استثمار الامكانيات المتاحة لديها وتعزيز التزام مواردها البشرية، وتحقيق التوازن بينهم وبين وظائفهم، فضلاً عن رقابة متغيرات هذه البيئتين ومتابعة مستجداتها اول بأول. وما يؤكد ذلك الوسط الحسابي (3.8) والذي يؤكد وجود التوافق الاستراتيجي بدرجة عالية داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، كما يوجد انسجام عالي بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات التوافق الاستراتيجي وفقاً لقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.65)، كما ان قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.17) تؤكد انخفاض التشتت بين الاجابات اتجاه فقرات التوافق الاستراتيجي داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي.

ثانياً: تشخيص واقع المواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي

تم تشخيص واقع متغير المواصفة (21001:2018) واهميته النسبية في اطار اربع ابعاد (السياق التنظيمي، التشغيل التنظيمي، التقييم التنظيمي، التحسين المستمر)، ويمكن من خلال الجدول (2) تلخيص ابرز النتائج الوصفية الخاصة بهذا المتغير:

جدول (2) نتائج التحليل الوصفي لمتغير المواصفة (21001:2018)

ت	المتغيرات	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	السياق التنظيمي	82%	3.2	0.83	0.26	3
2	التشغيل التنظيمي	81%	3.1	0.86	0.28	4
3	التقييم التنظيمي	86%	3.6	0.78	0.22	2
4	التحسين المستمر	91%	4.1	0.58	0.14	1
	المواصفة (21001:2018)	85%	3.5	0.76	0.22	

1. حقق بعد السياق التنظيمي نسبة اتفاق بلغت (82%) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (66.7%)، وتعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بالسياق التنظيمي المحيط بها، عند وضع الخطط والاجراءات اللازمة لتلبية متطلبات المواصفة

(21001:2018)؛ لضمان عدم حدوث أي اعتراض أو تضارب بالمصالح للأطراف الموجودة في هذا السياق. ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغة (3.2) إذ يعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بالسياق التنظيمي المحيط بها بدرجة عالية من الناحية الاحصائية، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لبعدها في السياق التنظيمي (0.83)، وهي تؤكد الانسجام العالي بين العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات السياق التنظيمي، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغة قيمته (0.26) وهو يشير إلى انخفاض التشتت بين الاجابات، وبشأن الاهمية النسبية لبعدها في السياق التنظيمي فقد احتل المرتبة الثالثة مقارنة بالأبعاد الأخرى للموصفة (21001:2018).

2. حقق بعد التشغيل التنظيمي نسبة اتفاق بلغت (81%) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (66.7%)، وتعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتحقيق الكفاءة عند التشغيل التنظيمي للموارد والمعدات المتاحة لديها؛ لضمان تحقيق أقصى مستويات الافادة منها وتجنب الهدر والضياع في الوقت ذاته، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغة (3.1) إذ يعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بالتشغيل التنظيمي بدرجة عالية من الناحية الاحصائية، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لبعدها في التشغيل التنظيمي (0.86)، وهي تؤكد الانسجام العالي بين العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات التشغيل التنظيمي، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغة قيمته (0.28) وهو يشير إلى انخفاض التشتت بين الاجابات، وبشأن الاهمية النسبية لبعدها في التشغيل التنظيمي فقد احتل المرتبة الرابعة مقارنة بالأبعاد الأخرى للموصفة (21001:2018).

3. حقق بعد التقييم التنظيمي نسبة اتفاق بلغت (86%) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (66.7%)، وتعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتقييم نتائج التشغيل التنظيمي داخلها باستعمال مجموعة من المؤشرات والمعايير العالمية لضمان تحقيق الدقة في تحديد نقاط القوة والضعف في ادائها ومن ثم وضع الآليات المناسبة للتعامل معها. ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغة (3.6) إذ يعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بالتقييم التنظيمي بدرجة عالية من الناحية الاحصائية، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لبعدها في التقييم التنظيمي (0.78)، وهي تؤكد الانسجام العالي بين العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات التقييم التنظيمي، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغة قيمته (0.22) وهو يشير إلى انخفاض التشتت بين الاجابات، وبشأن الاهمية النسبية لبعدها في التقييم التنظيمي فقد احتل المرتبة الثانية مقارنة بالأبعاد الأخرى للموصفة (21001:2018).

4. حقق بعد التحسين المستمر نسبة اتفاق بلغت (91%) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (66.7%)، وتعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بوضع خطط وبرامج للتحسين المستمر؛ لضمان تحقيق التقدم في العمل وعدم التراجع أو التراجع بالمقارنة مع المستجدات المتلاحقة في بيئة العمل. ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغة (4.1) إذ يعكس اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بوضع خطة للتحسين المستمر بدرجة عالية من الناحية الاحصائية، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لبعدها في التحسين المستمر (0.58)، وهي تؤكد الانسجام العالي بين العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات التحسين المستمر، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغة قيمته (0.14) وهو يشير إلى انخفاض التشتت بين الاجابات، وبشأن الاهمية النسبية لبعدها في التحسين المستمر فقد احتل المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى للموصفة (21001:2018).

وبالرجوع إلى الجدول (2) يتضح بأن متغير الموصفة (21001:2018) حقق نسبة اتفاق (85%) وهي كذلك أعلى من النسبة المعيارية (66.7%)، وتؤكد اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتلبية متطلبات الحصول على شهادة الموصفة (21001:2018)، من خلال متابعة المستجدات التي تحصل في السياق التنظيمي المحيط بها، وكذلك تحقيق الكفاءة المطلوبة عند التشغيل التنظيمي الخاص بمواردها، وتقييم نتائجها بأفضل شكل ممكن؛ لوضع خطط التحسين المستمر اللازمة؛ لمواكبة المستجدات في بيئة العمل، وما يؤكد ذلك الوسط الحسابي (3.5) والذي يؤكد اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتلبية متطلبات الحصول على شهادة الموصفة (21001:2018) بدرجة عالية من الناحية الاحصائية، كما يوجد انسجام عالي بين أفراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات الموصفة (21001:2018) وفقاً لقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.76)، كما أنّ قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.22) تؤكد انخفاض التشتت بين الاجابات اتجاه فقرات الموصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي.

ثالثاً: اختبار علاقات الترابط

خصصت هذه الفقرة لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي تفسر علاقات الترابط بين التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا وتطبيق المواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، والفرضيات المنبثقة عنها، والتي يمكن ملاحظة نتائجها في الجدول (3):

جدول (3) نتائج الترابط بين التوافق الاستراتيجي والمواصفة (21001:2018)

العلاقات المعنوية	الاهمية النسبية	العدد	المواصفة (21001:2018)	التحسين المستمر	التقييم التنظيمي	التشغيل التنظيمي	السياق التنظيمي	
	%100	5	**0.58	**0.57	**0.59	**0.56	**0.55	الامكانيات
	%100	5	**0.54	**0.53	**0.52	**0.47	**0.61	الالتزام
	%100	5	**0.55	**0.56	**0.44	**0.59	**0.64	التوازن
	%100	5	**0.47	**0.47	**0.39	**0.48	**0.55	الرقابة
	%100	5	**0.53	**0.52	**0.47	**0.52	**0.59	التوافق الاستراتيجي
		25	5	5	5	5	5	العدد
	%100		%100	%100	%100	%100	%100	العلاقات المعنوية الاهمية النسبية

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: ينضح من الجدول (3) أنّ قيم الارتباط بين بعد الامكانيات كأحد ابعاد التوافق الاستراتيجي، وابعاد المواصفة (21001:2018) بلغت (**0.55، **0.56، **0.59، **0.57) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة ذات معنوية احصائية بمستوى (0.1) وبحدود ثقة (0.99). كما بلغت اجمالي علاقة الترابط بين بعد الامكانيات واجمالي المواصفة (21001:2018) (**0.58) وهي أيضاً علاقة موجبة بدلالة معنوية (0.01) احصائياً، وهذه النتائج تعكس اهمية الامكانيات مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي في دعم واسناد تطبيق المواصفة (21001:2018). وعليه فان النتائج المفسرة تسند الباحثة وتقدم له المنطق في قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي اشارت إلى: (توجد علاقات ترابط احصائية ومعنوية بين بعد الامكانيات وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يتبين من الجدول (3) أنّ قيم الارتباط بين بعد الالتزام كأحد ابعاد التوافق الاستراتيجي، وابعاد المواصفة (21001:2018) بلغت (**0.61، **0.47، **0.52، **0.53) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة ذات معنوية احصائية بمستوى (0.1) وبحدود ثقة (0.99). كما بلغت اجمالي علاقة الترابط بين بعد الالتزام واجمالي المواصفة (21001:2018) (**0.54) وهي أيضاً علاقة موجبة بدلالة معنوية (0.01) احصائياً، وهذه النتائج تعكس أهمية التزام الموارد البشرية داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي في دعم واسناد تطبيق المواصفة (21001:2018). وعليه فإنّ النتائج المفسرة تسند الباحثة وتقدم له المنطق في قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي اشارت إلى: (توجد علاقات ترابط احصائية ومعنوية بين بعد الالتزام وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نلاحظ من الجدول (3) أنّ قيم الارتباط بين بعد التوازن كأحد ابعاد التوافق الاستراتيجي، وابعاد المواصفة (21001:2018) بلغت (**0.64، **0.59، **0.44، **0.56) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة ذات معنوية احصائية بمستوى (0.1) وبحدود ثقة (0.99). كما بلغت اجمالي علاقة الترابط بين بعد التوازن واجمالي المواصفة (21001:2018) (**0.55) وهي أيضاً علاقة موجبة بدلالة معنوية (0.01) احصائياً، وهذه النتائج تعكس اهمية التوازن بين معارف ومهارات ومقدرات الموارد البشرية وبين وظائفهم داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي في دعم واسناد تطبيق المواصفة (21001:2018). وعليه فإنّ النتائج المفسرة تسند الباحثة وتقدم له المنطق في قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي اشارت إلى: (توجد علاقات ترابط احصائية ومعنوية بين بعد التوازن وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يلخص الجدول (3) قيم الارتباط بين بعد الرقابة كأحد ابعاد التوافق الاستراتيجي، وابعاد المواصفة (21001:2018) البالغة (**0.55، **0.48، **0.39، **0.47) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة

ذات معنوية احصائية بمستوى (0.1) وبحدود ثقة (0.99). كما بلغت اجمالي علاقة الترابط بين بعد الرقابة واجمالي المواصفة (21001:2018) (0.47**) وهي أيضا علاقة موجبة بدلالة معنوية (0.01) احصائياً، وهذه النتائج تعكس اهمية رقابة متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي في دعم واسناد تطبيق المواصفة (21001:2018). وعليه فإن النتائج المفسرة تسند الباحثة وتقدم له المنطق في قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي اشارت الى : (توجد علاقات ترابط احصائية ومعنوية بين بعد الرقابة وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).

وبالرجوع الى الجدول (3) يتضح أن متغير التوافق الاستراتيجي وابعاده الفرعية، حقق (25) علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية من أصل (25)، أي انها تشكل (100%) من اجمالي علاقات الترابط مع المواصفة (21001:2018). ومما تقدم يتضح أهمية التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في دعم واسناد المواصفة (21001:2018) مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، سواءً أكان ذلك بتوفير الامكانيات اللازمة لتطبيقها، ام من خلال تعزيز الالتزام للموارد البشرية ورغبتهم في تطبيق هذه المواصفة، او من خلال تحقيق التوازن بينهم وبين الوظائف المناطة بهم، واخيراً من خلال الرقابة على المتغيرات والمستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بها. وجاءت قيمة الارتباط بين اجمال التوافق الاستراتيجي والمواصفة (21001:2018) لتعزز النتائج التي السابق تفسيرها، اذ بلغت (0.53**)، وهي كذلك علاقة موجبة معنوية بمستوى (0.1). ووفقاً للنتائج المذكورة يمكن للباحثة قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي نصت على (توجد علاقات ترابط احصائية ومعنوية بين التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير

خصصت هذه الفقرة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي تفسر طبيعة التأثير الذي يمارسه التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في تطبيق المواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، والفرضيات المنبثقة عنها، والتي يمكن ملاحظة نتائجها في الجدول (4):

جدول (4) تأثير التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في تطبيق المواصفة (21001:2018)

المتغير التفسيري وابعاده	a	B	R ²	F	مستوى المعنوية
الامكانيات	0.91	0.74	0.34	27.43	0.01 يوجد تأثير
الالتزام	0.89	0.75	0.29	25.74	0.01 يوجد تأثير
التوازن	0.95	0.69	0.30	31.41	0.01 يوجد تأثير
الرقابة	0.88	0.78	0.23	23.25	0.01 يوجد تأثير
التوافق الاستراتيجي	0.91	0.74	0.29	26.96	0.01 يوجد تأثير
F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.01		F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.08			n=15

1. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يتضح من الجدول (4) أن (f) المحسوبة بلغت (27.43)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%). وهذا النتائج تؤكد وجود تأثير معنوي لبعده الامكانيات كأحد ابعاد التوافق الاستراتيجي في تطبيق المواصفة (21001:2108) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي. كما بلغت قيمة الثابت (a= 0.91)، وهذا يؤكد اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتطبيق المواصفة (21001:2018) داخلها بمقدار (0.91)، حتى وأن كانت الامكانيات المتاحة لديها تساوي صفراً، أما قيمة (B=0.74) فهي تؤكد بأن تغييراً الامكانيات المتاحة لدى مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغيير في تطبيق المواصفة (21001:2018) مقداره (0.74)، أما قيمة (R²) التي تفسر التأثير الخاص ببعده الامكانيات في تطبيق المواصفة (21001:2018)، فقد بلغت (0.34)، وهذا يعني أن (34%) من التباين في تطبيق المواصفة (21001:2018) مُفسر بفعل

- الامكانيات المتاحة لدى مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، وأن (66%) هو مُفسّر من قبل عوامل التي لم يتضمنها أنموذج الانحدار الحالي، وهكذا فإن النتائج تسند الباحثة لقبول الفرضية الفرعية الخامسة للبحث التي نصت على (يوجد تأثير احصائي ومعنوي لبعده الامكانيات في تطبيق مواصفة (2018:21001) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
2. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: نلاحظ من الجدول (4) أن (f) المحسوبة بلغت (25.74)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%). وهذا النتائج تؤكد وجود تأثير معنوي لبعده الالتزام كأحد ابعاد التوافق الاستراتيجي في تطبيق المواصفة (21001:2108) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، كما بلغت قيمة الثابت (a= 0.89)، وهذا يؤكد اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتطبيق المواصفة (21001:2018) داخلها بمقدار (0.89)، حتى وأن كان الالتزام الموارد البشرية العاملين لديها يساوي صفراً، اما قيمة (B=0.75) فهي تؤكد بأن تغييراً في التزام الموارد البشرية العاملين لدى مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغيير في تطبيق المواصفة (21001:2018) مقداره (0.75)، أما قيمة (R2) التي تفسر التأثير الخاص ببعده الالتزام في تطبيق المواصفة (21001:2018)، فقد بلغت (0.29)، وهذا يعني أن (29%) من التباين في تطبيق المواصفة (21001:2018) مُفسّر بفعل التزام الموارد البشرية العاملين لدى مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، وأن (71%) هو مُفسّر من قبل عوامل التي لم يتضمنها أنموذج الانحدار الحالي، وهكذا فإن النتائج تسند الباحثة لقبول الفرضية الفرعية السادسة للبحث التي نصت على (يوجد تأثير احصائي ومعنوي لبعده الالتزام وتطبيق مواصفة (2018:21001) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
3. اختبار الفرضية الفرعية السابعة: يتبين من الجدول (4) أن (f) المحسوبة بلغت (31.41)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%). وهذا النتائج تؤكد وجود تأثير معنوي لبعده التوازن كأحد ابعاد التوافق الاستراتيجي في تطبيق المواصفة (21001:2108) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي. كما بلغت قيمة الثابت (a= 0.95)، وهذا يؤكد اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتطبيق المواصفة (21001:2018) داخلها بمقدار (0.95)، حتى وأن كان التوازن بين مواردها البشرية ووظائفهم يساوي صفراً، اما قيمة (B=0.69) فهي تؤكد بأن تغييراً في التوازن بين الموارد البشرية ووظائفهم لدى مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغيير في تطبيق المواصفة (21001:2018) مقداره (0.69)، أما قيمة (R2) التي تفسر التأثير الخاص ببعده التوازن في تطبيق المواصفة (21001:2018)، فقد بلغت (0.30)، وهذا يعني أن (30%) من التباين في تطبيق المواصفة (21001:2018) مُفسّر بفعل التوازن الخاص بوظائف الموارد البشرية لدى مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، وأن (70%) هو مُفسّر من قبل عوامل التي لم يتضمنها أنموذج الانحدار الحالي، وهكذا فإن النتائج تسند الباحثة لقبول الفرضية الفرعية السابعة للبحث التي نصت على (يوجد تأثير احصائي ومعنوي لبعده التوازن وتطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
4. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة: يتضح من الجدول (4) أن (f) المحسوبة بلغت (23.25)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%). وهذا النتائج تؤكد وجود تأثير معنوي لبعده الرقابة كأحد ابعاد التوافق الاستراتيجي في تطبيق المواصفة (21001:2108) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، كما بلغت قيمة الثابت (a= 0.88)، وهذا يؤكد اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتطبيق المواصفة (21001:2018) داخلها بمقدار (0.88)، حتى وأن كانت الرقابة داخلها تساوي صفراً، اما قيمة (B=0.78) فهي تؤكد بأن تغييراً في الرقابة داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغيير في تطبيق المواصفة (21001:2018) مقداره (0.88)، أما قيمة (R2) التي تفسر التأثير الخاص ببعده الرقابة في تطبيق المواصفة (21001:2018)، فقد بلغت (0.23)، وهذا يعني أن (23%) من التباين في تطبيق المواصفة (21001:2018) مُفسّر بفعل الرقابة لدى مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، وأن (77%) هو مُفسّر من قبل عوامل التي لم يتضمنها أنموذج الانحدار الحالي، وهكذا فإن النتائج تسند الباحثة لقبول الفرضية الفرعية الثامنة للبحث التي نصت على (يوجد تأثير احصائي ومعنوي لبعده الرقابة وتطبيق مواصفة (2018:21001) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).
5. وبالرجوع الى الجدول (4) لتشخيص مقدار تأثير أجمالي التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في تطبيق المواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، يتضح ان (f) المحسوبة بلغت (26.96)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%)، وهي تؤكد معنوية تأثير التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا

في تطبيق المواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي. كما بلغت قيمة الثابت ($a=0.91$) وهذا يعني ان مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي تهتم بتطبيق المواصفة (21001:2018) داخلها بمقدار (0.91)، حتى وان كان التوافق الاستراتيجي يساوي صفرأ، كما بلغت قيمة ($B=0.74$) اي ان تغيير التوافق الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في تطبيق المواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بمقدار (0.74)، اما قيمة ($R2$) فقد بلغت (0.29)، وهذا يعني أنّ التوافق الاستراتيجي يفسر ما مقداره (29%)، من التباين في تطبيق المواصفة (21001:2018)، وأن (71%) من التباين المُفسّر لعوامل أخرى، ومن ثم يمكن للباحثة الاستناد على النتائج في قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على: (يوجد تأثير احصائي ومعنوي للتوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في تطبيق مواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

تحاول الباحث في هذه الفقرة استنباط اهم الاستنتاجات في إطار النتائج التي توصل اليها وتفسيرها في المبحث السابق، ومن اهم هذه الاستنتاجات الآتي:

1. هناك اهتمام واضح من قبل الإدارة العليا في مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتحقيق التوافق بين متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية الخاصة بها، من خلال استثمار الامكانيات المتاحة لديها وتعزيز التزام مواردها البشرية، وتحقيق التوازن بينهم وبين وظائفهم، فضلاً عن رقابة متغيرات هذه البيئتين ومتابعة مستجدها أول بأول.
2. تهتم مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتوفير الامكانيات اللازمة لتنفيذ المهام والواجبات المكلفة بها، بالتركيز على أنواعها الأربعة (المالية، المادية، المعلوماتية، والبشرية)؛ من أجل الحفاظ على التوافق الاستراتيجي الخاص بها، وبشكل خاص في ظل المستجدهات المتلاحقة التي تواجهها في العمل.
3. تركز مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بصورة مباشرة على تعزيز الالتزام الوظيفي لمواردها البشرية، من خلال اعتماد مجموعة من السياسات والاجراءات التي من شأنها تعميق شعور الولاء والانتماء الخاص بهم انتاجها.
4. تحقق مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي التوازن بين مهارات ومعارف ومقدرات مواردها البشرية، وبين المهام والواجبات الموكلة إليهم، فضلاً عن التركيز على ذلك عند تصميم وظائفها ونشاطاتها.
5. تهتم مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتصميم انظمة رقابة قادرة على متابعة المستجدهات المتلاحقة في البيئتين الداخلية والخارجية، التي تعمل ضمن حدودها من اجل توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الوقائية والاجرائية اللازمة للتعامل مع هذه المستجدهات.
6. تركز مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي على تلبية متطلبات الحصول على شهادة المواصفة (21001:2018)، من خلال متابعة المستجدهات التي تحصل في السياق التنظيمي المحيط بها، وكذلك تحقيق الكفاءة المطلوبة عند التشغيل التنظيمي الخاص بمواردها، وتقييم نتائجها بأفضل شكل ممكن، لوضع خطط التحسين المستمر اللازمة لمواكبة المستجدهات في بيئة العمل
7. تهتم مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بالسياق التنظيمي المحيط بها، عند وضع الخطط والاجراءات اللازمة لتلبية متطلبات المواصفة (21001:2018)؛ لضمان عدم حدوث أي اعتراض أو تضارب بالمصالح للأطراف الموجودة في هذا السياق.
8. تسعى مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي إلى تحقيق الكفاءة عند التشغيل التنظيمي للموارد والمعدات المتاحة لديها؛ لضمان تحقيق اقصى مستويات الافادة منها وتجنب الهدر والضياع في الوقت ذاته.
9. تحاول مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي تقييم نتائج التشغيل التنظيمي داخلها باستعمال مجموعة من المؤشرات والمعايير العالمية لضمان تحقيق الدقة في تحديد نقاط القوة والضعف في ادائها ومن ثم وضع الآليات المناسبة للتعامل معها
10. تركز مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي على وضع خطط وبرامج للتحسين المستمر؛ لضمان تحقيق التقدم في العمل وعدم التراجع أو التراجع بالمقارنة مع المستجدهات المتلاحقة في بيئة العمل.

11. هناك دور معنوي للتوافق الاستراتيجي في مساعدة المنظمات التعليمية على تلبية متطلبات الحصول على شهادة المواصفة (21001:2018)، وهذا ما أثبتت صحة نتائج التأثير والارتباط.

ثانياً: التوصيات

تحاول الباحثة في هذه الفقرة تقديم مجموعة من التوصيات التي تشير إلى آليات من شأنها تعزيز الواقع الحالي للتوافق الاستراتيجي وتطبيق المواصفة (21001:2018) داخل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، ومن أبرزها الآتي:

1. ضرورة اطلاع مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي على التجارب الناجحة للدول المتقدمة في مجال التوافق الاستراتيجي، ومحاولة تطبيق نتائجها في البيئة الخاصة بها، بالشكل الذي يعزز من الاجراءات والنشاطات ذات العلاقة بها.
2. قيام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتشكيل فرق عمل من المستويات التنظيمية كافة، تتولى تحديد آلية التعامل مع الامكانيات المتاحة لديها، بأفضل شكل ممكن لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الاستعمال.
3. توصي الباحث مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بأخذ آراء ومقترحات مواردها البشرية، وتحديد آلية توزيع المسؤوليات والصلاحيات فيما بينهم، من اجل تعزيز مستويات الولاء والالتزام لديهم.
4. يتوجب على مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي اعداد توثيق لطبيعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها مواردها البشرية، ومن ثم تحقيق التوازن بينها وبين المؤهلات التي تتمتع بها هذه الموارد، للوصول إلى اعلى مستويات الرضا عن العمل.
5. اهمية قيام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتوفير الاطر المتخصصة ذات خبرة في مجال الرقابة، لضمان تحصيل المعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية وتسييرها بالصورة الصحيحة.
6. يتوجب على مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي تصميم وتنفيذ وظائفها، بالشكل الذي يتوافق مع المواصفة (21001:2018) التي تسعى الى الحصول عليها، لضمان تحقيق النجاح والتفوق في ميدان الاعمال.
7. اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتحليل وتصميم وظائفها، بما يتوافق مع السياق التنظيمي المحيط بها، والتخصص والامكانيات الذين يتم اختيارها للعمل معها.
8. ضرورة استعمال وسائل عمل متقدمة عند التشغيل التنظيمي من قبل مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، وادخال التغذية اللازمة عن جميع خطوات وممارسات العمل واحتياجاتها.
9. ضرورة اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتقييم الاداء التشغيلي كونه السبيل الوحيد الذي يعمد الى تطويرها، والتغلب على معوقات العمل او التلكؤ الذي يظهر في الاداء ومعالجته.
10. على مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي تدعيم برامج التدريب والتطوير؛ لمواكبة التغيرات المتلاحقة على خدماتها وبما يتلاءم مع برامج التحسين المستمر التي تسعى إليها.
11. من الضروري اهتمام مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي بتحديد اهم ابعاد التوافق الاستراتيجي التي يتوجب التركيز عليها، عند تصميم مهامها وتنفيذها؛ من اجل الحصول على الشهادة الدولية الخاصة بالمواصفة (21001:2018)، للارتقاء بمستويات الاداء الخاصة بها.

References

- [1]. ileMs. S J & Van. C. M (2016) Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital, *journal Business Horizons* : pp 1-11.
- [2]. Gulden. M, Saltanat. K, Raigul. D, Dauren. T, Assel. A & Foroudi. P (2020) Quality management of higher education: Innovation approach from perspectives of institutionalism, An exploratory literature review, *journal Cogent Business & Management*, Vol 7, No 1 : pp 1-21.
- [3]. Xu. S, Cavusgil. S. T & White. J. C (2006) The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment, *Journal of International Marketing*, Vol 14, No 2 : pp 1-31.
- [4]. Wibisono. E (2018) The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it, *journal Resource. Dev. Manage*, Vol 33: pp 41-51.
- [5]. Apaydin. M, Jiang. G F, Demirbag. M & Jamali. D (2020) The Importance of Corporate Social Responsibility Strategic Fit and Times of Economic Hardship, *British Journal of Management* : pp 1-17.

- [6]. Kovalenko. S M, Romelashvili. O S, Zborovska. T V & Blagun. O D (2020) General Aspects of Introduction of Management Systems in Educational Organizations in Pursuance of ISO21001:2018, journal *Якість, стандартизація і сертифікація в фармацевтиці*, Vol 4, No 64 : pp4-9.
- [7]. Ghaderi. F & Rahimm. F (2021) Strategic Fit Between Innovation Strategies and the Performance of Knowledge-Based Businesses, journal of science & technology parks and incubators : pp21-31.
- [8]. Murray. J Y & Kotabe. M (2005) Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms, *Journal of Business Research*, Vol 58, No 11 : pp 1525-1533.
- [9]. Naesens. K, Gelders. L & Pintelon. L (2009) A swift response framework for measuring the strategic fit for a horizontal collaborative initiative, journal *Production Economics*, Vol 121 : pp 550–561.
- [10]. Gabrielsson. P, Gabrielsson. M & Seppälä. T (2012) Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance, *Journal of International Marketing*, Vol 20, No 2 : pp 25–48.
- [11]. Shankar. R K & Shepherd. D A (2018) Accelerating strategic fit or venture emergence: Different paths adopted by corporate accelerators, *Journal of Business Venturing* : pp 1-19.
- [12]. Hill, Inge (2018) How did you get up and running? Taking a Bourdieu an perspective towards a framework for negotiating strategic fit, journal *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol 30, No 5-6 : pp 662–696.
- [13]. Du. J, Chang. X & Wu. X (2018) The Strategic Fit of International Expansion Between Temporal and Spatial Dimensions: Evidence from Chinese MNEs, journal *Emerging Markets Finance and Trade*: pp 1–16.
- [14]. Rahman. M. H & Rahman. A (2020) Strategic fit strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving capabilities of a manufacturing unit, journal *Production & Manufacturing Research*, Vol 8, No 1 : pp 59–79.
- [15]. Miles. S J & Van. C. M (2016) Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital, journal *Business Horizons* : pp 1-11.
- [16]. Dahil. L & Karabulut. A (2013) Effects of Total Quality Management on Teachers and Students, journal *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 106 : pp 1021–1030.
- [17]. Hasan. M & Al-Kassem. A H (2014) Total Quality Management in Higher Education: A Review, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol 4, No 3 : PP 294 -307.
- [18]. Manatos. M J, Claudia. S. S & Maria. J. R (2015) The integration of quality management in higher education institutions: a systematic literature review, journal *total Quality Management* : PP 1-17.
- [19]. Juan. J T (2016) Trends in quality management research in higher education institutions, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol 26, No 3 : PP 1-40.
- [20]. Papanthymou. A & Darra . M (2017) Quality Management in Higher Education: Review and Perspectives, journal *Higher Education Studies*; Vol 7, No 3 : pp 132-147.
- [21]. Sciarelli. M, Gheith. M H & Tani. M (2020) The relationship between quality management practices, organizational innovation, and technical innovation in higher education, journal *Quality Assurance in Education*, Vol 28, No 3 : PP 137-150.
- [22]. Sherstobitova. A A & Iskoskov. M O (2020) The role of quality management systems for educational institutions in the digital economy, journal *Quality Management and Reliability of Technical Systems*, Vol 986 : PP 1-9.
- [23]. Khurniawan. A W, Sailah. I, Muljono. P, Indriyanto. B & Maarif. M .S (2020) An Analysis of Implementing Total Quality Management in Education: Succes and Challenging Factors, *International Journal of Learning and Development*, Vol 10, No 2: pp 44-59.

الاستبانة

يسعى الباحثان إلى إجراء بحث بعنوان " انعكاس التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق مواصفة (ISO 2018: 21001) في المؤسسات التعليمية"؛ لذا يرجوا تعاونكم معنا من خلال الاجابة على الاستبانة بحسب قناعتكم، علماً أنّها ستعتمد لأغراض البحث العلمي، مع فائق الشكر والامتنان .

أولاً: المعلومات التعريفية لعينة الدراسة

<input type="text"/>	<input type="text"/>	ذكر	✓ النوع البشري:
<input type="text"/>	<input type="text" value="26"/>	اقل من 25 سنة	✓ العمر
<input type="text"/>	<input type="text" value="5"/>	55-41 سنة	✓ الشهادة
<input type="text"/>	<input type="text" value="بكالوريوس"/>	إعدادية فما دون	
<input type="text"/>	<input type="text" value="دكتوراه"/>	دبلوم عالي	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	اقل من 5 سنوات	✓ سنوات الخدمة
<input type="text"/>	<input type="text"/>	20-11 سنة	
<input type="text"/>			✓ الوظيفة الحالي

ثانياً // التوافق الاستراتيجي: احدى الاساليب الاستراتيجية المعاصرة التي تعتمد على الإدارة العليا؛ من اجل تحقيق التوازن بين الامكانيات والموارد المتاحة لديها داخلياً، مع المواقف والحالات الاستثنائية التي تواجهها في بيئتها الخارجية، من خلال برامج الرقابة المختلفة التي تلتزمها. وسيتم قياسها من خلال اربعة ابعاد وهي:

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تمام
البعد الأول (الامكانيات) : وهي الامكانيات المادية والمالية والمعلوماتية والبشرية المتاحة لدى الادارة العليا، والتي تعتمد في تنفيذ النشاطات والمهام الاستراتيجية الخاصة بها، وتتضمن الفقرات الآتية:						
1	تخصص الادارة العليا الامكانيات المتاحة لديها بما يتوافق مع الخطط والاهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظمتها.					
2	تتمتع الادارة العليا مع الامكانيات المتاحة لديها برؤية متكاملة عند استثمار الامكانيات المتاحة لديها.					
3	تركز الادارة العليا على الامكانيات المتاحة لديها في تحسين الاداء الاستراتيجي لمنظمتها.					
4	تحاول الادارة العليا استثمار امكانياتها بما يتوافق مع القوانين والتشريعات النافذة داخل المنظمة.					
5	تحدث الادارة العليا امكانياتها بما يتراصف مع المستجدات المتلاحقة في البيئتين الداخلية والخارجية.					
البعد الثاني (الالتزام) : وهي الحالة الايجابية التي تتسمك من خلالها الموارد البشرية بالاليات والاجراءات السائدة داخل منظمتهم، وتتضمن الفقرات الآتية :						
6	تعمل الادارة العليا على وضع آليات تنفيذ وظائف مواردها البشرية بالتنسيق معهم.					
7	تعتمد الادارة العليا على الاجراءات التي تتناسب مع توجهات مواردها البشرية.					
8	تدعم الادارة العليا عمليات التشارك المعرفي والتبادل بين مواردها البشرية.					
9	تتقبل الادارة العليا الآراء والمقترحات المقدم لها من قبل مواردها البشرية.					
10	تؤكد الادارة العليا على ضرورة تحقيق الثقة والاحترام المتبادل بينهم وبين مواردهم البشرية.					
البعد الثالث (التوازن) : اي اهتمام الادارة العليا بتحقيق التوازن بين المهمات والنشاطات الموكلة لمواردها البشرية، وبين الصلاحيات التي تم تخويلها اليهم، وتتضمن الاتي :						
11	توازن الادارة العليا بين مسؤوليات مواردها البشرية وبين صلاحياتهم.					
12	توازن الادارة العليا بين وظائف مواردها البشرية وبين الاجور والمكافآت التي يحصلوا عليها.					
13	توازن الادارة العليا بين وظائف مواردها البشرية وبين معارفهم ومهاراتهم ومقدراتهم.					
14	توازن الادارة العليا بين وظائف مواردها البشرية وبين اهدافهم الشخصية وطموحاتهم.					
15	تراجع الادارة العليا وتقييم انجازات مواردها البشرية لتحقيق التوازن بين وظائفهم.					
البعد الرابع (الرقابة) : وهي العملية التي تراقب من خلالها الادارة العليا المستجدات التي تحصل في المتغيرات المحيطة بمنظمتهم ، وتتضمن الفقرات الآتية :						
16	تتنوع المصادر التي تعتمد عليها الادارة العليا في رقابة متغيرات البيئة الخاصة بمنظمتهم.					
17	تعتمد الادارة العليا على المعلومات المتوفرة من عملية الرقابة في ترشيد قراراتها.					
18	تناقش الادارة العليا معلومات الرقابة مع مواردها البشرية في المستويات التنظيمية كافة.					
19	تربط الادارة العليا بين انظمة الرقابة الخاصة بها وبين الاهداف التي تسعى اليهم منظمتهم.					
20	تحدث الادارة العليا انظمة الرقابة بما يتراصف مع المستجدات المتلاحقة في البيئة المحيطة.					

ثالثاً: الموصوفة (ISO 21001:2018): اداة ادارية تعتمدھا المنظمات التعليمية لتعميق التفاعل بين متطلبات التعليم وبين المستفيدين منه، من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية قادرة على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم من الناحية التعليمية، وتتضمن الابعاد الاتية:

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تمام
البعد الاول (السياق التنظيمي): وهي مجموعة من المتغيرات التي تتألف منها البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمن حدودها المنظمة، وتتضمن الفقرات الاتية:						
21	هناك انفتاح ثقافي في المجتمع التي تعمل ضمن حدوده المنظمة المبحوثة ورغبه واقبال واضح على التعليم.					
22	تدعم السياسات والقوانين داخل المجتمع النشاطات والمهام المتنوعة للمنظمة المبحوثة.					
23	هناك تقدم تكنولوجي في المجتمع يمكن استثماره في تنفيذ مهام المنظمة المبحوثة.					
24	تتسجم الظروف الاقتصادية في المجتمع مع المشاريع الاستثمارية التي ترغب المنظمة المبحوثة تنفيذها.					
25	تتمتع المنظمة المبحوثة بعلاقات طيبة مع المنظمات الاخرى ذات العلاقة بنشاطاتها.					
البعد الثاني (التشغيل التنظيمي): وهي سلسلة من النشاطات والمهام التي تنفذها المنظمة المبحوثة من اجل تحويل مدخلاتها الى مجموعة من المخرجات ذات القيمة العالية للمستفيدين من خدماتها، وتتضمن الفقرات الاتية:						
26	تحاول المنظمة المبحوثة تقديم خدماتها الى المستفيدين منها في الوقت المناسب.					
27	تعتمد المنظمة المبحوثة على المعايير والمؤشرات العالمية عند تنفيذ نشاطاتها.					
28	تجمع المنظمة المبحوثة معلومات عن المستفيدين من خدماتها وتعتمدها في التخطيط للمستقبل.					
29	تحاول المنظمة المبحوثة الاستفادة من شبكات الانترنت في اوصول خدماتها الى المستفيدين منها.					
30	تسعى المنظمة المبحوثة الى توسيع مجال نشاطها ليشمل اكبر قدر من المستفيدين.					
البعد الثالث (التقييم التنظيمي): وهي العملية التي تقوم بها المنظمة للوقوف على مدى نجاحها في تحقيق اهدافها، باستخدام مجموعة من المؤشرات والمعايير العالمية، وتتضمن الفقرات الاتية:						
31	تعتمد الادارة العليا على المعايير والمؤشرات العالمية في تقييم اداء منظماتها.					
32	تسعى الادارة العليا الى تحديث البيانات والمعلومات المتاحة في انظمة التقييم التنظيمي اول باول.					
33	تستعين الادارة العليا بذوي الخبرة والتخصص عند تقييم اداء منظماتهم.					
34	تعمل الادارة العليا على تزويد مواردها البشرية بمعلومات عن اداء المنظمة بموضوعية وشفافية عالية.					
35	تعيد الادارة العليا عملية تقييم الادارة بصورة دورية للوقوف على درجات التحسن او التراجع في اداء منظماتها.					
البعد الرابع (التحسين المستمر): وهي مجموعة من التغييرات التي تقوم بها الادارة العليا، لتحسين كفاءة مواردها البشرية على انجاز وظائفهم كما مخطط لها، وتتضمن الفقرات الاتية:						
36	تقوم الادارة العليا باجراء مجموعة من التحسينات على طرق تنفيذ الوظائف الخاصة بمواردها البشرية.					
37	تقوم الادارة العليا باعادة ترتيب مواقع العمل الخاصة بمواردها البشرية.					
38	تدعم الادارة العليا مواردها البشرية على ادخال التغييرات التي تحسن من جودة الخدمات المقدمة الى المستفيدين.					
39	تؤكد الادارة العليا على اهمية توفير التسهيلات والمعدات لمواردها البشرية بالطرق السهلة.					
40	تدعم الادارة العليا الاجراءات والبروتوكولات التي تزيد من سرعة انجاز الوظائف من قبل مواردها البشرية.					