

## المعمارية الاستراتيجية ومساهمتها في تحسين إدارة الجودة الاستراتيجية : دراسة إستطلاعية في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها<sup>1</sup>

أ.م.د. إيمان بشير محمد أبو ردة

الباحثة : مريم منعم الحلاوي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

[dr.emanbasher18@gmail.com](mailto:dr.emanbasher18@gmail.com)

[Mryamalhlawjy2@gmail.com](mailto:Mryamalhlawjy2@gmail.com)

**Strategic Architecture and its Contribution to Improving Strategic Quality Management: A Survey Study in the Nineveh Health Department and a number of its affiliated hospitals**

**Researcher: Mryam Moneem Malallah Al-Halawjy Assistant Professor Dr. Eman Bashir Muhammad Abu Radneh**

تاريخ استلام البحث 2022/ 8/28 تاريخ قبول النشر 2022/10/22 تاريخ النشر 2023/4 / 4

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.180620>

### المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على مدى مساهمة أبعاد المعمارية الإستراتيجية والمتمثلة بـ(المستقبلية، مركزية الزبون، إدارة المعرفة، الانسجام، القدرات الديناميكية ) في تحسين إدارة الجودة الاستراتيجية والمتمثلة بـ(الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها، ولغرض تحقيق أهداف البحث، تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المنسجمة مع أهداف البحث، وضمن مخطط فرضي يُحدد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية .

تمثل ميدان الدراسة في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها، وتم استخدام عينة (قصديّة) من المديرين والتي بلغ حجمها (144) مديراً من الإدارات العليا والمتمثلة بـ (مديري الإدارة ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام، ومديري الشعب) في دائرة صحة نينوى.

تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على أكثر من أسلوب في جمع البيانات، منها الاعتماد على المقابلات الشخصية مع عدد من المديرين في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها، وتمت الاستعانة بإستمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، فضلاً عن اعتماد البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS.V26) لإختبار فرضيات البحث والتأكد من صحتها، وفق أدواتها المتاحة ومنها التكررات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف ونسبة الاستجابة، وفي ضوء المعالجة

<sup>1</sup> - بحث مستل من رسالة ماجستير

الإحصائية تم التوصل إلى نتائج عديدة أهمها وجود علاقة تأثير وعلى المستويين (الكلي والجزئي) لكل بُعد من أبعاد المعمارية الإستراتيجية في تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية.  
**الكلمات المفتاحية :** المعمارية الاستراتيجية، إدارة الجودة الاستراتيجية، دائرة صحة نينوى.

## Abstract:

The study aimed to identify the extent to which the strategic architectural dimensions represented by (future, customer centrality, knowledge management, harmony, dynamic capabilities) contribute to the improvement of strategic quality management, represented by (participatory management, employee empowerment, incentives and rewards, job satisfaction) in the Nineveh Health Department and a number of affiliated hospitals, and for the purpose of achieving the objectives of the study, a set of main and sub-hypotheses consistent with the objectives of the study were formulated, Within a hypothetical scheme determines the nature of the correlation and influence relationships between the main study variables and their subdimensions. The field of study was represented in the Nineveh Health Department and a number of its affiliated hospitals, and a (intentional) sample of directors, which amounted to (144) directors from the senior departments, represented by (directors of the department and their assistants, heads of departments, and directors of divisions) was used in the Nineveh Health Department.

The study adopted the descriptive and analytical approach, and relied on more than one method in data collection, including relying on personal interviews with a number of managers in the Nineveh Health Department and a number of hospitals ...The study aimed to identify the extent to which the strategic architectural dimensions represented by (future, customer centrality, knowledge management, harmony, dynamic capabilities) contribute to the improvement of strategic quality management, represented by (participatory management, employee empowerment, incentives and rewards, job satisfaction) in the Nineveh Health Department and a number of affiliated hospitals, and for the purpose of achieving the objectives of the study, a set of main and sub-hypotheses consistent with the objectives of the study were formulated, Within a hypothetical scheme determines the nature of the correlation and influence relationships between the main study variables and their subdimensions. The field of study was determined in the Nineveh Health Department and a number of its affiliated hospitals, and a sample (intentional) of the directors of (226) directors was used, and the size of the sample taken amounted to (144) directors from the senior departments represented by (directors of the administration and their assistants, heads of departments, and directors of divisions) in the Nineveh Health Department. The study adopted the descriptive and analytical approach, and relied on more than one method in data collection, including relying on personal interviews with a number of managers in the Nineveh Health Department and a number of hospitals Keywords : Strategic Architecture, Strategic Quality Management, Strategic Architectural Frameworks, Strategic Quality Management Models.

## المقدمة

تعد دائرة صحة نينوى من المنظمات الخدمية التي تُقدم خدمات صحية للمجتمع وتحتاج الى وضع خطط استراتيجية حديثة من أجل تحسين إدارة جودتها، إذ ينعكس ذلك على الخدمات المقدمة الى المستفيدين من المرضى

والمراجعين ، لذلك يجب الوقوف أمام هذا المطلب الإنساني ونوليه الاهتمام الكبير نحو تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية الذي يُعتبر مفهوماً ذا تحول عالمي حديث في بناء الجودة التنافسية باعتبارها أصبحت وظيفة (مسؤولية) عمل كل موظف في المنظمة بغض النظر عن عمله وموقعه، وللتراجع الذي حدث في الآونة الأخيرة لدائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها وتدهور البنى التحتية، سبب قصوراً في قدرة التخطيط الاستراتيجي التقليدي على مواجهة هذه التغييرات والظروف الصعبة التي مر بها هذا القطاع الحيوي، والذي أدى الى حاجة الموظفين أن يكون لهم دور في مشاركة الإدارة باتخاذ القرارات وتمكينهم وزيادة كفاءتهم عبر تحفيزهم مادياً ومعنوياً ليكونوا راضين عن العمل الذي يقومون به بما يُحقق لهم الاستقرار الوظيفي والأداء المتميز لأحراز التقدم في منظماتهم، وهنا تبرز أهمية المعمارية الاستراتيجية بوصفها منهج مرّن للتخطيط الاستراتيجي وحل لبيئة الاعمال سريعة التغير، وتُعتبر مُساعداً للفائدة الاستراتيجية لإعادة التخطيط الاستراتيجي ومساهمتها في رفع أو خفض أداء العاملين عبر قدرة الإدارة العليا في رسم مستقبل يُمكنها من تحقيق الجودة وجعلها ضمن التخطيط الاستراتيجي لأعمالها ، كونها المفتاح للنجاح في عالم يعتمد اليوم أساساً على المنافسة . ولغرض تحقيق اهداف البحث الحالي ، فقد تضمن البحث اربعة محاور وكالاتي:

يتضمن المحور الاول الاطار المنهجي للدراسة ، وشمل المحور الثاني الاطار النظري للمتغيرين (المعمارية الاستراتيجية و إدارة الجودة الاستراتيجية)، بينما تمثل المحور الثالث بالاطار العملي للبحث، واخيراً المحور الرابع والذي تناول الاستنتاجات والمقترحات.

#### المحور الاول : الإطار المنهجي للدراسة

**أولاً: مشكلة البحث:** إن ما يُعانيه القطاع الصحي في العراق عامة، وفي دائرة صحة نينوى خاصة والمستشفيات التابعة لها العديد من الصعوبات والنقص في متطلبات العمل المتنوعة والمتغيرة والتي تفرض عليها أن تتبنى إستراتيجيات جديدة لاستثمار الطاقات البشرية وجعل العاملين أكثر تمكين ومشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة دافعيتهم نحو العمل عن طريق المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضا لديهم، وتؤمن إدارة هذا القطاع إنه يحتاج الى التفاتة من قبل الإدارة العليا لحاجة تلك المنظمات الخدمية الى قيادات ذات كفاءة و مؤهلات جيدة وذات تفكير إستراتيجي من أجل تحقيق جودة إستراتيجية في أداء أعمالها، وإن نجاح الأداء الإداري يتطلب مُدراء مُبدعين يعملون على إزالة العوائق عبر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال وتطبيقها، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية بالآتي:

- 1- ما تأثير المعمارية الاستراتيجية في إدارة الجودة الاستراتيجية في دائرة صحة نينوى؟
  - 2- ما تأثير كل بُعد من أبعاد المعمارية الاستراتيجية في تحسين إدارة الجودة الاستراتيجية في دائرة صحة نينوى؟
  - 3- هل تتباين مساهمة أبعاد المعمارية الاستراتيجية في تحسين إدارة الجودة الاستراتيجية في دائرة صحة نينوى؟
- ثانياً: أهمية البحث: يستمد البحث الحالية أهميتها على الصعيد النظري والميداني في الآتي:

**على المستوى النظري-** يستمد البحث أهميته النظرية من تناوله لمواضيع إدارية معاصرة ذات تأثير مباشر في أداء المنظمات ومعالجته لمشكلات واقعية، وخصوصاً للقطاع الصحي والحكومي، وتظهر هذه الأهمية في كونها تبحث في موضوع المعمارية الإستراتيجية والتي تعدّ من المفاهيم الإدارية المهمة، ومن المواضيع التي لم يتم التطرق اليها في الدراسات العربية والعراقية، بالرغم من حاجة منظماتنا في البيئة العراقية إلى تطبيق وبناء معمارية جديدة من أجل رفع الواقع المتردي في قطاعاتنا الحكومية والخدمية، مع تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية في دائرة صحة نينوى، إذ يُمثل هاذين المفهومين بحد ذاته إضافة جديدة بالاهتمام، لاسيما أن هنالك نُدره لهكذا دراسات طُبقت في

القطاع الصحي عامة وفي دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها خاصة، وفق (اطلاع الباحث المتواضع)، لذا تأمل الباحثة أن تُعد الدراسة الحالية إسهاماً مُتواضعاً في ردد المكتبة العربية والعراقية بالمعلومات والتي تُعد مرجعاً لفتح أفاق جديدة للدراسات المستقبلية لمتغيرات الدراسة.

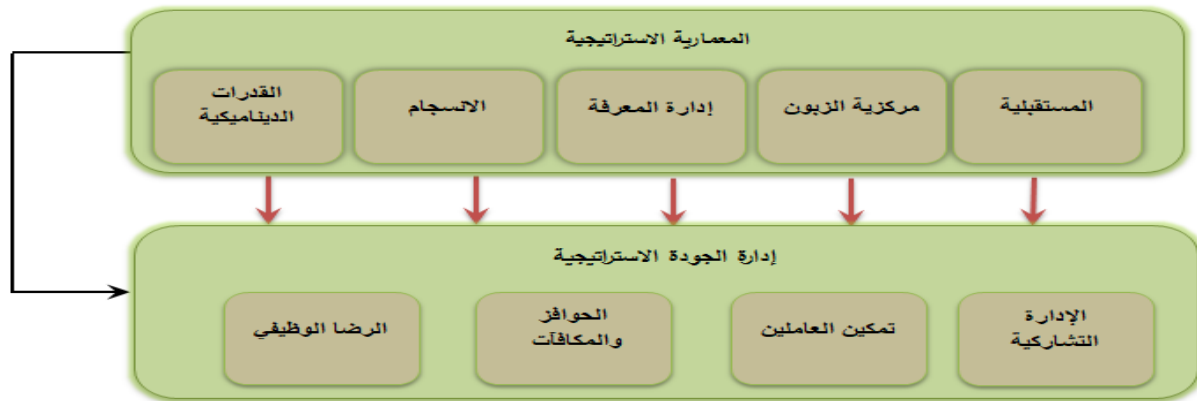
### على المستوى الميداني

- 1- تبرز أهميتها من الضرورة الملحة لتحسين وتطوير عمل (الإدارة العليا) لإدارة المنظمة ضمن الجودة الاستراتيجية لمعالجة بعض الظواهر السلبية التي تحدث في دائرة صحة نينوى و المستشفيات التابعة لها .
- 2- يمكن لهذا البحث عبر التطبيق العملي له، أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها في محاولة إدراك قيمة أبعاد المعمارية الاستراتيجية وما تؤديه من دور في حل تلك المشكلات التي تواجه المدراء العاملين في المنظمة المبحوثة.

### ثالثاً: أهداف البحث

1. تقديم إطار نظري يتضمن عرض الأطر الفكرية لإسهامات الباحثين النظرية حول موضوع (المعمارية الاستراتيجية، إدارة الجودة الاستراتيجية) والمتغيرات الفرعية لهذه الموضوعات.
2. تحديد الأثر المعنوي لأبعاد المعمارية الاستراتيجية في إدارة الجودة الاستراتيجية .
3. تحديد مدى تباين أبعاد المعمارية الاستراتيجية في تأثيرها على إدارة الجودة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
4. تقديم مجموعة من الحلول المقترحة والتي قد تعود بالفائدة على المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياتها: تمت صياغة مخططاً فرضياً للدراسة الحالية عبر متغيري البحث المستقل (المعمارية الاستراتيجية)، ويضم مجموعة أبعاد (المستقبلية، مركزية الزبون، إدارة المعرفة ، الانسجام، القدرات الديناميكية )، وإدارة الجودة الاستراتيجية كمتغير معتمد بأبعادها (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي )، ويوضح ذلك الشكل ( 1 ) وكما يأتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان

- ← علاقة تأثير ( الكل بالكل )
- ← علاقة تأثير ( الجزء بالكل )

-الفرضية الرئيسية الاولى

H01: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد للمعمارية الاستراتيجية مجتمعة في إدارة الجودة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوث وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H01.1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد المستقبلية في إدارة الجودة الاستراتيجية .
- H01.2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد مركزية الزبون في إدارة الجودة الاستراتيجية .
- H01.3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد إدارة المعرفة في إدارة الجودة الاستراتيجية .
- H01.4: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد الانسجام في إدارة الجودة الاستراتيجية .
- H01.5: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد القدرات الديناميكية في إدارة الجودة الاستراتيجية .

#### -الفرضية الرئيسية الثانية

H02: لا تتباين أبعاد المعمارية الاستراتيجية من حيث تأثيرها في إدارة الجودة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

خامساً: اساليب جمع البيانات والمعلومات:

الجانب النظري: تم إمداد هذا الجانب بالمصادر العربية والاجنبية والتي تمثلت بالدوريات والكتب والرسائل والأطاريح الجامعية، والشبكة العالمية(الأنترنت).

الجانب الميداني: تُم اعتماد (استمارة الاستبانة) بوصفها أداة لجمع البيانات والتي اشتملت أبعاد متغيرات البحث (المعمارية الاستراتيجية وإدارة الجودة الاستراتيجية) وكما موضح في الجدول (1).

الجدول ( 1 ) تصميم فقرات الاستبانة

عنوان المُتغير	الأبعاد	عدد التساؤلات	الرمز	المصدر
المعمارية الاستراتيجية	المستقبلية	5	X1-X5	بتصرف الباحثة من مصدر (Mansfield,2005)
	مركزية الزبون	5	X6-X10	
	إدارة المعرفة	5	X11-X15	
	الانسجام	5	X16-X20	
	القدرات الديناميكية	5	X21-X25	
	مجموع التساؤلات	25		
إدارة الجودة الاستراتيجية	الإدارة التشاركية	4	X26-X29	(Octavian& Mihai,2014) و (مهدي، 2018)
	تمكين العاملين	4	X30-X33	
	الحوافز والمكافآت	4	X34-X37	
	الرضا الوظيفي	4	X38-X41	

المصدر: من إعداد الباحثان

سادساً: منهج البحث: أعتمد البحث على المنهج (الوصفي التحليلي) لوصف وتشخيص أبعاد البحث. سابعاً: حدود البحث :

- 1- الحدود المكانية: تتحصر البحث في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها.
- 2- الحدود الزمنية: أمتدت حدود البحث من تاريخ ( 15 / 2 / 2021 ) ولغاية ( 15 / 8 / 2022 ).
- 3- الحدود البشرية : حدد البحث عينة المدراء في دائرة صحة نينوى .

ثامناً: أختبار صدق الاستبانة وثباتها: للتحقق من صدق الاستبانة عرضت الباحثان الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين في علوم إدارة الأعمال والبالغ عددهم (13) خبيراً للوقوف على آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث وكما موضح في الملحق (1)، وإجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة، الأمر الذي ساعد على تقويم الاستبانة وإعتمادها بشكلها النهائي.

قياس الثبات: لقياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قمنا باستخدام معامل ألفا الطبقي الذي أشار اليه ( Feldt & Brennan, 1989)، والذي صنف قيم معامل الثبات الى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من (70%) تعتبر عالية المستوى، وان القيم التي تكون ما بين (70%-40%) تعتبر متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (40%)، إذ نجد أن قيمة معامل ألفا الطبقي بلغت (0.81) وهي أكبر من (0.70) وهذا يدل على قوة الثبات للأبعاد المدروسة والاستمارة بشكل عام.

تاسعاً: مجتمع البحث وعينتها: تمثل مجتمع البحث بجميع المديرين (الإدارة العليا) في دائرة صحة نينوى والتي تأسست في عام 1922م ، والتي تبلغ عدد مستشفياتها (17) مستشفى و(198) مركزاً صحياً موزعين داخل وخارج حدود محافظة نينوى، أما عينة البحث فقد سُحبت عينة قصدية والمتمثلة بـ ( مديرين الإدارة ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام ومديرين الشعب) والبالغ عددهم (144) مدير من مجتمع البحث البالغ (226)، إذ تم إحتساب حجم العينة وفق قانون حساب حجم العينة لـ (Thompson, 2012,59).

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1) \left( \frac{d^2}{z^2} \right) + p(1 - p)}$$

وعند التطبيق يتبين حجم العينة:

$$n = \frac{226 \times 0.5(1 - 0.5)}{(226 - 1)(0.05^2 + 0.5(1 - 0.5))} \approx 142.524 \approx 143$$

أي أن حجم العينة التي يجب سحبها هي (143) ولغرض منح ناتج المعادلة الثقة الكافية تم توزيع عدد أكبر كعامل ثقة

### المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم العمارة الاستراتيجية: تعود أصول العمارة الاستراتيجية الى مُبتكرها هامل وبراهالاد عام (1990) م ، والتي تعني "خريطة للمستقبل تحدد الكفاءات الأساسية التي يجب بناؤها، بما في ذلك العناصر المكونة لها مثل التقنيات " ويُضيف هامل وبراهالاد في عام (1994) أن المنظمات ستكون قادرة على المنافسة في المستقبل فقط، إذا تجاوزت المنافسة على الفرص الحالية وكونت مساحة تنافسية جديدة لأنفسهم،(Viljoen, 2014,6). والجدول (1) يوضح بعض مفاهيم العمارة الاستراتيجية بحسب آراء بعض الباحثين.

#### الجدول (2) يمثل آراء عدد من الباحثين حول مفهوم العمارة الاستراتيجية

ت	الباحث /السنة	المفهوم
1	(Hamel & Prahalad, 1990, 13)	"خارطة طريق المستقبل التي تحدد الكفاءات الأساسية التي يجب بناؤها"

2	(Hamel & Prahalad,1990,13)	"خارطة طريق المستقبل التي تحدد الكفاءات الأساسية التي يجب بناؤها".
4	(Ungerer,2013,35)	"تشكل المعمارية الإستراتيجية للمنظمة الأساس المفاهيمي لنية المنظمة حول تكوين قيمة على أساس مستدام".
5	(Bakar et al., 2016, 1)	"تهج هرمي يستخدم لمواءمة تكنولوجيا الأعمال والمعلومات (IT) عن طريق دمج أنظمة المعلومات والعمليات والوحدات التنظيمية والأشخاص في المنظمة"
6	(Nasef, & Azaliah,2020,102)	" هيكل منظم أو تصنيف لنماذج تحليل النظام لمطابقة الاستراتيجية التنظيمية مع تكنولوجيا المعلومات ويتطلب دعماً من كل من رجال الأعمال وموظفي تكنولوجيا المعلومات".

**المصدر:** من إعداد الباحثان إستناداً الى ما ذكر في الأدبيات عن المعمارية الاستراتيجية .  
وعبر آراء الباحثين أعلاه يمكن إستنتاج المفهوم الإجرائي للمعمارية الاستراتيجية والذي يمثل: "تغيير جذري في بنية المنظمة وإعادة صياغة إستراتيجياتها لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة عبر تطوير القوة الداخلية للمنظمة وإدخال كفاءات وقدرات جديدة سواء كانت إدارية أو فنية أو تشغيلية، على النحو الذي يحقق قيمة مضافة لمخرجاتها".

#### ثانياً: أهمية المعمارية الاستراتيجية

منذ أواخر الثمانينات حظيت المعمارية الإستراتيجية باهتمام متزايد من المجتمعات العلمية والممارسين، للأهمية التي تحققها في تقليل تكاليف التشغيل وتحسن تنفيذ المشاريع ولما تُحقِّقه من زيادة الموائمة بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات (7, 2014, Simon et al.)، وإن للمعمارية الإستراتيجية أهمية كبيرة للفوائد المالية والتشغيلية التي يمكن أن تحققها للمنظمة، بما في ذلك عوائد أفضل على استثمارات تكنولوجيا المعلومات الحالية، وتقليل مخاطر الإستثمارات الجديدة، وانخفاض تكاليف التطوير والدعم والصيانة، ولأهمية المعمارية الإستراتيجية فقد أطر الباحثان ( Buchanan, 178, 2010 ) و( Ungerer, 2019, 169 ) أهمية المعمارية الإستراتيجية بالجوانب الآتية:

1. يساعد منظور المعمارية الإستراتيجية القادة على العمل في ظل التعقيد الإستراتيجي للوصول إلى البساطة في الشكل ووضوح الروافع الإستراتيجية الخارجية والداخلية، والتطلعات، والخيارات الإستراتيجية الأساسية، والسيناريوهات المتعددة، والأهداف الإستراتيجية المركزية.
2. تساعد في قياس النجاح لتوجيه تنفيذ الإستراتيجية والتجديد المستمر لها وإبتكارات لإتخاذ القرارات الإستراتيجية الإستباقية عن طريق الحوارات المختلفة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
3. تقييم الجدوى الإستراتيجية والموائمة بينهما.
4. توسيع التخطيط الإستراتيجي إلى هندسة تكنولوجيا المعلومات.
5. تحقيق عوائد أفضل على استثمارات تكنولوجيا المعلومات الحالية.
6. تقليل مخاطر الإستثمار الجديدة، فضلاً عن تخفيض تكاليف التطوير والدعم والصيانة.
7. تسهيل المواءمة الإستراتيجية وتحسن القدرة على التعامل مع القضايا الحرجة على مستوى المنظمة.
8. تحديد الأهمية الإستراتيجية الحالية والمستقبلية لموارد المعلومات ذات الصلة وإدارة دورة حياة التكنولوجيا على نحو استباقي.

#### ثالثاً: اهداف المعمارية الاستراتيجية

وأشار (Viljoen, 2014, 4) و (Purnawan & Surendro, 2016, 2) إلى أهداف المعمارية الإستراتيجية التي تكمن في الآتي:

1. مسح واستكشاف البيئة الداخلية والخارجية.
  2. تطوير السيناريوهات والاستبصار.
  3. صياغة الأوصاف الطموحة الأساسية والفلسفة الإستراتيجية الرئيسة للمنظمة.
  4. صياغة إستراتيجية وخطة تنفيذية للمنظمة.
  5. تطوير معمارية المنظمة بأقل تكلفة.
  6. تحديد النهج الصحيح للمنظمة لتحقيق المعمارية المستهدفة من المعمارية الأساسية.
  7. تقييم جاهزية المنظمة لتنفيذ المعمارية الإستراتيجية.
  8. تهدف إلى تكامل جميع أنظمة المعلومات وفي جميع فروع المنظمة مع تحديد قدرات كل فرع من تلك الفروع وتوحيد إجراءات العمل غير المتجانسة سابقاً في جميع الأقسام.
- وهناك أيضاً أهداف عدة للمعمارية الإستراتيجية أشار إليها بعض الباحثين، وهي:

1. مواءمة أعمال المنظمة وعمليات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لتحسين جودة الخدمات (Nasef & Azaliah, 2020, 104).
  2. إجراء دراسة تجريبية للتحقيق في المشاكل والمهام في مجال الإدارة الإستراتيجية، التي يتم حلها عملياً بمساعدة المعمارية الإستراتيجية، وكذلك تقييم فاعلية استخدامها (Kudryavtsev & Kubelskiy, 2018, 9).
  3. تحديد الخيارات الإستراتيجية التي سيتم تنفيذها لتسهيل قراءتها وفهمها وتطبيقها وتقييمها (Pratiwi & Astuti, 2019, 282).
  4. تُقدم فلسفة جديدة للخدمات إلى جانب تقديم ممارسات تنظيمية جديدة، وبناء كفاءات ومعرفة في مجالات متعددة، تتمكن المنظمة عن طريقها من إعادة تطوير أنظمتها باستمرار وحسب طلب الأسواق (Baskerville et al., 2005, 6).
  5. تحقيق نتائج عدة في مقاييس الأداء العصرية مثل: التكلفة، وسرعة الانجاز للأعمال، والتميز بجودة المنتج والخدمة المقدمة، ويتم ذلك عن طريق تبسيط بعض الإجراءات الإدارية والتشغيلية وتقليل المدة اللازمة لإنجاز العمليات، فضلاً عن كونها تهدف إلى إجراء تحسين كبير في مستويات الأداء وتطبيق مبدأ (الموظف الشامل) وتقليل التخصص إلى أقصى حد ممكن (Voss, 2000, 98).
  6. استِخدام الأطر الخاصة بالمعمارية الإستراتيجية لنمذجة معمارية المنظمة لتصف كل خطوة من خطوات عملياتها بسهولة أكبر ولفهم الأشياء التي يجب القيام بها والمكتوبة على نحو صريح (Granita et al., 2019, 43).
  7. تستخدم المعمارية الإستراتيجية بنية المشروع المستقبلي لصياغة حل لـ "المشكلة" المحددة في نشاطات التقييم، أثناء وضع الإستراتيجية المحدث (Greefhorst Proper, 2011, 1).
- رابعاً: **أبعاد المعمارية الاستراتيجية:** تكمن أبعاد المعمارية الاستراتيجية فيما أعتمده (Mansfield, 2005, 21) في دراسته والتي تم الاعتماد عليها في البحث الحالي كونه البحث الوحيد الذي تناول أبعاد المعمارية الاستراتيجية على نحو واضح والمتضمن (المستقبلية، مركزية الزبون، إدارة المعرفة، الانسجام، القدرات الديناميكية) وكالاتي:



1- **المستقبلية Futurity**: هي "القدرة في تعزيز رؤية مختلفة عن المستقبل، عن طريق رفع وزيادة التعليم المخطط له لیساعد المنظمة على التأقلم مع تغيرات البيئة أثناء تطورها" (wiener,2018,45)، فقد أشار (نعمة، 2020، 234) الى أن الأحداث الأخيرة أفرزت العديد من التطورات والتغيرات على ساحة الاعمال كافة الامر الذي أدى الى ضرورة اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة تحديات وأخطار المستقبل، فإذا كانت الادارة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من ممارسات وقرارات إدارية تُحدد الاداء بعيد الأمد للمنظمة سواء كان قطاع حكومي او قطاع خاص، تتم عن طريق صياغة استراتيجية وتطبيقها وتقويمها وأن تحديد الاتجاه المستقبلي وتحديد الاهداف لأي منظمة والتي تسعى دائماً لتحقيقها يتوقف بالتأكيد على درجة كبيرة في توصيف وتحديد ومعرفة الازواضع المستقبلية عن طريق قدرات الاستشراف الاستراتيجي (Strategic Foresight) والذي يمثل "عملية إبتحاح المنظمة على المستقبل وبكل الطرق المتاحة أمامها، لتطوير وجهات نظر أمام الخيارات المستقبلية، ولتحقيق أفضل خيار من بين تلك الخيارات (Kononiuk et al.,2017,23).

2- **مركزية الزبون (التوجه للزبون) customer centricity**: تعني مركزية الزبون مراعاة الزبون وبناء قيمة له لدى المنظمة عبر تلبية احتياجاته والاحتفاظ بولاء الزبون لمنتجات المنظمة دون المنافسين الاخرين (Mansfield,2005,25). تبرز علاقة المنظمة بالزبون على نحو واضحاً في المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية أيضاً، كونها تتوجه نحو الزبون لاستقطابه واكتسابه وأقناعه بالانشطات الخدمية ومنتجات المنظمة (Gillis,2019,97)، وهذا ما جعل المنظمات التي تعمل في أسواق تتصف بالمنافسة والنمو والتطور تدرك أن جذب الزبائن الجدد من المنافسين كلفتها أكثر من كلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين (Kotler,2018,497).

3- **إدارة المعرفة Knowledge Management**: هي "مجموعة عمليات لتوليد وخرن وتوزيع وتطبيق المعرفة، والتي تعتمد على التكنولوجيا والموارد البشرية لتسهيل وحل جميع المشكلات، فضلاً عن كونها تعتبر الركيزة التي تعتمد عليها المنظمة في الإبتكار والتميز لتقديم الخدمات ورفع كفاءة المنظمة"، وتعد ادارة المعرفة عملية نظامية متكاملة، تُنسق نشاطات المنظمة كافة، وتُعزز من تحسين قدرة المنظمة للاحتفاظ بأدائها المعتمد على المعرفة والخبرة (بوقطوشة وبوزراع، 2021، 13)، وفي ذات السياق يشير (أبو النصر، 2021، 86) الى أن أهمية ادارة المعرفة تكمن في مساهمتها في تطوير قدرات المنظمة على الاختراع والابتكار والأبداع، وتُعزز قدرتها على حفظ المعرفة والكفاءات التي تمتلكها وذلك خوفاً من الضياع او النسخ. وتعمل على تعزيز إمكانية المنظمات لاستبدال المعرفة القديمة، وتطوير الكفاءات والمهارات على الامد البعيد، وأن الاستفادة من المعرفة على نحو كامل وبكفاءة وإعادة نشرها من أكثر المجالات أهمية، وايضاً الاستفادة من التجارب والتعلم منها وعدم الوقوع في نفس الاخطاء السابقة .

4- **الإنسجام harmony**: أوضح (Mansfield 2005) في دراسته عندما تطرق الى أبعاد المعمارية الاستراتيجية ومن ضمنها بُعد (الانسجام harmony) أنها تُشير الى (التوافق الاستراتيجي strategic Alignment) وهو كل شيء منظم، منسق، أو مقبول خالي من المعارضة وسوء الشعور. (Mansfield,2005,22)، وقد عرّفه (Guerra,2018,33) أنه "حالة من الديناميكية والتي تربط كل شيء تستخدمه وتقوم به المنظمة، وتُحققه، وتنتجُه لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويُساعد المنظمة على تحسين مواردها لتحقيق تقدم تجاه رؤيتها، وتبرز أهمية الإنسجام بما تتضمنه من تحقيق للشراكة والانسجام بين كافة إدارات المنظمة، ومأسسهمه في إدارة إستثمارات الجودة وفي وضع الاهداف وخارطة الطريق للمنظمة وتحديثها باستمرار بما يتلائم مع إستراتيجية المنظمة (Muzira&Erasmus,2016,1869).

5- القدرات الديناميكية (المرنة) **Dynamic pliancy**: يعود مفهوم القدرات الديناميكية في الأصل الى ( Teece *et al.*, 1997) والذي عرفها على أنها "قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة" (Ferreira&Moutinho,2020,2)، فيما أشار كل من (Khan&Lew,2017,3) و (Schoemaker *et al.*, 2018,4) و (Mousavi *et al.*, 2018,4) و (Heaton *et al.*,2019,5) الى أهمية القدرات الديناميكية كونها تساعد المنظمات على أن تكون مبتكرة ومبدعة وناجحة وتمتاز بالمرونة، ولاسيما في ظل الاضطرابات التقنية والسياسية وعدم التأكد العميق والذي لا يمكن التنبؤ به، وعن طريق القدرات الديناميكية تستطيع المنظمة من المنافسة والدخول في صراعات تنافسية عند تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص.

خامساً: إدارة الجودة الاستراتيجية: يعتبر القرن الحادي والعشرون الراهن هو قرن الجودة وإدارتها إستراتيجياً في إطار منظومة شاملة تؤكد على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات بإتباع منهج ثوري للتفكير الاستراتيجي، إذ أن إدارة الجودة الاستراتيجية تعمل على تحسين الموقف التنافسي للمنظمة وتخفيض الكلف والتقليل من الخطأ والتالف وأداء الأعمال على نحو صحيح من أول مرة وفي كل مرة (الجنابي،2022،175)، فقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية ما بين عامي (1970-1980) وذلك بسبب دخول التجارة العالمية في منافسة شديدة للحصول على مكانة سوقية كبيرة، لاسيما من قبل المنظمات اليابانية التي تمتاز منتجاتها بالجودة العالية والأسعار المناسبة، وتعتبر شركة (I.B.M) الأمريكية أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية. (العبادي والطائي، 2020، 142)، فضلاً عن ذلك لا تُعتبر إدارة الجودة الاستراتيجية علماً جديداً، فقد أشار لهذا المفهوم والمنهج الباحث Garvin في عام 1988 مع العلم ان هناك الكثير من الكتاب والابحاث التي تطرقت للجودة الاستراتيجية وإدارتها لاعتبارها من أهم الادوات التنافسية والتي تعتبر من الأسلحة التي تتنافس بها المنظمات، إلا أنهم لم يتناولوا مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بشكل كافٍ، وعليه يمكن تعريف إدارة الجودة الاستراتيجية بأنها "فلسفة إدارية تعتمدها المنظمات عبر التخطيط الاستراتيجي للجودة والتزام الإدارة العليا بها، والعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن لكسب رضاهم، والتحسين المستمر للنشاطات والأعمال عبر تمكين العاملين بهدف تحقيق متطلبات المنظمة (كوللي واحمد، 2021، 330) ، وأكد (الجبوري، 2015، 65) على أنها "عملية ترتبط بأهداف بعيدة المدى يتم بطرق فاعلة الوصول الى تلك الاهداف، وتعتبر إحدى مسؤوليات الإدارة العليا الحيوية التي تُنفذ وفق أساس منهجي مستمر"، وعرفها (الجنابي، 2022، 180) كونها "فلسفة إدارية حيوية ومنظومة شاملة لتحسين الأداء ووضع القرار على المستوى الاستراتيجي الكلي"، وأخيراً تصوغ الباحثتان المفهوم الاجرائي لإدارة الجودة الاستراتيجية والذي يقصد به عملية يتم عبرها وضع أهداف الجودة بعيدة الأمد وتحديد الطرق التي تحقق تلك الأهداف وهي متعلقة بكيفية دمج المنظمة للجودة مع تخطيط العمل، ويتم تطبيقه، وتطويره، وقيادته من قبل الإدارة العليا".

سادساً: أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية: أشارت دراسة ( Octavian & Mihai,2014:24 ) و(مهدي،2018،331) الى أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية والتي ركزت على الأبعاد من الجانب البشري والتي إعتمدها الباحثتان في دراستها كونهما الدراستان الوحيدتان (حسب اطلاع الباحثتان المتواضع) اللتان تناولت أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية من الجانب البشري، إذ يعتبر العامل البشري من أهم المكونات الاستراتيجية للجودة والذي يعود لدوره الفاعل في إنجاح برنامج تحسين الجودة المستمر وعلى المدى البعيد.

1- الإدارة التشاركية **Participatory Management**: هي "العملية التي تشارك فيها الإدارة سُلطتها مع العاملين غير المُتكافئين في التسلسل الهرمي" (Usadolo,2020,2)، إذ يعتمد نجاح إدارة الجودة الاستراتيجية على نحو أساسي

على مشاركة الموظفين في نشاطاتهم مع الإدارة لتحقيق الجودة في أداء العمل ، فهي مفهوم مُتعدد الأوجه، وتم وصفها على نحو عام بأنها عملية إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار وكذلك إشراك أصحاب المصلحة في جميع مستويات المنظمة في تحليل المشاكل وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذ الحلول لتحقيق الجودة في الخدمات أو المنتجات المقدمة، وأن مشاركة الموظف في صنع القرار يؤثر إيجابياً على الأداء لدرجة إنه يؤثر على الكفاءة الذاتية واكتشافات مهمة لإستراتيجيات ذات صلة تؤدي الى تحقيق الأهداف التنظيمية (Uwandu et al.,2022,4-6).

**2- تمكين العاملين Empowering Workers:** هي "إتاحة الفرصة للعاملين لممارسة اعمالهم والسيطرة الكاملة عليها، وإتخاذ القرارات من دون الاعتماد على الإدارة العليا أو الافراد في مستويات اعلى ومن دون الرجوع الى رؤسائهم، ويتحملون مسؤولية النتائج( خدام وآخرون، 2020، 12 )، ويتبين أن اغلب مفاهيم تمكين العاملين يقوم على مبدأ التمكين الأساسي الذي يعتبر العاملين مورد ذو خبرة ومعرفة ويهتمون بالمشاركة إهتماماً كبير وهو ما يمكن تحقيقه عن طريق الفرص التي يوفرها المدراء، فضلاً عن ذلك إن التمكين قد يكون أداة للمنظمات لتعزيز رفاية عاملها أو لتقليل النتائج السلبية ( Proenca et al., 2017, 191).

### 3- الحوافز والمكافآت recognition and rewards:

أشار(حسين ،2019،463) الى الحوافز على أنها" مجموعة المكافآت المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأفراد العاملين، مُقابل قيامه بعمل مُتميز،للحوافز دوراً مهم في دفع العاملين نحو الإنتاج سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية (ملوح، 2014،9)، وتُساهم الحوافز بنوعها المادي والمعنوي في تحقيق غايات المنظمة، إذ تلعب دوراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين المنظمة والعاملين (القاضي، 2018،141)، وللحوافز والمكافآت أهمية تسعى المنظمات الى تحقيقها لغرض أن تعكس نتائجها على المنظمة والعاملين فيها، فهي تُشبع حاجات العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، وتساعدهم في التحكم في سلوك وإتجاهات العاملين وحسب المصلحة المشتركة مع منظماتهم (الشعلان والبلهد، 2015،194).

**4- الرضا الوظيفي job satisfaction:** هو "الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظفون على مستوى المنظمة بالقناعة والأرتياح نتيجة لممارسته للتوظيف و للعمل وترتيبات العمل المختلفة"(دبذب، 2021،14 )، ويعتبر الرضا الوظيفي من العناصر المهمة للرضا العام، والتي تُزود الأفراد العاملين بالطاقة والحيوية لأداء أعمالهم والاستمرار فيها، إذ أن الموظف يقضي أغلب حياته في مكان عمله، وبالتأكيد إن شعوره بالطمأنينة والتحفيز الدائم سيزيد من شعوره بالرضا مما يزيد من إبداعه وإنتاجيته (Islam & Monzur, 2018, 11).

### المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

#### أولاً: وصف متغيري البحث وتشخيصهم

أ- وصف متغير المعمارية الاستراتيجية: يُعد هذا المتغير مُتغيراً رئيساً ويضم خمسة أبعاد (المستقبلية، مركزية الزبون، إدارة المعرفة، الانسجام، القدرات الديناميكية)، وعن طريق المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول(2)، يتضح أن الوسط الحسابي الكلي للمتغير يبلغ (3.96) وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا بدوره يُفسر توافر أبعاد المعمارية الاستراتيجية لدى الميدان المبحوث، وانحراف معياري مقداره (0.83)، بينما بلغت قيمة معامل الاختلاف (21.8) مما يدل على تجانس إجابات الأفراد المبحوثين، إذ كلما اقتربت قيمة (معامل الاختلاف) من الصفر يعني ذلك شدة تجانس إجابات افراد العينة المبحوثة (البدراي، 2020، 122)، كما بلغت نسبة الاستجابة (79.16) وهذا يدل على الأهمية النسبية العالية لأبعاد المعمارية الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة، في حين حقق بُعد القدرات الديناميكية أعلى اسهامات الإتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى

وبنسبة إتفاق (77.22%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mansfield,2005)، التي اشارت الى أهمية القدرات الديناميكية وجعله بالمرتبة الأولى كونه نشاط إستراتيجي يُحقق مرونة في إعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للإستجابة للتغيرات البيئية السريع كون نجاح المنظمات يعتمد على سرعة الاستجابة والمرونة الفورية في تلبية متطلبات زبائنها، بينما حقق بُعد إدارة المعرفة المرتبة الثانية بنسبة إتفاق بلغت (75.69%)، وحصل بُعد الانسجام على المرتبة الثالثة وبنسبة إتفاق (75.28%)، وقد جاء هذا الترتيب مطابقاً مع دراسة Mansfield، إذ عدّ القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة والانسجام من السمات الغالبة للمنظمات الناجحة والتي على المنظمات الاهتمام بها وإعطائها الأولوية من أجل المحافظة على نموها وأستمرارها، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد المستقبلية بنسبة إتفاق (73.19%)، وفي المرتبة الخامسة والاخيرة جاء بُعد مركزية الزبون وبنسبة إتفاق (71.81%).

الجدول (16) ملخص وصف وتشخيص متغير المعيارية الإستراتيجية

المعطيات						الإستراتيجية المعيارية	
الترتيب	نسبة الإستجابة %	معامل الإختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإتفاق %		
الرابع	78.50	21.52	0.84	3.93	73.19		المستقبلية
الخامس	77.78	22.22	0.86	3.89	71.81		مركزية الزبون
الثاني	79.53	20.14	0.80	3.98	75.69		إدارة المعرفة
الثالث	79.75	21.23	0.85	3.99	75.28		الانسجام
الأول	79.97	20.83	0.83	4.00	77.22	القدرات الديناميكية	
	79.11	21.19	0.84	3.96	74.64	المعدل	

n=144

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج SPSS V(26).

ب- وصف متغير إدارة الجودة الإستراتيجية: يُعد هذا المتغير مُتغيراً معتمداً ويضم أربعة أبعاد ( الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) وعن طريق المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول(2)، وبوسط حسابي بلغ (3.42)، وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا بدوره يُفسر توافر أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية لدى الميدان المبحوث وانحراف معياري (1.03) ومعامل اختلاف (30.89)، مما يدل على تجانس إجابات الأفراد المبحوثين، كما بلغت نسبة الاستجابة (68.35)، وهذا يدل على الأهمية النسبية فوق المتوسطة لأبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة، إذ حقق بُعد الإدارة التشاركية أعلى إسهامات الإتفاق العام وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة إتفاق(65.37)، وجاءت هذه النتيجة مطابقة مع دراسة(مهدي، 2018) من حيث أولوية الادارة التشاركية في اهميتها مقارنةً مع الابعاد الأخرى، وفي المرتبة الرابعة والاخيرة جاء بُعد تمكين العاملين بأقل نسبة إتفاق (45.37).

الجدول (2) ملخص وصف وتشخيص متغير إدارة الجودة الإستراتيجية

المعطيات						
الترتيب	نسبة الإستجابة %	معامل الإختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإتفاق %	
الاول	73.73	27.02	1.00	3.69	65.37	الإدارة التشاركية

الرابع	63.19	33.26	1.00	3.16	45.37	تمكين العاملين
الثالث	64.48	36.39	1.15	3.22	48.81	الحوافز والمكافآت
الثاني	72.00	26.90	0.97	3.60	63.28	الرضا الوظيفي
	68.35	30.89	1.03	3.42	55.71	المعدل

n=144

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد الى نتائج SPSS V26

**ثانياً: اختبار فرضيات البحث**

1- اختبار علاقة التأثير بين متغيري البحث (المعمارية الإستراتيجية، إدارة الجودة الإستراتيجية).

يبين الجدول (3) نتائج طريقة المربعات الصغرى الحصينة لاختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث وكالاتي:

- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

HO1: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المعمارية الإستراتيجية مجتمعة في إدارة الجودة الإستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO1.1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد المستقبلية في إدارة الجودة الإستراتيجية .

HO1.2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد مركزية الزبون في إدارة الجودة الإستراتيجية .

HO1.3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد إدارة المعرفة في إدارة الجودة الإستراتيجية .

HO1.4: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد الانسجام في إدارة الجودة الإستراتيجية .

HO1.5: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد القدرات الديناميكية في إدارة الجودة الإستراتيجية.

إن الأ نموذج الخاص بتأثير المعمارية الإستراتيجية بوصفه مُتغيراً مُستقلاً في إدارة الجودة الإستراتيجية بوصفه مُتغيراً مُعتمداً، هو نموذج معنوي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية المرافقة لقيمة (F) في جدول تحليل التباين (ANOVA) والتي بلغت (0.002) وهي أقل من (0.05).

إذ تُشير القيم الواردة في الجدول (3) الى وجود تأثير طردي ومعنوي ذات دلالة إحصائية للمعمارية الإستراتيجية في إدارة الجودة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بينهما مساوية إلى (0.341) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي بلغت قيمتها (0.003) وهي أقل من (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R-squared) ما قيمته (64.0)، ومن شأن هذه النتيجة التأكيد على أن المعمارية الإستراتيجية تفسر ما مقداره (64%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الجودة الإستراتيجية والنسبة المتبقية البالغة (36%) من المتغيرات هي تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها متغيرات لم تضمن في أنموذج الانحدار.

أي رفض الفرضية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة، وذلك لثبوت تأثير المعمارية الإستراتيجية في إدارة الجودة الإستراتيجية.

**جدول (3) قيم معاملات الانحدار لنموذج تأثير المعمارية الإستراتيجية في إدارة الجودة الإستراتيجية**

Regression analysis تحليل الانحدار						
المتغير المعتمد / إدارة الجودة الإستراتيجية						
المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري	تحليل التباين	معامل	قيمة (t <sub>Cal</sub> ) المحسوبة	المعنوية P-value
	Coefficients	للمعاملات	ANOVA	التحديد R-squared		
	B	S <sub>e</sub> (B)	F <sub>Cal</sub> (P-value)			

(Constant)	2.137	0.456	8.83		4.684	0.000
المعمارية الإستراتيجية	0.341	0.114	(0.002)	0.64	2.973	0.003

**المصدر :** من إعداد الباحثان بالاعتماد الى البرنامج الاحصائي SPSS V26

- إن النموذج الخاص بتأثير المعمارية الإستراتيجية بوصفه مُتغيراً مُستقلاً في إدارة الجودة الإستراتيجية بوصفه مُتغيراً مُعتمداً هو نموذج معنوي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية المرافقة لقيمة (F) في جدول تحليل التباين (ANOVA) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05).
- إذ تُبين القيم الواردة في الجدول (4) طبيعة علاقة الأثر لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (المعمارية الإستراتيجية) في المتغير المعتمد (إدارة الجودة الإستراتيجية) في المنظمة المبحوثة، وكانت النتائج كالآتي:
  - ❖ علاقة التأثير بين المستقبلية وإدارة الجودة الإستراتيجية: تشير القيم الواردة في الجدول (4) وجود علاقة أثر طردية ومعنوية لبُعد المستقبلية في إدارة الجودة الإستراتيجية، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار مساوية إلى (0.043)، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على مُساهمة بعد المستقبلية في تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية، أي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة وذلك لثبوت تأثير المستقبلية في إدارة الجودة الإستراتيجية.
  - ❖ علاقة التأثير بين مركزية الزبون وإدارة الجودة الإستراتيجية : بينت النتائج الواردة في الجدول (4) وجود علاقة أثر طردية ومعنوية لبُعد مركزية الزبون في إدارة الجودة الإستراتيجية، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار مامقداره (0.117)، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يتضح منه إن مركزية الزبون تؤثر في إدارة الجودة الإستراتيجية عبر تركيز المنظمة على إدارة علاقات الزبون من أجل تحقيق قيمة الزبون لدة المنظمة عن طريق تلبية احتياجاته والاستحواذ عليه، أي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة، وذلك لثبوت تأثير مركزية الزبون في إدارة الجودة الإستراتيجية.
  - ❖ علاقة التأثير بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الإستراتيجية: اظهرت القيم الواردة في الجدول (26) وجود علاقة أثر طردية ومعنوية لبُعد إدارة المعرفة في إدارة الجودة الإستراتيجية، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار مامقداره (0.036)، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من (0.05)، إذ ترشد أن بُعد إدارة المعرفة يؤثر في إدارة الجودة الإستراتيجية وله أهمية في المنظمة المبحوثة، أي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة، وذلك لثبوت تأثير إدارة المعرفة في إدارة الجودة الإستراتيجية.
  - ❖ علاقة التأثير بين الانسجام وإدارة الجودة الإستراتيجية: تشير النتائج في الجدول (4) وجود علاقة أثر طردية ومعنوية لبُعد الانسجام في إدارة الجودة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار مامقداره (0.059)، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما

يُشير إلى أن بُعد الانسجام يؤثر في إدارة الجودة الإستراتيجية وله أهمية في المنظمة المبحوثة، أي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة، وذلك لثبوت تأثير الانسجام في إدارة الجودة الإستراتيجية.

❖ علاقة التأثير بين القدرات الديناميكية وإدارة الجودة الإستراتيجية: أظهرت القيم الواردة في الجدول (4) وجود علاقة أثر طردية ومعنوية لبُعد القدرات الديناميكية في إدارة الجودة الإستراتيجية، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار مامقداره (0.062)، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من (0.05)، إذ ترشد أن بُعد إدارة المعرفة يؤثر في إدارة الجودة الإستراتيجية وله أهمية في المنظمة المبحوثة، أي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة، وذلك لثبوت تأثير القدرات الديناميكية في إدارة الجودة الإستراتيجية.

وعن طريق قيمة معامل التحديد (R-squared) التي بلغت (0.79)، يتبين أن أبعاد المعمارية الإستراتيجية تفسر ما مقداره (79%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الجودة الإستراتيجية، والنسبة المتبقية البالغة (21%) من المتغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها متغيرات لم تضمن في نموذج الانحدار.

#### الجدول (4): نتائج تحليل تأثير أبعاد المعمارية الإستراتيجية في إدارة الجودة الإستراتيجية

تحليل الانحدار							
Regression analysis							
المتغير المعتمد إدارة الجودة الإستراتيجية							
المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	تحليل التباين	معامل	قيمة (t <sub>cal</sub> )	المعنوية
	Coefficients	للمعاملات	المعيارية	ANOVA	التحديد	المحسوبة	P-value
	B	S <sub>e</sub> (B)	B*	F <sub>cal</sub>	R-squared		
				(P-value)			
(Constant)	2.212	0.053		654.13 (0.000)	0.79	41.44	0.000
المستقبلية	0.043	0.0093	0.025			4.63	0.000
مركزية الزبون	0.117	0.0082	0.141			14.30	0.000
إدارة المعرفة	0.036	0.0094	0.060			3.84	0.001
الانسجام	0.059	0.0081	0.018			7.28	0.000
القدرات الديناميكية	0.062	0.0089	0.092			7.02	0.000

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد الى البرنامج الاحصائي SPSS V26

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

المحور الثالث: اختبار تباين تأثير أبعاد المعمارية الإستراتيجية في إدارة الجودة الإستراتيجية

H02: لا تتباين أبعاد المعمارية الإستراتيجية من حيث تأثيرها في إدارة الجودة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية يمكننا الاعتماد على معاملات الانحدار المعيارية الموضحة في الجدول (4) السابق، والتي يتبين عن طريقها أن تسلسل قوة التأثير كانت كما موضحة في الجدول (5) أدناه، إذ أن بُعد (مركزية الزبون) وهو أحد أبعاد المعمارية الإستراتيجية الذي حظي بأهمية بالغة في التأثير في المتغير المعتمد (إدارة الجودة الإستراتيجية)، إذ جاء في المرتبة الأولى من حيث تأثيره، وهذا ما تُشير إليه قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.141)، ويرجع سبب ذلك إلى تركيز المنظمات الخدمية على جعل الزبون شريك إستراتيجي عبر تلبية إحتياجاته

وهي الغاية الأساسية لهذه المنظمات لتقديم خدمات بجودة عالية لجميع المستفيدين، ولا يتم ذلك إلا عن طريق إدراج الجودة في التخطيط الاستراتيجي لتحسين إدارة الجودة وعلى الأمد البعيد، وجاء بُعد (الانسجام) في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير والتي تشير الى أقل نسبة تأثير في المتغير المعتمد (إدارة الجودة الإستراتيجية)، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري والذي بلغ (0.018)، وسبب ضعف تأثيره في المتغير المعتمد مقارنة ببقية الأبعاد يرجع سببه الى ضعف الانسجام بين أهداف المنظمة واستراتيجية عملها، والذي يؤثر على تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة، وبذلك تُرفض الفرضية الرئيسة الثالثة، وتُقبل الفرضية البديلة.

الجدول (5) تسلسل قيم تأثير أبعاد المعمارية الإستراتيجية منفردة في

#### إدارة الجودة الإستراتيجية

المتغير	قيمة معامل الانحدار المعيارية	التسلسل من حيث قوة التأثير
المستقبلية	0.025	الرابع
مركزية الزبون	0.141	الاول
إدارة المعرفة	0.060	الثالث
الانسجام	0.018	الخامس
القدرات الديناميكية	0.092	الثاني

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد الى البرنامج الاحصائي SPSS V26

### الجانب الرابع ( الاستنتاجات والمقترحات)

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- استطاعت دائرة صحة نينوى توظيف التغيرات الايجابية التي احدثتها في المعمارية الاستراتيجية في إحداث المزيد من التغييرات الايجابية في مجال ادارة الجودة الاستراتيجية.
- 2- اتفق العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن يمتلك المديرين معمارية إستراتيجية مستقبلية لإحداث تغييرات جذرية وسريعة في هيكلها وثقافتها وإعادة هندسة تكنولوجيا المعلومات في جميع أقسامها، وهذا بدوره يؤدي الى تجديد الهياكل التنظيمية القديمة وأستبدالها بحديثة.
- 3- لا تتمكن المنظمات من تحسين إدارتها للجودة الإستراتيجية في ظل بيئة تشهد تزايداً وتطوراً تنافسياً، مالم تمتلك إدارة لديها نظرة مستقبلية لبناء معمارية استراتيجية تتلائم مع توجهاتها الإستراتيجية، ويكون لها الدور في إدراج الجودة في خطط المنظمة الإستراتيجية لتحقيق جودة عالية في أداء العمل.
- 4- تباين الأهمية النسبية لأبعاد المعمارية الإستراتيجية من وجهة نظر الأفراد المبحوثين وبالاعتماد على (قيم معامل الاختلاف ونسبة الاستجابة)، إذ حل بُعد القدرات الديناميكية بالمرتبة الأولى، ويُعد إدارة المعرفة بالمرتبة الثانية، وكان بُعد الانسجام ثالثاً، في حين حل بُعد المستقبلية بالمرتبة الرابعة، وبالمرتبة الخامسة والأخيرة بُعد مركزية الزبون.
- 5- تباين الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية من وجهة نظر الأفراد المبحوثين، إذ حل بُعد الإدارة التشاركية بالمرتبة الأولى، وحل بُعد الرضا الوظيفي بالمرتبة الثانية، في حين حلت الحوافز والمكافآت بالمرتبة الثالثة، وأخيراً بُعد تمكين العاملين بالمرتبة الرابعة، وهذا يوضح أهمية بُعد الإدارة التشاركية بما تتضمنه مشاركة العاملين في صنع القرار



مع الإدارة لتحقيق الجودة في أداء العمل، بينما حل بالمرتبة الأخيرة بُعد تمكين العاملين الذي عكس ضعف الاهتمام في إتاحة الفرص للعاملين لممارسة أعمالهم والاعتماد على قراراتهم دون الرجوع للإدارة العليا.

6- تؤثر أبعاد المعمارية الإستراتيجية (المستقبلية، مركزية الزبون، إدارة المعرفة، الانسجام، القدرات الديناميكية)، في إدارة الجودة الإستراتيجية (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي). في إدارة الجودة الإستراتيجية وعلى المستوى الكلي وهذا ما أظهرته نتائج نمذجة المعادلة البنائية.

7- وجود تأثير معنوي بين أبعاد المتغير المستقل (المعمارية الاستراتيجية)، والمتغير المعتمد (إدارة الجودة الإستراتيجية) على المستوى الجزئي، ولاسيما ما أوضحتها نتائج نمذجة المعادلة البنائية في أهمية بُعد مركزية الزبون كونه يهدف لاشباع حاجات المستفيدين وهو هدف عمل كل منظمة للوصول الى تحقيق حاجات ومتطلبات زبائنها وإرضائهم، ومحدودية إهتمامها في تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وإستراتيجياتها.

8- وجود المرونة في القدرات التي تمتلكها إدارة المنظمة في تجديد مواردها وكفاءتها وتكيفها للبيئة المتغيرة والذي يؤثر تأثيراً مباشراً على تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية لديها، وهذا ما بينته نتائج نمذجة المعادلة البنائية.

#### ثانياً: المقترحات

1- العمل على تعزيز تبني المعمارية الإستراتيجية من قبل الإدارة في دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها لتحسين الجودة الإستراتيجية، عن طريق تجديد الهياكل التنظيمية القديمة وإدخال تكنولوجيا المعلومات والكفاءات الجديدة المتطلعة للإبداع والابتكار، وضرورة إدخال التحسينات المستمرة للعديد من النشاطات وعلى الأمد البعيد.

2- إعادة العمل بنظام الحوافز والمكافآت الذي كان مُطبّقاً سابقاً، وذلك لتشجيع العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل بكفاءة وفاعلية عبر اتباع الخطوات الآتية:

- التركيز على دفع الحوافز المادية وخاصة في ساعات العمل الإضافي، أوفي حالات دوام الكوادر الإدارية في دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها في أيام العطل أو الظروف الاستثنائية.
- ضرورة وضع نظام ترقيات واضح لجميع العاملين فيما يخص الحوافز المعنوية ، لمساعدتهم على تطوير مسارهم المهني.
- تحقيق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت لزيادة ثقة العاملين بنظام الحوافز المُتبع.
- يجب أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار لمنح الحوافز والمكافآت (الإيجابية والسلبية) على حد سواء، بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت.

3- تعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة المبحوثة في جميع المحاور المُرتبطة بها أي البدء من جودة العمل مروراً بجودة الخدمات المُقدمة وصولاً الى إدراجها في التخطيط الإستراتيجي، عن طريق نشر النشرات والبرامج التوعوية التي تُوضح أثر الجودة الإستراتيجية وماهيتها، لتوضيح أثر الاهتمام بإدارة الجودة الإستراتيجية وما يعكسه من نتائج ايجابية على دائرة صحة نينوى.

- 4- ضرورة تبني الإدارة العليا في دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها الدعم الكامل لعناصر الجودة الإستراتيجية، وذلك عن طريق تضمين ودمج برامج التحسين المستمر للجودة الإستراتيجية مع إستراتيجية المنظمة والتأكيد على دورها في خدمة المنظمات الصحية.
- 5- إعادة تشكيل وحدة إدارة الجودة الشاملة وجعلها إدارة الجودة الإستراتيجية وجعل تركيز عمل هذه الوحدة على المورد البشري بالأساس، عن طريق تعزيز وإثراء جميع قطاعات الصحة من (المستشفيات والمراكز الصحية)، بالبيانات والمعلومات اللازمة عبر تكوين أعضاء ارتباط بكل قسم من أقسام دائرة صحة نينوى ومرتبطة بكل قسم لإدارة الجودة في المستشفيات والمراكز التابعة لها، والعمل كفريق واحد والقيام بكل مهام إدارة الجودة الإستراتيجية الأربعة (الإدارة التشاركية، وتمكين العاملين، والحوافز والمكافآت، والرضا الوظيفي)، للإسهام في جعل كل العاملين يقومون بأعمالهم بجودة عالية وتحقيق أداء عالي بالعمل.

#### المصادر العربية :

- 1- أبو النصر، مدحت محمد ، (2021)، إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد(2)، العدد (4)، 75-94.

- 2- بوقطوشة، رانية و بوزراع ،سليمة ، (2021)، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة موبيليس- وكالة ميله، رسالة ماجستير (غير منشورة )،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله،الجزائر.
- 3- البدراني، محمود شعبان خضر عبدالله، 2020، أسهامات التشخيص الاستراتيجي في تحديد الخيار التنافسي : دراسة استطلاعية في شركات الأنصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 4- الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد،2010، إدارة الجودة: جوانب النظرية وتجارب الواقعية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 5- الجنابي، أكرم سالم حسن،(2022)، ادارة الجودة الشاملة نهج استراتيجي يضمن الأداء الصحيح من أول مرة وكل مرة، مجلة كلية دجلة الجامعة، المجلد(5)، العدد(1)، 175-182.
- 6- حسين، سهام عبدالله،(2019)، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي كلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة ديالى، مجلة نسق، المجلد ( 18 ) ،العدد(22)،459-476.
- 7- خدام، أمينة عبدالحليم و ارتيمة، هاني جزاع وبدر،باسمة، 2020، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل : تمكين العاملين : دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (8)، العدد(1)، 117- 148.
- 8- دبب، مصطفى احمد داود،(2021)، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى شركات الأنصالات الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- 9- الشعلان، مضايي محمد والبلهد، نوره محمد،(2015)، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، المجلة التربوية، المجلد(40 )، العدد(40)،189-221.
- 10- العبادي، هاشم فوزي دباش والطائي، يوسف حجيم سلطان،(2020)، التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن.
- 11- القاضي ، نعيم سلامة ،(2018)، أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركة التأمين الاسلامية الاردنية ، المجلة العربية للإدارة، المجلد(38)، العدد(1)،139-161.
- 12- كوللي، ميهفان شريف وأحمد ، زيرفان بشار ،(2021)، أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية ودورها في تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات الصناعية لإنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، مجلد (9) عدد (2)، 327- 351.

13- ملوح، فاطمة درو، (2014)، الحوافز وأثرها في تحسين الانتاجية، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد(6)، العدد(1)، 87-98.

14- مهدي، ميادة حياوي، (2018)، دور إدارة الجودة الاستراتيجية في إدارة علاقات الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد(2)، 325-346.

15- نعمة، أسماء حبيب،(2021)، تأثير قدرات الأستشراف الاستراتيجي في الإبداع الأخضر: دراسة إستطلاعية للشركة العامة للمنتجات الغذائية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

#### المصادر الأجنبية:

1. Bakar, N. A. A., Harihodin, S., & Kama, N. (2016, October). Enterprise architecture implementation model: Measurement from experts and practitioner perspectives. **In 2016 4th IEEE International Colloquium on Information Science and Technology (CiSt)**, (pp. 1-6). IEEE.
- 2-Baskerville, R., Cavallari, M., Hjort-Madsen, K., Pries-Heje, J., Sorrentino, M., & Virili, F. (2005). Extensible architectures: the strategic value of service oriented architecture in banking, **Proceedings of the 13th European Conference**, pp (1-12).
- 3-Buchanan, S. (2010). Planning strategically, designing architecturally: a framework for digital library services. In *Advances in librarianship*. **Emerald Group Publishing Limited**, 32(6),159-180.
- 4-Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. **Technovation**, 92, 102061.
- 5-Gill, A. Q. (2015, January). Adaptive enterprise architecture driven agile development. **In International Conference on Information Systems Development**, ISD 2015.
- 6-Guerra-López, I. (2018). Ensuring measurable strategic alignment to external clients and society. **Performance Improvement**, 57(6), 33-40.
- 7-Granita, S. D., Sabrina, I., Hidayatullah, F. Y. A., & Hanani, A. (2019, December). Enterprise Architecture Zachman Framework in Ma'had Sunan Ampel Al'aly. **In Proceedings of the International Conference on Green Technology** (Vol. 10, pp. 37-43).
- 8-Greefhorst, D., & Proper, E. (2011). **Architecture Principles: The Cornerstones of Enterprise Architecture**. Springer Heidelberg Dordrecht, London .
- 9-Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. **Mckinsey quarterly**, (1), 36-61.
- 10-Heaton, S., Siegel, D. S., & Teece, D. J. (2019). Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. **Industrial and Corporate Change**, 28(4), 921-939.
- 11- Islam, R. H., & Monzur, M. (2018). Job Satisfaction of Academic Staff: An Empirical Research Study on Some Selected Private Educational Institute at Dhaka City Corporation. **Global Journal of Management And Business Research: A Administration and Management**·18(3),9-15.

- 12- Khan, Z., & Lew, Y. K. (2018). Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective. **International Business Review**, 27(1), 149-160.
- 13- Kononiuk, A., Sacio-Szymanska, A., & Gaspar, J. (2017). How do companies envisage the future? Functional foresight approaches. **Journal of Engineering Management in Production and Services**, 9(4), 21-33.
- 14- Kotler. P., & Armstrong, G. (2018). **principles of marketing**, 17th Edition, pearson, New York.
- 15- Kiernan, M. J. (1993). The new strategic architecture: Learning to compete in the twenty-first century. **Academy of Management Perspectives**, 7(1), 7-21.
- 16- Kudryavtsev, D., & Kubelskiy, M. (2018). Using enterprise architecture management methods and technologies for knowledge structuring in strategic management, Saint. **Petersburg University**, Working Paper, 1-11.
- 17- Mansfield, G. M. (2005). A strategic architecture and its role in enhancing the performance of commercial we-enabled enterprises, Doctoral dissertation, **University of Stellenbosch**, Stellenbosch.
- 18- Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. **Journal of cleaner production**, 203, 224-239.
- 19- Muzira, T., & Erasmus, L. D. (2016, September). Narrative enquiry into service excellence in uncertainty: Contributions of business and information technology strategic alignment in zimbabwe. **In 2016 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)**, 1867-1877, IEEE.
- 20- Nasef, E. M. M., & Azaliah, N. (2020). Enterprise Architecture ‘As-Is’ Analysis for Competitive Advantage. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, 11(7), 102-107.
- 21- Simon, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2014). Enterprise architecture management and its role in corporate strategic management. **Information Systems and e-Business Management**, 12(1), 5-42.
- 22- Octavian, A., & Mihai, F. (2014). Strategic Quality Management. **Journal of Economy Transdisciplinarity Cognition**, 17(1), 19-27.
- 23- Proenca, T., Torres, A., & Sampaio, A. S. (2017). Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 15(2), 187-206.
- 24- Purnawan, D. A., & Surendro, K. (2016, May). Building enterprise architecture for hospital information system. **In 2016 4th International Conference on Information and Communication Technology (ICoICT)**, (pp. 1-6), IEEE.
- 25- Pratiwi, F. D., & Astuti, R. P. (2019, October). The Strategic Architecture to Facilitate Small and Medium Enterprise Growth “Raja Abon Makmur Lestari” Pangkal Pinang City. **In International Conference on Maritime and Archipelago (ICoMA 2018)**, (pp. 281-288). Atlantis Press.
- 26- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. **California Management Review**, 61(1), 15-42.

- 27- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, 18(7), 509-533.
- 28- Thompson, S.K.,(2012) .**Sampling**, Third Edition,A John Wiley & Sons, Inc., Publication, New Jersey, USA.
- 29- Ungerer, M. (2013). A comparative analysis of strategy disclosure reporting trends in South Africa in 2010. **Southern African Business Review**, 17(3), 27-56.
- 30- Ungerer, M. (2019). Conceptualising strategy-making through a strategic architecture perspective. **Management**, 7(3), 169-190.
- 31- Usadolo, S. E. (2020). The influence of participative leadership on agricultural extension officers' engagement. **JournalsSage Open**,10(3), 1-14.
- 32- Uwandu, L. I., Udo-Anyanwu, A. J., & Okorie, O. N. (2022). Participative Management and Effective Communication as Predictors of Job Performance of Library Staff in Federal Universities in South East Geo-Political Zone of Nigeria.**Library Philosophy and Practice e-journal** , 1-20.
- 33- Viljoen, F. (2014). A sustainable strategic architecture for the provision of solar energy to SMMEs in Africa ,Doctoral dissertation, **University Stellenbosch,Stellenbosch**.
- 34- Viljoen, F. (2014). A sustainable strategic architecture for the provision of solar energy to SMMEs in Africa, Doctoral Dissertation, **University Stellenbosch, Stellenbosch**.
- 35- Voss, B. L. (2000). Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy. **The Journal of Business Strategy**, 21(1), 47.
- 36- Wiener, M. (2018). Open Foresight und Unternehmenskultur .Doctoral dissertation,Dissertation der Johannes Kepler **Universität Linz,Austria**.

### الملحق (1)

أسماء السادة الخبراء المحكمين للاستبانة\*

ت	الأسم	اللقب العلمي	الأختصاص	مكان العمل
1	آ. د. فائق مشعل قدوري العبيدي	أستاذ	إدارة إستراتيجية	جامعة تكريت
2	آ. د. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري	استاذ	إدارة الجودة	جامعة الموصل
3	آ. د. صلاح الدين عواد الكبيسي	أستاذ	إدارة إستراتيجية	جامعة بغداد
4	آ. د. معن وعدالله المعاضيدي	استاذ	إدارة إستراتيجية	جامعة الموصل

5	أ. د. حكمت رشيد سلطان	أستاذ	إدارة إنتاج وعمليات	جامعة نورو
6	أ. د. سلطان أحمد خليف النوفل	أستاذ	إدارة منظمة وسلوك تنظيمي	الجامعة التقنية الشمالية
7	أ.م.د. أحمد سليمان الجرجري	استاذ مساعد	إدارة إستراتيجية	الجامعة التقنية الشمالية
8	أ.م.د. احمد يونس محمد السباعي	أستاذ مساعد	نظم المعلومات الإدارية	جامعة الموصل
9	أ.م.د. آلاء عبد الموجود العاني	أستاذ مساعد	إدارة المنظمة	جامعة الموصل
10	أ.م.د. صفاء ادريس عبودي	أستاذ مساعد	إدارة المنظمة	جامعة الموصل
11	أ.م.د. رغد محمد يحيى	أستاذ مساعد	إدارة المنظمة	جامعة الموصل
12	أ.م.د. صفوان ياسين حسن الراوي	أستاذ مساعد	إدارة إنتاج وعمليات	جامعة الموصل
13	م. د. أيهاب فخري يوسف	مدرس	إدارة نظم المعرفة	جامعة الموصل

(\* ترتيب الأسماء حسب تاريخ الحصول على آخر لقب علمي.