

الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التوافق
الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى
أحمد جميل حسين المهيترات*

تاريخ وصول البحث: 2023/7/14 م تاريخ قبول البحث: 2023/9/10 م

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في أمانة عمان الكبرى، أما عينة الدراسة فقد شملت العاملين من المسميات الوظيفية (نواب مديري المدينة، المديرين التنفيذيين، مديري المناطق، المديرين، رؤساء الأقسام الهندسية، ومديري المشاريع) والبالغ عددهم (214) فرداً، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (193) استبانة بنسبة مئوية بلغت (90.18%) من عدد الاستبانات الموزعة. تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية أبرزها تحليل المسار من خلال برمجة AMOS. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن المرونة الاستراتيجية ببعديها مرونة الموارد ومرونة التنسيق لها تأثير وسيط في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي لأمانة عمان الكبرى. وتم تقديم عدة توصيات من أهمها ضرورة تعزيز متطلبات المرونة الاستراتيجية من قبل أمانة عمان الكبرى للاستفادة من انعكاساتها في تجنب الانجراف الاستراتيجي بالتكامل مع التوافق الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التوافق الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الانجراف الاستراتيجي، أمانة عمان الكبرى

* باحث.

The Mediating Role of Strategic Flexibility in the Relationship between Strategic Fit and Strategic Drift in the Great Amman Municipality

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate the mediating role of strategic flexibility in the relationship between strategic fit and strategic drift in the Great Amman Municipality. The study population consisted of all workers in the Greater Amman Municipality, while the study sample included workers with job titles (deputy city managers, executive directors, district managers, directors, heads of engineering departments, and project managers) totaling (214) individuals. The questionnaire was distributed to them, the number of questionnaires recovered and suitable for analysis reached (193) with a percentage (90.18%) of the number of questionnaires distributed. Descriptive and inferential statistical methods were used, most notably path analysis through AMOS software. The study reached several results, the most important of which is that strategic flexibility (resources flexibility and coordination flexibility) has a mediating effect on the relationship between strategic fit and strategic drift of the Greater Amman Municipality.

Several recommendations were presented, the most important of which is the need to enhance the requirements of strategic flexibility by the Greater Amman Municipality to benefit from its implications in avoiding strategic drift by integrating with strategic fit.

Keywords: Strategic Fit, Strategic Flexibility, Strategic Drift and Great Amman Municipality

1. المقدمة:

أدت التغيرات والتحديات العالمية المتعددة وتزايد حدة المنافسة بجانب التطورات التكنولوجية المتسارعة إلى وجوب مواكبة المنظمات إلى هذه التغيرات والتحديات التي تتطلب تبني واحداً من المناهج الاستراتيجية للحد من الانهيار والانجراف الذي من الممكن أن تواجهه. إذ تم تقديم مفهوم الانجراف الاستراتيجي Strategic Drift من قبل Johnson & Scholes في عام (1988) الذي حدده بعدم التوافق بين التغيرات في استراتيجية المنظمة وبيئتها. فوفقاً لرأي كل من (Johnson et al., 2017)، هناك عاملان رئيسان يفسران ظاهرة الانجراف الاستراتيجي وهما البيئة الخارجية الديناميكية المعقدة بشكل متزايد إضافة إلى قصر نظر قيادة المنظمات لإدراك أن التعديلات التي تم إجراؤها على استراتيجيات المنظمة لم تعد قادرة على مواجهة التغيرات البيئية. وهو ما أكد عليه كل من (Ayoubi et al. 2018) بالإشارة إلى أن المنظمات التي تتباطأ ولا تعطي أهمية كافية للتغيرات في بيئتها فإنها تنتهي بالوصول إلى الانجراف الاستراتيجي الذي يحصل وفقاً للمنظور الاستراتيجي عندما لا تستجيب تلك المنظمات بدرجة كافية للبيئات المتغيرة كما ينبغي. إذ أوضح (Miles and Van Clieaf 2017) بأن للتوافق الاستراتيجي دوراً في تعظيم قيمة المنظمة من خلال الإبداع والتميز التشغيلي. ووفقاً لرأي (Chang et al. 2021) فإن أهمية التوافق الاستراتيجي تكمن في تخفيف التأثير السلبي لقدرة العملاء التفاوضية على أداء الموردين. وبسياق آخر، توصل محمود ونجم (2020) وجود تأثير إيجابي معنوي للجاهزية الاستراتيجية بأبعادها في تدنية الانجراف الاستراتيجي بأبعاده في أربعة جامعات عراقية. وأن للمرونة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً في تجنب الانجراف الاستراتيجي بأبعادها للمستشفيات بالمدينة الطبية في بغداد (Faraj and Ahmed, 2020). كما أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تأثير التوجه الريادي على التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (AlHalaseh and Ayoub, 2020)، وأخيراً، فإن للمرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً في تأثير التوجه الريادي والبيئة الديناميكية على أداء شركات صناعة الأحذية بإندونيسيا (Supriadi et al. 2020). واتساقاً مع ما سبق، ومن أجل تقليل الفجوة البحثية بين التوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي جاءت هذه الدراسة بهدف تعرف الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تأثير التوافق الاستراتيجي بالانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى كونها واحدة من قطاعات الدولة المهمة.

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نتيجة لما تواجهه أمانة عمان الكبرى⁽¹⁾ من تحديات عديدة ناتجة عن طبيعة مسؤوليتها وأدوارها التي تقوم بها نتيجة التغير والتطور في مضامين بيئة أعمالها، ما تطلب منها القيام بإجراء مسح بيئي لجمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة ببيئتي عملها الداخلية والخارجية بهدف الحد من حالات الانهيار في منظومة أعمالها والتي تؤثر على مستويات أدائها. فقيام أمانة عمان الكبرى بجمع وتحليل المعلومات المرتبطة ببيئة أعمالها الداخلية والخارجية يتطلب منها تبني مداخل إدارية بمنظور استراتيجي تمكنها من تحسين عملياتها وتحسين قدرتها على النمو. لذلك فإن تشخيص مستوى مرونتها الاستراتيجية مطلب أساسي وضروري في تحقيق مستويات عالية من الأداء. ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة ذات العلاقة بالتوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي تبين عدم وجود دراسة رابطة للمتغيرات الثلاث في آن واحد المتغيرات بشكل تكاملي، مما انعكس على ضرورة إجراء هكذا دراسة، ومن جهة ثانية، فعلى الرغم من الدور الكبير للتوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية في تدعيم أعمال أمانة عمان الكبرى ومساعدتها على التحديد الدقيق لمتطلبات العمل من خلال تحسين القدرة على التكيف مع كافة التغيرات التي من الممكن أن تحدث في البيئة الداخلية والخارجية التي يحتاجها تجنب الانجراف الاستراتيجي. وعليه، واستناداً لما سبق، تم تحديد مشكلة الدراسة بإثارة السؤال الرئيس التالي:

"هل تلعب المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى؟". وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى؟
- ما أثر التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى؟
- ما أثر المرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى؟
- ما أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى؟

(1) عمل الباحث مدير مدينة الملك عبد الله الثانية الرياضية ومفتش أول بمكتب نائب مدير المدينة للتنمية المجتمعية.

2.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.
- تحديد أثر التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى.
- تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.
- تحديد أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في:

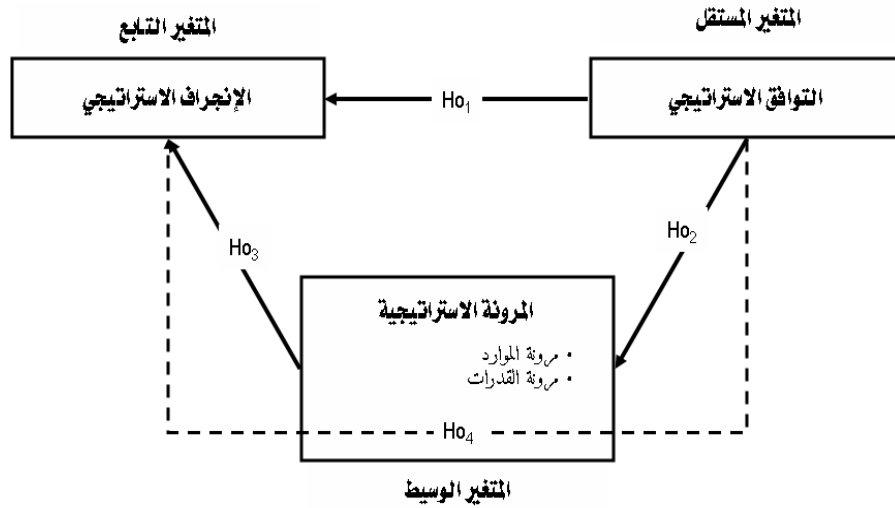
الأهمية النظرية، والمتمثلة في:

- التعريف بالأسس النظرية لكل من التوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي مفهوماً وأهمية وأهدافاً التي تعد من المواضيع الحيوية والمتجددة في الفكر الاستراتيجي.
- توضيح المقاييس والأبعاد ذات العلاقة بمتغيرات التوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي التي ستمكن أمانة عمان الكبرى من قياسها وتبنيها بهدف توجيهها في عملية اتخاذ قراراتها المستقبلية.
- الأهمية العملية، والمتمثلة في:
- إثارة فكر متخذي القرارات بأمانة عمان الكبرى لإيلاء المزيد من الاهتمام بالتوافق الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي.
- تسليط الضوء على أحد المشاكل البارزة التي تعاني منها أمانة عمان الكبرى المتمثلة بمحدودية قدرتها على تحديد كافة التحديات البيئية واستخدام مؤشرات تلك التحديات في تحديد السبل والوسائل اللازمة للتكيف وصياغة الاستراتيجية الملائمة.
- تعريف أمانة عمان الكبرى بضرورة تطوير مداخل ووسائل وأساليب الحد من الانجراف الاستراتيجي.
- أهمية المجتمع المبحوث فضلاً عن العينة ووحدة المعاينة الذين يقع على عاتقهم اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية لأمانة عمان الكبرى.

- التوصيات التي سيتم التوصل إليها وما يمكن أن تسهم به في وضع الحلول للعديد من التحديات الاستراتيجية التي تواجه أمانة عمان الكبرى.

4.1 نموذج الدراسة:

بناءً على الدراسات ذات العلاقة بالتوافق الاستراتيجي (Lin et al.؛ Lin and Dang, 2016؛ 2016؛ 2016؛ Alshebli, 2016؛ Hashem and AL- Maani, 2019). والدراسات المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية (Xin, 2020؛ Wang, et al. 2021؛ Wenna and Ruyue, 2021). والدراسات المرتبطة بالانجراف الاستراتيجي (Maosa, 2015؛ Gachanja and Wambua, 2018؛ محمود ونجم، 2020؛ حسين وعبد الحسن، 2020). واستكمالاً لمشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم بناء أنموذج الدراسة الذي يوضح التأثير بين متغيرات الدراسة الثلاثة كما في الشكل (1).



الشكل (1) أنموذج الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى (Ha₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.
- الفرضية الرئيسية الثانية (Ha₂): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى.

الفرضية الرئيسية الثالثة (Ha₃): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.

الفرضية الرئيسية الرابعة (Ha₄): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

يتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ha_{4.1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة الموارد متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

الفرضية الفرعية الثانية (Ha_{4.2}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة التنسيق متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

6.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تم تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً كما يلي:

التوافق الاستراتيجي: تلبية أمانة عمان الكبرى لمتطلبات البيئة الخارجية مع مواردها وقدراتها الداخلية. وتم قياسه من خلال التوافق الاستراتيجي الداخلي والتوافق الاستراتيجي الخارجي. **المرونة الاستراتيجية:** قابلية أمانة عمان الكبرى لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات. **مرونة الموارد:** قدرة أمانة عمان الكبرى بتحديد التغيرات المحتملة في نشر واستخدام الموارد الداخلية.

مرونة التنسيق: الطرق المتعددة التي تملكها أمانة عمان الكبرى على استخدام مواردها الحالية بكفاءة لتحقيق أهدافها.

الانجراف الاستراتيجي: عدم قدرة أمانة عمان الكبرى على مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية نتيجة افتقارها للعديد من الممارسات الإدارية بما يؤدي إلى تدهور أدائها.

7.1 حدود الدراسة:

الحدود العلمية: تركز الدراسة الحالية في حدودها العلمية على موضوعات التوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في أمانة عمان الكبرى.

الحدود البشرية: كافة المديرين الإداريين العاملين في الأمانة، رؤساء الأقسام في الأمانة، ومديري المشاريع، ومهندسي المشاريع.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة للفترة من شهر فبراير 2023 ولغاية شهر يوليو 2023.

2. الإطار النظري:

1.2 التوافق الاستراتيجي:

أشّرت نهايات القرن الماضي بروز متغيرات ذات طبيعة وتوجه استراتيجي عززت من فاعلية إدارة المنظمات بشقيها السلعي والخدمي، الأمر الذي انعكس على ضرورة بلورة نظريات لا سيما الاستراتيجية منها يمكن تجسيدها على أرض الواقع على وفق حدود وضوابط للتعامل مع التغيرات والتطورات البيئية من ناحية، والتكيف معها من ناحية ثانية. وهذا ما أدى لظهور العديد من المصطلحات الاستراتيجية التي يعتبر التوافق Fit واحداً منها.

ووفقاً لرأي (Hashem & AL- Maani (2019 فإنه من الأهمية في ظل التوافق الاستراتيجي قيام المنظمات بتقديم منتجات وخدمات فريدة تعطي مزيجاً من الفوائد عالية القيمة وعادة ما يُعبر عن هذا بأعلى قيمة معروضة سواء تم أخذها في إطار الكلف الكلية أو أفضل المنتجات القائمة في السوق أو أفضل الحلول المعروضة. ووفقاً لما سبق، حدد (Aithal (2016 يمكن التوافق الاستراتيجي المنظمة من الاستجابة للتغيرات السريعة. فيما أوضح (Chung (2017 أن التوافق الاستراتيجي يشير إلى المحاذاة بين الموارد التنظيمية من جهة والعمليات الداخلية والخارجية من جهة أخرى. كما أكد (Prieto & De Carvalho (2018 بأن التوافق الاستراتيجي يمثل الدرجة التي تدعم بها رسالة وأهداف وخطط تكنولوجيا المعلومات رسالة وأهداف وخطط المنظمة. ويؤكد (Rahman & Rahman (2020 بأن التوافق الاستراتيجي يعني قدرة المنظمة على تلبية متطلبات البيئة الخارجية من خلال مواردها وقدراتها.

وأخيراً، عُبر عن التوافق الاستراتيجي عن التناسب والتلاؤم بين الموارد والقابليات (بيئية المنظمة الداخلية) والبيئية الخارجية للمنظمة بهدف تشكيل الكفايات الجوهرية والمتميزة

(صالح وإبراهيم، 2020). ومن وجهة نظر Grant (2021) يعبر التوافق الاستراتيجي عن الدرجة التي تقوم بها المنظمة بمطابقة مواردها وقدراتها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، حيث إن هذه المطابقة تتم من خلال استراتيجيتها، ومن الضروري هنا امتلاك المنظمة للموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ودعمها.

ويؤكد (Bianchini, et al. (2018 أن بناء التوافق الاستراتيجي في المنظمات يتطلب منها تلبية العديد من المتطلبات إضافة إلى وجود العديد من العوامل المساهمة، وهي:

1. قدرة وإمكانية المنظمات في مواجهة التغيرات في بيئة عملها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وهو ما يتطلب منها الخفة والسرعة والمرونة لمواجهة هذه التغيرات التي من بينها الاضطراب البيئي والحركية البيئية والتعقيد البيئي.
 2. القرارات الاستراتيجية المتخذة اعتماداً على حجم المنظمة، فالتوافق الاستراتيجي بالمنظمات الصغيرة الحجم يكون أكثر من المنظمات الكبيرة الحجم.
 3. اعتماد التوافق الاستراتيجي بشكل أساسي على توجه المنظمة الاستراتيجي الناتج عن العديد من المتغيرات التي من بينها المنافسة الحادة والتعقيد المتزايد لعمليات المنظمة.
 4. الاستقرار في بيئة عمل المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، فعدم الاستقرار الذي من الممكن أن تواجهه المنظمة يؤثر بشكل كبير على التوافق الاستراتيجي لديها.
- مما سبق يمكن القول بأن التوافق الاستراتيجي يمثل منهجية و خارطة طريق بالنسبة للمنظمة لأن يحاذي بين استراتيجية الأعمال وثقافة المنظمة مع معطيات البيئة الخارجية بشكل يحقق أفضل توليفة من المقدرات والقابليات القادرة على استثمار الفرص التنافسية الناجحة.

2.2 المرونة الاستراتيجية:

أصبحت المرونة الاستراتيجية عاملاً هاماً لاستمرارية المنظمات ونجاحها في بيئة تتسم بعدم التأكد والتغير، وهو ما حدا بالعديد من المنظمات القيام بإلحاق استراتيجياتها الأساسية باستراتيجيات بديلة لتغيير مسارات العمل.

إذ بين (Chanphati & Thosuwanhot (2023 أن المرونة الاستراتيجية تنبثق عن قدرة المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الكبيرة التي يكون لها تأثير مهم على أدائها، وبالإمكان تحقيق مثل هذه المرونة من خلال تنويع الأعمال، والاستثمار في الموارد غير المستغلة؛ وخفض المشاريع في القطاعات التخصصية كالبحث والتطوير.

وبناءً على ما سبق، أكد بين (Xin, 2020) أن المرونة الاستراتيجية تنبثق عن قدرة المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الكبيرة التي يكون لها تأثير مهم على أدائها، وبالإمكان تحقيق مثل هذه المرونة من خلال تنوع الأعمال، والاستثمار في الموارد غير المستغلة؛ وخفض المشاريع في القطاعات التخصصية كالبحث والتطوير. وحدد (Wang et al., 2021) بأن المرونة الاستراتيجية تمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يتألف من القدرات والتصميم. كما أن المرونة الاستراتيجية تمثل الدرجة التي تكون فيه المنظمة لديها مجموعة متنوعة من القدرات والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة (Wenna and Ruyue, 2021).

وأخيراً، تشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تعبئة وتطويع مواردها تجاه التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة (Chen, 2022). وقد لخص (Xiao et al., 2021) أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال أنها:

1. تمنح المنظمة القدرة للرد على التغيرات البيئية في الاتجاه المطلوب.
2. تسمح للمنظمات للرد على البيئات غير المستقرة واستخدام الموارد والقابليات للتكيف مع الشروط المطلوبة.
3. زيادة النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية.
4. تخصيص منتجات وخدمات لتلائم احتياجات وتوقعات العملاء الفردية.
5. تحديد تسعيرات جديدة استجابة للتغيرات في المنافسة والأسعار.

حددت أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) في الدراسة الحالية وفقاً لما أشار إليه كل من (Xin, 2020؛ Wang et al., 2021؛ Wenna and Ruyue, 2021) حيث تفيد مرونة الموارد المنظمات عندما يصعب التنبؤ بمستويات الطلب بسبب الرقابة. ووفقاً لرأي (Wang et al., 2021) ترتبط مرونة الموارد بتحديد التغيرات المحتملة في نشر واستخدام الموارد الداخلية. حيث يشير مصطلح مرونة الموارد إلى الموارد التي لديها القدرة على إنتاج العديد من المتغيرات من المنتج، حيث ترتبط مرونة الموارد في شبكة التوزيع مع الإنتاج المؤجل بالتحقيق في المرونة الإنتاجية التي تتطلب تحليلاً هرمياً لمستويات العمل الاستراتيجية المختلفة التي تتطلب مساحة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والعاملين الذين يمكنهم دمج وتنسيق هذه الموارد أثناء العملية (Wenna and Ruyue, 2021). واتساقاً مع ما سبق، فإن مرونة الموارد تعكس قدرة

المنظمة في الحصول على موارد ذات استخدامات متنوعة بالإضافة إلى عرض استخدام الموارد الحالية (Wang et al. 2021). أما مرونة التنسيق فتتمثل قدرة تنظيمية ديناميكية تتكون من النشاط الاستباقي وإعادة تكوين الموارد واستشعار متطلبات السوق، أي التركيز على الطرق التي قد تستخدم بها المنظمة قدراتها التكاملية لتعزيز العلاقات مع الشركاء (Arunachalam et al. 2022). كما أنها تعكس قدرة المنظمة على نشر المهام والموارد والأنشطة وتركز على تنسيق المهام والأنشطة الفردية، والتكامل ببناء إحساس وفهم جمعي شامل (Wenna and Ruyue, 2021). ووفقاً لرأي Xin (2020) تستخدم المنظمات مرونة التنسيق للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال الديناميكية واقتناص الفرص وتقديم الخدمات للعملاء المحتملين وذلك من خلال تنظيم وربط الموارد بطريقة ملائمة، حيث تتيح مرونة التنسيق للمنظمات دمج مواردها الداخلية والخارجية بشكل فعال واستخدامها لتحقيق أداء أفضل.

مما سبق يمكن القول: إن المرونة الاستراتيجية تُعد ضرورة لا مناص منها لكافة أنواع المنظمات التي تسعى لبلوغ النجاح والتميز، لأنها تمثل منهجية علمية متكاملة تمنح المنظمات القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها والتأثير فيها.

3.2 الانجراف الاستراتيجي:

ارتبط ظهور مفهوم الانجراف الاستراتيجي بافتقار المنظمات في التعامل الجاد مع التطورات المستمرة للبيئة المنافسة، وفشلهم في تحليل البيئة المحيطة والاعتماد على استراتيجيات وأنظمة لم تعد تلائم التقدم الكبير في بيئة المنافسة الحالية فضلاً عن القصور في الثقافة الداخلية لمنظمتهم.

قام Johnson et al. (2017) بتنقيح مفهوم الانجراف الاستراتيجي باعتباره الفشل التدريجي للاستراتيجيات الحالية في معالجة الوضع التنافسي للمنظمة. وقد أكد Sivalingam (2018) بأن الانجراف الاستراتيجي يعكس الحالة التي تعكس عدم القدرة لدى المنظمات على تبني التغيرات في ضوء الطلب المستقبلي مما يؤدي إلى فشلها في إيجاد موقع لها وفقاً لمعطيات الاستراتيجية. فيما حدد AL-Douri (2021) بأن الانجراف الاستراتيجي مصطلح يصف حالة الكسل المعرفي في القدرة على تلبية الأهداف الرئيسة للمنظمات أي الحالة التي تصف انحسار المنظمات في اتجاه عدم التأكد نتيجة عدم امتلاك مبادرات متميزة تنطوي على التصاق المنظمات بأغراضها وأهدافها الاستراتيجية. ووفقاً لرأي Gajere and Nimfa (2021) فالانجراف الاستراتيجي يمثل انعدام التوافق بين التغيرات في استراتيجية المنظمات وبين التغيرات في بيئتها الخارجية نتيجة

مرور المنظمات بفترات طويلة من الاستمرارية النسبية التي تبقى فيها الاستراتيجية دون تغيير أو تتغير تدريجياً.

وعليه، يمكن القول بأن الانجراف الاستراتيجي يمثل عملية حاسمة في مجالات عمل المنظمة، التي تحدث عندما تكون المنظمة غير قادرة على مواكبة التغييرات في البيئة الخارجية مما يؤدي إلى تدهور أدائها وعدم قدرتها على مواكبة المنظمات المتفوقة.

3. الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في عرض الدراسات السابقة على المعيار الزمني، أي بحسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وكما يلي:

قام صالح ومراد (2022) بدراسة هدفت إلى بيان الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان. تألف مجتمع الدراسة من (745) فرداً من جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية الثلاثة. أما عينة الدراسة فقد شملت على (254) موظفاً تم اعتمادها بأسلوب العينة العشوائية التطبيقية التناسبية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها يلعب رأس المال السياسي المنظمي دور الوسيط وبشكل جزئي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

كما قام Alzuod and Alqhaiwi (2022) بدراسة هدفت الدراسة إلى تعرف دور المرونة الاستراتيجية في إدارة الالتزامات (مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة خلال الأزمة) لقطاع البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة كورونا - 19. طبقت الدراسة في البنوك التجارية الأردنية. تألف مجتمع الدراسة وعينتها من مديري فروع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (163) فرداً. استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً إيجابياً وتؤثر بشكل إيجابي في إدارة الالتزامات (مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة خلال الأزمة) لقطاع البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة كورونا - 19.

وأجرى محمود ونجم (2020) دراسة هدفت إلى بيان أثر الجاهزية الاستراتيجية في تدني الانجراف الاستراتيجي في أربعة جامعات عراقية. تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأربعة محل الدراسة. أما عينة

الدراسة فقد شملت على عينة عمدية من القيادات الأكاديمية ممثلة بـ (العمداء، ومعاوني العمداء للشؤون العلمية والإدارية، ورؤساء الأقسام العلمية) والبالغ عددهم (166) فرداً. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة. وقد بينت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للجاهزية الاستراتيجية في تدني الانجراف الاستراتيجي في الجامعات العراقية المختارة.

كما أجرى (Faraj and Ahmed (2020) بدراسة هدفت إلى بيان دور المرونة الاستراتيجية في تجنب الانجراف الاستراتيجي (نظام إنذار مبكر، التغطية الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، الرشاقة الاستراتيجية والتغيير الاستباقي) في (7) مستشفيات تقع بالمدينة الطبية بمنطقة باب المعظم في العاصمة العراقية بغداد. تكون مجتمع الدراسة من (644) فرداً بمستوى مدير في المستشفيات محل الدراسة. أما عينة الدراسة فقد شملت على (243) فرداً بمستوى مدير تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلال الاستبانة. وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تجنب الانجراف الاستراتيجي بأبعادها للمستشفيات محل الدراسة.

وهدف دراسة (AlHalaseh and Ayoub (2020 إلى بيان الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في أثر التوجه الريادي على التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (13) بنكاً. شمل مجتمع الدراسة وعينتها على (1023) مديراً من المستويات الإدارية العليا والوسطى يعملون في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تأثير التوجه الريادي على التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة.

كما هدفت دراسة (Supriadi et al.(2020 إلى بيان الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تأثير التوجه الريادي والبيئة الديناميكية على أداء الشركة بإندونيسيا حيث تكون مجتمعها من جميع شركات صناعة الأحذية في مقاطعة بانتين وجاكرتا وجاوة الغربية بإندونيسيا. أما عينة الدراسة فقد شملت شركات صناعة الأحذية في مقاطعتي جاوة الغربية وبانتن بإندونيسيا والبالغ عددها (150) شركة. أما وحدة المعاينة فقد شملت الأفراد العاملين في الشركات عينة الدراسة ممن لديهم معرفة إدارية جيدة في شركاتهم. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة. وقد توصلت إلى أن للمرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً في تأثير التوجه الريادي والبيئة الديناميكية على أداء الشركات المبحوثة بإندونيسيا.

وقام كل من (Hashem and AL- maani (2019 بدراسة هدفت إلى بيان أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية في الأردن بمجتمع تكون من (63 شركة صناعية. حيث شملت عينة الدراسة (54) شركة تم اختيارها بطريقة عشوائية. وكانت وحدة المعاينة من المديرين الإداريين ومديري التسويق العاملين في الشركات عينة الدراسة والبالغ عددهم (76) مديراً. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، التي من خلالها تبين أن التوافق الاستراتيجي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية في الأردن.

وأخيراً، هدفت دراسة (Lin and Dang (2016 إلى اختبار أثر التوافق الاستراتيجي الكلي على أداء الشركات في مختلف الصناعات في تايوان. تكون مجتمع الدراسة من الشركات المالية والإلكترونية في تايوان. أما عينة الدراسة فشملت عينة عشوائية من مديري الشركات المالية والإلكترونية في تايوان والبالغ عددهم (67) مديراً. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة التي من خلالها بياناتها توصلت إلى أن التوافق الاستراتيجي الكلي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات المالية والإلكترونية في تايوان.

مما سبق يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالهدف حيث إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة تعرف الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تأثير التوافق الاستراتيجي بالانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى، كما أن الدراسة الحالية تعتبر دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر المديرين الإداريين العاملين في الأمانة، رؤساء الأقسام في الأمانة، ومديري المشاريع، ومهندسي المشاريع. أما محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بإسهام الدراسات السابقة في إغناء الجانب النظري، وبناء مقياس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة.

4. منهجية الدراسة:

1.4 منهج الدراسة:

تم الاعتماد في تحقيق أهداف الدراسة الحالية على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال دراسة لأثر بين جميع المتغيرات المستمدة خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وذلك باستخدام برنامج الرزمة (الحزمة) الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Statistical Package for Social Science وبرنامج التحليل الآني للهيكل Analysis Moment of Structure لتحليل بيانات الدراسة التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة).

2.4 مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في أمانة عمان الكبرى، أما عينة الدراسة فقد شملت على جميع العاملين من المسميات الوظيفية (نواب مديري المدينة، المديرين التنفيذيين، مديري المناطق، المديرين، رؤساء الأقسام الهندسية، ومديري المشاريع) والبالغ عددهم (214) فرداً وفقاً للهيكل التنظيمي لأمانة عمان الكبرى المحدد بالموقع الإلكتروني لأمانة عمان الكبرى. حيث تم توزيع (214) استبانة على أفراد عينة الدراسة، استرجع منها (203) استبانات، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (10) استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (193) استبانة بنسبة مئوية بلغت (90.18%) من عدد الاستبانات الموزعة.

3.4 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين للتعرف على الثغرات والصعوبات التي قد تواجه المبحوثين في الإجابة عن فقرات الاستبانة، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة جرى تعديل الاستبانة لتصبح أكثر دقة وتعبيراً عن واقع عمل أمانة عمان الكبرى. كم تم حساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتحقق من ثبات أداة الدراسة، والجدول (1) يوضح قيم نتائج الثبات.

جدول (1): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة		
المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل Cronbach Alpha
التوافق الاستراتيجي	10	0.841
المرونة الاستراتيجية	10	0.851
مرونة الموارد	5	0.746
مرونة التنسيق	5	0.726
الانجراف الاستراتيجي	10	0.782

ويؤشر الجدول (1) أن جميع قيم Cronbach's Alpha كانت أعلى من (0.70) وأعلى من الحد المحدد من قبل (Hair et al. (2019 وهو ما يعكس تمتع أداة الدراسة (الاستبانة) بعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق ما سعت إليه الدراسة.

5. النتائج والمناقشة:

1.5 وصف متغيرات الدراسة:

لتحديد مستوى متغيرات الدراسة (التوافق الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية بأبعادها والانجراف الاستراتيجي) بأمانة عمان الكبرى محل الدراسة تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرة من خلال الاعتماد على المقياس النسبي التالي: من الدرجة (1) إلى أقل من الدرجة (2.33) يكون المستوى منخفضاً، من الدرجة (2.33) إلى الدرجة (3.66) يكون المستوى متوسطاً، من الدرجة (3.67) فأكثر يكون المستوى مرتفعاً.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى متغيرات الدراسة					
ت	المتغيرات وأبعادها الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	المستوى
1	التوافق الاستراتيجي	3.806	0.739	1	مرتفع
2	المرونة الاستراتيجية	3.713	0.815	2	مرتفع
1 - 2	مرونة الموارد	3.622	0.909	2	متوسط
2 - 2	مرونة التنسيق	3.805	0.840	1	مرتفع
3	الانجراف الاستراتيجي	2.267	0.510	3	منخفض

إذ يبين الجدول (2) أن مستوى التوافق الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوسط حسابي عام بلغ (3.806) وانحراف معياري (0.739) وهو ما يدل على أن أمانة عمان الكبرى تقوم بإجراء محاذاة بين مواردها المتاحة وعملياتها الداخلية والخارجية ومتابعة كافة التغيرات والتطورات البيئية التي أدت إلى الاستقرار في بيئة عملها. كما يظهر الجدول أن مستوى الانجراف الاستراتيجي الذي تجاوزه أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان منخفضاً بوسط حسابي عام بلغ (2.267) وانحراف معياري (0.510) وهذا مؤشر قوي على أن أمانة عمان الكبرى لديها القدرات الكافية لتبني التغيرات في ضوء التطورات والتحولات المستقبلية أي أنها تقوم بشكل مستمر بمراجعة استراتيجياتها ومواءمة هذه الاستراتيجيات مع التغيرات في بيئة أعمالها الخارجية. وأخيراً، ما يتعلق بمتغير المرونة الاستراتيجية تبين مستواها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوسط حسابي عام بلغ (3.713) وانحراف معياري (0.815)، إذ حصل بعد مرونة التنسيق على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.805) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمرونة الاستراتيجية البالغ (3.713)،

وجاء بعد مرونة الموارد بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.622) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام للمرونة الاستراتيجية البالغ (3.713) وهذا ما يعكس قيام أمانة عمان الكبرى بتحديد الفجوات التي لديها في نشر واستخدام مواردها الداخلية (مرونة الموارد) من جهة وفي تنسيق آليات العمل المهام والأنشطة الفردية والتكامل فيما بينها (مرونة التنسيق) من جهة ثانية.

2.5 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل المسار Path Analysis من خلال برمجية Amos لتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة المبحوثة، وكما موضح أدناه.

الفرضية الرئيسية الأولى (Ha₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.

يوضح الجدول (3) تأثير التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى. حيث بينت النتائج بأن التوافق الاستراتيجي يؤثر في تجنب الانجراف الاستراتيجي، حيث بلغت القيمة التأثيرية (الوزن الانحدار المعياري) (-0.202)، وهذه القيمة التأثيرية دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيم المسار الحرج C.R. البالغة (-4.122). بلغت قيمة مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations للتوافق الاستراتيجي (0.041)، وهو ما يعكس بأن التوافق الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى ساهمت بمقدار (0.041) في تجنب الانجراف الاستراتيجي. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: يؤثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.

جدول (3): نتائج اختبار أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي					
مسار التأثير	مربع الارتباط المتعدد SMC	قيم التأثير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	المسار الحرج C.R.	P
التوافق الاستراتيجي ← الانجراف الاستراتيجي	0.041	-0.202	0.049	-4.122	0.004

الفرضية الرئيسية الثانية (Ha₂): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى.

يوضح الجدول (4) تأثير التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى. حيث بينت النتائج أن التوافق الاستراتيجي يؤثر في المرونة الاستراتيجية، حيث بلغت القيمة التأثيرية (الوزن الانحدار المعياري) (0.831)، وهذه القيمة التأثيرية دالة عند مستوى ($\alpha \leq$)

0.05) بدلالة قيم المسار الحرج C.R. البالغة (18.886). بلغت قيمة مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations للتوافق الاستراتيجي (0.691)، وهو ما يعكس أن التوافق الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى ساهمت بمقدار (0.691) في المرونة الاستراتيجية. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على: يؤثر التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى.

جدول (4): نتائج اختبار أثر التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية					
مسار التأثير	مربع الارتباط المتعدد SMC	قيم التأثير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	المسار الحرج C.R.	P
التوافق الاستراتيجي ← المرونة الاستراتيجية	0.691	0.831	0.044	18.886	***

الفرضية الرئيسة الثالثة (Ha₃): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.

يوضح الجدول (5) تأثير المرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى. حيث بينت النتائج بأن المرونة الاستراتيجية تؤثر في تجنب الانجراف الاستراتيجي، حيث بلغت القيمة التأثيرية (الوزن الانحدار المعياري) (-0.231)، وهذه القيمة التأثيرية دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيم المسار الحرج C.R. البالغة (-3.285). بلغت قيمة مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations للتوافق الاستراتيجي (0.053)، وهو ما يعكس أن التوافق الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى ساهمت بمقدار (0.053) في تجنب الانجراف الاستراتيجي. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على: تؤثر المرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.

جدول (5): نتائج اختبار أثر المرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي					
مسار التأثير	مربع الارتباط المتعدد SMC	قيم التأثير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	المسار الحرج C.R.	P
المرونة الاستراتيجية ← الانجراف الاستراتيجي	0.053	-0.231	0.044	-3.285	0.001

الفرضية الرئيسية الرابعة (Ha₄): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

يتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ha_{4.1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة الموارد متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

الفرضية الفرعية الثانية (Ha_{4.2}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة التنسيق متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

يعرض الجدول (6) نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية. حيث يشير إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع في الفرضية الرئيسة الرابعة قد بلغت (-0.192) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) على المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) قد بلغت (-0.394). كما يبين الجدول (6) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي Variance Accounted For (VAF) قد بلغت (48.73) وتعبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط؛ وذلك لأنها كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair et al. 2022). وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن للمرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً في تأثير التوافق الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أمانة عمان الكبرى، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية التي تنص على: يؤثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

جدول (6): نتائج اختبار أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى									
الفرضية	مسارات تأثير المتغيرات	نوع التأثير	التأثيرات المباشرة		التأثيرات غير المباشرة		التأثير الكلي	VAF مؤشر لنسبة التأثير	
			قيمة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	مستوى الدلالة		نسبة التأثير	طبيعة التأثير
H ₄	المستقل ← التابع	مباشر	-0.202	0.004	-	-	-	48.73	جزئي
	المستقل ← الوسيط	مباشر	0.831	***	-	-	0.394		
	الوسيط ← التابع	مباشر	-0.231	0.001	-	-			
	المستقل ← الوسيط ← التابع	غير مباشر	-	-	-	0.007			
H ₄₋₁	المستقل ← التابع	مباشر	-0.202	0.004	-	-	-	31.76	جزئي
	المستقل ← الوسيط	مباشر	0.790	***	-	-	0.296		
	الوسيط ← التابع	مباشر	-0.119	0.023	-	-			
	المستقل ← الوسيط ← التابع	غير مباشر	-	-	-	0.031			
H ₄₋₂	المستقل ← التابع	مباشر	-0.202	0.004	-	-	-	39.33	جزئي
	المستقل ← الوسيط	مباشر	0.759	***	-	-	0.333		
	الوسيط ← التابع	مباشر	-0.173	0.011	-	-			
	المستقل ← الوسيط ← التابع	غير مباشر	-	-	-	0.019			

(***) تعني دالة على كافة المستويات أي انها دالة عند 0.000؛ المتغير المستقل: التوافق الاستراتيجي، المتغير التابع: الانجراف الاستراتيجي، المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية ومرونة الموارد ومرونة التنسيق.

كما يعرض الجدول (6) نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة. حيث يشير إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (مرونة الموارد) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع قد بلغت (-0.094) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) على المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) قد بلغت (-0.296). كما يبين الجدول (6) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي (VAF) Variance Accounted For قد بلغت (31.76) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت أكبر من

(20%) وأقل من (80%) (Hair, et al., 2022). وبهذه النتيجة يتم قبول الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن لمرونة الموارد دور وسيط في تأثير التوافق الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أمانة عمان الكبرى، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية التي تنص على: يؤثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة الموارد متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى. وأخيراً، يظهر الجدول (6) نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة. حيث يشير إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (مرونة التنسيق) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع قد بلغت (-0.131) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) على المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) قد بلغت (-0.333). كما يبين الجدول (6) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي (VAF) Variance Accounted For قد بلغت (39.33) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair, et al., 2022). وبهذه النتيجة يتم قبول الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن لمرونة التنسيق دوراً وسيطاً في تأثير التوافق الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أمانة عمان الكبرى، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية التي تنص على: يؤثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة التنسيق متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

6 النتائج والتوصيات:

1.6 النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التوافق الاستراتيجي أن مستواه كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث إن أمانة عمان الكبرى تقوم بمواءمة متطلبات البيئة الخارجية المحيطة بها مع قدراتها التشغيلية، تهتم بإيجاد حلول بديلة للمشكلات التي تواجهها، تسعى لتحسين خدماتها بشكل مستمر من خلال مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية. كما بينت نتائج التحليل الوصفي لمتغير المرونة الاستراتيجية أن مستواه كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ تعزز أمانة عمان الكبرى المشاركة في استخدام الموارد بين جميع الإدارات والتواصل فيما بينها، إضافة إلى تفعيل المشاركة في مواردها المتاحة للتنوع في خدماتها والسعي إلى إيجاد

مجموعات جديدة من الموارد الموجودة. وأخيراً، تبين أن مستوى الانجراف الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر عينة الدراسة كان منخفضاً، وهو ما يعكس القدرات التي تمتلكها أمانة عمان الكبرى لتبني التغيرات في ضوء التطورات والتحوليات المستقبلية أي أنها تقوم بشكل مستمر بمراجعة استراتيجياتها ومواءمة هذه الاستراتيجيات مع التغيرات في بيئة أعمالها الخارجية. وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة

وأظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة الثلاث الأولى الرئيسة بأن التوافق الاستراتيجي يساهم في تجنب الانجراف الاستراتيجي لأمانة عمان الكبرى، وهذه النتيجة تعكس أن أمانة عمان الكبرى تستخدم التوافق الاستراتيجي وهذا الاستخدام يساهم بشكل إيجابي في تجنب مسببات الانجراف الاستراتيجي. وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة محمود ونجم (2020) التي أكدت على أن للجاهزية الاستراتيجية تأثير في تدني الانجراف الاستراتيجي في الجامعات العراقية. وأن التوافق الاستراتيجي يؤثر في المرونة الاستراتيجية لأمانة عمان الكبرى، وهو ما يعكس أن أمانة عمان الكبرى تستخدم التوافق الاستراتيجي وهذا الاستخدام يساهم بشكل إيجابي في تعزيز متطلبات تحقيق المرونة الاستراتيجية متفقة بذلك مع نتيجة دراسة (Hashem and AL- Maani 2019) التي أكدت على أن التوافق الاستراتيجي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية في الأردن، ودراسة (Lin and Dang 2016) التي توصلت إلى أن التوافق الاستراتيجي الكلي يؤثر وبشكل إيجابي على أداء الشركات المالية والإلكترونية في تايوان.

وأخيراً، فإن المرونة الاستراتيجية تساهم في تجنب الانجراف الاستراتيجي لأمانة عمان الكبرى، وهذه النتيجة تعكس بأن أمانة عمان الكبرى متبينة لمدخل المرونة الاستراتيجية وهذا التبني يساهم بشكل إيجابي في تجنب مسببات الانجراف الاستراتيجي، وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Alzuod and Alqhaiwi 2022) التي أشارت إلى الدور الإيجابي للمرونة الاستراتيجية في إدارة الازمات (مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة خلال الأزمة) لقطاع البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة كورونا – 19. وتتفق أيضاً مع دراسة (Faraj and Ahmed 2020) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تجنب الانجراف الاستراتيجي بأبعادها للمستشفيات محل الدراسة.

وما يتعلق بالفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية، فقد بينت النتائج أن للمرونة الاستراتيجية ببعديها مرونة الموارد ومرونة التنسيق تأثيراً وسيطاً في العلاقة بين التوافق

الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي لأمانة عمان الكبرى، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً. وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة صالح ومراد (2022) التي بينت أن رأس المال السياسي المنظمي دور الوسيط وبشكل جزئي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان. كما تتفق مع نتيجة دراسة (AlHalaseh and Ayoub (2020 التي أوضحت أن المرونة الاستراتيجية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في تأثير التوجه الريادي على التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة.

2.6 التوصيات:

- قيام أمانة عمان الكبرى بإجراء مسوحات بيئية بشكل مستمر لجمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة ببيئتي عملها الداخلية والخارجية.
- تبني أمانة عمان الكبرى مداخل إدارية بمنظور استراتيجي تمكنها من تحسين عملياتها تحسين قدرتها على النمو.
- ضرورة تعزيز متطلبات المرونة الاستراتيجية من قبل أمانة عمان الكبرى للاستفادة من انعكاساتها في تجنب الانجراف الاستراتيجي بالتكامل مع التوافق الاستراتيجي وذلك من خلال إعداد دراسة متكاملة لبيان مستويات الاستفادة من التوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية.
- اعتماد المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى منهجاً وممارسة من خلال تطوير البنى التحتية بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغيرات البيئية عامة وسرعة التعامل معها.
- رصد التطورات والتغيرات المرتبطة ببيئة أمانة عمان الكبرى الخارجية من خلال استخدام أكثر من وسيلة.
- تشجيع فاعلية التعاون بين إدارات وأقسام أمانة عمان الكبرى سواء في حل المشكلات أو التشارك بالمعرفة عبر التحفيز المادي والمعنوي بحيث يكون هذا التحفيز مقدرًا لحجم الجهود المبذولة.
- تحليل التعقيد في الخدمات المطلوبة من أمانة عمان الكبرى وذلك من خلال تحليل المخاطر البيئية وتصنيفها.
- إجراء دراسة بالمتغيرات المستقلة والوسيط للدراسة الحالية نفسها، ولكن بتأثيرها على النجاح الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً في أمانة عمان الكبرى.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- حسين، حسين وعبد الحسن، بتول (2020). دور العقل الاستراتيجي لمدرء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 26 (117)، 200 – 211.
- صالح، أحمد وإبراهيم، إبراهيم. (2020). القيادة الاستراتيجية: أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة التحفيز. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- صالح، أحمد ومراد، ياسر (2022). الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنطقي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 42 (2)، 1 – 16.
- محمود، ناجي ونجم، أسامة (2020). أثر الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأداء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 61 (56) ج 2، 282 – 299.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aithal, P. (2016). The Concept of Ideal Strategy and Its Realization Using White Ocean Mixed Strategy. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5 (4), 171 – 179.
- AL-Douri, Z. (2021). Development of a multi-item Scale for Measuring Strategic Drift, *Management Science Letters*, 11 (4), 1 – 16.
- AlHalaseh, R., and Ayoub, Z. (2020). Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence. *International Review of Management and Marketing*, 11 (6), 21 – 29.
- Alshebli, A. (2016). Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies: the case of Abu Dhabi Government infrastructure sector (Doctoral dissertation, University of Wolverhampton).
- Alzuod, M., and Alqhaiwi, L. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Crisis Management in the Commercial Banking Sector during the COVID - 19 Pandemic. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 26 (2), 104 – 112.
- Arunachalam, S., Ramaswami, N., Patel, C., and Chai, L. (2022). Innovation-based strategic flexibility (ISF): Role of CEO ties with marketing and R&D. *International Journal of Research in Marketing*, 39 (3), 927-946
- Ayoubi, M., Mehrabanfar., E and Banais, A. (2018). Guidelines on Designing Conceptual Framework for Strategic Management with Application to the Energy Industry. *Administrative Sciences*, 8 (27), 1 – 13.
- Bianchini, L., Russo, S., De-Bortoli, R., and Silva, L. (2018). Strategic Alignment: Management Models and Other Organizational Possibilities. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6 (8), 1 – 14.
- Chang, H., Liu, S., and Mashrawala, R. (2021). Customer Bargaining Power, Strategic Fit, and Supplier Performance. *Production and Operations Management*, 31 (4), 1492 – 1509.

- Chanphati, J., and Thosuwanchot, N. (2023). Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. *Journal of Strategy and Management*, 16 (3), 1 – 22.
- Chen, H. (2022). The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties on green innovation in new ventures. *Frontiers in Environmental Science*, 10 (3389), 1 – 13.
- Chung, D. (2017). The Impact of Strategic Fit on Innovation Performance: Focusing on Manufacturing Industry, *Ph. D. Dissertation in Business*, Seoul National University.
- Faraj, S., and Ahmed, S. (2020). Strategic Flexibility's Impact in Avoiding the Strategic Drift: Analytical Research in Hospitals of the Medical City in Baghdad. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10 (IV), 288 – 296.
- Gachanja, L., and Wambua, P. (2018) Strategic Drift and its effect on the Performance of Insurance Companies in Nairobi City Country, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI (8), 764 – 783.
- Gajere, M., and Nimfa, D. (2021). Strategic Drift and Organizational Culture in Oil and Gas Company of Nigeria. *International Journal of Engineering and Management Research*, 11 (2), 1 – 12.
- Grant, R. (2021) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. 7th Edition, Wiley-Blackwell.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis*. 8th ed., Cengage Learning EMEA.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd ed., SAGE Publications, Inc.
- Hashem, T., and AL-Maani, A. (2019). The Impact of Strategic Fit on the Marketing Performance of the Industrial Corporations in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 14 (2), 115 – 124.
- Johnson, G., Whington, R., Scholes, K., Angwin, D., and Regner, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. 11th ed., Pearson Education Limited.
- Lin, C., and Dang, V. (2016) Examining the Effect of Overall Strategic Fit on Firm Performance in Different Industry Type. *Academy of Management Proceedings*, 16 (1).
- Lin, C., Peng, T., Chang, R., and Dang, V. (2016). Dynamics of external fit and internal fit: case of electronics industry. *Chinese Management Studies*, 10 (1), 1 – 20.
- Maosa, H. (2015). Determinants of Strategic Drift and Their Effect on Performance of Commercial Banks in Kenya. *Master Thesis in Business Administration*, University of Nairobi.
- Miles, S., and Van Clieaf, M. (2017). Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital. *Business Horizons*, 60 (1), 55-65.

- Prieto, V., and De Carvalho, M. (2018). Can internal strategic alignment influence performance? An empirical research applying structural equation modelling. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31 (3), 585 – 604.
- Rahman, H., and Rahman, A. (2020). Strategic fit strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving capabilities of a manufacturing unit. *Production & Manufacturing Research*, 8 (1), 59-79.
- Sivalingam, R. (2018). *Strategic Management. Industry Analysis, Strategic Drift and Re-Strategizing*. Grin Verlag.
- Supriadi, Y., Ahman, E., Wibowo, L., Furqon, C., and Subagia, D. (2020). Strategic Flexibility in Mediating the Effect of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Environment on Firm Performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9 (8), 324 – 330.
- Wang, Y., Cao, Y., Xi, N and Chen. H. (2021). High-Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance — the Moderating Role of Social Networks. *Frontiers in Psychology*, 12, 1 – 10.
- Wenna, F., and Ruyue, L. (2021). Interaction orientation, strategic flexibility and service innovation performance of manufacturing enterprises. *Science Research Management*, 42 (3), 80 - 89
- Xiao, H., Yang, X., and Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. *Asia Pacific Business Review*, 27 (3), 470 – 492.
- Xin, W. (2020). Exploring the Impact of Strategic Flexibility on Business Model Innovation under the Open Innovation Activity: The Moderating Roles of Multiple Factors with Competitive Ties and Cooperative Ties. *International Business Research*, 13 (7), 80 – 92.