



# دور التعبئة الاستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال الدور المعدل للتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين: دراسة استطلاعية لوجهات نظر عينة من القادة الإداريين في عدد من منظمات المجتمع المدني في دهوك

أفين محمد صالح أحمد

قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة زاخو  
دهوك، العراق

د. محمود محمد أمين البشكالي

قسم إدارة الأعمال، الكلية التقنية ئاكرى  
جامعة ئاكرى للعلوم التطبيقية  
دهوك، العراق

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المعدل للتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين في تعزيز العلاقة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستقرائي (الوصف التحليلي)، حيث تمحورت إشكاليتها حول مجموعة من التساؤلات، منها: إلى أي مدى تدرك عينة الدراسة أبعاد التعبئة الاستراتيجية في المنظمات المستهدفة؟ وما هي مؤشرات التميز الاستراتيجي والتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين في هذه المنظمات؟ وهل توجد علاقة ارتباط وتاثير معنوي بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي؟ وهل يلعب التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين دوراً تediلاً في هذه العلاقة؟

تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء وُزّعت على عينة عشوائية مكونة من (80) من القيادات الإدارية في منظمات المجتمع المدني بمدينة دهوك، واسترجعت (63) قائمة استقصاء صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت (78.75%). ولتحليل البيانات، تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS V.22، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي لدى العينة المستجيبة، كما تبين أن التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين يعزز هذه العلاقة التأثيرية. وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة عدداً من المقترنات، من أبرزها ضرورة تبني المنظمات استراتيجيات شاملة لتعبئة الموارد، تأخذ في الاعتبار جميع الأبعاد اللازمة لتحقيق التميز الاستراتيجي. كما أوصت بتطوير آليات لقياس الأثر الفعلي لهذه التعبئة على الأداء الاستراتيجي، وضمان التكامل بين مختلف الأبعاد لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.

**الكلمات المفتاحية:** التعبئة الاستراتيجية، التميز الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الصلابة الاستراتيجية، منظمات المجتمع المدني.

## المقدمة

لقد أصبح التميز الاستراتيجي عاملاً حاسماً لنجاح واستدامة منظمات المجتمع المدني، ولا سيما في بيئه تنافسية متزايدة ومحدودة الموارد. وتتولى منظمات المجتمع المدني مهمة معالجة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية المختلفة، وقدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية هي ما يحدد تميزها الاستراتيجي. وينعكس هذا التميز في قدرتها على التمييز بين نفسها والمنافسين، والحفاظ على الكفاءة التشغيلية، وتوليد تأثير اجتماعي كبير. ومع ذلك، تواجه العديد من منظمات المجتمع المدني صعوبات في الحفاظ على التميز الاستراتيجي بسبب الموارد المحدودة، والقيود التنظيمية، والضغوطات الخارجية. ولكي تظل منظمات المجتمع المدني فعالة، يجب عليها تكيف استراتيجيتها باستمرار، ومواءمتها لأهدافها مع احتياجات المجتمع المتغيرة، وبناء القدرات التنظيمية التي تدعم النجاح المستدام (Ssesanga, 2021).



\* تم استلام البحث في فبراير 2025، وقبل للنشر في مارس 2025، ونشر إلكترونياً في مارس 2025.

DOI: 10.21608/aja.2025.415570 (معرف الوثائق الرقمي)

وفي هذا السياق، تعد التعبئة الاستراتيجية إحدى الأدوات الأساسية التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف، حيث يشير إلى عملية الحصول على الموارد وإدارتها ونشرها بطريقة تعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Ochieng, 2015). في سياق منظمات المجتمع المدني، تعد التعبئة الاستراتيجية ضرورية لضمان الاستدامة التشغيلية وتمكين النمو. وبشمل ذلك القدرة على تأمين موارد جديدة وإضافية، وتعظيم الموارد الموجودة، وضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات للمستفيدين المستهدفين. ومع ذلك، فإن المنافسة على موارد المانحين قوية، وتكافح العديد من المنظمات للحفاظ على تدفق ثابت من التمويل لدعم عملياتها. وبدون استراتيجية قوية لحشد الموارد، تخاطر منظمات المجتمع المدني بالفشل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذلك، فإن دور التعبئة الاستراتيجية لا يقتصر على تأمين الموارد فحسب، بل يتعلق أيضًا باستغلال هذه الموارد لدفع التميز الاستراتيجي، مما يجعله عنصراً حيوياً لنجاح المنظمة (Batti, 2014).

في سبيل تعميق الفهم حول العلاقة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي، يبرز أهمية تحقيق التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجية، حيث إن الكثير من المرونة يمكن أن يؤدي إلى فقدان الاتجاه، في حين أن الصلابة المفرطة يمكن أن تعيق الابتكار والتكييف. فمن ناحية، تسمح المرونة للمنظمات بالتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، واستكشاف فرص جديدة، والابتكار استجابة لأولويات المانحين المتغيرة واحتياجات المجتمع. ومن ناحية أخرى، توفر الصلابة الاستراتيجية الاستقرار والاتساق، مما يضمنبقاء المنظمة مركزة على توجهها الاستراتيجي (Teece, Pisano & Shuen, Pisano, Shuen, 1997). وبينما عليه نجد أنه حتى تستطيع منظمات المجتمع المدني تحقيق التميز الاستراتيجي، فعلها إدارة هذا التوازن بعناية لتعظيم فوائد استراتيجيات تعبئة الموارد الخاصة بها والحفاظ على النجاح الاستراتيجي. ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة للتحقق من دور التعبئة الاستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال الدور المعدل للتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

التعبئة الاستراتيجية. وتتضمن:

### 1- مفهوم التعبئة الاستراتيجية

نعتمد في تفسير مفهوم التعبئة الاستراتيجية في هذه الدراسة على المنظور القائم على الموارد الذي يؤكد بشكل خاص على الموارد «الاستراتيجية» أو الموارد القيمة والنادرة والفردية وغير القابلة للاستبدال (VRIN) التي تمتلكها المنظمات وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية (Barney, 1991; Crook et al., 2008). والموارد -كمصطلح عام- هي «جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية وسمات المنظمة والمعلومات والمعرفة وغيرها التي تسيطر عليها المنظمة والتي تتمكنها من صياغة وتنفيذ استراتيجيات تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها» (Inceoglu et al., 2024: 584).

تبين وجهات نظر الباحثين بخصوص تعريف التعبئة الاستراتيجية، وذلك لاختلاف وجهات اهتمامهم بهذا المفهوم وال المجال الذي طبقت فيه هذه الاستراتيجية. إذ يعرف (Batti, 2014) «التعبئة الاستراتيجية ب أنها عملية يتم من خلالها حشد الموارد المالية وإما خارجيًا أو داخلياً لدعم أنشطة المنظمة» (ص 57). ويشير (Seltzer, 2014) إلى التعبئة الاستراتيجية بأنها عملية الحصول على الموارد اللازمة للحفاظ على استدامة المنظمة من مصادر مختلفة من مقدمي الخدمات من خلال آليات متنوعة. وتعبر التعبئة الاستراتيجية عن «القدرة على التعامل مع المواقف العصبية أو المشاكل غير العادية من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال أو مبتكر» (Armstrong, 2015: 268). يعكس النصين المذكورين عن التعبئة الاستراتيجية رؤيتين مكملتين لبعضهما البعض، كل منها تسلط الضوء على جانب معين من مفهوم التعبئة الاستراتيجية. التعريف الذي قدمه (Seltzer, 2014) يركز على جمع الموارد، وهو يتناول قدرة المنظمة على تأمين واستقطاب الموارد الازمة من مصادر مختلفة من أجل دعم استدامتها. هنا نجد التركيز على التوجّه الخارجي في تعبئة الموارد، والتعامل مع الشبكات الخارجية والشركاء والمصادر التي تدعم العمليات الاستراتيجية للمنظمة. من جهة أخرى، يركز (Armstrong, 2015) على الجانب الداخلي للتعبئة الاستراتيجية، حيث يتحدث عن كيفية استخدام تلك الموارد بفعالية أو بشكل مبتكر للتعامل مع المواقف العصبية أو حل المشكلات غير التقليدية. يعكس هذا التعريف جانبًا ديناميكيًا وإبداعيًا في استغلال الموارد المتاحة، وهو ما يعزز المرونة والقدرة التكيفية للمنظمة. ويعرف (Ndetaulwa, 2019) التعبئة الاستراتيجية بأنها «جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لضمان توفير الموارد مثل الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية الكافية للحفاظ على العمليات التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة» (ص 8).

وبناء على ما سبق يُعرف الباحثان التعبئة الاستراتيجية بأنها جميع الأنشطة المخصصة لتحديد وجمع واستخدام الموارد - بما في ذلك رأس المال البشري والأصول المالية والمعروفة الاستراتيجية والقدرات التكنولوجية - والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية ورؤيتها ورسالتها بالشكل الذي يساهم في تعزيز المسار نحو التميز الاستراتيجي.

## 2- أهمية التعبئة الاستراتيجية

وفقاً لـ Österman (2022) تجلّى أهمية التعبئة الاستراتيجية في النقاط الآتية:

- تكشف التعبئة الاستراتيجية عن الآليات التي تمكّن المنظمات من تأمين الموارد والالتزام بها، مما يوفر رؤى حاسمة حول العمليات المعقدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- غالباً ما تتسم الالتزامات بالموارد بطبيعتها غير القابلة للإرجاع، مما يشكّل بشكل أساسياً المسار الاستراتيجي للمنظمة. وب مجرد تخصيص الموارد، تنطلق سلسلة من الإجراءات والقرارات التي تؤدي إلى تغييرات تنظيمية دائمة.
- تعكس المبادرات الاستراتيجية تنوعاً في نهجها للتعبئة الموارد، مما يؤدي إلى نتائج متفاوتة عبر المنظمة. بالنسبة للمنظمات الطامحة إلى تنمية أنظمة بيئية قوية، تُعد التعبئة الاستراتيجية للموارد الخارجية أمراً بالغ الأهمية.
- تربط التعبئة الاستراتيجية ارتباطاًوثيقاً بعمليات إدارة التغيير، حيث تؤكد على دور القادة في إشراك أصحاب المصلحة وضمان التزامهم أثناء التحولات. ويعود هذا الانخراط أساسياً لتعزيز المشاركة والدعم للمبادرات الاستراتيجية.
- في سياق القدرات الديناميكية، تبرز التعبئة الاستراتيجية كعنصر حيوي يعزز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار استجابة لظروف السوق المتغيرة.
- تُعد التعبئة الاستراتيجية اختباراً حاسماً لنجاح تنفيذ الاستراتيجية. فعندما يتم تعبئة الموارد بفاعلية، لا يقتصر الأمر على كون هذه المبادرات جزءاً أساسياً من الاستراتيجية التنظيمية، بل يمتد تأثيرها أيضاً إلى توجهها وتطورها عبر الديناميكيات المعقدة لتفاعلات أصحاب المصلحة.
- استناداً إلى ما سبق، يرى الباحثان أن التعبئة الاستراتيجية تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز فعالية منظمات المجتمع المدني، وذلك عبر مواءمة مواردها وجهودها مع تحقيق أهداف محددة. فمن خلال تأمين الموارد والالتزام بها استراتيجياً، يمكن لهذه المنظمات إشراك أصحاب المصلحة بفعالية، وضمان وصول مبادراتها وتأثيرها داخل المجتمعات المستهدفة. يسهم هذا الانخراط الاستباقي في خلق بيئه تعاونية تمكّن المنظمات من الاستفادة من الموارد الخارجية وبناء شراكات قوية، وهو أمر ضروري لإحداث تأثير مستدام. علاوة على ذلك، تعزز التعبئة الاستراتيجية القدرات الديناميكية التي تمكّن المنظمات من التكيف والابتكار استجابة لاحتياجات المجتمعية المتغيرة. وفي النهاية، لا يقتصر نجاح تنفيذ التعبئة الاستراتيجية على دفع المنظمات نحو تحقيق أهدافها فحسب، بل يضعها أيضاً في موقع تميز استراتيجياً، مما يمكنها من قيادة مبادرات تدفع التغيير الهايد وتعزز التماسك الاجتماعي.

## 3- أبعاد التعبئة الاستراتيجية.

من خلال البحث في هذا المجال، يتضح أنه لا يوجد اتفاق تام بين الكتاب والباحثين حول أبعاد التعبئة الاستراتيجية، على الرغم من وجود بعض الأبعاد المشتركة. فقد حددت Zerha (2018) ثلاثة أبعاد رئيسية للتتعبئة الاستراتيجية، وهي: تحديد الموارد، جمع الموارد، واستخدام الموارد. أما Ssesanga (2021) ، فقد أشار إلى أن التعبئة الاستراتيجية للمنظمات المجتمعية تتكون من أربعة أبعاد، تشمل: الاعتماد المالي على الذات، التشبيك، التبرعات، والمنح. وفي سياق منظمات المجتمع المدني، يحدد Nzilani (2021) أربعة أبعاد رئيسية للتتعبئة الاستراتيجية، تتمثل في: التمويل الخارجي من الجهات المانحة، الشراكات، استراتيجية استرداد التكاليف، ومشاريع توليد الدخل.

ويحدد Ngiri & Njagi (2022) ثلاثة أبعاد رئيسية للتتعبئة الاستراتيجية متمثلة في: تخصيص الموارد، واستخدام الموارد، والحصول على الموارد. ويؤكد Maina (2023) أن هناك أربعة أبعاد رئيسية للتتعبئة الاستراتيجية تشمل: استراتيجية جمع التبرعات، واستراتيجية التمويل الذاتي، واستراتيجية الشراكة المؤسسية وأخيراً التعاون المجتمعي.

- وعليه سيتم تبني الأبعاد التي قدمها نموذج Maina (2023) لعدة أسباب رئيسية، وهي كالتالي:
- يقدم النموذج إطاراً نظرياً حديثاً يعكس التطورات الأخيرة في الإدارة الاستراتيجية ويتماشى مع التحديات العملية التي تواجهها منظمات المجتمع المدني. وهذا يضمن استخدام النماذج المعاصرة التي تربط بين المفاهيم النظرية والتطبيقات في العالم الحقيقي.
  - تتجلى شمولية النموذج من خلال أبعاده الأربع الرئيسية (جمع التبرعات، والتمويل الذاتي، والشراكة المؤسسية، والتعاون المجتمعي)، والتي تشمل استراتيجيات متنوعة يمكن لمنظمات المجتمع المدني استخدامها لتعبئة الموارد وضمان استدامة المشروع.
  - النموذج مناسب تماماً لسياق الدراسة، وخاصة منظمات المجتمع المدني في دهوك، والتي تعتمد على استراتيجيات مختلفة لتعبئة الموارد، سواء من خلال المانحين، أو التمويل الذاتي، أو التعامل مع المجتمع المحلي. يسمح هذا التوافق بتحليل أكثر دقة للحقائق الميدانية.
  - يدعم التركيز على تعبئة الموارد داخل النموذج تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة بشكل فعال. وهذا يتماشى بشكل مباشر مع الهدف الأساسي للدراسة المتمثل في فحص دور التعبئة الاستراتيجية وعلاقتها بالتوازن بين المرونة والجمود الاستراتيجيين.
  - النموذج عملي وقابل للتكييف، ويوفر إطاراً منطماً للدراسات الميدانية مثل هذه. إن تقسيمه الواضح للأبعاد الاستراتيجية يمكن من إجراء تحليل استكشافي لتأثيرها على التميز الاستراتيجي.

#### التوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية. ويتضمن:

- 1- **المرونة الاستراتيجية**

في ظل عالم الأعمال سريع التطور، لم تعد القدرة على التكيف والتحول مجرد خيار، بل أصبحت ضرورة حتمية. وفي هذا السياق، يؤكد Gayo (2020) أن المرونة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدم القدرة على التنبؤ ببيئة الأعمال، حيث يؤدي تزايد الاضطرابات وعدم اليقين في البيانات الخارجية إلى ضرورة تطوير المنظمات لمستوى معين من المرونة، يمكنها من التكيف مع هذه الظروف المتغيرة. حظي مفهوم المرونة الاستراتيجية بتعريفات متعددة، تعكس عمقه وتنوع العناصر التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستمرارية. إذ يعرف Sushil (2014) المرونة الاستراتيجية بأنها "التحركات الاستراتيجية الاستباقية والتفاعلية المهدفة إلى إحداث التغيير، سواء داخلياً أو خارجياً، من خلال الاستفادة من الجوانب الحيوية لاستمرارية المنظمة، مثل القيم الأساسية، والثقافة، والكفاءات الجوهرية، والعلامة التجارية، والموقع الاستراتيجي" (ص 276). تتألف المرونة الاستراتيجية من قدرة تنظيمية مصممة بشكل متعمد واستراتيجي، تتيح للمنظمة الاستجابة والتكييف في الوقت المناسب مع التغيرات البيئية التي تكون ذات تأثير جوهري على الأداء التنظيمي (Srour et al., 2016, p. 373).

تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها استعداد المنظمة وقدرتها على إعادة صياغة استراتيجياتها استجابة للفرص، والتهديدات، والتغيرات التي قد تطرأ في السوق (Gayo, 2020, p. 4). ومن خلال استعراض مختلف التعريفات المطروحة في الأدب، يتضح أن العامل المشترك بينها جميعاً هو تأكيدها على أهمية استعداد المنظمة وقدرتها على التغيير كوسيلة للتكييف مع البيئات الديناميكية.

يمكن للمنظمة أن تُظهر مرونة استراتيجية من خلال تبني نهج تفاعلي (الاستجابة للتغيير) و/ أو استباقي (خلق فرص جديدة)، وذلك عبر تنويع الخيارات الاستراتيجية المتاحة و/ أو زيادة سرعة الاستجابة لمتابعة خيار استراتيجي محدد. كما يمكن للمنظمة التكيف داخلياً عبر إعادة تخصيص الموارد، أو خارجياً من خلال اتخاذ إجراءات تنافسية. (Herhausen et al., 2021: 437).

بالاستناد إلى ما سبق، يرى الباحثان أن المرونة الاستراتيجية ضرورية في عالم الأعمال سريع الوتيرة اليوم، فهي تعكس استعداد المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئات غير المتوقعة. وتمثل مزيجاً من الإجراءات الاستباقية والتفاعلية لإدارة التغيرات الداخلية والخارجية، من خلال الاستفادة من القيم الأساسية والثقافة والأصول الاستراتيجية، مما يسمح للمنظمات بالازدهار وسط الاضطرابات. وتتجلى هذه القدرة في التكيف والاستعداد لإعادة تشكيل الاستراتيجيات استجابة للفرص والتهديدات، مما يضمن بقاء المنظمة مرنة ومستدامة وقدرة على النمو على المدى الطويل. في نهاية المطاف، تمكّن

المرونة الاستراتيجية المنظمات من الحفاظ على قدرتها التنافسية، وتعزيز الابتكار، وإشراك أصحاب المصلحة أثناء التعامل مع ديناميكيات السوق المتغيرة وحالات عدم اليقين.

وعلى الرغم من أن المرونة الاستراتيجية تُعد محركاً حاسماً للاستدامة والنمو على المدى الطويل، مما يمكن المنظمات من الصمود في مواجهة الاضطرابات الاقتصادية والتقادم التكنولوجي والمنافسة غير المتوقعة، إلا أنها قد تشكل أيضاً مخاطر إذا لم تُدر بشكل حذر. إذ يمكن أن يؤدي الإفراط في التركيز على المرونة إلى تشتت الجهود والانحراف الاستراتيجي، إذا قامت المنظمات بتحويل توجهها باستمرار دون الحفاظ على رؤية متماسكة. لذا، رغم ما تقدمه المرونة الاستراتيجية من فوائد عديدة، فإنها تتطلب معايرة دقيقة لمنع العواقب السلبية الناجمة عن التكيفات المفرطة أو غير المنسجمة مع الأهداف الاستراتيجية.

## 2- الصلابة الاستراتيجية

تشير الصلابة الاستراتيجية إلى الظاهرة التي تلتزم فيها المنظمات باستمرار باستراتيجيات وسلوكيات راسخة، على حساب قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والдинاميكية (Matthyssens et al., 2005). ويشرح Holtmann & Lüttel (2008) أن هذا التصلب مدفوع بالاحتيارات الاستراتيجية المبكرة التي تعزز نفسها بمرور الوقت، مما يخلق دورة تعتمد على المسار، فتقيد إمكانية التغيير. وعندما تستثمر المنظمات في استراتيجيات محددة، فإنها تعزز عن غير قصد التزامها بهذه الأساليب، مما يجعل التحولات الاستراتيجية أكثر صعوبة. غالباً ما تؤدي هذه الدورة إلى استمرار المنظمات في استخدام استراتيجيات غير فعالة، رغم النتائج السلبية.

وكما لاحظ Shah et al. (2013)، ينشأ التصلب الاستراتيجي عندما تعتمد المنظمات على مهاراتها وقدراتها الراسخة المرتبطة بالتقنيات التقليدية، مما يجعلها أقل ميلاً إلى تبني الابتكارات التكنولوجية الضرورية لحفظ على المرونة التنافسية في السوق. ويوضحون ذلك أكثر بقولهم إن الصلابة الاستراتيجية تمثل ميلاً إلى الاعتماد المفرط على الروتينات الراسخة والقدرات الأساسية، التي قد توفر في البداية ميزة تنافسية، لكنها قد تخنق في النهاية قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية أو التقدم التكنولوجي. وقد يؤدي هذا التصلب إلى مقاومة الابتكار وزيادة خطر التقادم مع تطور ديناميكيات السوق، مما يضعف القدرة التنافسية للمنظمة. وبالمثل، يصف Syed (2023) الصلابة الاستراتيجية بأنها التزام ثابت بالخطط القائمة والتردد في التكيف مع الظروف المتغيرة، غالباً بسبب الاعتماد الزائد على الأساليب التي نجحت سابقاً.

على الرغم من أن الصلابة الاستراتيجية تنظر إليها غالباً بشكل سلبي، فإن بعض الباحثين يتبنون وجهة نظر مختلفة، ويررون فوائد لها في بعض الحالات. إذ يقدم Hall (2024) منظوراً دقيقاً، حيث يزعم أنه في ظل ظروف معينة، قد يلعب التصلب الاستراتيجي دوراً قيماً في دعم الأهداف التنظيمية المعقدة. ويقترح Hall أن النجاح الصارم يمكن أن يعزز الدافع، ويوفر الوضوح، ويعزز المسائلة، وهي عوامل بالغة الأهمية عند السعي لتحقيق الأهداف الصعبة. وعلى عكس المرونة الاستراتيجية، التي قد تستدعي تعديلات متكررة وتزيد من متطلبات صنع القرار، توفر الصلابة الاستراتيجية خريطة طريق واضحة نحو النتيجة المرجوة. فهي تقلل من الغموض، وتحافظ على المنظمة على المسار الصحيح، وتخفف من عوامل التشتيت، مما قد يحسن احتمالات النجاح.

بالاستناد إلى ما سبق، يرى الباحثان أن الصلابة الاستراتيجية تشير إلى التزام المنظمة المستمر بالاستراتيجيات والممارسات الراسخة، مما يحد غالباً من قدرتها على التكيف مع البيئات المتغيرة. ورغم أنها تُنظر إليها عادةً على أنها عائق، فإنها في سياقات معينة يمكن أن توفر الوضوح والتركيز والاستقرار، وتدعم التوجه الاستراتيجي وتحقيق الرؤية الاستراتيجية من خلال ضمان الاتساق التنظيمي. ويمكن أن يوفر هذا التصلب فوائد استراتيجية، خاصة في المواقف المعقدة أو غير المؤكدة، عبر تقليل الغموض وتعزيز المساءلة.

## 3- الموازنة بين المرونة والصلابة الاستراتيجيين

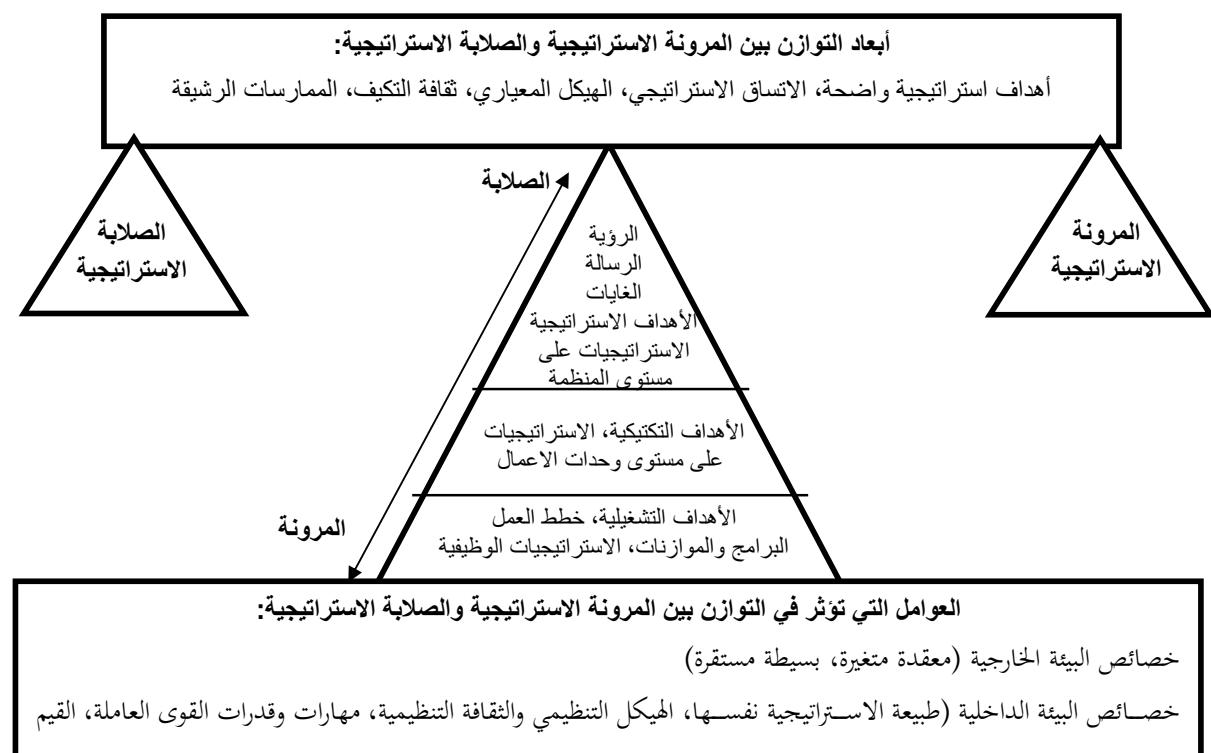
في بيئه الأعمال المتغيرة بسرعة اليوم، يجب على المنظمات تحقيق التوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية للتغلب على حالة عدم اليقين مع الحفاظ على أداء ثابت. ويسمن هذا التوازن بقاء المنظمة مرنة في مواجهة التغيير، مع الحفاظ في الوقت ذاته على العناصر الأساسية التي تدفع نجاحها. وكما تبين في الفقرات السابقة، فإن لكلٍ

من المرونة والصلابة الاستراتيجيتين مزايا وعيوب، لذا يمكن للمنظمات الاستفادة من نقاط القوة في كلٍّ منها لتعظيم فاعليتها الاستراتيجية.

يؤكد (Lindskog & Netz 2021) على ضرورة تحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير في البيئات التي تتطلب الاتساق والقدرة على التكيف بسرعة مع الظروف الجديدة. لذلك، يسعون إلى إدارة التوتر المتأصل بين الحاجة إلى القدرة على التنبؤ والهيكل (الاستقرار) والجهاز إلى المرونة والقدرة على التكيف (التغيير)، خاصة في الفرق الرشيقه. إذ يجدون أن الممارسات الرشيقه تساعدها المؤسسات على مزج الهيكل مع القدرة على التكيف من خلال إنشاء جوهر استراتيجي مستقر يمكن العمليات المتسلقة، في حين تعزز في الوقت نفسه الانفتاح على الفرص الجديدة والتعديلات استجابة للتغيرات الخارجية. يشير هذا القسم إلى أنه في مختلف السياقات التنظيمية، غالباً ما يمكن النجاح في إدارة الأولويات المنافسة بمهارة.

ويشير (Sharp 2024) إلى أن تحقيق هذا التوازن يمكن من القدرة على التكيف والمرونة والابتكار، وهي ضرورية لكى تزدهر المنظمات في بيئة سريعة التغيير. وتبين أهمية هذا التوازن بشكل أكبر من خلال دراسات الحالة الخاصة بمنطقة Toyota وNetflix التي قام بتحليلها Sharp ، إذ توضح كيف يمكن أن يؤدي موازنة العمليات المستقرة مع العناصر المرونة إلى النجاح على المدى الطويل. حيث تزدهر كلتا الشركتين من خلال التكيف مع تغيرات السوق مع الحفاظ على الكفاءة والاتساق في عملياتها.

بالاستناد إلى ما سبق، يرى الباحثان أن الفكرة الأساسية للتوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية تتمثل في أن الأسس الاستراتيجية (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والاستراتيجيات) يجب أن تكون مرنة بما يكفي للتكييف مع الاتجاهات والتغيرات البيئية، ولكنها صلبة بما يكفي للحفاظ على مبادئ التصميم الأساسية وعدم فقدان الهوية التنظيمية. عليه، فإن المنظمة يجب أن تعرف متى ينبغي أن تكون صلبة، مثلما في حالات الاستقرار والابتكار التنظيمي، وممتى يجب أن تكون مرنة، مثلما في حالات التغيير السريع أو الظروف الطارئة التي تتطلب تعديل الاستراتيجيات. عندما يتم التأكيد على المرونة بشكل مبالغ فيه، يمكن أن يؤدي ذلك إلى التفتت وفقدان الموارد، مما يخلق تناقضًا عبر النظام الشامل. من ناحية أخرى، عندما يتم إعطاء الأولوية للصلابة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الركود والتصميمات القديمة والافتقار إلى الابتكار. عليه، يقدم الباحثان نموذجًا للموازنة بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (1) نموذج الباشكالي وأحمد للموازنة بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين

#### 4- أبعاد التوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية.

لقد حددنا النموذج وأبعاده الأساسية. وقبل الخوض في شرح هذه الأبعاد، من المهم أن نؤكد أن اختيار الأبعاد وشرحها التفصيلي يعتمدان على وجهات نظر الباحثين. وتعكس المناقشة التالية تحليل الباحثين وتفسيرهم لهذه الأبعاد الأساسية للنموذج.

أ- أهداف استراتيجية واضحة: يعد تحديد الأهداف الاستراتيجية الواضحة أمراً ضرورياً لمواصلة جهود المنظمة مع رسالتها ورؤيتها. ويعمل هذا الوضوح كإطار توجيهي لاتخاذ القرار، مما يضمن توجيه كل من التصنيف الاستراتيجي (من حيث الحفاظ على التركيز على الأهداف طويلة الأجل) والمرونة (للتكييف مع الظروف المتغيرة) نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ب- الاسواق الاستراتيجي: يؤكد الاسواق الاستراتيجي على أهمية الحفاظ على إطار استراتيجي مستقر يوجه عملية اتخاذ القرار وتخصيص الموارد. ويشير إلى الالتزام بأهداف وقيم المنظمة الأساسية مع القدرة أيضاً على التكيف مع التغيرات في البيئة بطريقة تدعم هذه الأهداف. يضمن الاسواق الاستراتيجي أن أفعال المنظمة وقراراتها وأولوياتها تتوافق مع أهدافها الأساسية، حتى مع استجابتها للتغيرات الخارجية والداخلية. يسمح هذا التوازن بين الثبات في المبادئ الأساسية والمرونة في التنفيذ للمنظمة بالبقاء على المسار الصحيح مع التكيف مع التحديات والفرص الجديدة.

ج- الهياكل المعيارية: يعزز الهيكل التنظيمي المعياري المرونة الاستراتيجية من خلال السماح بتعديل المكونات أو استبدالها دون تعطيل النظام بأكمله. تسهل الهياكل المعيارية الاستجابات السريعة لمتطلبات السوق وظروفه المتغيرة، مما يمكن المنظمات من البقاء مرنة دون التضحية بالصلابة البنوية المطلوبة للكفاءة التشغيلية.

د- ثقافة التكيف: تعد تعزيز الثقافة التي تقدر القدرة على التكيف أمراً بالغ الأهمية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الصلابة والمرونة. إن تشجيع الموظفين على تبني التغيير، وتحمل المخاطر المحسوبة، والابتكار يضمن قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية للتحديات الجديدة. تمكن ثقافة القدرة على التكيف المنظمة من البقاء مرنة في البيئات غير المؤكدة مع الاحتفاظ بالصلابة الاستراتيجية اللازمة للنجاح على المدى الطويل.

هـ- الممارسات الرشيقية: يعد دمج منهجيات الرشاقة في العمليات التنظيمية طريقة أخرى لتحقيق التوازن بين المرونة والصلابة. تسمح الممارسات الرشيقية، مثل التطوير التكراري والتحسين المستمر، للفرق بالاستجابة بسرعة للملاحظات والمتطلبات المتغيرة. وفي حين تعمل هذه الرشاقة على تعزيز المرونة، فإن استخدام المنضبط لمبادئ المرونة يضمن للمنظمة الحفاظ على مستوى من الصلابة الاستراتيجية، والحفاظ على التركيز والبنية خلال فترات التغيير.

#### التميز الاستراتيجي، ويتضمن:

##### 1- مفهوم التميز الاستراتيجي

ظهر مفهوم التميز عندما قدم توم بيترز وروبرت ووترمان إطار التميز في كتابهما الأكثر مبيعاً (بحثاً عن التميز) عام 1982، حيث أجريا دراسة ملدة عامين على ما يقرب من 43 منظمة أمريكية رائدة، وحدداً مجموعة من الخصائص والمزايا المشتركة التي ميزت هذه المنظمات بأنها متفوقة وفريدة مقارنة بغيرها (Hussein & Al-Amery, 2024). وفي كتابهما (التميز الاستراتيجي في الصناعات الهندسية والعمارة والبناء)، يقدم Plenert & Plenert (2018) مفهوم التميز الاستراتيجي كهدف وعملية، ويصفانه بأنه هدف ديناميكي يتطلب إعادة تقييم منتظمة، ومن الأفضل أن يكون ذلك على أساس سنوي، وعلاوة على ذلك، يؤكdan على أنه عملية مستمرة تتطلب تحسيناً مستمراً لتعزيز النتائج التي تنتجه. ويعرف المصمدي عي (2021) التميز الاستراتيجي بأنه "يتمثل في كونه حالة من التفرد تكون فيها أفعال (مخرجات/ استراتيجيات/ نتائج) المنظمة أعمق تأثيراً في السوق، وأكثر اتساعاً جغرافياً، وأقل تأثيراً بردود أفعال المنافسين، وأقرب نفسياً لرغبات الزبائن" (ص. 50).

ظهر مفهوم التميز لأول مرة عندما قدم توم بيترز وروبرت ووترمان إطار التميز في كتابهما الأكثر مبيعاً (بحثاً عن التميز) عام 1982، حيث أجريا دراسة ملدة عامين على ما يقرب من 43 منظمة أمريكية رائدة، وحدداً مجموعة من الخصائص والمزايا المشتركة التي ميزت هذه المنظمات وجعلتها متفوقة وفريدة مقارنة بغيرها (Hussein & Al-Amery, 2024). وفي كتابهما «التميز الاستراتيجي في الصناعات الهندسية والعمارة والبناء»، يقدم Plenert & Plenert (2018) مفهوم التميز

الاستراتيجي كهدف وعملية، ويصفانه بأنه هدف ديناميكي يتطلب إعادة تقييم منتظمة، ويُفضل أن يكون ذلك على أساس سنوي. كما يؤكدان على أن التميز الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتطلب تحسيناً دائمًا لتعزيز النتائج التي تتحققها المنظمة. من جانبه، يُعرف الصميدعي (2021) التميز الاستراتيجي بأنه «حالة من التفرد تمثل في أن أفعال (مخرجات/ استراتيجيات/ نتائج) المنظمة تكون أعمق تأثيراً في السوق، وأكثر اتساعاً جغرافياً، وأقل تأثيراً بردود أفعال المنافسين، وأقرب نفسياً لرغبات الزبائن» (ص 50).

وبحسب ما يرى حاجي (2002)، يرتبط التميز الاستراتيجي بالابتكار وأعلى مستويات الجودة التي تتحققها المنظمة، حيث تصل المنظمة إلى مرحلة التميز في عملياتها وكذلك في السلع والخدمات المقدمة (ص. 73). ويشير التميز الاستراتيجي أيضًا إلى التكامل الفعال للتكنولوجيات المتقدمة، مثل تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز أداء التسويق، والحفاظ على الميزة التنافسية. يشمل هذا التكامل موائمة التطبيقات التكنولوجية مع الأهداف التنظيمية، تحصيص تجارب العملاء، وتكيف الاستراتيجيات مع اتجاهات السوق الديناميكية، مع معالجة التحديات مثل خصوصية البيانات والحفاظ على التماส克 الاستراتيجي (Thongam et al., 2024).

بالاستناد إلى ما سبق، يرى الباحثان أن التميز الاستراتيجي يتمثل في حالة من التفرد التي تتحققها المنظمة من خلال تأمين الموارد ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات، بما يسهم في تحقيق أداء متميز والحفاظ على الميزة التنافسية.

## 2- أبعاد التميز الاستراتيجي

في هذه الدراسة، سيتم التركيز على أبعاد التميز الاستراتيجي التي قدمها بشير وحسن (2024)، والتي تعد شاملة وملائمة لطبيعة ميدان الدراسة الحالية، وهي كما يلي:

### أ- تميز القيادة

يشير تميز القيادة إلى الأداء الاستثنائي للقائد في مجالات حاسمة، مثل ترسيخ القيم التنظيمية المشتركة، وتطوير رؤية ملهمة، وتحديد رسالة المنظمة، وتنفيذ استراتيجيات متماشية مع أهدافها. وبعد هذا التميز ضروراً لتوجيه المنظمة، وإدارة التغيير، وتعزيز الثقة، وضمان النجاح على المدى الطويل (Kanji & Sá, 2001). وعُرف Reichwald et al. (2005) تميز القيادة بأنه «تفاعل متوازن بين ترسيخ وتدفق هيكل القيادة والإدارة في عملية التغيير الاستراتيجي والبنيوي والثقافي» (ص 185). ويجمع هذا المنظور بين الجوانب التفاعلية والشخصية للقيادة وبين الأنظمة البنوية الداعمة لها، مع التأكيد على ضرورة موائمة ممارسات القيادة مع الاستراتيجية والميكل والثقافة التنظيمية.

وبالاستناد إلى ما سبق، يرى الباحثان أن تميز القيادة يتمثل في القدرة على إلهام الأفراد أو الفرق وتوجيههم نحو تحقيق نتائج استثنائية، مع تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف وثقافة التعاون. كما ينطوي على مزيج متناغم من التفكير الرؤيوي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والمسؤولية الأخلاقية، مما يضمن النمو المستدام ويحقق تأثيراً تحويلياً على المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.

### ب- تميز الأفراد

تميز الأفراد هو مفهوم شامل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في حياة الفرد، ويعكس الحالة المثلثة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في موظفها، من خلال تمكينهم من المساعدة الفعالة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وتعزيز ثقافة التفوق والتميز. ويتجسد هذا التميز عندما تتمكن المنظمات من توجيه جهود الموظفين ذوي المهارات الاستثنائية بشكل فعال، وإشراكهم في عمليات صنع القرار عبر خلق بيئة إيجابية داعمة تعزز الإبداع والتميز (بشير وحسن، 2024).

وفي هذا السياق، يرى الباحثان أن تميز الأفراد يمثل قمة الإنجاز الوظيفي والمهني، حيث يتمثل في القدرة على تقديم أداء استثنائي باستمرار، والتكيف مع التحديات، والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة. إنها حالة تتحقق عندما تتوافق مهارات الموظفين وقيمهم وسلوكياتهم مع تطلعاتهم الذاتية وتوقعات الإدارة، مما يخلق توازنًا بين تحقيق الذات والتأثير الجماعي. ولا يقتصر هذا التميز على إتقان المهام الوظيفية فحسب، بل يشمل أيضاً النزاهة، والابتكار، والالتزام بالتحسين المستمر، إلى جانب إلهام الآخرين لمواصلة تحقيق أفضل ما لديهم.

## ج- تميز الثقافة

يعكس تميز الثقافة قيم المنظمة ومعتقداتها من خلال تشكيل سلوك الأفراد ضمن إطار تنظيمي مناسب، حيث يسهم هذا الإطار في رفع مستويات الأداء عبر تعزيز سمات مثل التحدي، والمواجهة، والانفتاح، والتعاون، والثقة، والاستباقية، والاستقلال، والمصداقية (محمد وسلطان، 2023).

ويرى الباحثان أن تميز الثقافة هو التجسيد الحقيقي لأسس القيم والمعتقدات والمبادئ التي تتبعها المنظمة، والتي تتعكس في سلوكيات الأفراد ومواقفهم وتفاعلاتهم اليومية. وهو يمثل مزيجاً متناغماً من الإبداع، والتعاون، والثقة، والنزاهة، مما يخلق بيئة لا تقتصر على إلهام النمو الفردي والجماعي فحسب، بل تدفع أيضاً نحو تحقيق النجاح المستدام.

## د- تميز الخدمة

يعبر التميز في الخدمة عن مجموعة من الأدوات، والقيم، والإجراءات التي تعتمدتها المنظمة لتعزيز أدائها المؤسسي، مع التركيز على تطوير مهارات وقدرات العاملين، وتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر (Hussein & Al-Amery, 2024).

ويرى الباحثان أن التميز في الخدمة يتمثل في تقديم خدمة عالية الجودة بشكل مستمر تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها. ويطلب ذلك فهماً عميقاً لاحتياجات العملاء، وتوفير حلول فعالة وفي الوقت المناسب، مع الحفاظ على موقف إيجابي وممفي، بالإضافة إلى التحسين المستمر للعمليات لضمان رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

## الدراسات السابقة

### 1- دراسات سابقة ذات علاقة بالتعبئة الاستراتيجية

دراسة (Zehra, 2018)، وكان الهدف من الدراسة فهم عملية تعبئة الموارد بين رواد الأعمال غير الرسميين في صناعة تخطيط الفعاليات في باكستان، مع التركيز على رأس المال الاجتماعي والبشري، كما سعت إلى استكشاف كيفية إدارة هؤلاء رواد لقيود الموارد في اقتصاد نامي، مما يسد فجوة بحثية تركز غالباً على الدول المتقدمة. شملت الدراسة عينة من 15 مشروعًا غير رسمي لتخطيط الفعاليات، واعتمدت على نهج نوعي قائمه على دراسة الحالات لجمع البيانات. وكشفت النتائج أن رواد الأعمال غير الرسميين يعتمدون على مزيج من رأس المال الاجتماعي والبشري لتعبئة الموارد بفعالية، حيث لعبت الشبكات التعاونية والمعرفة المشتركة دوراً جوهرياً في تعزيز جاهزيتهم للسوق رغم محدودية الموارد، كما أن عملية تعبئة الموارد اتسمت بطابع تعافي وليست تنافسي، مما يعكس أهمية الشراكات، وتبادل المعرفة، والثقة بين رواد الأعمال. وأظهرت الدراسة أن التواصل الفعال يعد عنصراً حاسماً في جمع الموارد، خاصة فيما يتعلق بإشراف العماله وبناء علاقات طويلة الأمد. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز السياسات والممارسات على تعزيز الشبكات الاجتماعية وفرص التعاون لدعم رواد الأعمال غير الرسميين، كما دعت إلى إجراء المزيد من الأبحاث حول ريادة الأعمال غير الرسمية في الاقتصادات النامية الأخرى لفهم تحديات تعبئة الموارد واستراتيجيات التعامل معها.

دراسة (Ssesanga, 2021)، وهدفت إلى تشخيص العلاقة بين استراتيجيات تعبئة الموارد والإدارة والرقابة ونجاح المنظمات المجتمعية في منطقة Mbarara، حيث جاءت الدراسة استجابة للتقارير العديدة التي تشير إلى فشل معظم هذه المنظمات في تحقيق أهدافها. اعتمدت الدراسة تصميماً بحثياً مقطعيًا، وجمعت البيانات باستخدام استبيان مغلق، كما استخدمت أساليب الارتباط والانحدار لتحليل العلاقة بين المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين استراتيجيات تعبئة الموارد ونجاح المنظمات المجتمعية، وكذلك بين استراتيجيات تعبئة الموارد والإدارة والرقابة ونجاح تلك المنظمات، إلا أن تعبئة الموارد كانت المؤشر الأقوى لنجاحها مقارنة بالإدارة والرقابة، مما يؤكّد على أهمية التركيز على استراتيجيات تعبئة الموارد لتحقيق نجاح أكبر. وأوصت الدراسة القادة وشركاء المنظمات المجتمعية بتوسيع استراتيجياتهم لتشمل فرصاً حديثة مثل استضافة موقع الإنترن特، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وتشغيل أنشطة توليد الدخل، لضمان استمرارية العمل حتى في حال تأخر التمويل.

دراسة (Ngiri & Njagi, 2022)، وهدفت الدراسة إلى تقييم تأثير تعبئة الموارد الاستراتيجية على أداء منظمات البناء في نيروبي، كينيا، حيث استهدفت 126 منظمة بناء مسجلة لدى هيئة البناء الوطنية (NCA)، وتم اختيار عينة مكونة

من 96 رئيساً تنفيذياً باستخدام تقنيات أخذ عينات عشوائية وطبقية وهادفة. تم جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني SurveyMonkey، حيث ركز الاستبيان على تقييم أبعاد تعبئة الموارد المختلفة وتأثيرها على أداء الشركات. أظهرت النتائج أن تعبئة الموارد الاستراتيجية تؤثر إيجابياً وبشكل هام على أداء منظمات البناء، وتsem في استدامتها التنظيمية، كما تبين أن الجوانب الرئيسية لتعبئة الموارد، مثل تخصيص رأس المال البشري والموارد المالية والموارد التكنولوجية، تعد عوامل حاسمة في نجاح المنظمة. وخلصت الدراسة إلى أن وضع استراتيجيات واضحة لتعبئة الموارد يعد أمراً ضرورياً لاستدامة العمليات وتحسين الأداء، وأوصت بإنشاء هيكل رسمية لتخصيص الموارد وتحديث استراتيجيات التعبئة بانتظام لضمان التنفيذ الفعال للبرامج وتحقيق أداء متميز.

دراسة (Österman, 2022)، كان الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف دور عملية تعبئة الموارد في المبادرات الاستراتيجية التي يقودها كبار المديرين والمتوسطين، مع التركيز على التفاعل بين تعبئة الموارد الداخلية والخارجية. شملت الدراسة منظمات مختلفة، مع تحليل كيفية تأثير موقعها الاجتماعي ومنطق الصناعة على أولويات الموارد. استخدمت الدراسة تحليلاً نوعياً لمبادرات الاستراتيجية وممارسات إدارة التغيير، من خلال المقابلات مع المديرين ودراسات حالة للمنظمات المختارة. أظهرت النتائج أن المنظمات تواجه احتياجات موارد مختلفة حسب نوع مبادرات التغيير المتبعة - المعمارية مقابل المعيارية - مما يؤثر بشكل كبير على ممارسات إدارة التغيير ونتائجها. وأوصت الدراسة بأن تحافظ المنظمات على القدرات الديناميكية لتعبئة الموارد من خلال تنفيذ استراتيجيات مثل قابلية استبدال الفريق والممارسات وإعادة تجميع القدرات بسرعة، مما يضمن عدم فقدان هذه الموارد القيمة بين المبادرات المختلفة.

## 2- دراسات سابقة ذات علاقة بالتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيين

دراسة (Matthyssens et al., 2005)، وهدفت الدراسة إلى فحص أسباب معاناة المنظمات من التصلب في استراتيجيات السوق وكيفية التغلب على الحواجز لتحقيق المرونة الاستراتيجية والقدرة الاستيعابية، مع التركيز على تحديات موازنة الاستقرار الاستراتيجي مع القدرة على التكيف، خاصة في الأسواق المتغيرة بسرعة. ورغم أن الدراسة اعتمدت بشكل رئيسي على التحليل النظري، فقد استخدمت حالات من منظمات هولندية، مثل صناعة التركيبات الكهربائية، لتوضيح الصعوبات التي تواجهها الشركات في تكييف استراتيجياتها. تناولت الدراسة مشكلة التصلب الاستراتيجي رغم إدراك المنظمات لأهمية المرونة، حيث استخدمت دراسات حالة توضيحية كمنهج نوعي بدلاً من جمع البيانات الأولية. وأظهرت النتائج أن الروتينات التنظيمية، وصراعات القوة، والعلاقات الراسخة مع العملاء تؤدي إلى تصلب استراتيجي يعوق القدرة على التكيف، مؤكدةً أن تطوير القدرة على الاستيعاب - أي قدرة المنظمة على التعرف على المعرفة الجديدة واستيعابها وتطبيقها - ضروري لتحقيق المرونة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بالاستثمار في تطوير القدرات الديناميكية والهيكل التنظيمي الذي تعزز المرونة، بالإضافة إلى تشجيع التعلم المستمر والقدرة على التكيف.

دراسة (Shah et al., 2013)، تناولت تأثير التصلب الاستراتيجي على تبني التكنولوجيا بين منظمات المرافق الكهربائية، مع التركيز على تقنيات الطاقة المتجدد. من خلال تحليل حالة منظمة إيبردولا إس إيه، وهي رائدة في تطوير الطاقة المتجددة، فحص البحث كيف يمكن أن تساهم الكفاءات الأساسية في التقنيات الناضجة في خلق الجمود الاستراتيجي، مما يعوق تبني تقنيات مبتكرة مثل الطاقة الشمسية المركزية. اعتمدت المنهجية على مراجعة الأدب وتحليل السمات التنظيمية وأطر الاستشراف الاستراتيجي لتقدير القرارات على مستوى المنظمة ضمن النظام البيئي الأوسع للطاقة. تم جمع البيانات من مصادر ثانوية مثل تقارير الصناعة ودراسات الحال والأدب الأكاديمي. كشفت النتائج أن قدرة إيبردولا في طاقة الرياح توفر مزايا تنافسية، ولكنها تسهم أيضاً في الجمود الاستراتيجي، مما يحد من قدرتها على تبني تقنيات جديدة. وأكدت التوصيات على أهمية تعزيز الاستشراف الاستراتيجي والرؤية المحيطية لمواجهة الجمود ودمج التقنيات الناشئة للحفاظ على الميزة التنافسية طويلاً الأجل في قطاع الطاقة المتجددة.

دراسة (Lindskog & Netz, 2021)، تكشف التوازن الذي يجب أن تتحققه فرق العمل في الأنظمة الرشيقية بين الاستقرار والتغيير، وتهدف إلى فهم كيفية تنفيذ وتطبيق ممارسات الأنظمة الرشيقية بشكل فعال. استخدمت الدراسة منهجية النظرية المجندة لجمع بياناتها من خلال 20 مقابلة شبه منتظمة مع ممارسين في 14 منظمة، تمثل ستة أدوار مختلفة ضمن الأنظمة الرشيقية. تمكن هذه المنهجية من استكشاف الممارسات الواقعية والتحديات التي تواجه فرق

الأنظمة الرشيقية في إدارة التوترات الداخلية بين الحاجة إلى عمليات ثابتة، ومتوقعة، ومرنة التكيف، والنمو. أبرزت الدراسة مفهوم «التوازن بين الاستقرار والتغيير»، الذي يتضمن خمسة عوامل رئيسية: فهم ممارسات الأنظمة الرشيقية، تطور الأدوار والمسؤوليات، تعزيز الرعاية بين أعضاء الفريق، تبادل المعرفة، وبناء الثقة. هذه العناصر تشكل إطاراً يساعد فرق الأنظمة الرشيقية في التنقل بين التناقضات في سير العمل لتحقيق توازن ديناميكي. أشارت النتائج إلى أن هذا التوازن ليس ثابتاً، بل يتطلب تعديلات مستمرة استجابة لاحتياجات الداخلية من أجل الثبات، وكذلك للضغط الخارجي التي تفرض الحاجة للتغيير. اقترحت الدراسة ثلاثة إرشادات لدعم هذا التوازن: تبني رؤية شاملة وإعطاء الوقت اللازم للتغيير، تشجيع مرنة الأدوار، وإعطاء الأولوية لممارسات بناء الثقة. هذه المبادئ تساعده فرق الأنظمة الرشيقية في إدارة المطلب المزدوجة للاستقرار والمرنة بفعالية، مما يعزز الإنتاجية والمرنة.

دراسة (Herhausen et al., 2021)، وهدفت إلى معالجة التوترات النظرية والتجريبية غير المحلول في مجال المرنة الاستراتيجية، مع التركيز على مقدماتها وعواقبها واحتمالاتها. قامت الدراسة بتحليل 106 عينة مستقلة وردت في 98 دراسة، شملت ما مجموعه 26,940 شركة. استخدم البحث منهجية التحليل التلوي لدمج الأدب المجزأة، حيث تم استخدام تقنيات إحصائية متقدمة، بما في ذلك نمذجة المعادلات البنوية التحليلية التلوية (MASEM) تحليلات الوسيط، لتطوير واختبار إطار مفاهيمي. تم جمع البيانات من مصادر متنوعة مثل قواعد البيانات العلمية وقوائم المراجع وإجراءات المؤتمرات والدراسات غير المنشورة، مما أتاح الحصول على مجموعة بيانات شاملة. أظهرت النتائج أن التوجهات الاستراتيجية مثل التوجهات الريادية والسوقية وعناصر التصميم التنظيمي مثل اللامركزية والروتين الرسمي تسهم بشكل كبير في تمكين المرنة الاستراتيجية. من جهة أخرى، تم تحديد مثبطات مثل النجاح الماضي. كما تبين أن الديناميكية البيئية وعدم اليقين في الطلب يؤثران سلباً على المرنة الاستراتيجية، وهو ما كان يتناقض مع التوقعات النظرية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل المنظمات على تعزيز المرنة الاستراتيجية من خلال تحسين المكتنات ومعالجة المثبطات لتحسين نتائج الأداء.

### 3- بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتميز الاستراتيجي

دراسة (Thongam et al., 2024)، كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو دراسة تأثير البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي على تعزيز استراتيجية التسويق وفعالية الإدارة. استهدفت الدراسة متخصصي التسويق، حيث شملت عينة من 250 مستجيماً من مختلف الصناعات للتحليل الكمي و 15 خبيراً للرؤى النوعية. استخدم البحث نهج الأساليب المختلطة، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستطلاعات والمقابلات شبه المنظمة. أظهرت النتائج أن 82% من المنظمات قد تبنت تحليلات البيانات الضخمة، بينما نفذت 70% تقنيات الذكاء الاصطناعي، وكان لها تأثير كبير في تحسين فعالية التسويق. على الرغم من ذلك، تم تسلیط الضوء على بعض التحدیات مثل خصوصية البيانات وال الحاجة إلى التوافق الاستراتيجي بين هذه التقنيات وأهداف المنظمة. أوصت الدراسة بضرورة الاستكشاف المستمر للتكنولوجيات الناشئة مثل blockchain والواقع المعزز، لتطوير استراتيجيات التسويق وتعزيز المزايا التنافسية.

دراسة (بشير وحسن، 2024)، وهدفت الدراسة إلى هدف إلى استكشاف وجود أبعاد الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي وتحليل العلاقة والتآثير بين هذه العوامل داخل مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في أربيل. تم تطوير نموذج مفاهيمي يتضمن فرضيتين رئيسيتين، تم اختباره إحصائياً باستخدام البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقات والتآثيرات بين المتغيرات. شمل مجتمع البحث جميع أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في أربيل، والبالغ عددهم 117 عضواً وفقاً لبيانات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تم اختيار عينة من 58 عضواً للممثل مجتمع الدراسة. تم اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS V26. أظهرت النتائج وجود علاقات قوية وإيجابية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي، سواء بشكل جماعي أو فردي. أوصت الدراسة بالاستفادة من هذه العلاقة لتعزيز أداء وجودة الخدمات في الجامعات.

دراسة (محمد وسلطان، 2023)، وهدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير العمارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (الرؤية المستقبلية، والإبداع المستدام، التحالفات الاستراتيجية، التقدم الرقمي، إدارة المعرفة، والتركيز على العملاء) في تحقيق التميز الاستراتيجي، والذي يشمل (التميز القيادي، تميز الأفراد، التميز الثقافي، التميز الخدمي، التميز البيئي، والتميز المستدام). تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال مسح أولي أجري من قبل الباحثين، والذي شمل مقابلات شخصية،

زيارات ميدانية، واجتماعات مع عينة البحث. كشفت هذه المرحلة عن وجود ضعف في بعض الأنشطة والإجراءات داخل عدد من الوزارات، مما أدى إلى فجوة في تكامل جهودها وإجراءاتها. لتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة ثلاثة فرضيات رئيسية وعدد من الفرضيات الفرعية، واعتمد البحث على المنهج الاستقرائي (الوصف والتحليل). تم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء وُرِّعت على عينة عشوائية مكونة من 177 فرداً من القيادات الإدارية في وزارات حكومة إقليم كوردستان العراق، حيث تم استرجاع 151 استبياناً صالحاً للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 85%. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS: V.26). أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العمارة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي على مستوى العينة ككل، بالإضافة إلى تأثير إيجابي للمعمارية الاستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي. وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة أن تعمل القيادات الإدارية في الوزارات المعنية على تعزيز نقاط القوة التي كشفت عنها الدراسة، ومعالجة أوجه القصور، لضمان تكامل الأفكار والحلول التي تم طرحها، بما يسهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

#### 4- مناقشة الدراسات السابقة، ومجالات الاستفادة منها، وأهم ما يميز الدراسة الحالية

- أسممت الجهود المعرفية السابقة وبشكل كبير في إغناء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي تطوير مقاييس متغيرات الدراسة، والتعرف على المنهجيات المستخدمة في تلك الدراسات، وجاء تسلسل العبارات بطريقية مكنت الباحثين من بناء منهجية الدراسة الحالية، وذلك من خلال استعراض المشكلات الفكرية والميدانية، إلى جانب تحديد الأهداف والأهمية وصياغة الفرضيات وصياغة الفرضيات والمناذج المستمدة من الدراسات السابقة. بالإضافة إلى ذلك، تم اختيار عينة الدراسة الحالية بالاستفادة من عيوب الدراسات السابقة، مما أسهم في تعزيز دقة وموثوقية البحث.
- في ضوء مراجعة بعض الجهود المعرفية السابقة، يمكن القول إن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو عدم تمكן الباحثين، وفقاً لعلمهما، من العثور على دراسة سابقة تناولت دور التعبئة الاستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال الدور المعدل للتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين. وبذلك، تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تجمع بين هذه المتغيرات، لا سيما في سياق منظمات المجتمع المدني. بالإضافة إلى ذلك، يشكل البعد المكاني فارقاً جوهرياً بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، حيث أجريت تلك الدراسات في بيئات مختلفة عن بيئه البحث الحالي، مما يجعل من الصعب تعميم نتائجها على منظمات المجتمع المدني في دهوك، وهو الجانب الذي تنفرد به هذه الدراسة.
- بالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه الدراسة نموذجاً فريداً لموازنة الصلابة والمرونة الاستراتيجية وهو ما لم يتم استكشافه سابقاً في الأدب. هذا النموذج الذي طوره الباحثان هو الأول من نوعه و يقدم مساهمة قيمة لفهم كيف يمكن للتفاعل بين الصلابة والمرونة الاستراتيجية أن يؤثر على تحقيق التميز الاستراتيجي. إن تقديم هذا النموذج، وخاصة في سياق منظمات المجتمع المدني في دهوك، يميز هذه الدراسة بشكل أكبر عن الدراسات السابقة، حيث يعالج فجوة لم يتم استكشافها سابقاً في دراسات مماثلة.

#### مشكلة الدراسة

تلعب منظمات المجتمع المدني في إقليم كردستان العراق دوراً حاسماً في معالجة التحديات المحلية والمساهمة في تنمية المجتمع. ومع ذلك، فإن قدرتها على تحقيق التميز الاستراتيجي غالباً ما تعوقها تعقيدات تعبئة الموارد الاستراتيجية. وفي حين أن تعبئة الموارد تنطوي على تأمين موارد جديدة وإضافية، وتعظيم الموارد الحالية، وضمان الاستدامة التنظيمية (Ochieng, 2015)، فإن العديد من المنظمات تواجه منافسة كبيرة على موارد المانحين. وتحد هذه المنافسة من قدرتها على تأمين التمويل والدعم اللازمين للاستدامة الاستراتيجية (Batti, 2012). بالإضافة إلى ذلك، فإن الاعتماد على التمويل الخارجي محفوف بعدم اليقين، حيث يمكن أن تكون الأموال الخارجية غير متسقة ومؤقتة ومتغيرة أكثر مع أولويات المانحين من احتياجات المجتمعات الفعلية (Ssesanga, 2017).

ونظراً لهذه التحديات، يصبح من الأهمية بمكان بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني إيجاد التوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية في نهجها لادارة عملها. ويمكن لهذا التوازن أن يمكّنها من الاستجابة الاستراتيجية مع الحفاظ على أساس مستقر لتحقيق التميز الاستراتيجي. ولكن يبقى السؤال مطروحاً: كيف تستطيع المنظمات حشد الموارد الاستراتيجية والحفاظ على هذا التوازن لضمان تحقيق التميز الاستراتيجي؟ تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور

التعبئة الاستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال الدور المعدل للموازنة بين المرونة والصلابة الاستراتيجيين، وتحديداً داخل منظمات المجتمع المدني في دهوك.

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1 مامدى إدراك عينة الدراسة لأبعاد التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة؟
- 2 هل هنالك توازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية في المنظمات قيد الدراسة؟
- 3 هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة؟
- 4 إلى أي مدى يسهم التوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية في تعديل العلاقة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة؟

## أهداف الدراسة

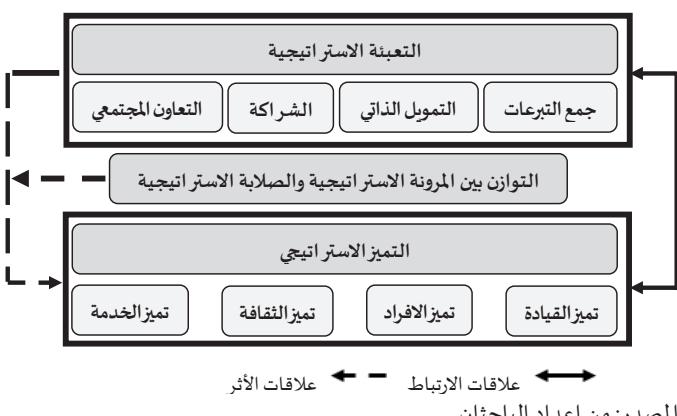
تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة تعزيز العلاقة التأثيرية بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي من خلال الدور المعدل للتوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية بحسب آراء العينة المستجيبة، وبجانب هذا الهدف فهناك أهداف أخرى تمثلت بالآتي:

- 1 إعداد دراسة نظرية حول التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي والتوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية.
- 2 التعرف على طبيعة الارتباط بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.
- 3 التعرف على الدور التأثيري للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.
- 4 التعرف على الدور المعدل للتوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية في العلاقة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي.

## مخطط وفرضيات الدراسة

### المخطط الفرضي

تم تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس أبعاد متغيرات الظاهرة قيد الدراسة متمثلة بأشكاليتها ومنطلقاتها الفلسفية والعملية التي تناولت دور التعبئة الاستراتيجية في تعزيز التميز الاستراتيجي من خلال التأثير المعدل للتوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني في دهوك. ولقد اعتمد في تصميم المخطط الفرضي على التعبئة الاستراتيجية والمتمثلة في (جمع التبرعات، التمويل الذاتي، الشراكة والتعاون المجتمعي) والتي تمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فتمثل في التميز الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة وتميز الخدمة)، والمتغير المعدل في التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين وتم قياسه بمجموعة من المؤشرات.



الشكل (2) المخطط الفرضي للبحث

### فرضيات الدراسة

تم صياغة مجموعة من الفرضيات كحلول مؤقتة لمشكلة الدراسة ومن ثم اختبارها للتحقق من صحتها فقد جرى صياغة الفرضيات وفق الآتي:

#### الفرض الرئيس الأول:

من المتوقع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة. ويترفع منها:

- 1 قد يوجد علاقة ارتباط معنوية بين جمع التبرعات والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.
- 2 قد يوجد علاقة ارتباط معنوية بين التمويل الذاتي والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.
- 3 قد يوجد علاقة ارتباط معنوية بين الشراكة والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.
- 4 قد يوجد علاقة ارتباط معنوية بين التعاون المجتمعي والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.

### **الفرضية الرئيسية الثانية**

يتوقع وجود تأثير معنوي للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة. ويتفرع منها:

- 1 قد يوجد تأثير معنوي لجمع التبرعات في التميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.
- 2 قد يوجد تأثير معنوي للتمويل الذاتي في التميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.
- 3 قد يوجد تأثير معنوي للشراكة في التميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.
- 4 قد يوجد تأثير معنوي للتعاون المجتمعي في التميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.

### **الفرضية الرئيسية الثالثة**

قد يوجد دور معدل للتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين في العلاقة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.

## **تصميم الدراسة**

### **منهج الدراسة**

اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي) لتحليل وتفصيل الظواهر المتعلقة بقياس دور التعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي من خلال الدور المعدل للتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين في المنظمات قيد الدراسة. إذ يهدف المنهج الاستقرائي إلى جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال قائمة استقصاء موجهة إلى القيادات الإدارية في المنظمات.

### **مجتمع الدراسة وعينتها**

#### **1 مجتمع الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بجميع القيادات الإدارية في منظمات المجتمع المدني (المحلية) في مدينة دهوك من رئيس المنظمة ومساعديه، ومديري الوحدات الرئيسة ومديري البرامج، لما تؤديه تلك القيادات من التشارك الفعلي في صياغة الاستراتيجيات وألئها المعنية في متابعة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة. وتم اختيار منظمات المجتمع المدني المحلية لتشكل الميدان المبحوث نظراً لدورها الحيوي والمزايد في تقديم الخدمات الاجتماعية والتنمية، وخاصة في البيئات التي تعاني من تحديات اقتصادية واجتماعية متعددة. تواجه هذه المنظمات صعوبات كبيرة في تأمين واستدامة الموارد المالية اللازمة لدعم أنشطتها، وذلك بسبب التنافس الشديد على مصادر التمويل وعدم اليقين بشأن استمرارية الدعم من الجهات المانحة. هذه المنظمات تعكس تحديات واقعية في البحث عن مصادر متنوعة ومستدامة للتمويل، وبالتالي تعد نموذجاً مثالياً لدراسة آليات تعزيز الاستقرار عبر التعبئة الاستراتيجية. كما أن تحليل كيفية استجابة منظمات المجتمع المدني لهذه التحديات يعزز من فهم العلاقة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي، مما يسهم في تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين قدرة هذه المنظمات على الصمود وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

#### **2 عينة الدراسة**

تم توزيع (80) استماراة على القيادات الإدارية في المنظمات قيد الدراسة بطريقة عشوائية وتم استرجاع (63) استمارات صالحة للتحليل والاختبار أي بنسبة (%78.75)، ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المنظمات قيد الدراسة.

## مصادر جمع البيانات وأداتها

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لكتابه لإطار العلمي من خلال قائمة استقصاء<sup>(2)</sup> التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من (Nzilani, 2021) (Ssesanga, 2021) و(Mana, 2023) و(بشير وحسن، 2024) فضلاً عن صياغة بعض العبارات المستمدة من متغيرات الدراسة مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة المنظمات قيد الدراسة. بينما شكلت المصادر الثانوية من الكتب المتاحة، والأبحاث المنشورة، والدوريات عماد الجانب النظري للبحث.

## أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

اعتمدت الدراسة على استخدام مجموعة من المعادلات الإحصائية والتي تمثل الآتي:

- الارتباط البسيط والمترددة للتعرف على علاقات الارتباط بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي.

- الانحدار الخطي البسيط والمترددة للتعرف على تأثير التعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي.
- تحليل المتغير المُعَيَّل لمعرفة دور التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجية في العلاقة التأثيرية للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي.

## حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة وفق الآتي:

1- الحدود الزمنية: إذ امتدت للفترة بين (1/12/2024) ولغاية (2025/2/10).

2- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في عدد من منظمات المجتمع المدني المحلي في مدينة دهوك.

3- الحدود الموضوعية: تمثل في التعبئة الاستراتيجية، التميز الاستراتيجي والتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين.

## الدراسة الميدانية

### خصائص أفراد عينة الدراسة

يظهرها الجدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية والتي تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئات العمرية (35 سنة فأقل) وبنسبة (39.7%) من حجم العينة، ومن الذكور والذين شكلوا (57.1%) من العينة، ومن حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة بلغت (66.7%)، وفي حين كانت خدمتهم بالمركز الوظيفي الحالي (6 سنة فأكثر) وبنسبة وصلت إلى (57.1%) من العينة.

## جدول رقم (1)

### توزيع الأفراد المبحوثين حسب المنظمات قيد الدراسة

المنظمة	التأسיס	الموزعة	الاستثمارات المستلمة	سنة
جمعية نساء بغداد	2004	8	7	1
منظمة الندى لمقرطة الشباب	2005	7	5	2
منظمة بي سنور	2018	7	5	3
منظمة عالم افضل	2017	7	5	4
AST	2016	5	3	5
منظمة الاعلام المستقل	2016	8	6	6
رابطة نساء شيك	2009	7	5	7
منظمة مياه كوردستان	2009	5	5	8
برنامج المساعدات	1993	7	6	9
المسيحية باقليم كوردستان				
منظمة نوزين لمقرطة العائلة	2003	6	5	10
المعهد الكوردي للانتخابات	2002	5	4	11
منظمة باسم الطيبة للأغاثة والتنمية	2019	8	7	12
المجموع		80	63	

المصدر: من اعداد الباحثان.

## جدول رقم (2)

### الخصائص الفردية للأفراد المبحوثين

الخاصية	الفنان	العدد النسبة (%)
سنوات فأقل	25	35.7%
45-36	22	34.9%
46 فأكثر	16	25.4%
المجموع	63	100
ذكر	36	57.1%
أنثى	27	42.9%
المجموع	63	100
شهادة عليا	16	25.4%
بكالوريوس	42	66.7%
دبلوم في	5	7.9%
المجموع	63	100
سنة فأقل	8	12.7%
3 سنة فأقل	11	17.5%
5 سنة فأقل	8	12.7%
6 سنة فأكثر	36	57.1%
المجموع	63	100

المصدر: من اعداد الباحثان.

الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط							المتغيرات	الإحصاء الوصفي	مصفوفة الارتباط	الإحصاء الوصفي	مصفوفة الوصفي	جدول رقم (3)	الإحصاء الوصفي <sup>3</sup>
التعاون	التمويل الذاتي	جمع التبرعات	الشراكات المجتمعية	التعاون	التمويل الذاتي	جمع التبرعات	التعاون	التمويل الذاتي	جمع التبرعات	الشراكات	التعاون	التعاون	يوضح جدول (3) قيم المتوسطات (M) والانحرافات المعيارية (SD) للمتغيرات الإحدى عشرة ومعاملات الارتباط (r) للتعبئة الاستراتيجية والتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين. وفقاً لنتائج الجدول يتفق المستجيبون على أن الشراكات هي من أكثر أبعاد التعبئة الاستراتيجية توافراً حيث احتلت المرتبة الأولى بأعلى متوسط (M = 3.69, SD = 0.597)، ثم لتعاون المجتمعي (M = 3.60, SD = 0.608). ومن ثم جمع التبرعات (M = 3.34, SD = 0.610)، والتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية ( المؤشر الكلي) (M = 2.58, SD = 0.704). تشير هذه القيم إلى أن المستجيبين يتفقون على مستويات عالية من توافر التعبئة الاستراتيجية في المنظمات قيد الدراسة باستثناء التمويل الذاتي. ويتبين من جدول (3) أن المبحوثين يعتقدون بوجود مستوى عالي من التوازن بين المرونة والاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية (SD = 0.704, M = 2.58).
-	-	-	-	-	0.610	3.34	1- جمع التبرعات	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	0.704	2.58	2- التمويل الذاتي	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	0.597	3.69	3- الشراكات	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	0.608	3.60	4- التعاون	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	0.456	3.30	5- التعبئة	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	0.498	3.82	6- الاستراتيجية (المؤشر الكلي)	-	-	-	-	-	
0.176	0.016	0.207	0.185	0.094	1.444	4.19	7- تميز القيادة	-	-	-	-	-	
0.490**	0.426**	0.474**	0.196	0.351**	0.730	4.23	8- تميز الأفراد	-	-	-	-	-	
0.420**	0.368**	0.410**	0.191	0.266*	0.813	4.17	9- تميز الثقافة	-	-	-	-	-	
0.554**	0.413**	0.491**	0.312*	0.401**	0.730	4.16	10- تميز الخدمة	-	-	-	-	-	
0.452**	0.311*	0.445**	0.264*	0.300*	0.498	4.19	11- التميز	-	-	-	-	-	
** الارتباط معنوي عند مستوى ( $P < 0.05$ ). * الارتباط معنوي عند مستوى ( $P < 0.01$ )													

مستوى الأبعاد الفرعية للتميز الاستراتيجي يتضح من نتائج الجدول نفسه أن تميز الأفراد من أكثر الأبعاد توافراً حيث احتل المرتبة الأولى بأعلى متوسط ( $M = 4.23, SD = 0.537$ ). بينما احتل بعد تميز الخدمة المرتبة الأخيرة من الترتيب بأقل متوسط ( $M = 4.16, SD = 0.730$ ). على مستوى الأبعاد الفرعية للتميز الاستراتيجي يتبين أنه ينبع تميز الأفراد من انتشاره في المنظمات قيد الدراسة، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة. وبمعنى آخر، كلما زاد اعتماد هذه المنظمات على التعبئة الاستراتيجية، انعكس ذلك إيجاباً على تعزيز مستويات التميز الاستراتيجي لديها. وعلى المستوى الجزيئي يتبين أنه يوجد علاقة ارتباط بين كل بُعد من أبعاد التعبئة الاستراتيجية وبين التميز الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط كالتالي: جمع التبرعات ( $r = 0.300, P < 0.05$ ), التمويل الذاتي ( $r = 0.264, P < 0.05$ ), الشراكات ( $r = 0.445, P < 0.01$ ), التعاون المجتمعي ( $r = 0.311, P < 0.05$ ).

### اختبار فروض الدراسة

#### 1- علاقة الارتباط بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي

تبين النتائج الواردة في الجدول (3) أنه يوجد هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.452) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة. وبمعنى آخر، كلما زاد اعتماد هذه المنظمات على التعبئة الاستراتيجية، انعكس ذلك إيجاباً على تعزيز مستويات التميز الاستراتيجي لديها. وعلى المستوى الجزيئي يتبين أنه يوجد علاقة ارتباط بين كل بُعد من أبعاد التعبئة الاستراتيجية وبين التميز الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط كالتالي: جمع التبرعات ( $r = 0.300, P < 0.05$ ), التمويل الذاتي ( $r = 0.264, P < 0.05$ ), الشراكات ( $r = 0.445, P < 0.01$ ), التعاون المجتمعي ( $r = 0.311, P < 0.05$ ).

وبالتالي فإن هذا يعكس صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على أنه (من المتوقع وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة). وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، تبين أنه تحقق جميع الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى.

3 \* تفاصيل التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحاسبية والانحرافات المعيارية موضحة في الملحق (1).

#### جدول رقم (4)

## تأثير التعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي على المستوى الكلي

P-value	التبعة الاستراتيجية				المتغير المستقل
مستوى المعنوية المحسوبة	F	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير التابع
0.008	15.652	0.204	0.452	0.745	التميز الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثان

أكبر من قيمتها الجدولية (3.15) عند درجات حرية (1, 61)، ويتبين من نتائج التحليل وعلى المستوى الكلي قيمة (B<sub>1</sub>) بلغت (0.452) والتي تدل على أن التغير في التعبئة الاستراتيجية بمقدار (1) لدى المنظمات قيد الدراسة، سيصاحبه تغير في التميز الاستراتيجي بمقدار (0.452)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي. وبلغت قيمة ( $R^2$ ) (0.204) والتي تفسر على أن التغير في التميز الاستراتيجي لدى المنظمات قيد الدراسة والذي كان بنسبة (20.4%) يمكن ارجاعه إلى متغير التعبئة الاستراتيجية، وأن النسبة المتبقية والتي تبلغ (79.6%) من التغير في التميز الاستراتيجي تعود لمسببات أخرى، لم يتم الاعتماد عليها في أتموذج الدراسة الحالية.

وتم استخدام مؤشر الانحدار المتعدد بأسلوب المدرج لتحديد أثر كل بعد من أبعاد التعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي وتوضيح النتائج الواردة في الجدول (5) الآتي:

**النموذج الأول:** يقتصر على الشراكات فقط كبعد من أبعاد التعبئة الاستراتيجية واستبعاد الأبعاد الأخرى، والتي تشمل جمع التبرعات، التمويل الذاتي والتعاون المجتمعي. حيث توضح النتائج أن بعد الشراكات تأثيراً أعلى في التميز الاستراتيجي مقارنة بالأبعاد الأخرى للتعبئة الاستراتيجية، بدلالة قيمة ( $t$ ) (3.880) القيمة المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.65) وبدرجة حرية (62)، مما يدعم ذلك القيمة ( $R^2$ ) التي بلغت (0.198)، مما يشير إلى أن هذا البعد يفسر بمفرده نسبة (19.8%) من التغير الذي يحدث في التميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة. بينما ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لا يشملها هذا النموذج. بناءً على ذلك، فإنه من الممكن القول بأن المنظمات قيد الدراسة إذا أرادت تحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال وتعزيز التميز الاستراتيجي لها، فإن علمها التركيز على الشراكات؛ كونه من أكثر الأبعاد التي تؤثر في التميز الاستراتيجي.

### جدول رقم (5)

## تأثير التعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي على المستوى الجزئي

Sig.	قيمة t	قيمة Beta	R <sup>2</sup>	قيمة F	نوع التأثير
0.000	-	-	-	2.128	الثابت
0.000	61	3.880	0.198	0.445	الأول الشراكات

## 2- تأثير التعنة الاستر اتيجية في التميز الاستر اتيج

تم استخدام الانحدار الخطى البسيط واختبار معامل التحديد ( $R^2$ ) لاختبار تأثير التعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي. حيث توضح نتائج الانحدار الواردة في الجدول (4) أنه يوجد تأثير للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي مجتمعه، بدلالة قيمة P-value المحسوبة والبالغة (0.008) التي تقل عن قيمتها الافتراضية للبحث (0.05)، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (15.652)، التي هي

أكبر من قيمتها الجدولية (3.15) عند درجات حرية (1, 61)، ويتبين من نتائج التحليل وعلى المستوى الكلي قيمة (B<sub>1</sub>) بلغت (0.452) والتي تدل على أن التغير في التعبئة الاستراتيجية بمقدار (1) لدى المنظمات قيد الدراسة، سيصاحبه تغير في التميز الاستراتيجي بمقدار (0.452)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي. وبلغت قيمة ( $R^2$ ) (0.204) والتي تفسر على أن التغير في التميز الاستراتيجي لدى المنظمات قيد الدراسة والذي كان بنسبة (20.4%) يمكن ارجاعه إلى متغير التعبئة الاستراتيجية، وأن النسبة المتبقية والتي تبلغ (79.6%) من التغير في التميز الاستراتيجي تعود لمسببات أخرى، لم يتم الاعتماد عليها في أتموذج الدراسة الحالية.

وتم استخدام مؤشر الانحدار المتعدد بأسلوب المتدرج لتبسيط الاستراتيجي وتوضيح النتائج الواردة في الجدول (5) الآتي:

النموذج الأول: يقتصر على الشراكات فقط كبعد من أبعاد التبرعات، التمويل الذاتي والتعاون المجتمعي. حيث الاستراتيجي مقارنة بالأبعاد الأخرى للتعبئة الاستراتيجية، بدلالة الجدولية البالغة (2.65) وبدرجة حرية (62)، مما يدعم ذلك النتائج بمفرده نسبة (19.8%) من التغير الذي يحدث في التمييز المتبقية إلى عوامل أخرى لا يشملها هذا النموذج. بناءً على ذلك أرادت تحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال وتعزيز التمييز الأبعد الذي تؤثر في التمييز الاستراتيجي.

كما يمكن القول بأن أبعاد جمع التبرعات، التمويل الذاتي والتعاون المجتمعي تم استبعادهم من نماذج الانحدار المتدرج لتأثير التعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي، مما يفسر أن التعبئة الاستراتيجية تستمد تأثيرها في التميز الاستراتيجي من الشراكات في المنظمات قيد الدراسة، وهذا بدوره يؤشر للباحثان ضعف اهتمام المنظمات قيد الدراسة بعلاقة أبعاد جمع التبرعات، التمويل الذاتي والتعاون المجتمعي بمتغير التميز الاستراتيجي.

ومن نتائج تحليل الانحدار المتدرج على المستويين الكلي والجزئي والمبنية في الجداول (3) و(4)، يمكن الاستنتاج بأن للتبغية الاستراتيجية على المستوى الكلي تأثير في التميز الاستراتيجي، وأن الشراكات يؤثر وعلى المستوى الجزئي في التميز الاستراتيجي، وبالتالي فإن هذا يعكس صحة الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على أنه (من المتوقع وجود تأثير معنوي للتبغية الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي، فـ المنظمات قيد الدراسة).

-3- تأثير التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجية في تحسين العلاقة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي لاختبار فرضية التأثير بوجود المتغير المعدل، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد مع المتغير المعدل (Moderated Multiple Regression) واعتماد أسلوب (Johnson-Neyman) لفحص مدى تأثير المتغير الثالث في العلاقة التأثيرية بين المتغيرين الرئيسيين، والتأكد من وجود دور لهذا المتغير في تعديل العلاقة بينهما. في هذا السياق، تم اختبار فضبة التأثير مع المتغير المعدل، وفحص دور التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجية في تعديها، تأثير المتغير المستقل،

		جدول رقم (6)		التعبئة الاستراتيجية على المتغير المعتمد (التميز الاستراتيجي). وتشير نتائج هذا التحليل، كما هو موضح في الجدول (6).			
		تأثير المتغير المعدل					
Sig.	R <sup>2</sup>	قيمة F	مقدار التغيير	تحليل الانحدار	قيم F	R <sup>2</sup>	قيمة Sig.
0.000	0.241	15.652	0.204	التأثير المباشر للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي	0.276	11.430	التأثير بوجود المتغير المعدل (التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين)

بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين، أن قيمة ( $R^2$ ) المفسرة لتأثير التعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي قد بلغت (0.204) بدون وجود المتغير **المعدل**، بينما ازدادت قيمة ( $R^2$ ) التي تعبّر عن تأثير التعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي بوجود التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين والتي بلغت (0.276) 7.2% في تحسين العلاقة التأثیریة للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي. وهي قيمة جيدة إلى حد ما تعنّد بها في تحسين العلاقة التأثیریة للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي، لأنها تُعد معنویة بدلالة (F) والمقدرة بـ(11.430)، كما تؤكّد معنويّة التأثير قيمة مستوى المعنويّة المحسوب وهو (0.00) والتي تقل عن القيمة الافتراضية لمستوى المعنويّة (0.05) للبحث الحالي.

وتأسیساً على ما ذكر، يمكن الاستنتاج بأن وجود التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين كمتغير **معدل**، يسهم جزئياً في تحسين العلاقة التأثیریة للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي لدى المنظمات قيد الدراسة. وبالتالي يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أن (قد يوجد دور معدل للتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين في العلاقة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة).

## مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المنظمات قيد الدراسة تتبع أبعاد التعبئة الاستراتيجية (جمع التبرعات، الشراكات، والتعاون المجتمعي)، بمستويات جيدة. ومع ذلك، لم يكن التمويل الذاتي بنفس مستوى التبني، مما يشير إلى أنه يمثل تحدياً لهذه المنظمات. ويستنتج من ذلك بان القيادات الإدارية في المنظمات قيد الدراسة، ترى بأن هذه الأبعاد تعد من مضامين التعبئة الاستراتيجية؛ كونها تساهمن في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. حيث يُعد جمع التبرعات أداة حيوية لضمان الاستدامة المالية، بينما توفر الشراكات والتعاون المجتمعي فرصاً لتوسيع نطاق التأثير وتعزيز العمل الجماعي بين مختلف الجهات الفاعلة. هذه الأبعاد تشكل أساساً مهماً للمنظمات في تنمية قدرتها على التكيف والنمو، وتساعد في توفير الموارد اللازمة لضمان تحقيق التميز الاستراتيجي.

وتبين من نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسبة جيدة على تبني مؤشرات التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين من قبل المنظمات قيد الدراسة، الأمر الذي يدل على أن المنظمات قيد الدراسة تسعى إلى تحقيق التوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية، حيث تعمل على التكيف مع التغيرات في بيئتها المحيطة وفي نفس الوقت تحافظ على وضوح واستقرار أهدافها الاستراتيجية. هذا التوازن يسمح للمنظمات بالاستجابة السريعة للتحديات الحالية دون التأثير على مسارها الطويل الأجل، مما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مدققة وتخصيص الموارد بشكل فعال. كما أن الهيكل التنظيمي للمنظمات يدعم هذا التوازن، حيث يمكن إجراء التعديلات اللازمة دون التأثير على استقرار النظام بأكمله.

ودللت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسبة جيدة على تبني مؤشرات التميز الاستراتيجي من قبل المنظمات قيد الدراسة، الأمر الذي يدل على أن المنظمات قيد الدراسة تسعى لتحقيق التميز الاستراتيجي من خلال تميز القيادة، الذي يتجسد في القدرة على إلهام الفرق وتعزيز الابتكار والتكييف؛ وتميز الأفراد، الذي يعكس الأداء الاستثنائي والقدرة على التكيف مع التحديات؛ وتميز الثقافة، الذي يساهم في خلق بيئة شاملة ومبتكرة تدعم التحسين المستمر؛ وأخيراً، تميز الخدمة، الذي يضمن تقديم خدمات عالية الجودة تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء.

أشارت نتائج تحليل الارتباط أن هناك تلازمًا طرديًا بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي، مما يدل على أنه كلما سعت القيادات في المنظمات قيد الدراسة على تعزيز التعبئة الاستراتيجية كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى التميز الاستراتيجي للمنظمات. وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة Ssesanga (2021)، التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات تعبئة الموارد ونجاح المنظمات المجتمعية. وعلى الرغم من اختلاف السياقات بين دراسة Ssesanga (2021) والدراسة الحالية، فإن كلا الدراستين تؤكدان على أهمية التعبئة الاستراتيجية في تعزيز نجاح المنظمات المجتمعية.

وتشير نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معمني للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة، حيث يستمد التميز الاستراتيجي خصائصه وبشكل كبير من التعبئة الاستراتيجية وأبعادها والتي اعتمدها الدراسة الحالية، مما يدل على أنه كلما اعتمدت المنظمات قيد الدراسة على تبني التعبئة الاستراتيجية في عملياتها كلما تمكنت تلك المنظمات من تحقيق مستويات التميز الاستراتيجي لها. نجد أن هذه النتيجة تتطابق مع ما توصلت لها دراسة Ngiri & Njagi (2022)، فقد أكدت أن تعبئة الموارد الاستراتيجية تؤثر إيجابيًّا على الأداء، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت تأثيرًـا معمنيًـا للتعبئة الاستراتيجية في التميز الاستراتيجي. وتتطابق النتائج مع دراسة Österman (2022) التي أكدت على أهمية عملية تعبئة الموارد في دعم التغيير الاستراتيجي. حيث أشارت الدراسة إلى أن الموارد الداخلية والخارجية تؤثر على القدرة على التكيف مع التغيير، وهو ما يمكن تفسيره في إطار تأثير التعبئة الاستراتيجية على التميز الاستراتيجي، خاصةً في بيئات العمل التي تتطلب قدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة.

وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي، وهذا يشكل فراغاً بحثياً تسدّه دراستنا من خلال تقديم أدلة جديدة حول العلاقة المحتملة بينهما. مما يدعم أهمية دراستنا في فحص تأثيره في سياق جديد. وتساهم نتائج هذه الدراسة في توسيع الفهم الحالي من خلال تسلیط الضوء على العلاقات الموجودة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي.

أشارت نتائج التحليل الوصفي توافرُ بعد جمع التبرعات والتعاون المجتمعي في المنظمات قيد الدراسة بنسبة جيدة، بينما تبين في نتائج الانحدار أنه تم استبعادهما من نموذج الانحدار لتأثيره في التميز الاستراتيجي، وهذا ما يفسر عدم استغلال هذين البعدين بالشكل المطلوب لتحقيق التميز الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.

دلت نتائج التحليل الوصفي عدم توفر بعد التمويل الذاتي في المنظمات قيد الدراسة، ويعزى ذلك إلى الاعتماد المفرط على التمويل الخارجي، مما يقلل من الحاجز لتطوير مصادر تمويل مستقلة. كما أن قلة الفرص الاقتصادية في مدينة دهوك قد تعيق قدرة المنظمات على إطلاق مشاريع تدر إيرادات مستقلة.

دلت نتائج الانحدار غير المباشر على أن التوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية يشكل متغيرًا معدلاً يسهم في تحسين العلاقة التأثيرية للتعبئة الاستراتيجية على التميز الاستراتيجي لدى المنظمات قيد الدراسة. يتماشى هذا مع نتائج دراسة Herhausen et al. (2021) التي أكدت على دور التوازن بين المرونة والصلابة في تعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية. وعلى الرغم من اختلاف السياقات بين دراسة Herhausen et al. (2021) والدراسة الحالية، فإن كلا الدراستين تؤكدان على أهمية التوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية في تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية وتعزيز أدائها الاستراتيجي.

## مقترنات الدراسة

تم تخصيص هذا المحور لتدوين توصيات الدراسة وهي:

- 1 تؤكد الدراسة على أن التعبئة الاستراتيجية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز التميز الاستراتيجي. بناءً على ذلك، تقترح الدراسة الحالية على المنظمات أن تضع استراتيجيات تعبئة موارد شاملة تأخذ في الاعتبار جميع الأبعاد الالزامية لتحقيق التميز الاستراتيجي. من المفيد تطوير آليات لقياس الأثر الفعلي لهذه التعبئة على الأداء الاستراتيجي وضمان التنسيق بين الأبعاد المختلفة لتحقيق أقصى استفادة.
- 2 تقترح الدراسة لمنظمات قيد الدراسة أن تسعى إلى تطوير استراتيجيات تمويل مبتكرة، مثل تأسيس صناديق دعم داخلية أو استراتيجيات جذب مستثمرين محليين. هذا يمكن أن يعزز استقلالها المالي ويقلل من اعتمادها على التمويل الخارجي، مما يعزز الاستدامة المالية طويلة الأجل.

- 3 إن تبني المنظمات للمؤشرات المتعلقة بالتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين يشير إلى قدرة هذه المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية مع الحفاظ على استقرار أهدافها. تقترح الدراسة للمنظمات قيد الدراسة بتعزيز هذا التوازن من خلال بناء ثقافة تنظيمية مرنة تعزز القدرة على التحول السريع دون المساس بالاستراتيجيات الأساسية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني ممارسات إدارة التغيير الفعالة والمرنة، واستخدام التكنولوجيا لتعزيز التكيف الاستراتيجي.
- 4 تقترح الدراسة للمنظمات قيد الدراسة تعزيز برامج تطوير القيادة وتوفير التدريب المستمر لفرق لضمان تحفيز الإبداع والابتكار. كما يمكن استكشاف آليات لقياس الأداء الاستراتيجي على جميع المستويات التنظيمية لتقديم خدمات مبكرة تلبي توقعات العملاء وتفوق عليها.
- 5 بما أن الاعتماد على التمويل الخارجي يُعتبر من أكبر التحديات، تقترح الدراسة أن تولي المنظمات اهتماماً خاصاً بتطوير استراتيجيات لتنويع مصادر التمويل. على سبيل المثال، يمكن استكشاف فرص الشراكات مع القطاع الخاص أو الأفراد المانحين لتنمية مصادر تمويل داخلية مستدامة. كما يمكن للمنظمات أن تركز على استخدام التكنولوجيا الرقمية لزيادة الكفاءة في جمع التبرعات.
- 6 يُظهر التحليل أن التوازن بين المرونة والصلابة يسهم في تحسين العلاقة بين التعبئة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي. من هنا، يوصى بتطوير سياسات داخلية تدمج هذا التوازن بشكل أكبر في كافة مستويات العمليات الاستراتيجية. يمكن للمنظمات استخدام نماذج استشرافية وتقديرها وبيان دورها في تحديد مدى استجابتها للتغيرات البيئية.

## محددات الدراسة

- واجه الباحثان تحديات متعددة خلال إجراء هذه الدراسة، يمكن تلخيصها فيما يلي:
- واجه الباحثان صعوبة في إعداد الإطار النظري، لا سيما بسبب قلة المصادر المتوفرة، خاصة تلك المتعلقة بالتوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين.
  - كانت هناك صعوبة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة باستخدام قائمة استقصاء المعد لهذا الغرض، وذلك نظرًا لأن شغل القيادات الإدارية المستهدفة، مما استلزم جهودًا إضافية في المتابعة والتنسيق للحصول على البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.
  - لم يتم العثور على دراسات سابقة، وفق اطلاع الباحثين، تربط بين متغيرات الدراسة بشكل مباشر.
  - تعتمد نتائج هذه الدراسة على مدى دقة وثبات استمار الاستقصاء، بالإضافة إلى موضوعية إجابات المشاركين على أسئلته.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- بشير، ن.ن؛ وحسن، م.ع.(2024). دور الاستقامة التنظيمية في التميز الاستراتيجي. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 20، العدد (80)، ص ص 79 – 103.
- محمد، ع.أ؛ وسلطان، ح. ر. (2023). دور المعمارية الاستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من وزارات حكومة اقليم كوردستان العراق. *مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 26، العدد (1)، ص ص 1036-1058.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Armstrong, C. (2015). Thinking like McGyver: Substituting resourcefulness for resources in small business. In Newbert, S. L. (Ed.). *Small Business in a Global Economy: Creating and Managing Successful Organizations [2 volumes]: Creating and Managing Successful Organizations*. ABC-CLIO.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Batti, R. C. (2012). Challenges facing local NGOs in resource mobilization. *Humanities and Social Sciences*, 2 (3), 57-64. doi: 10.11648/j.hss.20140203.12.
- Bradley, J. (2024). *Strategic flexibility, rigidity, and barriers to the development of management*. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/strategic-flexibility-rigidity-barriers-development-management-65298.html>. Date access: 10/26/2024.
- Carli, G. (2012). From core rigidities to dynamic capabilities: The role of external knowledge: A multiple case study, (*Doctoral Dissertation*), Alma Mater Studiorum, Università di Bologna.
- Crook, T. R., J. D. Ketchen Jr, J. G. Combs & S. Y. Todd (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis, *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1141-1154.
- Gayo, M. A. H. (2020). The role of strategic flexibility on the development of organizational capabilities, *Master's Thesis*, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa, Portugal.
- Hall, A. (2024). *Flexibility vs. rigidity: Finding the right approach to goal setting*. Retrieved November 9, 2024, from :<https://aaronhall.com/flexibility-vs-rigidity-finding-the-right-approach-to-goal-setting/>.
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D. & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: A meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32 (2), 435-455.
- Holtmann, P. & Lüttel, J. (2008, February 28-29). Strategic rigidity: The interplay of organizational levels in self-reinforcing processes. *Paper presented at the Research Conference Studying Path Dependencies of Businesses, Institutions, and Technologies*, (2008, February 28-29). Freie Universität. Berlin.
- Hussein, W. A. & Al-Amery, F. M. (2024). The role of employee empowerment in achieving strategic excellence: Exploratory search on a sample of workers in several departments of the Baghdad Mayoralty. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30 (142), 118-129.
- Inceoglu, I., Vanacker, T. & Vismara, S. (2024). Digitalization and resource mobilization. *British Journal of Management*, 35 (2), 576-593.
- Kanji, G. K. & Sá, P. M. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management*, 12 (6), 701-718.
- Lindskog, C. & Netz, J. (2021). Balancing between stability and change in Agile teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14 (7), 1529-1554.
- Maina, K. W. (2023). Resource mobilization strategies and performance of K-Rep Development Agency projects, Kenya, *Master's Research Project*. Kenyatta University, School of Business, Economics and Tourism.

- MatthysSENS, P., Pauwels, P. & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34 (6), 547-554. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.004>
- MatthysSENS, P., Pauwels, P. & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34 (6), 547-554.
- Ndetaulwa, C. S. (2019). The Influence of Resource Mobilization on the Sustainability of Community Water Projects: A Case Study of MAKILENGA, *Doctoral Dissertation*, The Open University of Tanzania.
- Ngiri, G. & Njagi, E. (2022). Influence of strategic resource mobilization on the performance of building construction companies in Nairobi, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 4 (2), 69-78.
- Nzilani, M. N. (2021). Influence of resource mobilization strategies on the performance of local not-for-profit organizations in Nairobi, Kenya, *Master's Thesis*. United States International University – Africa.
- Ochieng,, J. (2015). *Determinants of Success of CBOs' projects in Nairobi*, *The Kenya Institute of Management*. Lambert Academic publishing.
- Österman, R. (2022). Resource mobilization in capabilities for strategic change, *Doctoral Thesis*, Aalto University. Aalto University Publication Series Doctoral Theses.
- Plenert, G. & Plenert, J. (2018). *Strategic excellence in architecture, engineering, and construction industries: How AEC firms can develop and execute strategy using lean six sigma*. Productivity Press.
- Reichwald, R., Siebert, J. & Mösllein, K. (2005). Leadership excellence: Learning from an exploratory study on leadership systems in large multinationals. *Journal of European Industrial Training*, 29 (3), 184-198.
- Seltzer, J. B. (2014). What is resource mobilization and why is it so important. *Management Sciences for Health*, 20.
- Shah, A. N., Palacios, M. & Ruiz, F. (2013). Strategic rigidity and foresight for technology adoption among electric utilities. *Energy Policy*, 63, 1233-1239.
- Sharp, M. E. (2024). *Balancing stability and flexibility: Essential principles of organizational design*. <https://medium.com/illumination/balancing-stability-and-flexibility-essential-principles-of-organisational-design-cf5791358f5d>. Accessed November 10, 2024.
- Shimizu, K. & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18 (4), 44-59.
- Srour, M., Baird, K. & Schoch, H. (2016). The role of strategic flexibility in the associations between management control system characteristics and strategic change. *Contemporary Management Research*, 12 (3).
- Ssesanga, R. (2021). Resource Mobilization Strategies, Management and Control and the Success of Community Based Organizations (*CBOs*), *Doctoral Dissertation*, Makerere University Business School).
- Sushil. (2014). Managing continuity and change for strategic performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14 (4), 275-276.
- Syed, I. (2023). *Strategic Rigidity and Its Impact*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-rigidity-its-impact-syed-irfan-fdqgc/>. date of access: 25/10/2024.
- Thongam, R., Sowmya, H. A., Gujarathi, S., Singh, S. S., Gupta, M. & Kulal, S. (2024). Towards Strategic Excellence: Enhancing Impact in Marketing Strategy and Management Research. *Nanotechnology Perceptions*, 20 (11), 432-441.
- Zehra, K. (2018). Resource mobilization among informal entrepreneurs: A case of event planning industry of Pakistan, *Doctoral Dissertation*, Jönköping University, Jönköping International Business School.

## الملحق (1)

### استماراة استقصاء

#### أولاًً- المعلومات الشخصية

- 1 اسم المنظمة:
- 2 سنة التأسيس (فقط تجذب من قبل الإدارة):
- 3 المنظمة: ( ) دولية. ( ) محلية.
- 4 عمر المستجيب: ( ) 35 سنة فأقل ( ) 45 سنة فأكثر
- 5 الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى
- 6 الشهادة: ( ) شهادة عليا. ( ) بكالوريوس. ( ) دبلوم فني.
- 7 الخدمة في المنصب الحالي: ( ) 1 سنة فأقل. ( ) 3 سنة فأقل. ( ) 5 سنوات فأقل. ( ) 6 سنوات فأكثر

#### ثانياً- البيانات الأساسية

#### المحور الأول: التعبئة الاستراتيجية:

هي جميع الأنشطة المخصصة لتحديد وجمع واستخدام الموارد - بما في ذلك رأس المال البشري والأصول المالية والمعرفة الاستراتيجية والقدرات التكنولوجية - والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية ورؤيتها ورسالتها بالشكل الذي يساهم في تعزيز المسار نحو التميز الاستراتيجي.

- 1 جمع التبرعات. يقصد به تأمين الدعم المالي من مصادر خارجية، مثل المانحين والمؤسسات، لدعم المشاريع وضمان استمراريتها.

ت	العبارات	أوافق أوافق لست لا لا أوافق تماماً أوافق متاكداً أوافق مطلقاً
	تمتتع المنظمة بمجموعة متنوعة من المانحين الخارجيين.	
	تمتلك المنظمة استراتيجية واضحة لجمع التبرعات.	
	تمتلك المنظمة القدرة على توصيل مهمتها وأهدافها للمانحين المحتملين.	
	تمكن منظمتنا من بناء ورعاية علاقات إيجابية مع المانحين.	
	تحصل منظمتنا من فعاليات جمع التبرعات على الدعم المادي لبناء المشاريع المستقبلية.	
	لدى المنظمة القدرات التنظيمية من الموظفين والادوات والمهارات الإدارية اللازمة لجمع تبرعات ناجحة.	

- 2 التمويل الذاتي. بمعنى الاعتماد على المشاريع المدرة للدخل والخاصة بالمنظمة، واستغلال الموارد الداخلية المتاحة، مثل العوائد المالية أو المدخلات، لتمويل المشاريع دون الاعتماد على مصادر خارجية.

ت	العبارات	أوافق أوافق لست لا لا أوافق تماماً أوافق متاكداً أوافق مطلقاً
	تعتمد المنظمة على مشاريعها الصغيرة لتمويل نفسها ذاتياً.	
	تمتلك المنظمة استراتيجية واضحة لتوليد دخلها الخاص.	
	تعاون المنظمة مع منظمات أخرى لتقديم خدمات مدفوعة الأجر مثل التدريب والاستشارات.	
	تقوم المنظمة أحياناً بتأجير مكاتبها أو استئجار أجهزتها لمنظomas أخرى من أجل تمويل مشاريعها.	
	تساهم مبادرات التمويل الذاتي بشكل كبير في الاستدامة المالية للمنظمة.	

- 3 الشراكات. يقصد بها بناء علاقات تعاون مع منظمات أخرى، مثل المنظمات غير الحكومية أو الهيئات الحكومية، لتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المشاريع.

ت	العبارات	أوافق أوافق لست لا لا أوافق تماماً أوافق متاكداً أوافق مطلقاً
	تعطي المنظمة الأولوية لبناء الشراكات مع المنظمات الأخرى وخاصة الدولية.	
	لدى المنظمة عدة شراكات مع منظمات أخرى غير ربحية.	
	هناك إطار واضح لإدارة الشراكات داخل المنظمة.	

أوافق أو اتفق لست لا لا أو أافق تماماً أو متأكداً أوافق مطلقاً	العبارات	ت
تتمتع المنظمة بالقدرة على الوصول إلى فرص وتمويل جديدين من خلال شراكتها. لقد ساهمت الشراكات بشكل كبير في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تعاون المنظمة مع الحكومة لتجهيز مهمتها.		
-4 التعاون المجتمعي. يقصد به الاعتماد على تعبئة الموارد من المجتمع المحلي من خلال العمل التطوعي أو المبادرات المجتمعية لدعم المشاريع وتعزيز نجاحها.		
أوافق أو اتفق لست لا لا أو أافق تماماً أو متأكداً أوافق مطلقاً	العبارات	ت
تعمل المنظمة على حشد موارد المجتمع المحلي بفعالية من خلال العمل التطوعي لدعم مشاريعها. يتم توعية أعضاء المجتمع بوجود وأهداف المشاريع التي يتم تنفيذها في المنطقة. يتم تشجيع المجتمع على المساهمة بالموارد لدعم المشاريع التي تنفذها المنظمة في منطقتهم. يتم إشراك المجتمع في اتخاذ القرار بشأن المشاريع التي تنفذها المنظمة في منطقتهم. تشكل المبادرات المجتمعية جزءاً لا يتجزأ من نهج المنظمة في تحقيق أهداف مشروعها.		
<b>المحور الثاني: التوازن بين المرونة الاستراتيجية والصلابة الاستراتيجية.</b>		
يشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة (المرونة) وفي نفس الوقت الحفاظ على ثبات ووضوح في أهدافها الاستراتيجية الأساسية (الصلابة).		
أوافق أو اتفق لست لا لا أو أافق تماماً أو متأكداً أوافق مطلقاً	العبارات	ت
هناك توازن بين الالتزام بأهدافنا الاستراتيجية والمرونة الكافية للاستجابة للتغيرات غير المتوقعة. تحافظ المنظمة على رؤية واضحة طولية الأجل مع تعديل استراتيجيتها لمواجهة التحديات الحالية. تحافظ المنظمة على إطار استراتيجي مستقر يوجه عملية اتخاذ القرار وتخصيص الموارد. تمكّن المنظمة من موازنة الاستقرار في مبادئها الأساسية مع المرونة في التنفيذ عند الضرورة. يسمح البيكسل التنظيمي للمنظمة بالتعديلات دون تعطيل النظام بأكمله. يمكن للمنظمة الاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق والظروف المتغيرة من خلال هيكلها التنظيمي. تروج المنظمة لثقافة تقدير القدرة على التكيف والتغيير. تسمح ثقافة التكيف القوية للمنظمة بالبقاء مرنة في البيئات غير المؤكدة مع الاحتفاظ بالتركيز الاستراتيجي. تبني المنظمة التطوير التكراري والتحسين المستمر للاستجابة بسرعة للملاحظات والمستجدات المتطرفة. تستخدم المنظمة منهجيات رشيقة في عملياتها لتعزيز المرونة والاستجابة.		
<b>المحور الثالث: التميز الاستراتيجي</b>		
يتمثل في كونه حالة من التفرد التي تصل إليها المنظمة نتيجة لتأمين الموارد وموائمتها مع الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق التوازن بين المرونة والصلابة الاستراتيجيتين في تطوير وتنفيذ استراتيجيات بما يساعدهم تحقيق أداء متميز والحفاظ على الميزة التنافسية. ويشمل:		
1- تميز القيادة: يشير إلى القدرة على إلهام وتوجيه الأفراد أو الفرق نحو تحقيق نتائج غير عادية، مع تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف وثقافة التعاون، وهي تنتهي على مزيج متناغم من التفكير الرؤوي واتخاذ القرارات الاستراتيجية والمسؤولية الأخلاقية، مما يضمن النمو المستدام والتأثير التحولي على كل من المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.		
أوافق أو اتفق لست لا لا أو أافق تماماً أو متأكداً أوافق مطلقاً	العبارات	ت
يتميز قيادة المنظمة بالقدرة على إلهام وتوجيه الأفراد أو الفرق نحو تحقيق نتائج غير عادية. تعزز القيادة ثقافة الإبداع والقدرة على التكيف والتعاون داخل المنظمة. تظهر القيادة القدرة على التكيف والمرونة في المواقف الصعبة. تعترف القيادة باستمرار بإنجازات الموظفين ويكافئهم على مساهماتهم.		

-2 تميز الأفراد: تميز الأفراد هو قمة الإنجاز الوظيفي والمهني، ويتميز بالقدرة على تقديم أداء استثنائي باستمرار، والتكيف مع التحديات، والمساهمة بشكل هادف في تحقيق أهداف المنظمة.

ن	العبارات	أوافق أو افق لست لا أو أافق تماماً أو متأكداً أو افق مطلقاً
	يساهم الأفراد العاملين بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.	
	يبحث الأفراد العاملين باستمرار عن فرص لتحسين مهاراتهم والحفاظ على التميز المهني.	
	يظهر الموظفين التزاهة باستمرار في عملهم.	
	تتوافق مهارات الموظفين وقيمهم وأفعالهم مع تطلعاتهم وتوقعات الإدارة.	
	يعمل الموظفين على إلهام الآخرين لمتابعة أفضل ما لديهم.	

-3 تميز الثقافة: تشير التميز الثقافي إلى قدرة المنظمة على خلق بيئة إيجابية و شاملة ومبتكرة والحفاظ عليها حيث تتوافق القيم والسلوكيات والممارسات المشتركة مع أهدافها، مما يعزز الأداء العالي والتحسين المستمر.

ن	العبارات	أوافق أو افق لست لا أو أافق تماماً أو متأكداً أو افق مطلقاً
	إن القيم الثقافية للمنظمة تلهم الموظفين للسعى إلى التميز في أدوارهم.	
	تسعى إدارة المنظمة إلى تشخيص الاعراف والتقاليد الداعمة والضاغطة على مستوى الأداء.	
	تشجع المنظمة الأفراد العاملين على طرح افكار جديدة دون تردد حتى وان كانت نسبة نجاحها ضئيلة.	
	تعترف المنظمة بالمساهمات الثقافية التي تعزز الإبداع والتميز وتكافها.	

-4 تميز الخدمة: تشير التميز في الخدمة إلى تقديم خدمات عالية الجودة وموثوقة وموجهة للعملاء بشكل مستمر والتي تلي توقيعات العملاء أو تتجاوزها، مما يخلق الرضا والولاء.

ن	العبارات	أوافق أو افق لست لا أو أافق تماماً أو متأكداً أو افق مطلقاً
	تقدم المنظمة أفضل الخدمات مقارنة بمثيلاتها في مدينة دهوك.	
	تعتمد المنظمة كثيراً على نتائج التغذية العكسية لارتقاء بمستوى خدماتها.	
	تهتم المنظمة كثيراً بفريق المتابعة والتقييم (MEAL) لتحسين آلية تقديم الخدمات.	
	تعطي المنظمة الأولوية لجودة خدماتها لضمان رضا المجتمع وتأثيره.	
	تستجيب المنظمة بسرعة وفعالية للاحتجاجات المستفيدين بشأن خدماتنا.	

# The Role of Strategic Mobilization in Achieving Strategic Excellence through the Moderating Role of the Balance between Strategic Flexibility and Rigidity: An Exploratory Study of the Perspectives of a Sample of Administrative Leaders in Selected Civil Society Organizations in Duhok

**Dr. Mahmood Mohammed Ameen Al-Bashkali**

Dept. of Business Administration

Technical College of Akre

University of Akre for Applied Sciences, Duhok, Iraq

Mahmoodbashqaly@auas.edu.krd

**Aveen Mohammed Saleh Ahmed**

Dept. of Administrative Sciences

College of Administration and Economics

University of Zakho, Duhok, Iraq

aveen.ahmed@uoz.edu.krd

## ABSTRACT

This study aims to explore the moderating role of the balance between strategic flexibility and rigidity in strengthening the relationship between strategic mobilization and strategic excellence. The study employs an inductive (descriptive-analytical) approach, focusing on key research questions, including: To what extent do the study participants perceive the dimensions of strategic mobilization in the targeted organizations? What are the indicators of strategic excellence and the balance between strategic flexibility and rigidity within these organizations? Is there a significant correlation and impact between strategic mobilization and strategic excellence? Does the balance between strategic flexibility and rigidity play a moderating role in this relationship?

Data were collected through a questionnaire distributed to a random sample of 80 administrative leaders in civil society organizations in Duhok. A total of 63 valid responses were retrieved for analysis, yielding a response rate of 78.75%. The collected data were analyzed using the SPSS V.22 statistical package. The findings indicate a significant correlation and impact of strategic mobilization on strategic excellence among the respondents. Additionally, the balance between strategic flexibility and rigidity was found to enhance this relationship.

Based on these findings, the study presents several recommendations, including the necessity for organizations to adopt comprehensive resource mobilization strategies that consider all essential dimensions for achieving strategic excellence. Furthermore, it recommends developing mechanisms to measure the actual impact of this mobilization on strategic performance and ensuring integration among various dimensions to maximize overall effectiveness.

**Keywords:** Strategic Mobilization, Strategic Excellence, Strategic Flexibility, Strategic Rigidity, NGOs.