

دور النضج الاستراتيجي في تعزيز التماسك الاستراتيجي: دراسة لآراء عينة من القيادات الادارية في المعاهد الخاصة في اقليم كردستان - العراق

The Role of Strategic Maturity in Enhancing Strategic Coherence: A study of the opinions of a sample of administrative leaders in private institutes in the Kurdistan Region - Iraq

أفين محمد صالح احمد

جامعة دهوك، أقليم كردستان، العراق
aveen.ahmed@uoz.edu.krd

ألشن ناظر الداود *

جامعة دهوك، أقليم كردستان، العراق
alvin.aldawod@uod.ac

تاريخ النشر: 2025/12/30

تاريخ القبول: 2025/12/02

تاريخ الاستلام: 2025/06/27

Abstract:

This study sought to determine the relationship and impact between strategic maturity and strategic coherence according to the opinions of several administrative leaders in private institutes in the Kurdistan Region-Iraq. Through a non-random sampling approach, 63 valid questionnaires were collected from managerial leaders within the target institutions for analysis. The study reached several conclusions, including the existence of a noticeable and significant correlation between strategic maturity and strategic coherence. As a result, the study recommends that these institutions actively promote and implement flexible approaches and readiness for change to adapt to evolving strategic demands. By enhancing coherence and alignment across departments and administrative levels, institutions can better meet new strategic challenges.

Keywords: strategic maturity, strategic coherence, private institutions.

مستخلص:

سعت الدراسة الحالية إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي وفقاً لآراء عدد من القيادات الادارية في المعاهد الخاصة في اقليم كردستان - العراق. ولتحقيق هدفها، تم إعداد استمارة استبانة وزعت على عينة عشوائية تمثلت بالقيادات الادارية في المعاهد المبحوثة. تم الحصول على (63) استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات منها وجود ترابط ملحوظ ومهم بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات، منها ضرورة قيام المعاهد المبحوثة بالمساهمة في تعزيز ونشر الأفكار والمعتقدات والممارسات من أجل تطبيق المرونة والاستعداد الاستراتيجي لقبول التغيير كخطوة ضرورية لمواكبة المطالب الاستراتيجية الجديدة.

كلمات مفتاحية: النضج الاستراتيجي؛ التماسك الاستراتيجي؛ المعاهد الخاصة.

JEL Classification Codes: M10; I23.

* المؤلف المراسل.

المقدمة

يتعين على المنظمات بمختلف أنواعها (بما في ذلك المعاهد الخاصة) أن تأخذ في الاعتبار التغيرات السريعة وغير الخطية في بيئتها والتي تزيد من الضغط على استراتيجية تطوير المنظمة. ولذلك فإن الإدارات التقليدية بوسائلها وعملياتها أصبحت مقيدة نسبياً في تمكين المنظمة من مواجهة التحديات. وهذا ما يدفع هذه المنظمات إلى اتباع ممارسات وأساليب إدارية استراتيجية جديدة تأخذ بنظر الاعتبار كافة التحديات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال حتى تتمكن المنظمة من الارتقاء بعملها على مستوى التطورات البيئية وضمن واقعها (Al-Ubadi, et al., 2021).

وهنا تجدر الإشارة الى أن أحد المحركات الرئيسة لنجاح المنظمة هو القدرة على تقييم مدى استعدادها لإنشاء أو تحسين عملياتها الاستراتيجية من خلال النضج الاستراتيجي. وأن صياغة استراتيجية فعالة وتنفيذها بنجاح في المنظمة يتطلب توفير المتطلبات اللازمة وامتلاك القدرة والنضج في مختلف الأبعاد والمستويات التنظيمية (Hagbhin et al. 2019). ولمواجهة هذه التحديات يتطلب من المنظمة تطبيق واتباع مفهوم التماسك الاستراتيجي من خلال الحفاظ على التماسك المتبادل بين مختلف مجالات المنظمة والاستفادة في الوقت نفسه من كونها بارعة من أجل الاستمرار في أنشطة الاستكشاف والاستغلال (Mielcarek, 2023). ما سبق طرحه يوضح أن التماسك الاستراتيجي وتعزيزه يعد أمراً في غاية الأهمية للمنظمات الحالية إذا ما ارادوا ان يستمروا بالعمل والنجاح في بيئة الأعمال الحالية الشديدة التعقيد، ومن المؤكد أن هناك العديد من المتغيرات والأساليب والأدوات التي يمكن أن تساهم في تعزيز هذا التماسك. وفقاً للبحث الحالي، قد يكون النضج الاستراتيجي واحداً من هذه الأساليب. لذا فإن هذا البحث يحاول الإجابة على التساؤل البحثي التالي: هل يساهم النضج الاستراتيجي في تعزيز التماسك الاستراتيجي في المعاهد الخاصة في اقليم كردستان العراق؟ وينبثق من هذا السؤال عدد من الاسئلة الفرعية، وكالاتي:

- ما مستوى النضج الاستراتيجي في المعاهد الخاصة في اقليم كردستان العراق؟
- ما مستوى التماسك الاستراتيجي في المعاهد الخاصة في اقليم كردستان العراق؟
- ما هي علاقة الارتباط والتاثير بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي في المعاهد الخاصة في اقليم كردستان العراق؟

للإجابة على التساؤلات أعلاه، فإن البحث الحالي سيتطرق في بادئ الامر إلى مشكلة البحث وهدفه وأهميته، ثم سيناقش الادبيات المتعلقة بكل من النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي. بعدها سيتناول نموذج البحث وفرضياته وتصميمه، ثم سيستعرض ويناقش النتائج التي تم التوصل إليها. وأخيراً سيتم تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.

مشكلة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة الكثير من التحديات والمشكلات نظراً لكونها تعمل ضمن بيئة وصلت درجة التعقيد فيها إلى اقصى مستوياتها. ومثل هذه التحديات والمشكلات ليست بالضرورة سلبية، وعلى العكس من ذلك، حيث انه في الكثير من الاحيان تكون ايجابية كونها تدفع المنظمات لتقديم افضل ما لديها. المعاهد الخاصة كغيرها من المنظمات تواجه مثل هذه التحديات والمشكلات لذا يجب عليها ان تبحث عن أفضل الاساليب والادوات التي تجعلها تستمر باداء عال ومتفوق. حيث أن المعاهد تواجه منافسة شديدة فيما بينها وكذلك مع الجامعات الخاصة في الاقليم. وخاصة ان عدد هذه الجامعات هو اكبر من المعاهد الخاصة في الاقليم، كما أن شروط قبول الطلبة فيها ليست بالصعبة، لذا وفي الكثير من الاحيان هناك اقبالاً على خدماتها اكثر من المعاهد الخاصة. ومن جهة اخرى هناك المعاهد والجامعات الحكومية التي في الكثير من الاحيان تعتبر اولوية لخريجي الاعدادية. كل هذا يؤثر على اقبال الطلبة للدراسة في المعاهد الخاصة، وبالتالي يؤثر على تماسكها واستمراريتها. وهنا يمكن القول أنه يجب على هذه المعاهد أن تفكر جدياً بكل ما يجعلها متماسكة استراتيجياً من خلال الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها وكذلك من خلال التفاعلات بين عناصر المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتكيف بفاعلية عالية مع بيئتها. هذا بدوره قد يتطلب نضجاً استراتيجياً من شأنه توليد قدرات استراتيجية تسمح للمنظمات بالتعامل الصحيح وبإبداعية مع مختلف الظروف والتحديات التي تواجهها. وبالرغم من أهمية كل من التماسك الاستراتيجي والنضج الاستراتيجي، إلا أن عدد الدراسات التي تم اجرائها حول هذان المفهومين لا يكفي لاعطاء صورة متكاملة لكلا المفهومين. وبالتالي، يمكن القول أن هذا الموضوع لا زال بحاجة إلى المزيد من الدراسة والبحث. كما لم يتسنى للباحثان الاطلاع على دراسة ربطت التماسك الاستراتيجي مع النضج الاستراتيجي رغم العلاقة المنطقية الموجودة بينهما، وذلك قد يعود إلى حداثة الموضوع. وبالتالي يمكن القول أن هناك فجوة معرفية حقيقية تستحق الدراسة.

ما سبق طرحه يبرز مشكلة فكرية وميدانية تستحق البحث والمعالجة وتتمثل هذه المشكلة في وجود قصور واضح في معرفة أهمية الاستفادة من منافع النضج الاستراتيجي في تعزيز التماسك الاستراتيجي في المعاهد الخاصة في اقليم كردستان - العراق.

أهداف البحث

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي وهو تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي وفقاً لأراء عدد من المديرين في المعاهد الخاصة في اقليم كوردستان - العراق. لتحقيق هذا الهدف، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى القيام بالآتي:

- أ. تقديم تأطير نظري وميداني للباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية عن النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي.
 - ب. تحديد مستوى مدى الاستفادة من النضج الاستراتيجي من قبل المعاهد الخاصة في اقليم كوردستان - العراق ومدى تماسكهم استراتيجياً.
 - ت. بناء مخطط فرضي يعبر عن العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات تأثيراتها.
 - ث. التعرف على طبيعة الارتباط بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي وفقاً لآراء الأفراد المبحوثين.
 - ج. التعرف على الدور التأثيري لأبعاد النضج الاستراتيجي في التماسك الاستراتيجي وفقاً لآراء الأفراد المبحوثين.
 - ح. تقديم مقترحات عملية للمعاهد المبحوثة وللمهتمين حول نقاط قوتها ومكامن الخلل في مجال النضج الاستراتيجي الذي وصلت اليه بالطريقة التي تجعلها اكثر تماسكاً استراتيجياً.
- أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تتناول مفهوماً (النضج الاستراتيجي) لم يتطرق له الباحثون بالشكل الكافي، كما لم يتسنى للباحثان الاطلاع على اي دراسة عربية تناولت هذا المفهوم، ولهذا فانه من المتوقع أن تشجع هذه الدراسة الباحثون في مجال الادارة الاستراتيجية (الذين يقومون باجراء بحوثهم باللغة العربية) بدراسة هذا المفهوم وربطه بمتغيرات اخرى وبالتالي ابراز اهميته نظرياً وعملياً. كما أن التماسك يعد أحد المواضيع الحديثة الذي يحتاج الى المزيد من الدراسة والبحث. وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تضيف إلى ادبيات الادارة الاستراتيجية. ولهذه الدراسة أهمية ميدانية ايضاً كونها تتناول مفهوماً يساهمان بشكل كبير في خلق بيئة من شأنها دعم وتعزيز أداء المعاهد المبحوثة.

1. الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

1.1 الإطار النظري

1.1.1 النضج الاستراتيجي

إن نسبة البحوث النظرية والدراسات التجريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية التي من شأنها معالجة النضج الاستراتيجي في المنظمات قليلة نسبياً، على الرغم من الجاذبية التي يحملها هذا المفهوم من منظور تحسين عملية الإدارة الاستراتيجية (Demir, 2018) وتطوير للموظفين (McCracken & Wallace 2000). ويشير النضج الاستراتيجي إلى المعرفة التي تنطوي على ميزة تنافسية في الأسواق. وعندما تصل المنظمة إلى مرحلة النضج الاستراتيجي، فإن ذلك سيعزز الموقع التنافسي للمنظمة، والذي يمثل إحدى نقاط قوتها (Al-Ubadi et al. 2021). حيث أن القدرات الاستراتيجية للمنظمة تحدد بمستوى نضجها الاستراتيجي (Nogalski &

(Niewiadomski 2019). كما أن آليات الحوكمة حاسمة لتنفيذ كل مستوى من مستويات النضج الاستراتيجي، وأن المنظمات الناضجة استراتيجياً تمتلك الخبرة اللازمة لدمج الامتثال في استراتيجياتها وهياكل الحوكمة الخاصة بها، مما يسمح للمنظمة بالحفاظ على كل من الامتثال والابتكار في إدارة أصول البيانات الخاصة بها (Fredriksson & Hagberg, 2023). هنا تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من محاولة الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية تقديم مفهوم واضح للنضج الاستراتيجي، الا ان هناك حاجة لدراسة الموضوع من كافة الجوانب للحصول على فكرة متكاملة تساعد على فهم كل ما هو متعلق بهذا المفهوم وفائدته من الناحية النظرية والتطبيقية.

في هذا السياق، تجدر الإشارة الى أن الأداة الأساسية لقياس معدل نجاح التحالف الاستراتيجي هي نموذج النضج (Roshandel et al. 2023). ويشير (Hagbin et al. 2019) بأنه يجب على المنظمات في البداية قياس الوضع الحالي للمنظمة وتقييمه وتحليله فيما يتعلق بالجوانب المختلفة المتعلقة بالاستراتيجية، حتى يتم منع التحديات المحتملة التي تؤدي إلى فشل المشروع في المراحل القادمة، ولا يحدد فقط المستوى الحالي لقدرات المنظمة ونضجها لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، بل يحدد أيضاً المجالات التي تمثل نقاط ضعف المنظمة. وان التقييمات التي تم الحصول عليها هي الأساس لتصميم التدابير التصحيحية وتوفير المتطلبات اللازمة وامتلاك القدرة والنضج في مختلف الأبعاد وكذلك تحسين مستويات النضج في المنظمة.

على هذا يمكن القول بأنه من الممكن أن يكون تقييم المنظمات بمثابة نقطة البداية من أجل تحقيق النضج الاستراتيجي، عن طريق تصميم نظام الإدارة الاستراتيجية أو عمليات الإدارة الاستراتيجية (Cyfert et al. 2020). وينبغي النظر إلى كيفية هيكلة نظام الإدارة الاستراتيجية على أنها نتيجة لما يتم القيام به كجزء من عملية الإدارة الاستراتيجية (Witek-Crabb 2016). وفي حين يمكن أيضاً تخصيص عناصر نظام الإدارة الاستراتيجية لنظم إدارية أخرى، مما يزيد من صعوبة تحديد الفوائد الناجمة عن التغيرات في مستويات النضج (Cyfert et al. 2020). وهنا يجب التأكيد على أنه لا يعتمد النضج الاستراتيجي على مجرد اقتناء الأجهزة والتطبيقات الرقمية، بل يتعداه ليكون قراراً والتزاماً إدارياً بالدرجة الأولى، ليس فقط على مستوى الإدارات التشغيلية أو التكتيكية، بل على مستوى إجراء التنفيذ العملي على أرض الواقع مع بناء ثقافة داعمة للتغيير المتوقع (Khatib 2023). لذا يمكن القول أن تحقيق النضج الاستراتيجي في المنظمات يبدأ بتقييم شامل للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تصميم نظام الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ عملياتها بمستوى عال من الوعي. كما يجب هيكلة هذا النظام بشكل مناسب وإدراك أن النضج الاستراتيجي ليس مجرد اقتناء للتكنولوجيا الرقمية، بل يتطلب التزام إداري وبناء ثقافة تقبل وتدعم التغيير.

أما فيما يتعلق بمستويات النضج الاستراتيجي فهناك وجهات نظر مختلفة بين الباحثين والمهتمين بتحديد عدد ونوع مستوياته. حيث صنف (Al-Ubadi et al. (2021) النضج الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات، هم النضج الفردي، والنضج الجماعي، والنضج الاستراتيجي للمنظمة. أما (Cyfert et al. (2020) فحدّدوا ستة مستويات للنضج الاستراتيجي (المستوى غير المحدد، المستوى الأولي، المستوى المخطط، مستوى الاستعداد أو التأهب، المستوى المحسّن، المستوى الممتاز). في حين بيّن (Nogalski and Niewiadomski (2019) بأن النضج الاستراتيجي يحدّد عن طريق المستوى الجزئي (الوظيفي) الذي يشكل القدرة الاستراتيجية للمنظمات التي تم تقييمها وكذلك ينطوي على مشكلة الترابط بين نضج المكونات الفردية، وكذلك علاقاتها مع نضج المنظمة ككل.

وفيما يخص أبعاد النضج الاستراتيجي، فلم تتناولها ادبيات الادارة الاستراتيجية بشكل كبير والسبب في ذلك قد يرجع إلى حداثة الموضوع. حيث حدد (Al-Ubadi, et al. (2021) هذه الابعاد بالتخطيط الاستراتيجي والتطوير، وعمق واتساع المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وطريقة تنفيذ الخطط والأهداف، والتواصل بشأن النتائج. أما الدراسة الحالية فأعتمدت على نموذج (Corneliu and Diana (2013) اللذان حددا سبعة أبعاد للنضج الاستراتيجي، كونه النموذج الأكثر شمولية ويعكس الصورة الاوضح للنضج الاستراتيجي، وتمثل هذه الابعاد بالآتي:

- القيادة: وتشير إلى قيام القادة بتحديد رؤية واضحة، والاستعداد للتحديات المستقبلية، وتفويض المهام، وتجسيد القيم، وتعزيز الابتكار، والعمل الجماعي، والتقدم الوظيفي داخل المنظمة.
- الثقافة والقيم: تشير إلى الثقافة والقيم الموجودة داخل المنظمة على مستوى الإدارة أو الموظفين. في المنظمة الناضجة استراتيجيا، يتم إحداث الفارق من خلال الطريقة التي يتم بها توصيل الثقافة والقيم وفهمها.
- التفكير والتخطيط الاستراتيجيين: عند وضع استراتيجيات لمنظمة ناضجة استراتيجيا، من الضروري فهم أهمية التواصل الواضح والتخطيط الفعال والثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمرونة والاعتبارات المالية لضمان التنفيذ الناجح وتحقيق الأهداف.
- الاتجاه: يشير هذا البعد إلى الاتجاه الاستراتيجي الذي يشير إلى الدرجة التي يتم بها توجيه الموارد البشرية والمادية للمنظمة نحو استراتيجية متوقعة.
- قياس الأداء: يشير هذا البعد إلى ارتباط قياس الأداء الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي والطريقة التي يتم بها دمج النتائج الاستراتيجية مع رؤية المنظمة.

- تحسين العملية: اي قيام المدير الاستراتيجي بتحديد عمليات المنظمة التي تحتاج إلى تحسين، وهو نشاط يعتمد على المدخلات الاستراتيجية بمعنى تلقي المعلومات المتعلقة باستخدام الموارد لتحسين العمليات الأكثر استراتيجية على المدين الطويل والقصير.
- استدامة الإدارة الإستراتيجية: تشير إلى قيام المنظمة بمواءمة رؤيتها الاستراتيجية وتخطيطها ومبادراتها، وتفعيل نظام للمكافآت، وإنشاء خلية إدارة استراتيجية لتطوير الاستراتيجية ومراقبة الأداء بشكل فاعل. اعتمادا على ما سبق يمكن القول أن النضج الاستراتيجي يشير إلى ذلك المستوى من الوعي والنضج الذي تصل إليه المنظمة والذي يمنحها ميزة تنافسية ويساعدها على تعزيز موقعها التنافسي، والذي يعتمد على المعرفة العميقة والقدرات الاستراتيجية، ويتطلب تواجد آليات حوكمة فعالة ومتكاملة، كما يتطلب تصميم نظام إدارة استراتيجية فاعل واعتماد ثقافة داعمة للتغيير.

2.1.1 التماسك الاستراتيجي

شغلت الحاجة إلى التماسك الاستراتيجي العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وعلى وجه الخصوص أولئك الذين ينظرون إلى الاستراتيجية كممارسة (Mielcarek 2023; Lusiani & Langley 2019). ويجمع التماسك الاستراتيجي بين المكونات ويعتمد على التفاعل والعلاقات بين المكونات ونتائج هذه التفاعلات. وفيما يتعلق بالمنظمات، لذلك يشير هذا النوع من التماسك إلى الالتصاق معاً. والتماسك الاستراتيجي يعد مفهوماً خاصاً يسمح بقياس التوازن بين التعديل الرأسي والأفقي للمنظمة (Mielcarek 2023). ويتعلق التماسك الاستراتيجي بنظام المعاني المتوافقة بشكل متبادل بين الأعضاء حول الاتجاه التنظيمي. كما يرتبط بالفهم الواسع النطاق بين الأعضاء حول الاتجاه الذي يجب أن نسلكه أو الأشياء التي يجب القيام بها (Lusiani & Langley 2019). وأشار (Jassem and Taher 2023) أن التماسك الاستراتيجي يحدث من خلال دعم المستويات العليا والقادة في المنظمة مثل كبار مديري الإستراتيجية أو الخبراء الاستراتيجيين والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي. ويمكن قياس قدرة المنظمة على تحقيق التماسك الاستراتيجي بمجرد أن يصبح المنطق الاستراتيجي متسقاً، وهو أحد القضايا الحاسمة التي تواجه المنظمات لتطوير الكفاءات اللازمة لبقاء المنظمة والازدهار في بيئة عملها وكيفية تنفيذ استراتيجيتها (Lusiani & Langley 2018). وعلى هذا يمكن القول ان للتماسك الاستراتيجي اهمية كبيرة للمنظمات حيث يساعد في تعزيز الاتجاه التنظيمي وتحقيق الأهداف من خلال التوازن بين مكونات المنظمة ودعم القيادة العليا.

وحدد (Mielcarek 2023) نوعين من التماسك الاستراتيجي وهما التماسك الداخلي، أي التكوين التماسك للأنشطة الرئيسية للمنظمة، والذي يشير إلى التفاعلات المتبادلة بين عناصر بناء المنظمة. والتماسك الاستراتيجي الخارجي والمعني بمقارنة نتيجة الظروف البيئية مع تكوين عناصر نموذج العمل ومن أجل زيادة

مستوى التماسك الخارجي. وفي هذا السياق، يشير (Hatch 2018) إلى انه من الضروري تحديد احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة الخارجيين من خلال تحليل اختصاصات المنظمة وتحديد الفجوة بين الوضع الفعلي للتنمية والنتائج المحتملة من حيث الرؤية والفرص المدركة.

ومن خلال مراجعة الادبيات تبين ان اغلب الدراسات التي تناولت أبعاد التماسك الاستراتيجي اعتمدت على الابعاد المقترحة من قبل (Lusiani and Langley 2019)، حيث تتمثل هذه الابعاد بالاثارة التنظيمية، والسبك التنظيمي، والتظافر التنظيمي. وتشير الاثارة التنظيمية إلى الأنشطة والأفكار الجديدة التي يشارك فيها الأفراد والجماعات تلقائياً، والتي تولد الاتجاه المقصود، أي أنها تشير إلى فعل بدء مشاريع ومبادرات جديدة (Jassem & Taher 2023). وتتعلق بالمبادرات التي تغذي العمل الاستراتيجي للمنظمة وتشكل معاني محلية جديدة فقط حول ما يجب القيام به. ويعتبر تحفيز الموظفين أحد جوانب الدعم التنظيمي التي يستطيع المدبرون من خلالها تشجيع الموظفين من أجل زيادة قدراتهم ومهاراتهم في العمل ورفع مستوى الأداء بما يتماشى مع طبيعة العمل وبدقة عالية. أما السبك التنظيمي فيتعلق بجميع الأنشطة التي يتم من خلالها تنظيم المعاني المتعددة وتوجيهها نحو الاتجاه المطلوب والسعي لفهم وتفسير المعاني من مختلف مجالات المعرفة للوصول إلى فهم شامل لتلك المعاني وترتيبها في فئات متعددة وعمل بنية هذه المعاني غير الثابتة وغير المتجانسة (Lusiani & Langley, 2018). وفيما يتعلق بالتظافر التنظيمي فيشير إلى جميع الأنشطة المترابطة والمتشابكة في المعاني للتعبير عن الاتجاه المقصود القادم من أجزاء مختلفة من المنظمة، والتي تقوم على الاتصالات الأفقية والرأسية (Jassem & Taher 2023).

اعتماداً على ما سبق يمكن القول أن التماسك الاستراتيجي يشير إلى الالتصاق والتفاعل بين مكونات المنظمة وبين أعضائها، ويعتمد على التوازن بين التواصل الرأسي والأفقي في المنظمة. ويهدف هذا التماسك إلى تحقيق اتفاق وتفهم واسع النطاق حول اتجاهات المنظمة وكيفية تحقيقها، ولهذا يتطلب نجاحه دعماً كبيراً من قبل الادارة العليا في المنظمة.

3.1.1 العلاقة بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي

تكمن العلاقة بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي في مواءمة واتساق الممارسات داخل المنظمة. ويشير النضج الاستراتيجي إلى مستوى تطور وفعالية العمليات والممارسات والإجراءات والاساليب والقدرات الاستراتيجية للمنظمة، في حين أن التماسك الاستراتيجي يشير إلى التناغم والروابط المنطقية في القرارات والتراصف والاتساق بين الاستراتيجيات والهياكل والوظائف. مع تقدم المنظمات في النضج الاستراتيجي، فإنها تكون أكثر قدرة على ضمان التوافق مع الأهداف والغايات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى زيادة التماسك الاستراتيجي. ويعزز هذا التوافق نهجاً أكثر تماسكاً وتكاملاً للتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، مما يؤدي في نهاية

المطاف إلى تعزيز الأداء التنظيمي والنجاح الاستراتيجي. وتعد العلاقة بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي ضرورية لفهم كيف يمكن للمنظمات تنفيذ استراتيجياتها بشكل فاعل لتحقيق أهدافها (McCracken et al., 2000). وعلى هذا يمكن التعبير عن ارتباط النضج الاستراتيجي بالتماسك الاستراتيجي من خلال التوافق بين قدرات المنظمة وتنسيق العناصر الاستراتيجية بالشكل الذي يحقق التوازن بينهما ويسهم في تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها وغاياتها.

2.1 مراجعة الدراسات السابقة

تم طرح موضوعي النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي من قبل عدد من الباحثين؛ في هذا القسم سيتم مراجعة بعضاً من هذه الدراسات. بالنسبة للتماسك الاستراتيجي قدم Lusiani and Langley (2019) دراسة بعنوان البناء الاجتماعي للتماسك الاستراتيجي: ممارسات القيادة التمكينية. ركزت هذه الدراسة على حزم الممارسات والأشخاص والأدوات التي يمكن من خلالها أن يظهر التماسك الاستراتيجي عبر مختلف المستويات والقطاعات في الأنشطة الدنيوية. وتوصلت الدراسة إلى أن بناء التماسك الاستراتيجي اجتماعياً يتم من خلال ممارسات بالابعد ذكرنا انها الاثارة التنظيمية والتظافر والسبك التنظيميين من خلال المعاني المتوافقة والتماسكة بشكل متبادل، في التفاعلات بين الأشخاص والأدوات المتنوعة في المنظمة. وقام Mielcarek (2023) بمحاولة تقديم نتائج بحثية حول العلاقة بين التماسك الاستراتيجي وبراعة الشركة. وشملت الدراسة 400 شركة بولندية متوسطة وكبيرة الحجم. وتوصلت الدراسة بأن العلاقة بين التماسك الاستراتيجي والبراعة المتقنة لها شكل حرف "U" مقلوب مع المكان الأكثر ملاءمة للبراعة على مستوى التماسك الاستراتيجي. أما Jassem and Taher (2023) فقدم دراسة تحليلية لمعرفة واختبار علاقة التأثير بين التماسك الاستراتيجي وتميز العاملين. أجريت الدراسة في وزارة التخطيط من خلال استمارة الاستبانة تمت الإجابة عليها من قبل 110 الافراد العاملين في هذه الوزارة. فقد أثبتت النتائج أن هناك تماسكاً استراتيجياً في المنظمة المبحوثة، وتعزيز ذلك بوجود موظفين متميزين من خلال التدريب وزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم من أجل صياغة هيكل استراتيجي متماسك.

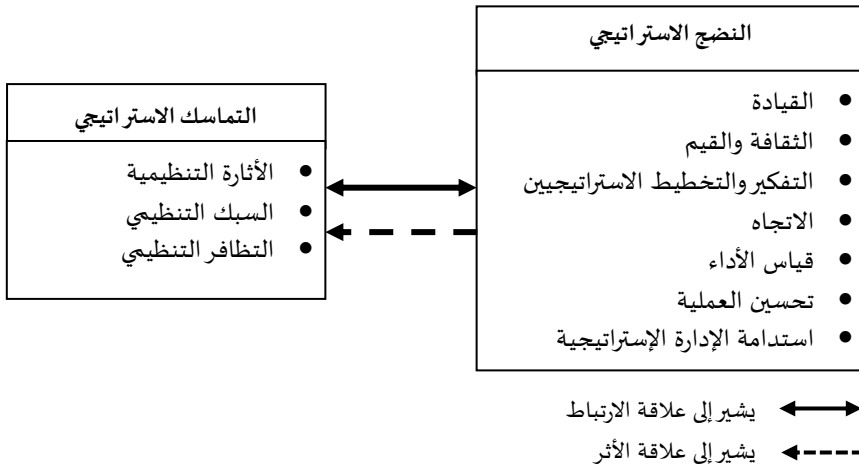
أما بالنسبة للنضج الاستراتيجي، قام Corneliu and Diana (2013) بتناول المفاهيم الرئيسية الفعلية المتعلقة بتقييم إدارة الجودة في المنظمات. حيث يتم دراسة النضج الاستراتيجي من خلال الأخذ في الاعتبار سبعة أبعاد تمثلت بالقيادة، والثقافة والقيم، والتفكير والتخطيط الاستراتيجيين، والاتجاه، وقياس الأداء، وتحسين العملية، واستدامة الإدارة الإستراتيجية. كما تم تحليل نموذج مستويات النضج الخمسة للإدارة الاستراتيجية بالشكل الذي يوضح أهميته في تحقيق التطوير التنظيمي. وقام Nogalski and Niewiadomski (2019) بدراسة بعنوان رغبات النضج الاستراتيجي لقدرات الشركات في مؤسسات التصنيع داخل قطاع الآلات الزراعية.

يعد تقييم النضج الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية للمنظمات لفهم مدى استعدادها للتنقل عبر تعقيدات بيئة الأعمال. علاوة على ذلك، تتوفر تقييمات النضج الاستراتيجي لمساعدة المنظمات على تحسين وتسريع قدراتها الاستراتيجية. أما دراسة (Cyfert et al. (2020) فناقشت كيفية تأثير كثافة الإجراءات التي تتخذها الشركات من أجل تطوير قدرات ديناميكية على نضجها الاستراتيجي. من خلال مشاركة (458) شركة من مختلف قطاعات وصناعات الاقتصاد البولندي. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين كثافة التدابير المتخذة في كل مرحلة من مراحل عملية تطوير القدرات الديناميكية والنضج الاستراتيجي للأعمال. وقدم Al-Ubadi et al. (2021) دراسة هدفت إلى تفسير العلاقات بين متغير النضج الاستراتيجي ومتغير التراصف الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات وانعكاسها على متغير التنسيق الاستراتيجي. من خلال مشاركة (64) من كبار المديرين والمديرين التنفيذيين التابعين للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء/ العراق. وخلصت الدراسة إلى أن التراصف الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات لها دور وسيط بين النضج الاستراتيجي والتنسيق الاستراتيجي. وتمثلت أبعاد النضج الاستراتيجي في هذه الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي والتطوير، وعمق واتساع المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وطريقة تنفيذ الخطط والأهداف، والتواصل بشأن النتائج.

2. أنموذج الدراسة وفرضياتها

1.2 أنموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة الحالية، في ضوء المراجعة النظرية لمتغيرات قيد الدراسة، تصميم انموذج فرضي يظهر علاقات الارتباط والاثربين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي وفقاً لأراء عينة الدراسة. وقد تم تصميم الانموذج بالاعتماد على أبعاد النضج الاستراتيجي (القيادة، والثقافة والقيم، والتفكير والتخطيط الاستراتيجيين، والاتجاه، وقياس الاداء، وتحسين العملية، استدامة الإدارة الإستراتيجية) التي تمثل المتغير المستقل وأبعاد التماسك الاستراتيجي (الأثارة التنظيمية، والسبك التنظيمي، والتظافر التنظيمي) والتي تمثل المتغير التابع كما هو موضح في الشكل (1).



المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على دراستي (2013) Corneliu and Diana و Lusiani and Langley (2019)

2.2 فرضيات الدراسة

تستند الدراسة الحالية على فرضيتين رئيسيتين، وهي على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النضج الاستراتيجي (وكل بعد من أبعاده) والتماسك الاستراتيجي في المعاهد عينة البحث.
- الفرضية الرئيسة الثانية: يؤثر النضج الاستراتيجي (وكل بعد من أبعاده) معنوياً في التماسك الاستراتيجي في المعاهد عينة البحث.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروقات معنوية لدى الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات البحث تبعاً لسمات متعلقة بهم.

3. تصميم الدراسة

1.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل الميدان البحثي للدراسة الحالية بالمعاهد الخاصة في إقليم كوردستان التي تقبل الطلبة بعد الصف الاثنى عشر (بعد مرحلة الاعدادية)، حيث لم يشمل ميدان الدراسة الحالية المعاهد التي تقبل الطلبة بعد الصف التاسع (بعد مرحلة المتوسطة). ولم يأت اختيار هذه المعاهد بشكل عشوائي، بل جاء بناءً على جملة من المسوغات، أهمها ان هذه المؤسسات تواجه منافسة شديدة فيما بينها وكذلك مع الجامعات الخاصة والحكومية في الاقليم. وهذا ما يؤثر على الاقبال على الخدمات المقدمة من قبل هذه المعاهد وعلى استمرائتها وتماسكها. كما أن هذه المعاهد أصبحت إحدى البوابات الاكاديمية لاحتواء الطلبة وتعليمهم وتوجيههم وتأهيلهم حسب

متطلبات سوق العمل. ومن الاسباب الاخرى لاختيار هذه المعاهد أنها تعد ميداناً لم يتم دراسته بالقدر الكافي. وبالنسبة لعينة البحث، فإنها حددت من خلال مراعاة مستويين هما تحديد المعاهد قيد الدراسة واختيار الافراد المبحوثين. بالنسبة للمعاهد المبحوثة، فقد تم اختيارها كلها. أما بالنسبة للأفراد المبحوثين، فقد تم اختيار القيادات الإدارية المتمثلين بالعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الادارية ليكونوا المصدر الرئيسي لبيانات الدراسات الحالية. ويوضح الجدول (1) الخصائص الفردية للأفراد المبحوثين.

الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	40	63.5
		أنثى	23	36.5
2	العمر	أقل من 35	39	61.9
		35-45 سنة	19	30.2
		45 فأكثر	5	7.9
3	التحصيل الدراسي	دكتوراه	8	12.7
		ماجستير	37	58.7
		دبلوم عال	-	-
		بكالوريوس	18	28.6
4	المركز الوظيفي الحالي	العميد	8	12.7
		معاون العميد	3	4.8
		رئيس القسم	25	39.7
		مدير أو مسؤول وحدة	27	42.9
5	مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي	1-4 سنوات	43	68.3
		5-7 سنوات	9	14.3
		أكثر من 7 سنوات	11	17.5
6	مدة الخدمة في المعهد	1-5 سنوات	46	73.0
		6-10 سنوات	13	20.6
		أكثر من 10 سنوات	4	6.3

المصدر: اعداد الباحثان

الجدول (1) يبين أن عدد الافراد المبحوثين من الذكور يقارب ضعف عدد الاناث، وأعمار أكثر الافراد المبحوثين هو أقل من 35 سنة. كما أن أغلب الافراد المبحوثين هم من حملة شهادة الماجستير. وبالنسبة للمراكز

الوظيفية للأفراد المبحوثين، فأن أغلبهم رؤساء أقسام أو مدراء مسؤولي وحدات، والكثير منهم تبلغ مدة خدمتهم في مركزهم الوظيفي الحالي 1-4 سنوات، اما مدة خدمتهم في المعهد فتبلغ 1-5 سنوات.

2.3 مصادر واسلوب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد الباحثان استراتيجيه الدراسة الاستقصائية (Survey) لاتمام البحث الحالي، لذا تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لهذا البحث. وتم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة التي تم تصميمها من خلال الاعتماد على (Corneliu and Diana (2013 و Lusiani and Langley (2019 مع الأخذ بنظر الاعتبار قدرات الافراد المبحوثين للتعامل مع الاسئلة التي تتضمنها الاستبانة. ونظراً لحدثة متغير النضج الاستراتيجي، تم الأخذ بنظر الاعتبار كل الاساليب الممكنة لصياغة اسئلة الاستبانة الخاصة به بطريقة واضحة. وما ساعد على التأكد من الإجابة على هذه الاسئلة هي الفهم الذي يمتلكه الافراد المبحوثين حول المفاهيم والمواضيع ذات العلاقة بالادارة الاستراتيجية باعتبار أن كل الافراد المبحوثين لديهم منصب اداري. وتم اعتماد مجموعة من الاختبارات لفحص الاستبانة المعتمدة والتأكد من صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات البحث الحالي. لقياس الصدق الظاهري والشمولية، تم اعداد الاستبانة بصيغتها الاولى و تم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال البحوث الادارية وعلى وجه الخصوص المختصين في الادارة الاستراتيجية لابداء رأيهم حول قدرة الاستبانة على تحقيق قياس المتغيرات المعتمدة ومدى شموليتها، وايضا للتأكد من وضوح فقراتها ودقة صياغتها. وتم اجراء التعديلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين.

ولتحليل الثبات لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل Cronbach Alpha. هذا المعامل يشير إلى قوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة). وتم حساب معامل Cronbach Alpha لعبارات الاستبانة على اساس للمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي. بلغ معامل Cronbach Alpha لكافة فقرات الاستبانة (0.958) وهذه نسبة مقبولة تسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول إلى هدف البحث، حيث يعد ($\alpha \geq 0.60$) مقبولاً في الدراسات المتعلقة بالعلوم الادارية والانسانية (Sekar and Bougie, 2016).

تم توزيع الاستبانة على كل الافراد المشمولين بالدراسة الحالية والبالغ عددهم (117)¹ فرداً، الا ان (64) فقط منهم استجابوا. وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (63) استبانة. اي أن نسبة الافراد المبحوثين من مجتمع البحث بلغت (54%)، وهي نسبة جيدة وتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً باعتبار أن الافراد المبحوثين يمثلون أكثر من نصف المجتمع المبحوث. وقد تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل تحليل

¹ تم الحصول على هذا العدد من خلال مراجعة محتوى المواقع الالكترونية للمعاهد المبحوثة.

البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات الموزعة. حيث استخدمت النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها. واستخدم معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. أما الإنحدار الخطي المتعدد فتم استخدامه لقياس الاثر المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع. ولتحليل الفروقات حسب السمات الشخصية للأفراد المبحوثين، تم استخدام Independent Samples T-Test لتحليل الفروقات للسمات ذات الفئتين وتحليل ANOVA للسمات التي تضم أكثر من فئتين. وتم استخدام الاختبارات البعدية بطريقة Duncan لتفسير الفروقات. وتم استخدام برنامج IBM SPSS Statistics 27 لإجراء التحليلات اعلاه.

3.3 التحديات التي واجهت الدراسة الحالية

بالرغم من اعتماد كل الاجراءات الممكنة لصياغة اسئلة الاستبانة بطريقة مفهومة وواضحة، وعلى الرغم من الخبرات والقدرات الفكرية والعلمية التي يمتلكها الافراد عينة البحث، الا اختيارهم كعينة للبحث الحالي كاد ان يكون احد معيقات الدراسة الحالية نظراً لقلة عدد المعاهد الخاصة في إقليم كوردستان والبالغ (11) معهد، وكذلك قلة عدد الافراد المبحوثين في هذه المعاهد الخاصة بالإضافة إلى تواجدهم في مناطق جغرافية بعيدة الى حد ما عن مكان عمل الباحثان (حيث اشتملت الحدود المكانية على المعاهد الخاصة في كل اقليم كوردستان العراق). الا ان الباحثان استخدموا كل الطرق الممكنة للوصول اليهم، وتمكنوا من الحصول على العدد الكافي من الاستبانات الصالحة للتحليل.

4. عرض نتائج الدراسة

1.4 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي التي نوقشت في الجانب النظري للبحث الحالي والمعتمدة في انموذجه. ويظهر الجدول (2) والجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى عينة الدراسة.

1.1.4 أبعاد النضج الاستراتيجي

أ. القيادة: تبين النتائج الواردة في الجدول (2) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول مؤشرات هذا البعد (X5-X1) تتفق على أن القادة في المعاهد المبحوثة لديهم القدرة على تحديد الرؤى المستقبلية والقيم المنظمية، والتأهب للتحديات، وتفويض المهام، وتعزيز الابتكارية والعمل الجماعي ونسبة (86.65%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (3.5%)، وبوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.716). وإن اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X1) بنسبة (95.2%) وجاء ذلك بوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.557). وإن هذه النسبة توضح بأن القادة في المعاهد المبحوثة يمتلكون القدرة على وضع رؤية واضحة وثابتة

فيما يتعلق بمستقبل المنظمة. و اقل اتفاق كان على المؤشر (X3) بنسبة بلغت (82.5%) وبوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.718)، والتي تشير الى أن القادة في المعاهد المبحوثة لديهم القدرة على تحويل رؤية المنظمة إلى مهام واضحة لكل موظف.

ب. الثقافة والقيم: تشير نتائج جدول (2) الى ان اجابات المبحوثين حول مؤشرات هذا البعد (X11 – X6) تتفق ان المعاهد المبحوثة لديهم القدرة على إحداث الفرق من خلال نشر ثقافتها وقيمتها وكذلك جعلها مفهومة بشكل كبير وبنسبة (82.01%)، مقابل (3.19%) عدم اتفاق، والنسبة المتبقية منهم محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.615). و اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X10) حيث بلغت (84.1%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.751)، وهذا ما يؤكد على أن المعاهد المبحوثة يمتلكون مستوى جيد من المرونة والاستعداد لقبول التغيير كخطوة ضرورية لتحقيق المطالب الاستراتيجية الجديدة. و اقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X8) وبنسبة (77.8%) وجاء بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.751). وتفسر هذه النسبة أن الموظفين في المعاهد المبحوثة يشاركون إلى حد ما في عملية نمذجة ثقافة المنظمة وأنماط العمل.

ت. التفكير والتخطيط الاستراتيجيين: تشير معطيات الجدول (2) الى ان اجابات الافراد المبحوثين حول هذا المعيار من خلال مؤشرات (X10-X9) تتفق على ان المعاهد المبحوثة تحاول قدر الإمكان ان تفكر استراتيجياً وان تمتلك معلومات مؤكدة عن فرص السوق المتاحة التي يمكن استثمارها في التخطيط الاستراتيجي لهذه المعاهد وبنسبة (80.95%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا بنسبة (3.64%)، وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.708). وإن اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X17) بنسبة (85.7%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري (0.751). هذا ما يؤكد أن إدارة المعاهد المبحوثة تملك القدرة على التفكير في استراتيجيات وسيناريوهات بديلة. وكانت اقل نسبة اتفاق على المؤشر (X15)، حيث بلغت (82.6%)، بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.745). وهذا ما يشير إلى أن القائمين بالتخطيط في المعاهد المبحوثة يمتلكون القدرة على شرح عناصر عملية التخطيط بوضوح للآخرين.

ث. الاتجاه: تشير النتائج في الجدول (2) ان اجابات المبحوثين حول مؤشرات هذا البعد (X21 – X19) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (77.73%)، مقابل (4.8%) بعدم اتفاق والنسبة المتبقية محايدون، وجاء هذا بوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.823). وتفسر هذه النسبة إلى أن المعاهد المبحوثة تمتلك القدرة على توجيه الموارد نحو الاستراتيجية المتوقعة. وإن اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X20) حيث بلغت نسبة الاتفاق (77.8%)، والذي جاء بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.842)، وهذا ما يؤكد إلى أن الموظفين في المعاهد المبحوثة يفهمون ويدعمون استراتيجية المعهد وبالتالي يؤثرون على طريقة عملهم. و اقل

نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X21) بنسبة بلغت (61.9%) وبوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.817)، والتي تشير الى أن الموظفون في المعاهد المبحوثة يمتلكون بعض من الدوافع الذاتية للعمل وفقا لتوجه المنظمة.

ج. قياس الأداء: تشير نتائج الجدول (2) إلى ان اجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (X22) – (X25) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (77.73%) من تلك الاجابات، وبنسبة عدم اتفاق بلغت (4.8%) هذا يعني ان المعاهد المبحوثة تهتم بقياس وتقييم أدائهم من اجل التطوير والتحسين المستمر، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.780). واعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X24) اذ بلغت نسبة الاتفاق (84.1%)، بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري مقداره (0.783). وتشير هذه النسبة إلى أن إدارة المعاهد المبحوثة يقيسون الاداء بشكل مستمر لدعم عملية صنع القرار. وكانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات البعد على المؤشر (X23) وهي (69.9%)، وبوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.715). وتوضح هذه النسبة بأن المعاهد المبحوثة تهتم إلى حد ما (ضمن نطاق أعمالها) بقياس الاداء الذي يعتمد النسب المئوية الصحيحة ووحدات القياس المتوافقة مع أفضل فهم ممكن للمواقف التي تواجه المعهد.

الجدول (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد النضج الاستراتيجي (n=63)

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤشرات	الأبعاد	المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
0.557	4.30	-	-	-	-	4.8	3	60.3	38	34.9	22	X1	القيادة	النضج الاستراتيجي
0.705	4.05	-	-	4.8	3	7.9	5	65.1	41	22.2	14	X2		
0.718	4.03	-	-	3.2	2	14.3	9	58.7	37	23.8	15	X3		
0.744	4.21	-	-	3.2	2	9.5	6	50.8	32	36.5	23	X4		
0.856	4.10	-	-	6.3	4	12.7	8	46.0	29	34.9	22	X5		
0.716	4.13	0		3.5		9.85		56.18		30.46		المجموع	الثقافة والقيم	
0.741	4.00	-	-	3.2	2	17.5	11	55.6	35	23.8	15	X6		
0.772	4.02	1.6	1	3.2	2	9.5	6	63.5	40	22.2	14	X7		
0.751	3.98	-	-	3.2	2	19.0	12	54.0	34	23.8	15	X8		
0.738	4.06	-	-	3.2	2	14.3	9	55.6	35	27.0	17	X9		
0.751	4.13	-	-	3.2	2	12.7	8	52.4	33	31.7	20	X10		
0.693	4.06	-	-	1.6	1	15.9	10	57.1	36	25.4	16	X11		
0.615	4.04	0.26		2.93		14.8		56.36		25.65		المجموع		
0.580	4.05	-	-	1.6	1	9.5	6	71.4	45	17.5	11	X12		
0.692	3.86	-	-	1.6	1	27.0	17	55.6	35	15.9	10	X13		
0.692	3.86	1.6	1	1.6	1	22.2	14	60.3	38	14.3	9	X14		
0.745	3.84	-	-	3.2	2	14.3	9	66.7	42	15.9	10	X15		
0.658	3.95	-	-	3.2	2	12.7	8	52.4	33	31.7	20	X16		
0.751	4.13	-	-	6.3	4	7.9	5	60.3	38	25.4	16	X17		
0.840	3.94	1.6	1	4.8	3	14.3	9	57.1	36	22.2	14	X18		
0.708	3.94	0.45		3.18		15.41		60.54		20.41		المجموع	الاتجاه	
0.829	3.92	1.6	1	4.8	3	14.3	9	58.7	37	20.6	13	X19		
0.842	3.97	1.6	1	3.2	2	17.5	11	52.4	33	25.4	16	X20		
0.817	3.57	-	-	12.7	8	25.4	16	54.0	34	7.9	5	X21		
0.823	3.82	1.06		6.9		19.05		55.03		17.96		المجموع		
0.845	3.89	1.6	1	4.8	3	17.5	11	55.6	35	20.6	13	X22		
0.715	3.81	-	-	3.2	2	27.0	17	55.6	35	14.3	9	X23		
0.783	4.00	1.6	1	3.2	2	11.1	7	61.9	39	22.2	14	X24		
0.780	3.94	1.6	1	3.2	2	14.3	9	61.9	39	19.0	12	X25		
0.780	3.91	1.2		3.6		17.47		58.75		19.02		المجموع		
0.772	3.98	-	-	4.8	3	15.9	10	55.6	35	23.8	15	X26		
0.707	3.98	-	-	3.2	2	15.9	10	60.3	38	20.6	13	X27		
0.837	3.90	1.6	1	7.9	5	6.3	4	66.7	42	17.5	11	X28	تحسين العملية	
0.750	3.95	-	-	6.3	4	11.1	7	63.5	40	19.0	12	X29		
0.728	3.78	-	-	3.2	2	30.2	19	52.4	33	14.3	9	X30		
0.758	3.91	0.32		5.08		15.88		59.7		19.02		المجموع		
0.676	4.35	-	-	1.6	1	6.3	4	47.6	30	44.4	28	X31		
0.941	3.62	1.6	1	11.1	7	27.0	17	44.4	28	15.9	10	X32		
0.787	3.84	-	-	6.3	4	20.6	13	55.6	35	17.5	11	X33		
0.801	3.93	0.53		6.3		17.96		49.3		25.91		المجموع		
		6.83						75.21						

ح. تحسين العملية: تبين النتائج الواردة في الجدول (2) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا مؤشرات هذا البعد (X30-X26) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (78.72%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا النوع (5.04%)، وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.758)، وهذا يشير إلى أن لدى إدارة المعهد القدرة على تحسين جودة وكفاءة المنتجات والخدمات المقدمة. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X27) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (80.9%) وجاء ذلك بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.707). وإن هذه النسبة توضح أن المعاهد المبحوثة تمتلك القدرات والممارسات والتقنيات اللازمة لتحسين عملياتها الاستراتيجية بناءً على المعلومات الاستراتيجية. وكانت أقل نسبة اتفاق على المؤشر (X30) بنسبة بلغت (66.7%) وبوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.728)، والتي تشير إلى أن إدارة المعاهد المبحوثة تمتلك قدرات مقبولة فقط (ليست بالعالية) فيما يتعلق بوضع خطط طوارئ في حالة حدوث أية مخاطر مستقبلية سواءً كانت مالية أو إدارية.

خ. استدامة الإدارة الاستراتيجية: تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن إجابات عينة البحث حول مؤشرات هذا البعد (X33 - X31) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (79.18%)، مقابل (5.04%) عدم اتفاق والنسبة المتبقية منهم محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.743). وتفسر هذه النسبة أن المعاهد المبحوثة تهتم باستدامة الإدارة الاستراتيجية من خلال الاهتمام بالسمعة والقيمة الاستراتيجية المقدمة لأصحاب المصالح. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X31) حيث بلغت نسبة الاتفاق (92%)، والذي جاء بوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.676)، وهذا ما يؤكد إلى أن المعاهد المبحوثة تتمتع بسمعة مرموقة في مجال الرؤية الاستراتيجية والتخطيط والابتكار. وكانت أقل نسبة اتفاق على المؤشر هذا كان (X32) بنسبة بلغت (60.3%) وجاء بوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.941). وتفسر هذه النسبة أن نظام المكافآت وتقدير القيمة الذي من شأنه أن يساهم في تحفيز الموظفين في المعاهد المبحوثة يحتاج إلى التطوير والتحسين.

2.1.4 أبعاد التماسك الاستراتيجي

أ. الإثارة التنظيمية: تدل نتائج الجدول (3) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Y5-Y1) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة بلغت (74.28%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.747). وبنسبة عدم اتفاق بلغت (4.76%). وهذا ما يشير إلى أن المعاهد عينة الدراسة تتميز بقدرتها على مشاركة جميع الأنشطة والأفكار الجديدة مع الأفراد والجماعات تلقائياً داخل المعهد. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y5) إذ بلغت نسبة الاتفاق (81%)، وبوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.772). وتشير هذه النسبة إلى أن المعاهد المبحوثة تعمل على تعزيز الأثر التنظيمية فيها من خلال المستويات

العليا او المدير الإستراتيجي. وكانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على (Y3) وهي (60.3%)، بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.741). وهذا يعني أن المعاهد المبحوثة تهتم إلى حد ما (لكن ليس كثيراً) بالإجراءات التنظيمية التي يمكن من خلالها تنفيذ المبادرات الناشئة من الوحدات الإدارية فيها.

ب. السبك التنظيمي: تشير معطيات الجدول (3) إلى ان اجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (Y10-Y6) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (71.74%) من تلك الاجابات، وهذا يعني ان المعاهد المبحوثة تهتم بالانشطة التي من شأنها توجيه وتنظيم المعاني نحو أهداف محددة، من خلال فهم شامل وتقسيمها بشكل منطقي ومرتب، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.842)، وبنسبة عدم اتفاق بلغت (5.73%). واعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y10) اذ بلغت نسبة الاتفاق (77.8%)، بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.751). وتشير هذه النسبة إلى أن إدارة المعاهد المبحوثة ترتبط أنشطتها بالاهداف التشغيلية والاستراتيجية والخطة الإستراتيجية. وكانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على (Y8) بنسبة بلغت (63.5%)، وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.937). وتوضح هذه النسبة بأن المعاهد المبحوثة تهتم إلى حد ما ضمن نطاق أعمالها بتطوير أنشطة التدريب الاكاديمي والإداري من خلال أبرام شراكات مع الجامعات.

الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتماسك الاستراتيجي (n=63)

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤشرات	الأبعاد	المتغيرات	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
0.718	3.97	-	-	1.6	1	22.2	14	54.0	34	22.2	14	Y1	الإدارة التنظيمية	التماسك الاستراتيجي	
0.738	3.94	-	-	4.8	3	15.93	10	60.3	38	19.0	12	Y2			
0.741	3.67	-	-	4.8	3	34.9	22	49.2	31	11.1	7	Y3			
0.820	3.86	-	-	7.9	5	17.5	11	55.6	35	19.0	12	Y4			
0.772	4.02	-	-	4.8	3	14.3	9	55.6	35	25.4	16	Y5			
0.747	3.89	0		4.76		20.96		54.94		19.34		المجموع			
		4.76		74.28											
0.845	3.89	-	-	6.3	4	22.2	14	47.6	30	23.8	15	Y6	الشبكة التنظيمية		
0.700	3.84	-	-	3.2	2	23.8	15	58.7	37	14.3	9	Y7			
0.937	3.73	1.6	1	7.9	5	27.0	17	42.9	27	20.6	13	Y8			
0.893	3.90	1.6	1	4.8	3	20.6	13	47.6	30	25.4	16	Y9			
0.751	3.98	-	-	3.2	2	19.0	12	54.0	34	23.8	15	Y10			
0.825	3.86	0.64		5.08		22.53		50.16		21.58		المجموع			
		5.73		71.74											
0.840	3.81	-	-	4.8	3	31.7	20	41.3	26	22.2	14	Y11	التطافر التنظيمية		
0.792	3.78	-	-	6.3	4	25.4	16	52.4	33	15.93	10	Y12			
0.721	3.89	-	-	4.8	3	17.5	11	61.9	39	15.93	10	Y13			
0.888	3.78	1.6	1	6.3	4	23.8	15	49.2	31	19.0	12	Y14			
0.703	4.08	-	-	1.6	1	15.93	10	55.6	35	27.0	17	Y15			
0.788	3.86	0.32		4.76		22.83		52.08		20.01		المجموع			
		5.08		72.09											

ت. التظافر التنظيمي: تشير نتائج الجدول (3) إلى أن اجابات المبحوثين على مؤشرات هذا البعد (Y15-Y11) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (72.70%)، وبوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.786)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (5.19%). وهذا ما يشير إلى أن المعاهد المبحوثة تهتم بتنسيق الأنشطة والاتصالات بين أقسامها بالشكل الذي يساعد على فهم توجهاتها واهدافها. وكانت اعلى نسبة اتفاق على المؤشر (Y15)، وهذا ما يشير إلى أن المعاهد المبحوثة تمتلك منظومة اتصالات لنقل المعرفة بين جميع أقسامها ووحداتها. اذ بلغت هذه النسبة (82.6%)، بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.706). وكانت اقل نسبة اتفاق على المؤشر (Y14) وهي (68.2%)، بوسط حسابي (3.78) وانحراف المعيارى (0.888). هذا يدل على ان المعاهد المبحوثة تحاول بعض الشيء ان توفر الفرص في أوقات العمل غير الرسمية للمشاركة في التخطيط الإستراتيجي للمعهد.

نتائج التحليل الوصفي اعلاه تدل على اهتمام المعاهد المبحوثة بالنضج الاستراتيجي الى حد ما. كما تشير الى ان المعاهد المبحوثة تحاول قدر المستطاع مواكبة الابعاد الثلاثة لتحقيق التماسك الاستراتيجي.

2.4 اختبار فروض الدراسة

1.2.4 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

توضح القيم الواردة في الجدول (4) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي والبالغة (0.827) عند مستوى معنوية (0.01). هذا ما يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي على مستوى المعاهد المبحوثة (n=63)

التماسك الاستراتيجي				النضج الاستراتيجي
المؤشر الكلي	التظافر التنظيمي	السبك التنظيمي	الأثارة التنظيمية	
0.545**	0.502**	0.479**	0.536**	
0.626**	0.572**	0.575**	0.595**	
0.698**	0.625**	0.608**	0.710**	
0.631**	0.539**	0.553**	0.664**	
0.725**	0.705**	0.641**	0.675**	
0.752**	0.629**	0.734**	0.729**	
0.676**	0.642**	0.633**	0.607**	
0.827**	0.749**	0.750**	0.802**	

وتوضح القيم الواردة في الجدول (5) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع ابعاد النضج الاستراتيجي وبين التماسك الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة. وإن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين بعد تحسين العملية والتماسك الاستراتيجي اذ بلغت درجة الارتباط (0.752) وعند مستوى معنوية (0.01). أما أضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين بعد لقيادة والتماسك الاستراتيجي اذا بلغت درجة الارتباط (0.545) عند مستوى معنوية (0.01). وبذلك تتحقق جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى.

2.2.4 تحليل علاقات الأثرين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى التعرف على وجود العلاقات التأثيرية بين متغيري البحث وذلك باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. حيث تدل معطيات الجدول (5) إلى وجود اثر معنوي للنضج الاستراتيجي في التماسك الاستراتيجي. يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (131.622) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (3.99) وبدرجات حرية (62, 1)، مما يدل على أن منحنى الانحدار ممتاز في تفسير العلاقة بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي وعلى المستوى الكلي. ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0.964). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.683)، وهذا ما يشير إلى قدرة النضج الاستراتيجي على تفسير التأثير الذي يطرأ في التماسك الاستراتيجي بنحو (68.3%).

الجدول (5) أثر النضج الاستراتيجي في التماسك الاستراتيجي على المستوى الكلي للمعاهد المبحوثة

التماسك الاستراتيجي (المتغير التابع)					النضج الاستراتيجي (المتغير المستقل)
P-Value	R^2	F المحسوبة	Beta	B	
0.001	0.683	131.622	0.827	0.964	

df (1, 62)

n = 63

F الجدولية = 3.99

ويظهر الجدول (6) نتائج الانحدار لمتعدد التي أفرزت ثلاثة نماذج للانحدار، وكالاتي:

أ. الأنموذج الأول: يتضمن هذا النموذج بعد تحسين العملية فقط بعد أن تم استبعاد الابعاد الستة الاخرى. حيث أظهرت نتائج تحليل الأنحدار أن تحسين العملية يؤثر بشكل أكبر في التماسك الاستراتيجي مقارنة مع أبعاد النضج الاستراتيجي الاخرى. حيث بلغت قيمة (Beta) (0.709) وهي معنوية بدلالة (t) المحسوبة والتي بلغت (8.915) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وبدرجة حرية (61). وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (P-Value) المحسوبة والتي بلغت (0.001) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما بلغت القيمة التفسيرية لبعده التعلم من خلال المناهج العملية وحسب قيمة (R^2) قد بلغت (0.566)، أي أن بعد تحسين العملية لوحده يفسر (56.6%) من التغير الذي يحصل في التماسك الاستراتيجي في المعاهد المبحوثة.

ب. الأنموذج الثاني: يتضمن هذا الأنموذج كل من تحسين العملية والتفكير والتخطيط الاستراتيجيين بعد أن تم استبعاد الأبعاد الخمسة الأخرى. حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن لبعدي تحسين العملية والتفكير والتخطيط الاستراتيجيين معاً تأثيراً أعلى في التماسك الاستراتيجي اذا ما تضمن الأنموذج أكثر من متغير فرعي للنضج الاستراتيجي. حيث بلغت قيمة (Beta) لبعد تحسين العملية (0.489) ولبعد التفكير والتخطيط الاستراتيجيين (0.388) وهي معنوية بدلالة قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (5.317) لبعد تحسين العملية و(5.831) لبعد التفكير والتخطيط الاستراتيجيين وهما أكبر من قيمتهما الجدولية البالغة (1.67) وبدرجة حرية (60). وتؤكد معنوية هذا التأثير قيم (P-Value) المحسوبة والتي بلغت (0.001) لكلا البعدين وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لبعدي تحسين العملية والتفكير والتخطيط الاستراتيجيين مجتمعين معا وحسب قيمة (R^2) بلغت (0.651)، أي أن هذين البعدين معا يفسران (65.1%) من التغير الذي يحصل في التماسك الاستراتيجي وهي نسبة جيدة في تفسير العلاقة التأثيرية لبعدي تحسين العملية والتفكير والتخطيط الاستراتيجيين في التماسك الاستراتيجي في المعاهد المبحوثة.

ت. الأنموذج الثالث: يتضمن هذا الأنموذج ثلاثة أبعاد للنضج الاستراتيجي والمتمثلة بتحسين العملية والتفكير والتخطيط الاستراتيجيين وقياس الاداء، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لهذه الأبعاد معاً تأثيراً معنوياً في التماسك الاستراتيجي وذلك بحسب قيم Beta البالغة (0.333) و(0.308) و(0.272) لهذه الأبعاد على التوالي، وهي معنوية بدلالة قيم (t) البالغة (3.332) و(3.134) و(3.070) لهذه الأبعاد وعلى التوالي وهي قيم أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.67) وبدرجة حرية (59). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (P-Value) المحسوبة والتي بلغت (0.001)، و(0.003)، و(0.003) لهذه الأبعاد وعلى التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). وأن القيمة التفسيرية لأبعاد تحسين العملية والتفكير والتخطيط الاستراتيجيين وقياس الاداء مجتمعين معا وحسب قيمة (R^2) بلغت (0.691)، أي أن ما نسبته (69.1%) من التغير الحاصل في التماسك الاستراتيجي يعود لأبعاد النضج الاستراتيجي المتمثلة بتحسين العملية والتفكير والتخطيط الاستراتيجيين وقياس الاداء وهي نسبة جيدة في تفسير العلاقة التأثيرية لهذه الأبعاد الثلاثة في التماسك الاستراتيجي في المعاهد المبحوثة.

الجدول (6) أثر أبعاد النضج الاستراتيجي في التماسك الاستراتيجي على المستوى الكلي للمعاهد المبحوثة

الأنموذج	ترتيب الأبعاد الداخلة في الأنموذج	Beta	R ²	t المحسوبة	درجات الحرية	P-Value
الأول	الثابت	1.094	-	-	-	-
	تحسين العملية	0.709	0.566	8.915	61	0.001
الثاني	الثابت	0.416	-	-	-	-
	تحسين العملية	0.489	0.651	5.317	60	0.001
	التفكير والتخطيط الاستراتيجيين	0.388		3.831		0.001
الثالث	الثابت	0.281	-	-	-	-
	تحسين العملية	0.333	0.691	3.332	59	0.001
	التفكير والتخطيط الاستراتيجيين	0.308		3.134		0.003
	قياس الأداء	0.272		3.070		0.003

n = 63

t الجدولية = 1.67

العرض السابق لنتائج تحليل الارتباط والانحدار يوضح أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي. لم تدعم الادبيات بشكل مباشر هذه العلاقة، وهذا يعد منطقياً لعدم وجود أي دراسة ربطت بشكل النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي.

3.2.8 تحليل الفروقات حسب سمات الأفراد المبحوثين

يهدف هذا المحور إلى تحديد الفروقات المعنوية بين الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة الحالية تبعاً لمجموعة من السمات المتعلقة بالأفراد المبحوثين، وقد أظهرت النتائج الآتي:

أ. الجنس: تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (7) إلى عدم وجود فروقات معنوية بين الذكور والإناث تجاه متغير النضج الاستراتيجي إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.235) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة (0.05). وتشير النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروقات معنوية بين الذكور والإناث تجاه متغير التماسك الاستراتيجي إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.250) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي (0.05). الجدول (7) دلالة الفروقات لسمة الجنس تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	P-Value
النضج الاستراتيجي	الذكور (40)	3.922	0.5296	0.890	0.235
	الإناث (23)	4.033	0.3676		
التماسك الاستراتيجي	الذكور (40)	3.855	0.6086	0.376	0.250
	الإناث (23)	3.910	0.4617		

قيمة (t) الجدولية (1.67)

ب. العمر: تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (8) حسب هذه السمة إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير النضج الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في الفئات العمرية، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.331) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05). وتشير النتائج ايضا إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير التماسك الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في الفئات العمرية، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.593) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05).

الجدول (8) دلالة الفروقات لسمة العمر تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P-Value
النضج الاستراتيجي	بين المجاميع	0.148	2	0.074	0.318	0.729
	داخل المجاميع	13.942	60	0.232		
	المجموع	14.089	62			
التماسك الاستراتيجي	بين المجاميع	0.728	2	0.346	1.184	0.313
	داخل المجاميع	18.450	60	0.307		
	المجموع	19.178	62			

قيمة (F) الجدولية (3.99)

ت. التحصيل الدراسي: تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (9) حسب هذه السمة إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير النضج الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في التحصيل الدراسي، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.369) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة (0.05). وتشير النتائج ايضا إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير التماسك الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في التحصيل الدراسي، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.963) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة (0.05).

الجدول (9) دلالة الفروقات لسمة التحصيل الدراسي تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P-Value
النضج الاستراتيجي	بين المجاميع	0.460	2	0.230	1.013	0.369
	داخل المجاميع	13.629	60	0.227		
	المجموع	14.089	62			
التماسك الاستراتيجي	بين المجاميع	0.024	2	0.012	0.038	0.963
	داخل المجاميع	19.153	60	0.319		
	المجموع	19.178	62			

قيمة (F) الجدولية (3.99)

ث. المركز الوظيفي الحالي: تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (10) حسب هذه السمة إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير النضج الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في المركز الوظيفي الحالي، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.966) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05). وتشير النتائج ايضا إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير التماسك الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في المركز الوظيفي الحالي، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.817) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05).

الجدول (10) دلالة الفروقات لسمة المركز الوظيفي الحالي تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P-Value
النضج الاستراتيجي	بين المجاميع	0.064	3	0.021	0.089	0.966
	داخل المجاميع	14.026	59	0.238		
	المجموع	14.089	62			
التماسك الاستراتيجي	بين المجاميع	0.300	3	0.100	0.312	0.817
	داخل المجاميع	18.878	59	0.320		
	المجموع	19.178	62			

قيمة (F) الجدولية (3.99)

ج. مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي: تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (11) حسب هذه السمة إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير النضج الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.464) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة (0.05). وتشير النتائج ايضا إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير التماسك الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.606) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي (0.05).

الجدول (11) دلالة الفروقات لسمة مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي تجاه متغيرات الدراسة

P-Value	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		متغيرات الدراسة
0.464	0.777	0.178	2	0.356	بين المجاميع	النضج الاستراتيجي
		0.229	60	13.734	داخل المجاميع	
			62	14.089	المجموع	
0.606	0.505	0.159	2	0.318	بين المجاميع	التماسك الاستراتيجي
		0.314	60	18.860	داخل المجاميع	
			62	19.178	المجموع	

قيمة (F) الجدولية (3.99)

ح. مدة الخدمة في المعهد: تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (12) حسب هذه السمة إلى وجود فروقات معنوية تجاه متغير النضج الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في مدة الخدمة في المعهد، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.038) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05). أما بخصوص التماسك الاستراتيجي، فإن النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه هذا المتغير يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.201) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05).

الجدول (12) دلالة الفروقات لسمة مدة الخدمة في المعهد تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P-Value
النضج الاستراتيجي	بين المجاميع	1.457	2	0.728	3.460	0.038
	داخل المجاميع	12.632	60	0.211		
	المجموع	14.089	62			
التماسك الاستراتيجي	بين المجاميع	0.998	2	0.499	1.648	0.201
	داخل المجاميع	18.179	60	0.303		
	المجموع	19.178	62			

قيمة (F) الجدولية (3.99)

ولتفسير الفروقات التي ظهرت تجاه النضج الاستراتيجي حسب مدة الخدمة في المعهد، تم اعتماد الاختبارات البعدية وبطريقة (Duncan)، وبينت النتائج في الجدول (13) وجود تقارب وتجانس ما بين متوسطات فئتين متعلقتين بمدة خدمة الأفراد المبحوثين في المعهد (1-5 سنوات و 6-10 سنوات) تجاه متغير النضج الاستراتيجي كما هو موضح في المجموعة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين الفئتين (3.968) و(4.113) على التوالي. أما فئة أكثر من 10 سنوات فهي مختلفة عن باقي الفئات حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.224). وهذا ما يشير إلى وجود فروقات معنوية موجبة بين فئة أكثر من 10 سنوات وبين الفئتين الاخريتين لسمة مدة الخدمة في المعاهد المبحوثة.

الجدول (13) اختبار (Duncan) للنضج الاستراتيجي تبعاً لسمة مدة الخدمة في المعهد

مدة الخدمة في المعهد	العدد	المجموعة الاولى	المجموعة الثانية	مجموعات الاوساط الحسابية المتقاربة عند مستوى معنوية 0.05
أكثر من 10 سنوات	4	3.224		
1-5 سنوات	46		3.968	
6-10 سنوات	13		4.113	

النتائج التي يتضمنها هذا المحور تظهر عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير النضج الاستراتيجي التي يمكن أن يعزى مصدرها للسمات المتعلقة بالأفراد المبحوثين (باستثناء مدة الخدمة في المعهد)، بهذا ترفض الفرضيات المنبثقة من الفرضية الفرعية الأولى (باستثناء الفرضية المتعلقة بمدة الخدمة في المعهد) المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على وجود فروقات معنوية بين الأفراد المبحوثين تجاه متغير النضج الاستراتيجي تبعاً لسمات الأفراد المبحوثين. كما تظهر نتائج هذا المحور عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير التماسك الاستراتيجي التي يمكن أن يعزى مصدرها للسمات المتعلقة بالأفراد المبحوثين، بهذا ترفض الفرضيات المنبثقة من الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على وجود فروقات معنوية بين الأفراد المبحوثين تجاه متغير التماسك الاستراتيجي تبعاً لسمات الأفراد المبحوثين.

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

يستعرض هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الحالي، وهي:

أ. يدرك مدراء المعاهد المبحوثة أهمية القيادة في توجيه موارد وقدرات المعهد بالشكل الذي يعزز الافراد العاملين على العمل ضمن مبدأ المشاركة وفرق العمل؛ وذلك لان القيادة هي محور التأثير في جميع المستويات التنظيمية ومواجهة التغيرات وتنفيذ الاستراتيجيات وإيجاد البدائل واختيار أفضل استراتيجية، خاصة أن نمط القيادة المتبع ينعكس على إثراء وتطافر والسبك التنظيمي للأفراد العاملين داخل المعهد.

ب. بالرغم من أهمية الثقافة ونشر القيم في تعزيز هوية المعهد وزيادة التفاعل والالتزام بين الموظفين، وكذلك جذب المواهب، باعتبارها المورد الذي يعزز سمعة المعهد في السوق وزيادة الثقة من قبل الطلاب وبالتالي تحقيق النجاح المستدام، إلا أن المعاهد المبحوثة بحاجة إلى إشراك موظفيها بشكل أكبر في عملية نمذجة ثقافتها التنظيمية وأنماط العمل فيها.

ت. تمتلك المعاهد المبحوثة مستوى جيد من التفكير والتخطيط الاستراتيجيتين الذي يساعدهم في تحديد ووضع الأهداف والرؤية المستقبلية وتقييم البيئة من خلال التحليل الإستراتيجي وتحديد أولوياتها وتخصيص مواردها من خلال التناغم والترابط والمشاركة بين كافة الاقسام في المعهد بدءاً من التفكير الاستراتيجي وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ث. يحرص مدراء المعاهد المبحوثة على تحقيق بُعدي قياس الأداء وتحسين العملية من أجل تحقيق الأداء المطلوب والسمعة الجيدة وكذلك جذب الطلاب لما لذلك من أهمية في تعزيز الأداء العام والمساهمة في زيادة الكفاءة وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة في المعهد وكيفية تأثيرها على رضا الطلاب وسرعة تلبية احتياجات السوق. إلا انه المعاهد المبحوثة لا تولي ذلك الاهتمام الكبير بقياس الاداء الذي يعتمد النسب المئوية

الصحيحة ووحدات القياس المتوافقة مع أفضل فهم ممكن للمواقف التي تواجه هذه المعاهد. كما أن قدرات إدارة المعاهد المبحوثة فيما يتعلق بوضع خطط الطوارئ اللازمة لتجنب أية مخاطر مستقبلية سواءً كانت مالية أو إدارية لم ترتقي للمستوى المطلوب.

ج. تهتم إدارة المعاهد المبحوثة باستدامة الإدارة الاستراتيجية في هذه المعاهد لما لهما من أهمية كبيرة في مواكبة التغيرات والتوجهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية من خلال التكيف مع البيئة الخارجية والوجهات المستقبلية وبالتالي تعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة. إلا أن نظام المكافآت وتقدير القيمة الذي من شأنه أن يساهم في تحفيز الموظفين في المعاهد المبحوثة يحتاج إلى المزيد من التطوير والتحسين.

ح. على الرغم من أن المعاهد المبحوثة تعتمد إلى حد مقبول أبعاد النضج الاستراتيجي، إلا أن هذه المعاهد تحتاج إلى الاستفادة الأفضل من اعتماد هذه الابعاد التي تحقق فاعلية العمليات وتطور الاستراتيجيات التي يتبناها المعهد وبالتالي تحقق المرونة الاستراتيجية والاستدامة الاستراتيجية.

خ. يتخذ مدراء المعاهد المبحوثة من التماسك الاستراتيجي مبدأً أساسياً لتعزيز التنافس والتماسك ما بين المستويات التنظيمية والاقسام الإدارية من خلال التظافر التنظيمي الذي يعزز التعاون داخل المنظمة ويساعد في تحسين الأداء العام من خلال سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات المتلاحقة في السوق ومتطلبات المستهدفين. ومع ذلك، فإن المعاهد المبحوثة لا تولي اهتماماً كافياً للإجراءات التنظيمية اللازمة لتشجيع تنفيذ المبادرات الجديدة من قبل الوحدات الإدارية فيها. كما أن هذه المعاهد لا تبذل كل الجهود الممكنة لتوفير الفرص خلال ساعات العمل غير الرسمية للمشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمعهد.

د. يدرك مدراء المعاهد المبحوثة أهمية السبك التنظيمي في إدارة المعهد وتطوير اقسامها العلمية وزيادة معارف وقدرات خريجها من خلال التنسيق الجيد الذي يحسن من أدوات ووسائل التواصل بين الأقسام المختلفة وكذلك المساهمة في تطبيق مبدأ التمكين وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح الذي يعزز من شعور الافراد العاملين بالانتماء التنظيمي للمعهد. مع ذلك، فإن اهتمام المعاهد المبحوثة بتطوير أنشطة التدريب الأكاديمي والإداري داخل نطاق عملها من خلال إقامة شراكات مع الجامعات ليس بالمستوى المطلوب.

ذ. هناك ترابط قوي ما بين النضج الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي في المعاهد المبحوثة. حيث أن تماسك المعاهد وبقائها استراتيجياً يحتاج لتطبيق النضج الاستراتيجي واستخدام أبعاده السبعة بدقة وبموضوعية. وهنا تجدر الإشارة إلى أن أكثر الابعاد مساهمة في تحقيق التماسك الاستراتيجي في المعاهد المبحوثة هي تحسين العملية والتفكير والتخطيط الاستراتيجيين وقياس الاداء. حيث أن هذه الابعاد تساعد المعاهد المبحوثة أن تكون متماسكة ومتوافقة في إدارة اعمالها، وكذلك القدرة في خلق القيمة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ر. يدرك مدراء المعاهد المبحوثة أهمية التماسك الاستراتيجي، إلا أن هذه المعاهد لا تستغل إمكاناتها وقدرتها بالشكل المطلوب وذلك نتيجة عدم الاهتمام بكافة التفاصيل المتعلقة بالنضج الاستراتيجي وما تحمله هذه المفاهيم من أليات وأساليب وممارسات تساعد المعاهد المبحوثة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الترابط والتناغم ما بين العمليات والاستراتيجيات التي تتبناها هذه المعاهد وكذلك توافق وتكامل جميع أجزاء المعهد معاً لتحقيق التماسك الاستراتيجي.

المقترحات

في ضوء النتائج التي تم مناقشتها سابقاً، يقترح البحث الحالي الآتي:

أ. ضرورة شرح وتوضيح أهمية النضج الاستراتيجي للأفراد العاملين في المعاهد المبحوثة، وهنا تلعب القيادة دوراً مهماً في تحديد الرؤى المستقبلية والقيم المنظمة، والتأهب للتطورات والتغيرات المتواصلة، وتفويض المهام، وتعزيز الابتكارية والعمل الجماعي وكل ذلك لمساعدتهم في تعزيز التظافر والسبك التظليبي بين كافة اقسام ووحدات المعهد.

ب. من المهم أن تساهم المعاهد المبحوثة في تعزيز ونشر الأفكار والمعتقدات والممارسات من أجل تطبيق المرونة والاستعداد الاستراتيجي لقبول التغيير كخطوة ضرورية لمواكبة المطالب الاستراتيجية الجديدة وبالتالي تعزيز التماسك والترابط داخل الاقسام والمستويات الإدارية في المعهد.

ت. ضرورة شرح وتوضيح الرؤى وعناصر التخطيط الاستراتيجي لجميع المستويات التنظيمية والوحدات الإدارية في المعاهد المبحوثة لما لها من أهمية بالغة في جذب واستكشاف واقتناص المعلومات الجديدة عن الفرص الريادية المتاحة في السوق والتي تعزز من قدرة المعهد على استثمارها في التخطيط الاستراتيجي.

ث. من المهم أن تركز المعاهد المبحوثة بصورة أكثر على الموارد المتميزة لديها وبالتالي الاستثمار في تطوير مواردها وقدراتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك توجيه قدراتها نحو الابتكار وبناء الشبكات الاجتماعية للاستجابة للتغيرات المستمرة وغير المتوقعة.

ج. ضرورة مواكبة المعاهد المبحوثة لمؤشرات الأداء المعاصرة في تقييم وقياس فاعلية أدائها ومواصلة تقدمها نحو أهدافها الاستراتيجية، وكذلك قياس مؤشرات أخرى غير المالية مثل رضا الطلاب ورضا الموظفين.

ح. من المهم أن تركز المعاهد المبحوثة على تحليل العمليات لتحديد نقاط قوتها وضعفها، وان تطبق الجودة في تحسين جميع عملياتها وأنشطتها الإدارية، وتعزز من مهارات الموظفين لتنفيذ التغييرات في عملياتها بشكل فعال مع تقليل المقاومة.

- خ. من المهم أن تعمل المعاهد المبحوثة على تطبيق استدامة استراتيجية اداراتها من خلال تحديد أهدافها والتوازن ما بين تطوير وتنفيذ استراتيجياتها مع مراقبة وتقييم أدائها ومواصلة قدرتها على التكيف والمرونة مع التوجهات الحالية لبيئة العمل كل هذا يعزز من سمعتها وقيمتها الاستراتيجية التي تلبى احتياجات سوق العمل.
- د. يتطلب من المعاهد المبحوثة العمل على تحسين بُعد الاثارة التنظيمية لديها، وكذلك الاعتراف بأهميتها في تحقيق التماسك الاستراتيجي وكيفية مساهمة هذه الاثارة في زيادة التنسيق والتوافق بين وحدات الأعمال ومن ثم تعزيز قدرة المعهد في تحديد اتجاهاتها المستقبلية وبالتالي ضمان استدامة نجاحها الاستراتيجي.
- ذ. تقترح الدراسة على مدراء المعاهد المبحوثة بأهمية التظافر التنظيمي والسبك التنظيمي داخل المعهد لتحقيق التماسك الاستراتيجي من خلال الاستثمار في مهارات العاملين وضرورة الدخول بدورات ومؤتمرات وندوات وورش العمل لبيان أهمية مهارات العاملين في التواصل الفعال وزيادة التعاون بين الافراد العاملين يمكن المعاهد على تحسين قدرتها التنافسية ومواصلة استدامتها.
- ر. ضرورة قيام المعاهد المبحوثة بزيادة الاهتمام بالآليات والأدوات الاستراتيجية التي تعزز من قدرتها على النمو والنضج الاستراتيجي من خلال شرح أهمية ابعاد هذه الاستراتيجية على اهداف والتوجهات المستقبلية للمعهد وكيفية استخدام هذه الابعاد في تحقيق التماسك الاستراتيجي الذي يضمن نجاح المعهد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ز. اجراء المزيد من الدراسات حول المتغيرات التي يمكن تعزيزها من خلال النضج الاستراتيجي، لأن ذلك سوف يعطي صورة واضحة عن كيفية الاستفادة من الفرص السوقية المتاحة، وتمييز الفرص الريادية. كما أن هناك حاجة لاجراء المزيد من الدراسات التي تتناول المتغيرات التي تساهم في تعزيز التماسك الاستراتيجي لدى المعاهد المبحوثة.

قائمة المصادر والمراجع

- Al-Ubadi, S. A., Mohsin, A. B., & Ismael, I. K. (2021). Investigating The Mediating Role of The Strategic Alignment of IT On the Relationship Between Strategic Maturity and Strategic Coordination. *Review of International Geographical Education Online*, 11(12), 1034-1054.
- Corneliu, B., & Diana, R. N. (2013). Quality assessment of strategic management in organizations—a maturity model. *Constanta Maritime University Annals*, 14(19), 259-262.
- Cyfert, S., Glabiszewski, W., & Zastempowski, M. (2020). Developing Dynamic Capabilities: How the Intensity of That Process Affects Businesses in Terms of Their Strategic Maturity.
- Demir, F. (2018). A strategic management maturity model for innovation. *Technology Innovation Management Review*, 8(11), 13–21.
- Fredriksson, A., & Hagberg, J. (2023). From Strategy to Execution Bridging the Gap between Data Strategy and Data Governance.
- Haghibin, A., Hamed, M., & Dalirbod, A. (2019, June). Readiness Assessment for Technology Management System Implementation within a Conglomerate. In *2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 1-7). IEEE.
- Hatch M.J. (2018), Organization theory, 4th Edition, Oxford University Press, UK
- Jassem, T. H., & Taher, A. A. W. (2023). Strategic Coherence and its Impact on the Excellence of Employees: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees of the Ministry of Planning. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 13(2), 466-478.
- Khatib, O. (2023). Digital Illiteracy and its Impact on Digital Transformation Maturity in Palestinian Public Universities. *International Journal of Education and Learning Systems*, 8, 1-17.
- Lusiani, M., & Langley, A. (2019). The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership. *Long Range Planning*, 52(5), 101840.
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Exploring strategic maturity in HRD—rhetoric, aspiration or reality?. *Journal of European Industrial Training*, 24(8), 425-426.
- Mielcarek, P. (2023). Strategic Coherence and Company Ambidexterity—a Necessity or a Delusion?. *Management and Production Engineering Review*, 14 (2), 61-69.
- Nogalski, B., & Niewiadomski, P. (2019). Strategic maturity desiderata of corporate capabilities-model and its empirical verification. *Zeszyty Naukowe UwS seria Administracja i Zarządzanie*, 48(121).
- Roshandel, S., Govaresaki, M. H. K., & Abbasi, M. (2023). Designing a model for measuring the maturity level of strategic alliances using fuzzy data envelopment analysis.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business Students*. The Global Management Series 7 edition, a catalogue record for this book is available from the British Library.
- Witek-Crabb, A. (2016). 'Maturity Of Strategic Management in Organizations', *Oeconomia Copernicana*, 7(4), pp. 669–682.