



محور دراسات علم الإدارة





تطوير مقياس المعمارية الاستراتيجية في المنظمات الخدمية

ا.م.د. ميادة حياوي مهدي

الباحث : صادق خضير عبد العظيم

جامعة الفرات الاوسط - الكلية التقنية الادارية - كوفة

موثوقية المقياس . تم تقييم معامل الاتساق الداخلي لالفا كرونباخ وتم تحديد هذه القيمة (٨٨.٠) تظهر النتائج المصدقية والموثوقية انه يمكن استخدام مقياس المعمارية الاستراتيجية كأداة قياس صالحة وموثوقة للدراسات.
الكلمات المفتاحية: المعمارية الاستراتيجية ، المقياس .

Developing a scale of strategic architecture in service organizations

Mayada Hayawi Mahdi1, Sadiq Khudair Al-Shammari 2

1. Al-Furat Al-Awsat Technical University, Technical College of Management, Kufa, Iraq mayada16@gmail.com

2. Researcher, Al-Furat Al-Awsat

المستخلص
الغرض من هذه الدراسة تطوير أداة قياس صالحة وموثوقة لقياس المعمارية الاستراتيجية للمنظمات الخدمية . تتكون عينة الدراسة ٥٢ مدير يعملون في دائرة صحة النجف الاشرف . تم فحص صلاحية انشاء المقياس خلال تحليل عامل الاستكشاف ووفقاً لنتائج التحليل يقيس المقياس هيكلًا من ثلاثة عوامل تم تأكيد بنية المقياس المكونة من ثلاثة عوامل من خلال العوامل المؤكدة تم تحديد نسبة التباين الكلي الموضح بالمقياس على انها (٨٤٪) من اجل تحديد

تتكيف مع التغييرات البيئية دائماً ، بحيث تكون منظمات الأعمال مثل الكائنات الحية منفتحة على بيئتها وتحقق من العلاقات المناسبة لضمان بقائها. منهج العمارة الاستراتيجية هو مساهمة أصلية في مواجهة مثل هذا التحدي. تدور العمارة الاستراتيجية حول منهجية متكاملة لإنشاء التدخلات الاستراتيجية ومعالجتها ، بهدف المساعدة في تنفيذ التصميم المناسب ، والتقييم السياقي ، ونشر التدخلات الحاسمة. تؤثر العمارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال الاستخدام الأفضل للموارد ، وما نعتبره اليوم تميزاً سيكون في المستقبل القريب أداءً غير كافٍ ، والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر والتعلم من الخبرات السابقة وزيادة التبادل والابتكار من أجل تحقيق أهداف إيجابية.

مراجعة الأدبيات

أولاً: مفهوم العمارة الاستراتيجية المعمارية الاستراتيجية هي هدف واسع ويقودنا الى السؤال من اين وكيف تريد المنظمة أن تحدد

Technical University, Technical College of Management, Kufa, Iraq
zasdfgqwert85@gmail.com

Abstract:

The purpose of this study is to develop a valid and reliable measurement tool for measuring the strategic architecture of service organizations. The sample of the study consisted of 52 managers working in the Health Department of Najaf. The validity of the establishment of the scale was examined through the analysis of the exploration factor, and according to the results of the analysis, the scale measures a structure of three factors. The internal consistency coefficient of Cronbach's alpha was evaluated and this value was determined (.88). The results show the validity and reliability that the strategic architecture scale can be used as a valid and reliable measurement tool for studies .

Keywords: strategic architecture, scale

المقدمة :

من أجل أن تتطور المنظمات باستمرار، ولمواكبة التغيير ولتحقيق النجاح ، يجب أن تتمتع كل منظمة بمزايا الكفاءة والنشاط والمرونة وسهولة التصميم في نفس السياق ، إذا كانت المنظمة تريد إضافة قيمة إلى العمارة الاستراتيجية يجب أن

و خلق القيمة ، ويركز على الصياغة والمحتوى .

أكد (Mi ، et al ، 2006: 1-3) لا تزال القواعد التقليدية لممارسة الأعمال سارية المفعول حتى يومنا هذا ، ولكن التغييرات البيئية المستمرة قد غيرت طريقة عمل المنظمات والمصنعين والموردين والموزعين والعملاء والشركاء والموظفين .

يعتقد (Wheelen ، 2012: 245) أن المعمارية الإستراتيجية ظهرت في مجال الفكر الإداري الأمريكي عندما نشر (Hamel) أول كتاب عن المعمارية الإستراتيجية بعنوان «المعمارية الإستراتيجية للمنظمة» ، وبين المعمارية الاستراتيجية للمنظمة هي «النظر الجذري في إجراءات العمل وإعادة التصميم بطريقة تعزز الأداء والكفاءة وتقلل من تكلفة إكمال العمل وتقديم الخدمات» . وفقاً

لـ (Kurniawan، 2013: 4) فإن التعريف الأساسي للمعمارية هو تخصص معماري يدمج الأعمال الإستراتيجية وأهداف العمل مع فرص التغيير ويحكم مبادرات التغيير الناتجة ، وكذلك يوفر فهماً بأن نطاق

نفسها في مشهد استراتيجي، Ungerer، (2019:p173). ووفقاً Sharma.et al ، 2010:

(٤-٥) هناك حاجة ملحة إلى معمارية إستراتيجية لتصور مستقبل المنظمة من أجل اكتساب ميزة تنافسية في البيئة المتغيرة ، والميزة التنافسية هي ظاهرة معقدة تعتمد بشكل حاسم على وجود إدارة متفوقة وعمل جماعي ، وأن المنظمات التي تكتسب وتستخدم المعرفة ستكتسب ميزة تنافسية وستصوغ إستراتيجية فعالة . بين (Mansfield ، ٢٠٠٥ : ١١٣) إن

المعمارية الاستراتيجية لها جذور في العمل الكلاسيكي للإدارة ، وكان ذلك من خلال منظور المعالجة ، والتخمين ، ومنهج التخطيط للفرص كانبطاع ، وركزوا فيها على التنفيذ ، ويمكن ان تكون موحدة لكل المنظمات . إلا أن المفهوم في القرن العشرين قدم مفهوم مغاير عن ذلك من خلال دراسة ميدانية طرح فيها أبعاد وتم قياسها ، وتبين ان المعمارية الاستراتيجية هي فلسفة ومفهوم تحفيزي وانه متجذر في الادييات ومتطلبات بنائه وتطويره تتم من خلال الهدف الاستراتيجي

وان المعمارية الاستراتيجية مخطط فكري عالي المستوى لنشر مستقبل جديد واكتساب كفاءات جديدة . ويمكن التطرق للاختلاف بين المعمارية الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي من خلال (الغرض ، المعالجة ، الموارد ، التخطيط) Erlinda, (2017: 248 et al).

بينما اشار (Sibony, et al 2017: 10) لانجادل بأن المنظمات يجب أن تسعى دائماً لتقليل المخاطر، أو أن تصبح أكثر مرونة وابتكاراً بدلاً من ذلك، نجادل بأن مستويات المخاطرة وخفة الحركة والابتكار يجب أن تكون اختيارات استراتيجية واعية من قبل المديرين التنفيذيين . واضاف (O'Shannassy & Hunter, 2009: 11-3) إن تطوير معمارية استراتيجية فعالة في المنظمة يزيد من احتمالية تطوير حلول إستراتيجية أفضل ، وتحقيق أداء أفضل للمنظمة ، لقد رأينا من الأدبيات التجريبية أن ممارسة عمليات استراتيجية قوية تحقق نتائج استراتيجية أفضل وأن هناك دليلاً على تأثير الفاصل الزمني بين تحقيق أداء غير مالي قوي وتحقيق نتائج

المعمارية لا يركز فقط على التخطيط الاستراتيجي للأعمال ، ولكن بدلاً من ذلك كيفية توحيد ومواءمة استراتيجية عمل المنظمة مع الاعمال بهدف الحصول على فرصة لتغيير وإدارة مبادرات التغيير التي ولّدها. إن (Hamel & Prahalad) قاما بتطوير نموذج هدف استراتيجي يربط بين مختلف مكونات الإستراتيجية بالمستقبل المنشود ، وناقشا أربعة مكونات إستراتيجية توفر معاً نقاط انطلاق للمستقبل المنشود) البصيرة ، المعمارية الاستراتيجية ، النية الاستراتيجية ، الكفاءات الأساسية). يذكرون «أولاً وقبل كل شيء ، امتلاك» بصيرة جيدة «، وثانياً ، تصميم» معمارية استراتيجية «؛ وأخيراً إنشاء «النية الاستراتيجية» وإعادة بناء «الكفاءات الأساسية» ، والتي ستجذب المظلمة إلى المستقبل (Mburu & Thuo, 2015: 4). وأشار Erlinda, et al إن اساس المعمارية الاستراتيجية هو منهج قابلية التكيف الديناميكي للتخطيط الاستراتيجي ، وحل لبيئة الاعمال المتغيرة بسرعة

مالية أفضل فيما بعد. ومن هنا فإن تطوير معمارية استراتيجية فعالة وأداء قوي للمنظمات غير المالية في الفترة الزمنية الحالية يزيد من احتمالية تطوير حلول إستراتيجية أفضل في الفترات الزمنية الحالية والمستقبلية وتحقيق أداء مالي أفضل في الفترات الزمنية المستقبلية وأيضاً قد يكون هذا الأداء التنظيمي القوي مؤشراً على قدرة عملية صنع الإستراتيجية. اشار (Sidiq & Sumitra, 2019: 3) لتطوير معمارية منظمة مع الحفاظ على اتساقها مع إستراتيجية العمل هنالك ثماني خطوات للقيام بها مثل (الرؤية المعمارية، هندسة الأعمال، هندسة نظم المعلومات، هندسة التكنولوجيا، الفرص والحلول، التخطيط، حوكمة التنفيذ، إدارة التغيير البنوي).

ثانياً: أبعاد المعمارية الاستراتيجية الفائدة من تطبيق أبعاد المعمارية الاستراتيجية للمنظمات سيكون من خلال (استباقية ورشاقة العمل، سيعمل الجميع من نفس بيان المهمة المحدد بوضوح، سوف تتواءم تكنولوجيا المعلومات

وتتعاون مع جانب الأعمال، سيكون لدى المنظمة فهم واضح لمتطلبات العمل) (Sharma, et al 2010: 6). تسلط الأدبيات الاستراتيجية الضوء على إن تطوير أو بناء أي معمارية استراتيجية يتطلب النظر في أبعاد الاستراتيجية وأبعاد نماذج الأعمال (Mansfield, 2005: 4-7) تم تطوير مقياس المعمارية الإستراتيجية من حيث القدرة الديناميكية والانسجام وإدارة المعرفة، و يسعى الباحث لتطوير مقياس المعمارية الاستراتيجية بشكل أكبر في ضوء أبعاد (قابلية التكيف الديناميكي، الانسجام، إدارة المعرفة) في مجال دراسة مختلف.

1- قابلية التكيف الديناميكي يشير مفهوم التكيف الديناميكي الى مسارات السياسة والآثار المتوقعة، إذ تهتم مسارات السياسة الديناميكية التكيفية باتخاذ القرارات بمرور الوقت في تفاعل ديناميكي مع المتغيرات (DeJoy& Wilson, 2003:p4) . وبين Singh & Burhan, 2018: 111) من خلال الاستفادة من قابلية التكيف الديناميكي، يمكن

للمنظمات تجنب فخ الكفاءة في بيئة الاعمال ، حيث تصبح كفاءات المنظمات الاخرى غير ذات صلة بسبب التغيرات في بيئة الأعمال .

(ووفقاً ٣): (Shams, et al, 2021) إن أحد أهم عوامل نجاح المنظمات هو قابلية التكيف الديناميكي و تُعرّف بأنها «القدرة على البقاء مرناً في مواجهة التطورات الجديدة ، والتعديل المستمر للاتجاه

الاستراتيجي للمنظمة ، وتطوير طرق مبتكرة . في سيناريو مضطرب ، حيث تؤثر العولمة على سلوك المستهلك وتتأثر الأسواق بالتغير المستمر فإن سيناريو الأعمال .

2- الانسجام مع الرؤية المركزية

تحتاج كل منظمة إلى الانسجام مع الرؤية المركزية والذي يؤدي إلى تعاون متبادل وشراكة إيجابية بين الموظفين ومرؤوسيهـم (Elangovan

& Xie, ٢٠٠٠:٣٢٣) . وقد وصف كل من (Man& Bond, 2005: 121)

الانسجام على انه التوافق بالعلاقة ، وانه درجة عالية من التعامل بالمثل تنتج من خلال العلاقات

المترابطة بين الأشخاص وتؤدي الى التبادل والمشاركة مع المجتمع . من منظور السلوك التنظيمي يرى معظم الباحثين، ان الأداء السليم للمنظمة يتطلب السلوك المناسب لكل عضو من اعضائها ولهذا فان الانسجام بين قيم ومعتقدات مالكي المنظمة و الموظفين يعد مصدرا اساسيا لتحقيق الميزة التنافسية (pen, et al, 2006: 541).

3- إدارة المعرفة

بين (Forrester, et al, 2016:p2) ان الثورة التكنولوجية التي بدأت في منتصف القرن العشرين أدت إلى فهم أن فئات مثل المعلومات والمعرفة والابتكار في المجتمع الحديث هي أنواع رئيسية من الموارد الاقتصادية وعوامل رئيسية للنمو الاقتصادي.

وأشار (Syed, et al, 2018: 105) تعتمد إدارة المعرفة بشكل كبير على اكتساب وتبادل المعرفة من قبل كل من الأفراد والمنظمات ، وغالباً ما يُعتبر التعلم عنصراً حاسماً في التطوير الفعال للمعرفة وإدارتها .

وعرف (SHARMA, 2021: 2) إدارة المعرفة هي تقنية تبادل وتوليد

المعمارية الاستراتيجية بشكل افضل وفي هذا الاتجاه تم تحديد ٢٥ عنصرا وفي المرحلة الثانية تم تقليص مسودة المقياس الى ١٥ عنصر نتيجة حذف البنود التي لم تكن مرتبطة بالأبعاد التي استندت للدراسة . في المرحلة الثالثة تم اخذ رأي المحكمين حول صلاحية اداة القياس .

رابعاً: التحليل الاحصائي
1- التوزيع الطبيعي

قام الباحثون من خلال التحليل الاحصائي بحساب الانحراف و التفلطح في ضوء الاجابات على كل عنصر كما في الجدول رقم (١).

واستخدام وصيانة المعلومات والمعلومات الخاصة بالمنظمة، و تتعلق بنهج متعدد التخصصات لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستفادة المثلى من المعرفة. ثالثاً: أداة القياس

في المرحلة الاولى من عملية تطوير مقياس المعمارية الاستراتيجية تم مراجعة الادبيات المكتوبة حول المعمارية الاستراتيجية [Mansfield (2014) ، Simon et al (2005) ، Erlinda et al (2016) Palupiningrum et al (2016) ، Shanks et al (2017) (al ، 2018)] في هذه الدراسة تمت المحاولة لتحديد الابعاد التي يمكن ان تقيس

جدول رقم (١) نتائج التوزيع الطبيعي

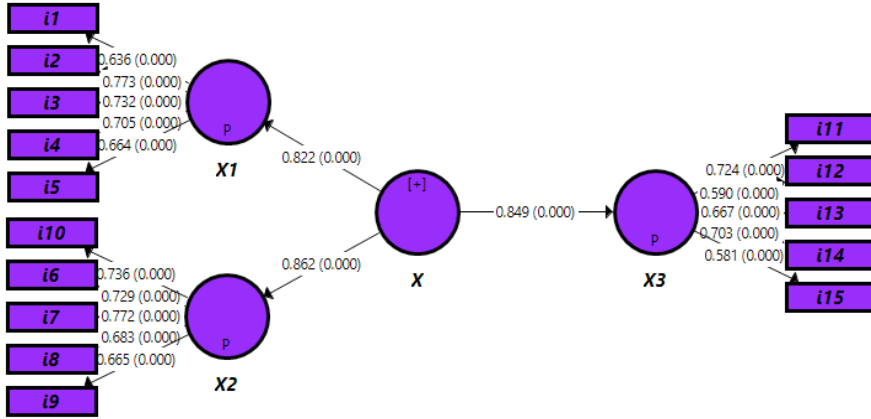
التفطح	الانحراف	الرمز	العنصر	البعد
-466	-608	I 1	تستجيب للتغيرات في اعمالنا عبر الاموال التي يتم انفاقها لتوفير الموارد والمرونة.	قابلية التكيف الديناميكي
-520	-682	I 2	تختبر الافكار والمشاريع عبر الافادة من الدراسات التجريبية.	
.217	.227	I 3	لديها موظفون بشكل عام هم أشخاص متعددو المهارات	
.081	-865	I 4	لا تمتلك الوقت لرفاهية الممارسات الروتينية كل شيء نقوم به تقريباً يجب أن يتم المضي به الى الامام.	
-874	-410	I 5	يمكن تغير اتجاه عملنا بأقل قدر من الاجهاد	
التفطح	الانحراف	الرمز	العنصر	البعد
-962	-132	I 6	تتمكن من تأمين الطابع التحفيزي في ميدان العمل.	الانسجام مع الرؤية المركزية
-817	-428	I 7	ترى إن الانسجام مع الرؤية هي القوة الدافعة لنجاح عملها	
-167	-654	I 8	تؤمن حالة من التوافق بين انواع الحوافز وبين رؤيتها المطلوب تحقيقها.	
.007	.778	I 9	ترسخ القيم والمعتقدات على نحو يمكن التفاعل بين اقسامها.	
-630	-361	I 10	تدرك الإدارة التنفيذية أهمية الالتزام التام بالرؤية المطلقة.	

الانحراف	الرمز	العنصر	البعد
التفطح			
.449	I 11	تعتمد عملية جمع و تخزين واسترجاع المعلومات بشكل فعال.	إدارة المعرفة
.707	I 12	ينخفض فيها معدل الدوران لدى الموظفين الماهرين .	
.059	I 13	تعتمد قنوات تواصل مباشرة لزيادة مشاركة المعرفة	
-1.100	I 14	لديها ثقافة منظمة مشتركة من اجل مشاركة المعرفة على مستوى الخدمات المقدمة	
-1.151	I 15	تستخدم افضل الممارسات وتقليل اعادة العمل مما يساعد في حل المشكلات	

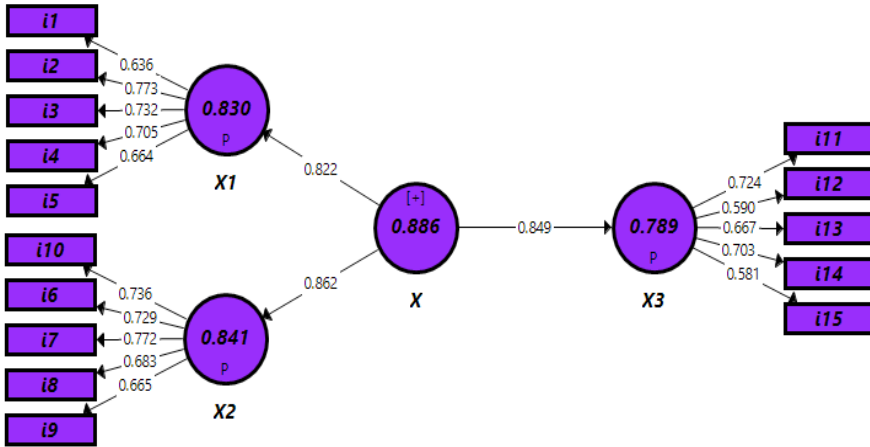
للعناصر يتم من خلال التحليل العاملي التوكيدي إذ يوفر البرنامج الاحصائي (Smart -PLS) نسب التشيع ومستوى المعنوية لكل عنصر من عناصر المقياس في الشكل (١) وتظهر نسب التشيع ومستوى المعنوية على أسهم الرسم المتصلة من البعد للعنصر وإذا العنصر حصل على مستوى معنوية أقل أو يساوي (٠,٠٥). من أجل معرفة مدى ثبات النتائج سيتم التعرف عليها من خلال معامل الفا كرونباخ إذا كانت أكبر من (٠,٦٨) تعد الابعاد ثابتة وموثوقة للمقياس والنتائج كما يلي:

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمعمارية الاستراتيجية : من نتائج الجدول (١) الذي اظهر التوزيع الطبيعي للبيانات المعتمدة إن عدد المشاهدات التي تمثل حجم العينة قد بلغت (٥٢). يبين ذلك إن قيم معاملي التفطح والانحراف قريبة من الصفر، مما يدل على أن البيانات كانت موزعة توزيعاً طبيعياً.

2- اختبار التحليل العاملي لفقرات المعمارية الاستراتيجية : المقياس يتضمن (١٥) فقرة ولكل بعد خمس عناصر، وللتعرف على مدى تناسق في اجابات العينة



الشكل (١) معامل التشعب لعناصر المعمارية الاستراتيجية



الشكل (٢) معامل الفا كرونباخ لابعاد المعمارية الاستراتيجية

الاستنتاجات:

- 1- من خلال المراجعات الفكرية والادبيات وكذلك الجانب العملي تم استنتاج ما يلي :
المعمارية الاستراتيجية اداة ايجابية يمكن ان تستغلها المنظمات لتحقيق النجاح .
- 2- تؤثر المعمارية الإستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال الاستخدام الأفضل للموارد.
- 3- من خلال نتائج التحليل اظهر ان معامل الفا كرونباخ اكبر من ٠.٦٨)) لذلك يمكن اعتماد المقياس للدراسات اللاحقة.

Enterprise Architecture design for ensuring strategic business IT alignment (integrating SAMM with TOGAF 9.1). In 2013 Joint International Conference on Rural Information & Communication Technology and Electric-Vehicle Technology (rICT & ICeV-T) (pp. 1-7). IEEE.

5- Chan-Olmsted, S. M., & Kang, J. W. (2003). Theorizing the strategic architecture of a broadband television industry. *The Journal of Media Economics*, 16(1), 3-21.

6- Arcade, J. (2021). *Strategic Engineering*. John Wiley & Sons.

7- Alfonso-Robaina, D., Díaz-Moreno, J. C., Malleuve-Martinez, A., Medina-Moreno, J., & Rubio-Manzano, C. (2020). Modeling enterprise architecture and strategic management from fuzzy decision rules. In *Computational Intelligence and Mathematics for Tackling Complex Problems* (pp. 139-147). Springer, Cham.

8 - Pulkkinen, M. (2006, January). Systemic management of architectural decisions in enterprise architecture planning. four dimensions and three abstraction levels. In *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* (Vol. 8, pp. 179a-179a). IEEE.

9- Ishikawa, T. (2017). Conceptualising English as a global contact language. *Englishes in Practice*, 4(2), 31-49.

التوصيات:

- 1- تشجع الإدارة العليا في دائرة صحة النجف الاشرف تطبيق المعمارية الاستراتيجية ونشر ثقافتها.
- 2- المضي بالعمل بالمعمارية الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة واعتبارها المظلة الحامية .
- 3- اعتماد الدراسات والبحوث والاطلاع عليها لتطوير المعمارية الاستراتيجية .
- 4- اعتماد الدراسة كمقياس لابعاد المعمارية الاستراتيجية في قياس مدى تطبيق ذلك في المنظمة المبحوثة.

المصادر

- 1- Mi, Z., Mao, W., & Fang, M. (2006, June). Research on Strategic Architecture of Collaborative Business System. In *International Conference on Programming Languages for Manufacturing* (pp. 944-949). Springer, Boston, MA
- 2- Bhattacharya, P. (2017). Modelling strategic alignment of business and IT through enterprise architecture: augmenting archimate with BMM. *Procedia computer science*, 121, 80-88.
- 3- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331-350.
- 4- Kurniawan, N. B. (2013, November).

architecture and its role in enhancing the performance of commercial web-enabled enterprises (Doctoral dissertation. Stellenbosch: University of Stellenbosch

18-Shanks, G., Gloet, M., Someh, I. A., Frampton, K. & Tamm, T. (2018). Achieving benefits with enterprise architecture. The Journal of Strategic Information Systems, 27(2), 139-156

19- Pujonggo, R. Y., Syarief, R., & Rifin, A. (2016). Strategic Architecture of Inspectorate General Ministry of Trade Republic of Indonesia. International Journal of Scientific and Research Publication [internet]. [diunduh pada 2019 Februari 22], 6(10), 197-207

20-Sibony, O., Lovallo, D., & Powell, T. C. (2017). Behavioral strategy and the strategic decision architecture of the firm. California Management Review, 59(3), 5-21

10- Jahng, J., & Ramamurthy, K. (1998). Influence of IT architectural strategy and business strategy alignment on competitive advantage: A proposed research framework.

11- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. SA Journal of industrial psychology, 29(1), 68-74.

12- Mark Schrotter. 2009. An Institutional Structure Fit for the Future: Supporting Strategic Actions. Translated from Arabic to English - www.onlinedoctranslator.com

13-Pennington, L. K. (2015). Impact of organizational culture on sustainability endeavours: the real story of sustainability.

14-Nicholson, S., & Stanton, J. (2008). Gaining Strategic Advantage Through Bibliomining: Data Mining for Management Decisions in Corporate. Special. Digital and Traditional Libraries. In Data Warehousing and Mining: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (pp. 2673-2687). IGI Global

15- Schmidt, T. (2009). Strategic project management made simple: Practical tools for leaders and teams. John Wiley & Sons

16- Palupiningrum, A. W., Daryanto, A., & Fahmi, I. (2016). Strategic Architecture for School of Business. Bogor Agricultural University. Higher Education Studies, 6(1), 40-52

17 - Mansfield, G. M. (2005). A strategic