

## The role of strategic Agility in organizational excellence In Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works

دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الأعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة - مديرية مجاري ذي قار

م.د. فراس محمد العامري / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحث / وجدان ناصر حسين

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764  
E - ISSN 2227 - 703X

Received:17/9/2018

Accepted:22/10/2018

### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على دور الخفة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، في احدى تشكيلات وزارة البلديات والاشغال العامة (مديرية مجاري ذي قار) ، لكونها من المنظمات الخدمية المهمة، التي لها دور اساسي في خدمة المجتمع، والتي واجهت تحديات ادارية كثيرة وقضايا، نتيجة لتغيرات البيئة المستمرة والمتسارعة، لذا فان تبني مفاهيم إدارية حديثة كالخفة الاستراتيجية ومعرفة دورها في تحقيق التميز التنظيمي يمكن ان يساعدها في مواجهة هذه التغيرات وتحقيق ما تصبو اليه. ولتحقيق اهداف البحث، تم صياغة فرضيتين رئيسيتين تحاول الفرضية الأولى ايجاد مدى الارتباط بين متغيري البحث: الخفة الاستراتيجية بإبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، والقدرات التعاونية)، والتميز التنظيمي بإبعاده (القيادة، الاستراتيجية، والموارد البشرية، والعمليات) بينما تحاول الفرضية الثانية: إثبات وجود تأثير بين المتغير الأول والثاني، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية والمكونة من (56) فرداً من الموظفين الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا والوسطى الأشرافية في المنظمة المبحوثة، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث، ولاختبار صحة الفرضيات والاجابة على تساؤلات البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة من بينها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية والتكرارات والانحدار الخطي البسيط، وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS). توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات أهمها ان مستوى الخفة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة كان بدرجة مرتفعة لكلا المتغيرين، وأن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية للخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/**الخفة الاستراتيجية، الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية،

القدرات التعاونية، التميز التنظيمي، القيادة، الاستراتيجية الموارد البشرية، العمليات.



## المقدمة

تحتاج المنظمات اليوم في ظل العولمة والتغيرات البيئية المستمرة لتبني ممارسات إدارية حديثة تمكنها من تخطي العقبات التي تقف في طريق تقدمها وتساعد في حل المشكلات التي تواجهها ومن هذه المفاهيم الخفة الاستراتيجية التي تمنحها القدرة على التصرف بسرعة ومرونة للاستجابة للتغيرات البيئية وتعد مفتاح النجاح في البيئات المتغيرة. من جانب آخر فرضت هذه التغيرات على المنظمات تحديات كثيرة فأصبحت هناك ضرورة ملحة للمنظمات لتحقيق التميز والسعي المستمر للوصول إليه من خلال وجود القيادة الفعالة التي لديها الخبرة والقدرة على وضع استراتيجيات مرنة والتأثير على مرؤسيها لقبول التغير والتميز فيه. لذا يسعى هذا البحث لبيان دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي وقد تجسدت مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الأساس، الذي مفاده " ما الدور الذي تؤديه الخفة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟ وتم تحديدا في وزارة الأعمار والاسكان والبلديات (مديرية مجاري ذي قار) فقد تمثل الهدف الجوهرى للبحث في محاولة ايجاد وتشخيص طبيعة العلاقة والاثر بين ابعاد الخفة الاستراتيجية والتميز التنظيمي. وبغية تحقيق هذه الغاية تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث وكالاتي : اشتمل المبحث الأول على منهجية البحث، في حين ركز المبحث الثاني على الجانب النظري لكل من الخفة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، أما المبحث الثالث فتضمن عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج فيما خصص المبحث الرابع لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

يتميز العالم اليوم بالتغيرات البيئية المتسارعة والتطورات والتعقد البيئي، والعراق بوصفه جزء من هذا العالم لم يستثنى من هذا بل زاد عليه وذلك لما تميزت به بينته من عدم الاستقرار الامني والسياسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة الحروب وتغير الانظمة السياسية، والذي انعكس اثرها على جميع منظمات الدولة ومن ضمنها وزارة الأعمار والبلديات (مديرية مجاري ذي قار نموذجا)، التي وجدت نفسها امام تحديات ادارية كثيرة وقضايا ومشكلات عليها تجاوزها ليس للوصول الى النجاح بل الى التميز فيه، ولتحقيق ذلك بإمكانها الاستفادة من المفاهيم الادارية الحديثة وتوظيفها ضمن ممارساتها لعلها بذلك تحقق التميز الذي تطمح اليه، ومن هذه المفاهيم الخفة الاستراتيجية، لذا بالإمكان التعبير عن مشكلة البحث بإثارة التساؤل الاتي:  
ما الدور الذي تؤديه الخفة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟  
انطلاقا من هذا التساؤل يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل تدرك الإدارات العليا للمنظمة المبحوثة مجالات تطبيق الخفة الاستراتيجية والتميز التنظيمي كممارسات ادارية معاصرة؟
2. هل تحتاج المنظمة المبحوثة الى تطبيق ابعاد الخفة الاستراتيجية في ممارساتها؟ وماهي أمكانية تحقيق اسهام إيجابي للعلاقة بين الخفة الاستراتيجية والتميز التنظيمي؟

### ثانياً: أهمية البحث

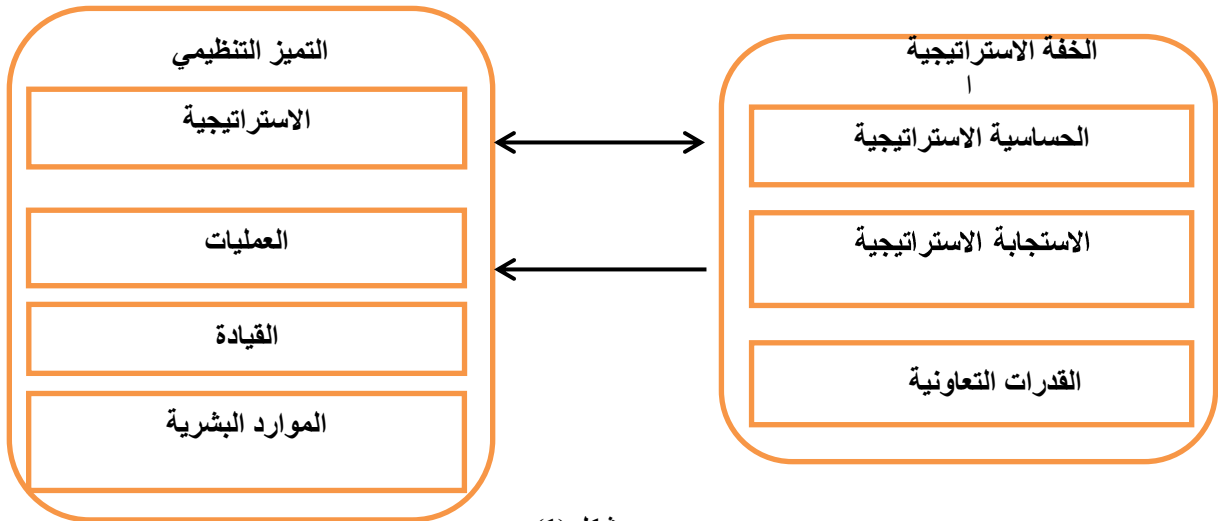
تتجلى أهمية البحث من طبيعة الموضوعات التي تم تناولها والتي تمثل ممارسات أداريه حديثة، فالخفة الاستراتيجية لها دور كبير في مساعدة المنظمات على تطوير ممارسات عملها لتكيف مع متطلبات البيئة وتجاوزها والوصول بها الى التميز، كما ساهم هذا البحث في رفد المكتبة العراقية بأخر المستجدات الفكرية المتعلقة بتغيرات البحث.

### ثالثاً: أهداف البحث

- يمكن تحديد أهداف البحث بما يأتي:
1. تحديد مستوى ابعاد الخفة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
  2. التعرف على مستوى التميز التنظيمي في المنظمات المبحوثة.
  3. تشخيص طبيعة العلاقة والاثر بين ابعاد الخفة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.
  4. الخروج بجملة توصيات للمنظمة المبحوثة في مجال تبني تطبيق ابعاد الخفة الاستراتيجية لتعزيز قدراتها لمواكبة التغييرات والتكيف معها والارتقاء بها الى مستوى التميز.
  5. تحديد ابعاد الخفة الاستراتيجية التي لها الدور الأهم في تحقيق التميز التنظيمي.

### رابعاً: مخطط البحث وفرضياته

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحث بتطوير مخطط لنموذج البحث وكما موضح بالشكل رقم (1)



شكل (1)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة كلا من (Mavengere,2013) ودراسة (النجار،2015) لأبعاد الخفة الاستراتيجية، وبالرجوع إلى عدد من الباحثين لأبعاد التميز التنظيمي

### فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الاولى : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخفة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.  
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي.

### خامساً: أداة البحث

أعتمد الباحث الاستبانة بوصفها المصدر الأساس لجمع البيانات للجانب العملي وصممت فقراتها على المقاييس الجاهزة من الدراسات الاجنبية التي خاضت في ذات متغيرات البحث بعد ترجمتها واجراء التعديلات اللازمة لها، لتتناسب مع متطلبات البحث ومجتمعه. ويوضح الجدول (1) فقرات الاستبانة.



## دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الأعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة - مديرية مجاري ذي قار

الجدول (1) تركيبة الاستبانة ومتغيراتها ومصادر قياسها

ت	الاجزاء	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المقياس المتبع
اولا	الجزء الاول	المعلومات الشخصية	العنوان الوظيفي النوع الاجتماعي الحالة الاجتماعية العمر مدة الخدمة المؤهل العلمي التخصص	7	----	اعداد الباحث بعد الاستبانة برأي المحكمين
ثانيا	الجزء الثاني	الخفة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية الاستجابة الاستراتيجية القدرات التعاونية	10 10 10	10-1 20-11 30-21	(Mavengere,2013)
ثالثا	الجزء الثالث	التميز التنظيمي	القيادة الاستراتيجية العمليات الموارد البشرية	5 5 5 5	35-31 40-36 45-41 50-46	(Calvo-More,2016)

وخضعت الاستبانة للاختبارات الآتية :

1. الصدق الاستبانة: وتحقق ذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص في موضوع البحث، والذين اتفق معظمهم على صلاحية فقرات الاستبانة لقياس ما يفترض أن تقيسه، وابدوا بعض الملاحظات التي تم في ضوءها تعديل بعض فقرات الاستبانة.
2. ثبات الاستبانة: يقصد بالثبات أن المقياس سوف يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها بعد مدة من الزمن، وقد تم التأكد من ثبات الأداة المستخدمة في هذه البحث من خلال استخلاص قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للخفة الاستراتيجية وللتميز التنظيمي وللإستبيان ككل وقد بلغت قيمته الإجمالية (0.98) وهذا يشير الى درجة عالية من ثبات الاستبانة.

### سادسا: مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: يتمثل بمديرية مجاري ذي قار، وبما ان هدف البحث الحالي هو معرفة العلاقة والتأثير بين الخفة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، لذا توجه البحث الى ان تكون العينة متمثلة بكل من يشغل المناصب الادارية الآتية (مدير، ومعاون مدير، ورئيس قسم، ومعاون رئيس قسم، ومسؤولي المراكز والوحدات) وذلك من اجل دقة النتائج والوثوق بها.

عينة البحث: بلغ حجم مجتمع البحث بحسب إحصائيات المنظمة ( 65 ) مسؤولا ولتحديد حجم العينة استند الباحث في الى معادلة (Krejcie & Morgan)، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا المعادلة ( 56 ) فرداً أي بنسبة ( 86 %) من إجمالي مجتمع البحث.

## المبحث الثاني / الجانب النظري

### أولا: الخفة الاستراتيجية:

#### 1. مفهوم الخفة الاستراتيجية

ان أصل الخفة الاستراتيجية كمفهوم في الأعمال يرجع الى أنظمة التصنيع المرنة (FMS) في البداية كان يعتقد أن الطريق إلى مرونة التصنيع يكون من خلال الأتمتة لتمكين التغيير السريع (مثل تخفيض أوقات الإعداد) وبالتالي استجابة أكبر للتغيرات في مزيج المنتجات والحجم. (Aitken,2002:2). وقد صاغ مصطلح التصنيع الخفيف من قبل البحوث التي ترعاها الحكومة الأمريكية برنامج في جامعة Lehigh، في معهد Iacocca في عام 1991 (Oyedijo, 2012: 227 ; Katayama& Bennett, 1999: 2) لوصف نظام التصنيع المرن الذي لديه القدرات اللازمة لتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة للسوق ويمكن أن تستجيب لمتطلبات الزبائن في الوقت المناسب (Khoshnood & Nematizadeh, 2017: 221) وذلك استجابة لطلب الكونغرس الأمريكي لأعداد تقرير عن استراتيجية المنظمات الصناعية في القرن الحادي والعشرين، وأكد التقرير أن النظام الحالي للإنتاج الضخم لم يكن كافيا لضمان التحسين ومساعدة المنظمات على مواكبة المنافسة وخاصة المنظمات المصنعة اليابانية التي تميزت بمرونتها، وهذا بدوره تتطلب نظاما جديدا للإنتاج (Sethi,2004:18) ويبدو ان منظمات التصنيع عززت مفهوم الخفة داخل المنظمات الأمريكية، وبحلول منتصف تسعينات القرن العشرين، كانت أكبر المنظمات الأمريكية خاصة في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الهاتفية- اعتمدت مفهوم الخفة (Young, 2013:5)، وفي فترة ما بعد عام 2000، أصبح التوجه نحو دراسة الخفة من منظور تنظيمي (Wendle,2013:150) وذكر (Najrani, 2016:3) ان وجود الخفة لم يقتصر على الأعمال التجارية فقط ولكن أيضا، في الحكومة والهيئات غير الربحية، والمدارس والجامعات وجميع فئات المنظمات. ومع التوسع في أفق المنظمات وتطور اتجاهها المستقبلي وخدمة التوجه الاستراتيجي لها فقد اتخذ مصطلح الخفة موجهة استراتيجيا له، وكانت جهود الباحثان الفنلنديان (Doz & Kozonen) من بين تلك المساعي، وعلى الرغم من اعتماد مفهوم الخفة في الكثير من أبحاثهم، لكنهما أثار مصطلح "الخفة الاستراتيجية" في كتابهم (استراتيجية سريعة) في عام 2008 وبعد ذلك في أبحاثهم حول هذا الموضوع (Santa,2009:35; Mace,2016:33; Mavengere,2013a:2; Alshalabe,2017:289) وهما وصفا الخفة الاستراتيجية بأنها القدرة على ضبط المستمر والتكيف مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية، وخلق ليس فقط المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضا نماذج الأعمال الجديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة (Teoh,2017:223 ; Audran,2011:47).

لذلك، توفر الأدبيات والدراسات وجهات نظر مختلفة في الخفة الاستراتيجية أو بحوث خفة تصنيع ، بل ليس من المستغرب أن نرى أن مفهوم الخفة تم تعريفه بطرق مختلفة في الأدب (Beh,2007:34). يرى (Sambamurthy et al., 2003: 245) انها تشمل استكشاف واستغلال الفرص، الاستكشاف هو التجريب التنظيمي مع بدائل جديدة والسعي للحصول على المعرفة حول فرص غير معروفة حاليا للعمل التنافسي، اما الاستغلال هو استخدام وتطوير الأشياء المعروفة بالفعل من خلال صقل وتوسيع الكفاءات والتكنولوجيات والمعرفة القائمة، أما (Tallon & Pinsonneault, 2011: 473) عرف الخفة الاستراتيجية بأنها تشير إلى السرعة التي تستطيع بها المنظمات اكتشاف الفرص، والتحديات البيئية، والاستجابة لها . فيما يصفها (Bouwman et. al, 2017:2) كمفهوم مطبق في النظرية التنظيمية والتصنيع على أنها القدرة على التكيف والاستجابة للتغيير واللاتأكد ، التي تتعلق بالسياسة والتنظيم أو اللوائح، والسوق، والسلوك المنافس، أو التغيرات التكنولوجية الأساسية، اما (Allwein, 2017: 35) فقدم مفهوما آخر اشار فيه بأنها "تعبير عما يفعله الأفراد أو يحققونه، وليس ما يمكنهم القيام به أو القدرات التي يمتلكونها" وأن هذا يحول تركيز إلى الممارسات في المنظمة، فيما يعتقد (Alshalabe et al., 2017:290) أن الخفة الاستراتيجية هي قدرة المنظمات على التعامل مع التغيرات في بيئة الأعمال من خلال اكتساب التفكير الاستراتيجي للتكيف مع هذه التغيرات المفاجئة بدقة وبسرعة وبطريقة تسبق ما يقوم به المنافسون ، مما يساعد المنظمة لتعظيم نقاط القوة لديها ، وبالتالي تحقيق مركز تنافسي جيد في السوق المصممة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة.

أما الباحث فيضع تعريفا للخفة الاستراتيجية بالاستناد على التعريفات السابقة بأنها الاستشعار بالتغير والاستعداد للاستجابة له والإفادة من هذا التغيير باعتباره فرصا بما يمكننا من خدمة جميع اصحاب المصالح.

### اهمية الخفة الاستراتيجية

مع تزايد الظروف الاستراتيجية والتشغيلية مثل المنافسة الشديدة، وزيادة الطلب من الزبائن، والتغيرات التنظيمية، والتقدم التكنولوجي، فإن قدرة المنظمات على الشعور بالتغير البيئي والاستجابة بسهولة له، هو محدد هام للنجاح الراسخ للمنظمة (Overby et.al,2005 :295) وفي وقت سابق، عندما كان التغير في بيئة المنظمات أبطأ، لم تكن القدرة على التغيير بسرعة هدفا واعيا؛ ومع ذلك، في الوقت الحاضر المنظمات يجب أن تكون قادرة على تقييم الخفة من أجل تحديد ما إذا كان على مستوى كاف أو إذا كان يتطلب تحسين (Pesonen,2009:12) فمنذ أوائل التسعينات، اعتبر نموذج الخفة هو الحل للإدارة الديناميكية البيئية، واستراتيجية للتمكين من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة مضطربة (96 : Mehdi-beigi et al., 2016) فقد أكد (Tikkanen,2014: 45) أن المنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية ومضطربة بل وحتى معادية تحتاج إلى أن تقدم عادة الخفة العالية لكي تزدهر. أما (Abuzaid,2015:87) فوجد أن الكثير من المنظمات الآن أخذت بنظر الاعتبار الخفة الاستراتيجية لتكون أساسيا لبقائها وتنافسيتها لأنها تمكنهم من الاستجابة بمرونة لهذه البيئة الديناميكية. فيما أوضح (Najrani,2016:1) مدى أهمية الخفة الاستراتيجية عندما أشار لمنظمات كانت تتميز بالنجاح لدرجة أنهم كانوا المنافسين الرئيسيين في مجال عملهم، ولكنهم لم يتمكنوا من تحمل ظروف البيئة المتغيرة، ومن الأمثلة على ذلك منظمة (Circuit City) التي اختفت بعد أن كانت من أقوى تجار التجزئة في مجال الإلكترونيات، ومنظمات أمثال Ericsson, Kodak التي كانت رائدة في صناعاتها، ويبين أن كل هذه المنظمات لازالت مستمرة في العمل ولكن ليس في نفس المستوى أو الحجم وأن السبب الرئيسي لذلك هو فشلهم في ان يكونوا منظمات خفيفة استراتيجيا ويؤكد، إن المنظمات، التي ليست خفيفة، لا يمكن أن تتنافس في الاقتصاد العالمي.

الخفة الاستراتيجية تتيح للمنظمات التكيف مع الأحداث الطارئ التي تفرضها البيئة (Ravichandran,2018:2) وقد عرف المدافعون الأوائل عن الخفة بأنه نظام يتمتع بقدرات ملحوظة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للبيئة بسرعة ومرونة (Mirghafoor et. al, 2017:2) فعندما واجهت Dell المعروفة بخفتها الاستراتيجية وذلك بسبب استجابتها للزبائن ومرونتها التشغيلية تحديات نموها ولهوامش الربح لكون التوجه قد تحول أكثر نحو الأجهزة المحمولة، قامت بتجديد محفظة منتجاتها ونموذج أعمالها الأساسي من خلال الشراكة مع تجار التجزئة لخدمة السوق الاستهلاكية (Ravichandran,2018:4) أي أن الخفة الاستراتيجية هي حجر الزاوية في القدرة على التحول والتجديد في Doz & business models (Kosonen,2010:381) فهي تستطيع أن تعطي ميزة تنافسية لكونها تمكن المنظمة أن تكون أكثر استباقية وتفاعلية من غيرها (Tikkanen,2014:37). وينظر (Nyambandi,2016:34) إلى المنظمات الخفيفة أن لديها مجموعة واسعة من خيارات الاستجابة للتغير. مثل، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المرنة، والفرق المتعددة الخبراء، وهيكلة تنظيمية مرنة، موارد احتياطية لتمكين المنظمة من أن تكون ابتكارية وحماسة في الاستجابة للفرص الجديدة عند نشوئها، بالإضافة إلى ذلك، تخزين بعض المنظمات قواعد البيانات غير المستخدمة في مواقع منفصلة وتحافظ على احتياطي الموارد البشرية. أما (Khoshlahn & Ardabili,2016: 144) فيرى بأن الخفة تؤثر على أداء المنظمة فيما يتعلق بتقديم المنتجات والخدمات، وانها تتضمن القيام بأنشطة جديدة غير مقصودة استجابة للتحويلات غير المتوقعة في احتياجات مجالات العمل أو طلب الزبائن الذي لا يضاهاى.

واليوم، أصبحت القواعد والمعايير المقبولة عموما التي تحكم سلوك العمل غير مؤكدة ومتقلبة، وفي ظل هذه الظروف، فإن القدرة على استشعار بالتغيرات والاستجابة بسرعة لها أمر لا غنى عنه لنجاح المنظمة (Sampath,2014:6) وقد أجاب كلا من دوز وكونسسن عند سؤالهم عن مدى حاجة المنظمات اليوم للخفة الاستراتيجية؟ بأنه لم يعد أمام المدراء التنفيذيين الوقت الكافي في إدارة منظماتهم حيث أن مدة خدمتهم تكون أقل ومطلوب منهم أن يكون أدائهم أعلى بسبب التغير السريع في البيئة وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له المنظمات وفرق إدارتها فإن الخفة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك (هنية، 2016: 7).



## 2. ابعاد الخفة الاستراتيجية

### أ- الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity

تمثل الحساسية الاستراتيجية كل من حدة الإدراك، وشدة الوعي والانتباه، اي تجمع بين الوعي المبكر والحاد للاتجاهات في البيئة مع الإحساس القوي وفي الوقت الحقيقي بالمواقف الاستراتيجية عند تطورها ونشؤها (Doz & Kosonen,2008b:96) فالمدراء ذوو الحساسية الاستراتيجية يمتلكون القدرة على توقع الاتجاهات المستقبلية واتجاه مجالات العمل التي تحتاج الى حدس قوي (Mace,2016:41) وهذا يتطلب من المنظمات أن تكون منفتحة على أكبر قدر ممكن من المعلومات والاستخبارات والابتكارات من خلال إنشاء علاقات مع مختلف الأشخاص والمنظمات المختلفة والحفاظ عليها (Santa,2009:46) كما أنها قدرة المنظمات على السعي بنشاط لجمع البيانات القابلة للاستعمال، واستيعاب هذه البيانات وتصفية الملانم منها، بدقة وفي الوقت المناسب، لتتمكن من التوقع أو الكشف عن الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال (Mavengere,2013b:11) والحساسية الاستراتيجية هي مزيج من التبصر foresight والبصيرة insight والتحقيقات البسيطة، مع أهمية قصوى على البصيرة (Mace,2016:41; Mavengere,2013b:10; santa,2009:46) ويتكون التبصر foresight من مجموعة من التقنيات والممارسات والعمليات التي تستخدمها المنظمات لاكتشاف الأحداث والتغيرات الجديدة في بيئتها الخارجية، واستكشاف تطورها وآثارها المحتملة، وتحديد خيارات الاستجابة (Vecchiato,2014:2)، اي انه الإدراك والتعلم والترقب للاتجاهات بيئة الاعمال المتطورة ويعتمد بشكل مكثف على ادراك النمط (Mavengere,2013b:11) وهو الصفة التي يمتلكها الخبير في لعبة الشطرنج القادر على رؤية الكثير من التحركات إلى الأمام، بينما يرى الخصم أقل فقط القليل، ويكون التبصر جيد فقط بقدر القدرة على فهم وتخطيط بيئة وتوقع تطورها (Doz & Kosonen,2008:7)، أما البصيرة insight فهي الوعي للمواقف الاستراتيجية المعقدة وتحليلها وفهمها وعندما تتطور يكونوا مستعدين للاستفادة منهم (Mavengere, 2013b:11) فالبصيرة الاستراتيجية الحقيقية True strategic insight تعني البحث عن الاتجاهات الجديدة والابتكارات حتى عندما لا تدعمها الاستراتيجية الحالية وتتطلب تغييرات جذرية (santa, 2009:47).

### ب- الاستجابة الاستراتيجية Strategic response

تمثل الاستجابة الاستراتيجية قدرة المنظمة على إعادة تكوين مواردها وعملياتها بسرعة وبسلاسة بالتعاون مع زبائنها والشركاء كاستجابة او استباق التغيير وتتكون من توجه استجابة داخلية، وتوجه استجابة خارجية (Mavengere,2013b:11). تم تحليل "توجه الاستجابة الخارجية" إلى استباقية ورد فعل لبيئة الأعمال، اما "توجه الاستجابة الداخلية" فتم تحليله إلى سيولة الموارد والنضج عملية الأعمال. سيولة الموارد تتعلق بإعادة توزيع الموارد بسرعة وإعادة تشكيل نظم الأعمال وذلك بعد النظر في القدرات الداخلية، اما نضج العملية فهي الفاعلية والتحكم في سلسلة أنشطة العمل في المنظمة وإمكانية التنبؤ بها (Mavengere,2013b:14) فيما وصف (Doz & Kosonen,2008b:96) سيولة الموارد بأنها القدرة الداخلية على إعادة تشكيل نظم الأعمال وإعادة توزيع الموارد بسرعة وذلك استنادا إلى عمليات المنظمات وتخصيص الموارد ونهج إدارة الأفراد والآليات والحوافز وبهذا تسمح للمنظمة بتنظيم وإطلاق وتوسيع النطاق وتنفيذ مبادرات نمو جديدة وأعمال جديدة وقد تجعل أعمالها الأساسية أكثر مرونة. أما (Pesonen,2009:15) فقسّمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية: تعبئة موارد رأس المال والتي تعني تعزيز الموارد بشكل الذي يمكنها من استيعاب التغيرات في البيئة وله تأثير على اتجاه التنمية، تعبئة الأفراد والمعرفة الذي يساهم في إعادة تخصيص الموارد الشحيحة، خلق نماذج لهياكل تسمح بتيسير إعادة تخصيص الموارد من خلال أنظمة وعمليات قابلة لإعادة الاستخدام تساعد المنظمات على الحد من المخاطر المتعلقة قبل البدء بأعمال جديدة. أما (Tautermann & Weichert,2015:17) فيرى أن الاستجابة الاستراتيجية تتضمن ثلاث قدرات: السرعة التي تشير إلى القدرة على تغطية الاحتياجات بسرعة، والتفاعل الذي يشير إلى الكيفية التي يمكن بها تحديد الاحتياجات بسرعة، والرؤية التي تشير إلى التقاط الأحداث في الوقت المناسب. أي أنها تهتم بتوافر السيولة والموارد والقدرات في أنظمة الأعمال الداخلية وإعادة تشكيل وإعادة توزيع الموارد بشكل أسرع (Al-Hakim et al,2017:23).

### ت- القدرات التعاونية Collective capabilities

هي قدرة المنظمة على الاستفادة من تكامل جميع مواردها، على سبيل المثال، المعلومات الموظفين، الوظائف، البنية التحتية والشركاء ، وتمثل بعد شامل للخفة الاستراتيجية وتتألف من الجميع القدرات التنظيمية الأساسية التي لا تصنف ضمن الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية (Mavengere,2013b:12-14)، فقيمة التعاون والتكامل تؤدي إلى التمكين المنظمة، وذلك لأنها تجعلها أكثر استنارة وأكثر مرونة واستجابة للاحتياجات الزبائن المتغيرة وتمكنها من اتخاذ القرارات السريعة. وذكر (Ivory,2017:5) ان الالتزام الجماعي، كان في الأصل يسمى، وحدة القيادة، مع التركيز على الدور من أعلى إلى أسفل ، ومع ذلك، جادل آخرون منذ ذلك الحين أن هذا المصطلح يتجاهل الدور الموزع للقيادة، فهم يرون أن وحدة القيادة هو محدد واحد فقط من قدرة الفريق الأعلى للوصول للالتزامات الجماعية وبالتالي، فإن الالتزام الجماعي هو وجود أرضية مشتركة، مصلحة مشتركة، والتعاطف والثقة في من أجل زيادة مشاركة أعضاء المنظمة. ويؤدي التعاون بين الإدارة العليا والعمل بالتنسيق مع الزملاء إلى تعزيز أداء فريق الإدارة من خلال تطوير حوار بناء ، والأهم من ذلك، هو أسلوب القيادة من الرئيس التنفيذي ، التي تمكن المنظمة لتحقيق أقصى قدر من نتائج متنوعة وتكوين فريق إدارة متناغم (Pesonen,2009:16) ، فالتعاون والعمل الجماعي تعتبر خصائص هامة جدا للمنظمات الخفيفة، عندما تنفذ بشكل صحيح، فرق العمل تؤدي الى ظهور وجهات نظر مختلفة، والتي يمكن أن تحسن بشكل كبير في عملية الخلق وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيير. ولكن لكي تكون هذه الآراء فعالة، يجب توجيه وجهات نظر أعضاء الفريق من خلال حوار واضح موجه نحو الهدف من أجل تجنب أي قرارات مدفوعة بصوت عال (Audran,2011:41).

### ثانياً: التميز التنظيمي:

#### 1. مفهوم التميز التنظيمي

نشأ مفهوم التميز التنظيمي كموضوع للبحث العلمي والنقاش مع Peters and Waterman (1982) في كتابهما بحثاً عن التميز- الدروس المستفادة من أفضل المنظمات الأمريكية ، يوفر الكتاب نموذج S-7 لـ McKinsey الذي يشتمل على معيارين ناجحين للتميز، الصلابة (الهيكل والاستراتيجية) والليونة (الأنظمة والقيم المشتركة والمهارات والموظفين والأسلوب)، كانت النقطة الأساسية هي أن التميز موجود في التوازن بين الاثنين اللين والصلابة: لأن من خلال التركيز على المعايير الصارمة ، غالباً ما يتجاهل المدبرون الجوانب الضعيفة لإدارة الأعمال (Toma & Naruo, 2017: 568; Vercic & Zerfass, 2016: 271 ; Arasli , 2012: 575) . التميز التنظيمي (Organizational Excellence) في التراكم المعرفي غالباً ما يشار إليه على أنه تميز الأعمال (Business Excellence) (Vercic & Zerfass, 2016:285) ، اي أن مصطلح التميز في الأعمال هو نفسه التميز التنظيمي مع الاختلاف في الاستخدام التميز في الأعمال أكثر للقطاع الخاص بينما التميز التنظيمي للقطاع العام ( Al-Dhaafri et.al,2016a:47; McAdam,2000:317). وهناك الكثير من المحاولات لتعريف التميز، فنجد (Ericsson,2002:5) عرف التميز بأنه إنجاز متفوق باستمرار في الأنشطة الجوهرية لمجال العمل، أما (Marrewijk et al.,2004:90) فيرى ان مفهوم التميز بالكاد محدد، وأنه من صعب فهمه، وقام بتطوير تعريف لتمييز التنظيمي يشير إلى أنه الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والمعرفة وفرص العمل من أجل تحقيق أقصى قدر من التمويل أو نتائج الميزانية، فيما يرى (Arasli,2013:587) التميز التنظيمي، بمعناه البسيط ، يعني القيام بالأشياء بشكل أفضل باستمرار وتحسين الموظفين والأنظمة والعمليات والمنظمات في بيئة تنافسية، أما (Metaxas & Koulouriotis, 2014:13) فوصف التميز بأنه هدف متحرك لأنه يجب مراجعة أدوات التقييم بانتظام من أجل دمج الاتجاهات الجديدة في عالم الأعمال، فيما توصل (McFarlane, 2014:126) الى أن التميز يمثل مجموعة متنوعة من الفلسفات والممارسات والمبادئ والأفكار والنظريات التي نطبقها في حياتنا وأعمالنا ومنظمتنا، اما (Gulve & Minde, 2015:367) فعرف التميز التنظيمي بأنه ممارسة متفوقة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج والتي تقوم على مجموعة من المفاهيم أو القيم الأساسية، اما (Saeidloo & Ramazani, 2015:1932) فأشار الى أنه التزام تنظيمي تجاه النمو المستدام وتطوير المنظمات في التطوير الشامل للموارد والخدمات في بيئة شاملة وداعمة، فيما أكد (Grifoll, 2016:95) بأنه عملية تطويرية أو أفق ، وهو جودة عالية على نحو غير عادي تتفوق على المعايير العادية أو العتبة، أما (Terouhid & Ries,2016:813) فعرف التميز التنظيمي بأنه نهج لإدارة الأداء التنظيمي الذي يهدف



إلى تحسين القدرات التنظيمية، فيما يشير (Zdrilić&Dulčić,2016:147) الى التميز التنظيمي على أنه مستوى عالٍ من نضج المنظمة من حيث الإدارة وتحقيق النتائج والسعي إلى إرضاء أصحاب المصالح من خلال ما تحققه، وطريقة تحقيقه، وكذلك من خلال ما يمكن أن تصل إليه، أما (Abu Naser&Al 2017:11) فيرى بأنه مصدر مملوك لمنظمة دون الآخرين ويمكن أن يكون هذا المصدر إنساناً متميزاً ، تقنية متميزة ، طريقة عمل لا يستطيع الآخرون تقليدها. فيما يرى (Davis,2018: xiii) بأنه يتجلى بالروية والفلسفة والالتزام وفي غيابهم يصبح السعي وراء التميز والتحسين المستمر حلاً مستحيلاً وليس بالعلاقات والتوسع والأقدم. فضلاً عن ذلك هناك من فسر مفهوم التميز التنظيمي في انه يدور في ثلاثة محاور رئيسية وذلك على النحو الآتي (القيسي،2014: 43؛ اسماعيل، 2016: 34):

- أ- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة.
  - ب- تفسير التميز على اساس تميز المنظمة على مثيلاتها.
  - ت- تفسير التميز من خلال تحقيق اداء يفوق توقعات الزبائن.
- وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن التميز التنظيمي هو عملية مستمرة التطوير تتخذ من الجودة والتحسين المستمر منهجاً ملازماً لها بهدف تحقيق نتائج تتجاوز المعايير المحددة وتؤدي الى ارضاء جميع اصحاب المصالح وتجاوز توقعاتهم.

## 2. أهمية التميز التنظيمي

تحسين أو فشل، هو الشعاع الذي ينبغي أن يتبناه عالم الأعمال اليوم، فالمنافسة القاسية في جميع المجالات تفرض على المنظمات في جميع أنحاء العالم على عدم الاستجابة للتحديات السائدة فحسب ، بل تسعى الى تحسين المستمر لتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال التميز في أعمالها (Jankal,2014:541) ; 277 ; Jaeger & Matyas, 2016:103 ; Alsaleh , 2016:566 ; Toma & Naruo, 2017:566 ; 55 ; Amalnick & Zadeh, 2017:546) ونموًا وتعزيزًا للمنظمة في جميع الجوانب حتى تتمكن من تحقيق التوازن بين جميع احتياجات وتوقعات المستخدمين مع أعلى مستوى لرضاهم (Hashemy et.al,2016:7)، ومفهومًا مهمًا للغاية يجب اعتماده من قبل كل منظمة ترغب في تحقيق النجاح (Vartiak& Jankalova,2017:918). وتشير مراجعة الأدبيات إلى أن تبني التميز التنظيمي يمنح المنظمات الكثير من الفوائد، بما في ذلك الأرباح المالية المتزايدة والتحكم بالتكاليف (Dahlgaard et.al, 2013: 519) (Tickle et al., 2016: 208) وأن الكثير من المنظمات الفائزة في جوائز الجودة الأمريكية أفادت أن تطبيق التميز التنظيمي أدى الى تعزيز رضا الموظف، وتعزيز الربحية ، وتحسين جودة الخدمات (A Aladwan & Forrester , 2016:7 ; Arasli, 2013: 573) كما ان الكثير من الدراسات منها (Zdrilić&Dulčić,2016: 161; Al-Dhaafri et al, 2016a: 47 ; Mann, 2011:625) وجدت ان هناك ارتباطاً وثيقاً بين التميز التنظيمي والاداء التنظيمي بعضهم ببعض، فمن خلال تحسين الاداء يمكن للمنظمات تحقيق أعلى مستوى من التميز، كما يمكن للتميز التنظيمي كممارسة واستراتيجية، أن يساعد المنظمات على تحسين عملياتها ويؤدي إلى امتلاك مزايا تنافسية وزيادة الأداء.

ويرى الباحث ان أهمية التميز التنظيمي تأتي من كون غاية جميع المنظمات هو تحقيق النجاح المستمر، والتميز هو الطريق المناسب الى ذلك. فالتميز التنظيمي يجعل العالم أفضل، ينظم ويقود الأفراد إلى سعادتهم ، يجعل أحلامهم المتعلقة بالزبائن والمنظمات والاقتصاد القومي، حقيقة (Samardzija & Fadic, 2009:1).

## 3. أبعاد التميز التنظيمي

بعد القيام بعملية المسح لعدد من الدراسات والبحوث التي تناولت التميز تم اختيار ابعاد التميز التنظيمي (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات)، والتي هي أكثر تكرارا من قبل الباحثين فضلاً عن ان الابعاد التي جرى اختيارها تتناسب وطبيعة اهداف البحث الحالي وتنسجم مع متطلباته.



## دور الخبرة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الأعمار والاسكان والبلديات والأشغال العامة - مديرية مجاري ذي قار

الجدول (2) ابعاد التميز حسب ما تناوله بعض الباحثون

المصدر	الهيكل	الاستراتيجية	الثقافة	التخطيط الاستراتيجي	المعلومات والتحليل وإدارة المعرفة	العمليات	التركيز الخارجي	القيادة	التركيز على الزبون	الإبداع	الالتزام الشخصي	نتائج الأعمال	العلاقات والموارد	تميز الخدمة	الموارد البشرية
Alnaweigah,2013	*	*	*					*						*	
Qawasmeh et al, 2013	*	*						*						*	
الفتلاوي، 2013								*	*	*					
عبد الله، محل، غانم، 2013				*	*	*		*	*					*	
Tickle et al.,2014				*	*	*		*	*					*	
حافظ كهية، 2014				*	*	*	*							*	
خليل، 2014		*	*					*	*				*	*	
البحيبي، 2014								*					*	*	
موسى وزاير، 2015		*						*	*				*	*	
بوسالم، 2015	*	*	*					*	*					*	
Bolboli,2015 & Reiche,		*	*					*	*				*	*	
Qawasmeh,2016&Al-Bourini,		*						*	*				*	*	
بالحمر، 2016		*						*	*				*	*	
الطائي، القيسي، 2016		*	*					*	*				*	*	
Houshi & Taleghani, 2016		*						*	*				*	*	
المدو، 2016		*						*	*				*	*	
Al-Dhaafri et al, 2016				*	*	*		*	*				*	*	
Lawrence, 2017				*	*	*		*	*				*	*	
Al Shobaki et al., 2017		*						*	*				*	*	
المجموع	3	10	5	4	5	11	1	15	8	2	2	6	7	2	16

### أ- القيادة Leadership

القيادة هي عملية تفاعل متبادل بين القائد ومجموعة من الأفراد في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف (ابو النصر، 2009: 20)، كما أنها تشير إلى عملية التأثير على الآخرين لفهم واتفاق حول ما يجب القيام به وكيفية القيام به وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة (Kish,2016:11). والقيادة هي المحرك والسائق والروح لجميع جوانب نظام الجودة (Calvo-Mora et.al,2005:745) ففي نموذج التميز الأمريكي تم تحديد القيادة على أنها محرك لجميع المكونات (Badri,2005:1118) اما في نموذج التميز الاوربي اعتبرت القيادة مفهوم يجب أن يتم تطبيقه على الأفراد الذين لديهم قدرة على اتخاذ القرار، وأن من خلال أدائهم وسلوكهم.

فإنهم يعدون مرجع للآخرين (Calvo-Mora et al.2016:10) فسلوك القائد في التعامل مع قضايا العمل وكذلك في اتخاذ القرارات أمر بالغ الأهمية بسبب تأثيره العالي على سلوك الموظف، فالموظفين لا يتقنون في المدراء الذين يتحدثون بطريقة ما ويتصرفون في اتجاه آخر، هذا النوع من السلوك يسبب الارتباك ويجعل من الصعب على الموظفين اتباع التوجيهات التي يضعها قادتهم بكل إخلاص-198:2002 (Khoo & Tan) (199) والقادة يلعبون دورًا كبيرًا، فهم يتحملون المسؤولية النهائية عن أخذ الموارد في الاتجاه المطلوب، ويخلقون فرصًا للتعلم لاتباعهم ويحفزونهم على حل المشكلات ويمتلكون مهارات جيدة في الرؤية والاسلوب والإدارة، تحفز الموظفين للعمل لتحقيق أهداف تتجاوز الحدود المرسومة (Singh,2013:40).

### ب- الاستراتيجية Strategy

الاستراتيجية هي الإطار الذي يحدد بوضوح الاحتياجات التنظيمية نحو التغيير والتطور، وتعرف هذه الاستراتيجيات أيضًا باسم خطط العمل التي تسد الفجوة في الاحتياجات التنظيمية وتساعد في تحسين قدرة الموظف (Mohan & Gomathi, 2014:595) كما يمكن تعريف مفهوم الاستراتيجية الذي بدأ استخدامه في علم الإدارة في الوقت المناسب ليس فقط بالطرق التي يجب اتباعها للوصول إلى هدف منظمة، ولكن أيضا تكوين قرارات نهائية موجهة طويلة الأجل وديناميكية مصممة لتحقيق غرض من خلال دراسة متطلبات الزبائن (Dogan,2015:1290) أي أنها النهج المعرفي لخلق التميز من الضعف والفشل (Davis, 2018:38). يرى (Vartiak & Jankalova,2017:920) أن جميع نماذج التميز أكدت على أهمية التطوير الاستراتيجي والمواءمة والتخطيط، ومن خلال الاستراتيجية يمكن أن نميز نهج التميز عن الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة لكون الافتقار إلى التكامل الاستراتيجي في كثير من الأحيان يؤدي إلى برامج ذات جودة عالية. ففي النموذج الاستراتيجي للتميز يتم تطوير الخطط الاستراتيجية من خلال الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الخارجية مثل التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية، والمخاطر التجارية، وتغير احتياجات التسويق والمنافسة التجارية (Khoo & Tan,2002:200) اما في نموذج الأمريكي يركز هذا البعد على كيفية تطوير الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل وتنفيذها وتغييرها إذا تطلبت الظروف وقياس التقدم (NIST,2016:10)، أما وفقا للنموذج الاوربي فيعرف هذا البعد من خلال سعي المنظمة المتميزة الى تحقيق مهمتها ورؤيتها وقيمتها من خلال وضع استراتيجية تركز على أصحاب المصالح، ويتم تنفيذ جميع السياسات والخطط والأنشطة الخاصة بها ونشرها في ضوء هذه الاستراتيجية (Amalnick & Zadeh, 2017: 58). أي أن الاستراتيجية المتميزة هي التي تجسد جهود المنظمة لتطوير استراتيجية قائمة على أصحاب المصالح مع مراعاة خصائص القطاع الذي تعمل فيه المنظمة (Bou-Lluser,2009:6).

### الموارد البشرية Human resources

يشير مصطلح الموارد البشرية إلى الأفراد العاملين في المنظمات، ويعتبر من أهم الأصول والموارد القيمة في المنظمة، لأن معرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم تزيد من قيمة المنظمة في مجال عملها (Batarliene et al., 2017: 110) والموارد البشرية هي واحدة من أهم العوامل في مختلف مصادر الإنتاج (Saeidloo & Ramazani, 2015:1932) وفقا لنموذج الاستراتيجي للتميز يعرف بعد الموارد البشرية بالكيفية التي يتم تشجيع كل عضو في المنظمة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين أنفسهم باستمرار، ويشمل التقييم كيفية قيام أي منظمة بزيادة فعاليتها من خلال مساهمة أفرادها من خلال توفير برامج التعلم وتمكين الموظفين وتوجيههم لاتخاذ القرارات الصحيحة (Khoo & Tan,2002:200) اما في نموذج الأمريكي يركز هذا البعد على الكيفية التي تضمن فيها المنظمة أن تكون قادرة وهيكله القوى العاملة كافية لإنجاز العمل وأن الموظفين لديهم المهارات اللازمة لإنجاز أهدافها، وكيف تدعم أفرادها من حيث الصحة والسلامة والفوائد، وكيف يتم قياس أداء الموظف، وتحديد مشاركته، فضلا عن مناهج التطوير المهني بما يتماشى مع الاحتياجات التنظيمية لتحقيق الأهداف (Ballard,2013:23)، فيما يعرف وفقا للنموذج الاوربي بالكيفية التي تدبر فيها المنظمة وتطور وتحرر المعرفة والإمكانات الكاملة لموظفيها على مستوى فردي وعلى مستوى المنظمة وتخطط هذه الأنشطة لدعم سياساتها واستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها، والتي يجب أن تركز جميعها على الزبائن (Terouhid & Ries,2016:817) ويعتبر من العناصر الهامة لقياس التميز (Hashemy et. al , 2016:7) لكون النتائج التي تحققتها المنظمات تعتمد إلى حد كبير ممارسات ادارة الموارد البشرية مثل العمل الجماعي، التدريب المستمر، نظم التقييم والتقدير، التمكين والدافعية أو تطوير القدرات الإبداعية، التي تؤثر على فعالية أنظمة إدارة التميز، ومن ثم نتائج المنظمات (Calvo-Mora et al.,2016:11).

## ت- العمليات Processes

العملية هي مجموعة من الأنشطة في تسلسل معين تسلم في النهاية قيمة لزبون الداخلي أو الخارجي (Kirchmer,2011:2)، أي أنها تسلسل الأنشطة التي يتم تنفيذها بشكل منسق في المنظمة لتحويل المدخلات (مثل المواد أو المعلومات أو الأشخاص أو الموارد الأخرى) إلى نواتج (مثل السلع والخدمات) لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن بطريقة يتم بها تحقيق أهداف المنظمة (Azevedo,2016:16) أما التميز في العمليات فهو فلسفة، ونهج إداري قائم على السعي المستمر لإنشاء نظام خفيف متميز كوسيلة تهدف إلى تعظيم قدرة العمليات على تحديد وتوفير العدد الكافي والأمثل من العوامل التمكينية التي يتم وضعها عبر استراتيجية تؤدي للحصول على نتائج مستدامة تعتمد على الزبائن على مستوى العملية وعلى مدار سلسلة القيمة بأكملها (Jaeger & Matyas,2016:280) ، وينصب تركيز جميع مناهج التميز على تصميم العمليات لتلبية متطلبات الزبائن، وإدارة العمليات بشكل منهجي على أساس الحقائق، وتحسين العمليات على أساس ملاحظات الزبائن وردود الفعل من العملية نفسها (Vartiak & Jankalova, 2017:920)، ففي نموذج التميز الأردني ركز معيار العمليات على كيفية تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها المنظمة لتقديم خدماتها، وكيفية إدارة المنظمة لعملياتها بفعالية وتبسيطها لتتمكن من تحقيق أهدافها، وتحديد احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة، وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تقديم ما يفوقها، وجمع التغذية الراجعة منهم والاستفادة من هذه المعلومات عند إعادة تصميم العمليات لتسهم في زيادة مستوى رضاهم، وإدارة أنشطة الاتصالات الخارجية بما يؤدي لتقديم صورة إيجابية للمنظمة (الحنيطي،2014: 299) فيما ركز النموذج التميز الأمريكي، على كيفية تحديد المنظمة لمتطلبات العملية، وتصميم، وإدارة، وتحسين، وابتكار منتجاتها وأعمالها وتحسين الكفاءة التشغيلية لتقديم قيمة لزبون وتحقيق النجاح التنظيمي المستمر (NIST,2016:23) أما النموذج الأوربي للتميز فحدد هذا المعيار بأن المنظمات المتميزة تقوم بتصميم وإدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لتوليد قيمة متزايدة للزبائن وأصحاب المصالح الآخرين (EFQM,2013:5). وتتضمن العمليات استخدام موارد المنظمة لتوفير شيء ذي قيمة، ولا يمكن تقديم خدمة أو عمل أي منتج بدون عملية حتى مع الأفراد الموهوبين والمتحمسين، كما لا يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مع العمليات الخاطئة، فقرارات العملية هي استراتيجية ينبغي عليها تعزيز الأهداف التنافسية طويلة الأجل للمنظمة (Krajewski et al.,2016:70).

## الجانب العملي للبحث

### أولاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج في ضوء إجابات عينة البحث

تم قياس الخفة الاستراتيجية عبر ثلاثة أبعاد هي (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، والقدرات التعاونية)، أما التميز التنظيمي فقد تم قياسها عبر أربعة أبعاد هي (القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والعمليات) وسيتم توضيح استجابة عينة البحث بالتفصيل كما يأتي:

1. وصف إجابات العينة عن متغير الخفة الاستراتيجية وأبعاده الفرعية من خلال فقرات المقياس  
أ- الحساسية الاستراتيجية

يشير الجدول (3) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (الحساسية الاستراتيجية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.67) من أصل (5)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.88)، (24.01)، في حين كانت الاهمية النسبية (73.32)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الحساسية الاستراتيجية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق. واتفقت هذه النتائج مع دراسة النجار(2015) التي طبقت في وزارة النفط العراقية، ودراسة هنية (2016)، ودراسة Alshalabe et al.(2017)، إذا كانت الموافقة على هذا البعد بشكل مرتفع، في حين اختلفت مع دراسة كل من نوري(2013) ودراسة البدراني (2015) حيث كانت الموافقة على هذا المجال بدرجة متوسطة.

الجدول ( 3 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف  
والأهمية النسبية لمتغير أجمالي الحساسية الاستراتيجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
الحساسية الاستراتيجية	3.67	0.88	24.01	73.32

#### ب- الاستجابة الاستراتيجية

يشير الجدول (4) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة ب (الاستجابة الاستراتيجية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.62) من أصل (5)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري م عامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.85) ، (23.58)، في حين كانت الأهمية النسبية (72.32)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الاستجابة الاستراتيجية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني ان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق اي أن المنظمة لديها توجه مرتفع لأعاده مواردها وعملياتها بسرعة استجابة للأحداث الغير متوقعة، وقد يعزى ذلك لكونها تمتلك قدرا من لامركزية التي تمكنها من التصرف والمناقلة بين وارداتها. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من Abu Radi (2013)، ودراسة الغزالي (2013)، دراسة النجار(2015)، ودراسة هنية (2016) ، ودراسة Alshalabe et al.(2017) ، حيث كانت الموافقة على هذا البعد بشكل مرتفع ، في حين اختلفت مع دراسة كلا من نوري(2013) ودراسة البدراني (2015) حيث كانت الموافقة على هذا المجال بدرجة متوسطة. الجدول ( 4 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير أجمالي الاستجابة الاستراتيجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
الاستجابة الاستراتيجية	3.62	0.85	23.58	72.32

#### ت- القدرات التعاونية

يشير الجدول (5) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة ب (القدرات التعاونية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.79) من أصل ( 5 )، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.71) ، (18.84)، في حين كانت الأهمية النسبية (75.71)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول القدرات التعاونية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني ان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق اي أن هناك توجه مرتفع للمنظمة للاستفادة من تكامل جميع مواردها سواء كان معلومات، موظفين، وظائف، بنية التحتية والشركاء. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة Alshalabe et al.(2017) ، ودراسة البدراني (2015) ، حيث كانت الموافقة على هذا البعد بشكل مرتفع ، في حين اختلفت مع دراسة النجار(2015)، حيث كانت الموافقة على هذا البعد بشكل مرتفع جداً، ودراسة نوري (2013)، حيث كانت الموافقة على هذا المجال بدرجة دون المتوسط. الجدول ( 5 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير أجمالي القدرات التعاونية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
القدرات التعاونية	3.79	0.71	18.84	75.71



### ث- أجمالي الخفة الاستراتيجية

يشير الجدول (6) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (الخفة الاستراتيجية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.69) من أصل (5)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.77)، (20.87)، في حين كانت الاهمية النسبية (73.79)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الخفة الاستراتيجية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني ان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق. أي أن المنظمة المبحوثة لديها استشعار مرتفع للتغيرات المحيطة واستجابة واضحة لها، ويبدو أنها تسير وفق منهج الخفة الاستراتيجية. وقد اتفقت نتائج هذه البحث مع دراسة (Idris & AL-Rubaie, 2013)، التي نتج عنها ان مستوى ممارسة الخفة الاستراتيجية في شركة الباهوس الأردنية كان بدرجة مرتفعة، ودراسة الموسوي (2014) التي طبقت في منظمات الاتصالات العراقية، كما توافقت مع دراسة هنية (2016) التي نتج عنها أن هناك موافقة مرتفعة لشركات الصناعة الغذائية في غزة في ممارسة الخفة الاستراتيجية، ودراسة (Alshalabe et al., 2017) التي أجريت على البنوك الأردنية، ودراسة عوجه (2017) التي طبقت في فنادق النجف الشرف، على العكس من ذلك فقد كانت نتائج دراسة كلا من نوري (2013) والتي أجريت على مستشفيات مدينة بغداد، ودراسة البدراني (2015) والتي أجريت على مستشفيات محافظة أربيل في العراق قد اعطت مستويات متوسطة وأقرب للضعيفة في ممارسة الخفة الاستراتيجية. كما نلاحظ من الجدول (5) أن بعد (القدرات التعاونية) حقق أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.79)، بينما حقق بعد الاستجابة الاستراتيجية، أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.62). وان كل الأبعاد مقارنة، ولا يوجد تفاوت كبير بينها، وجميعها ضمن فئة مرتفع.

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي للخفة الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب بحسب الاهمية
1	الحساسية الاستراتيجية	3.67	0.88	24.01	73.32	2
2	الاستجابة الاستراتيجية	3.62	0.85	23.58	72.32	3
3	القدرات التعاونية	3.79	0.71	18.84	75.71	1
	الخفة الاستراتيجية	3.69	0.77	20.87	73.79	

### 2. وصف إجابات العينة عن متغير التميز التنظيمي وأبعاده الفرعية من خلال فقرات المقياس أ- القيادة

يشير الجدول (7) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (القيادة)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.70)، من أصل (5)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (1.02)، (27.64)، في حين كانت الاهمية النسبية (74.00)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول القيادة في المنظمة المبحوثة، وأجمالي هذه النتائج تعني ان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق اي أن هناك موافقة مرتفعة من عينة البحث على فقرات هذا البعد، وهذا يشير إلى سعي القادة في المنظمة المبحوثة للتأثير في موظفيها للوصول للتميز. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Alnaweigah, 2013) التي طبقت على موظفي جامعة الطائف في السعودية، كما اتفقت مع دراسة كل من القيسي (2014)، التي أجريت في هيئة الضرائب العامة إحدى مديريات وزارة المالية في بغداد، ودراسة البحيصي (2014) التي أجريت على الكليات التقنية في قطاع غزة، ودراسة اسماعيل (2016) التي طبقت على عمداء ورؤساء الأقسام في عدد من كليات جامعة بغداد، ودراسة بالحر (2016)، التي طبقت في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، دراسة هنية (2016)، ودراسة (Lawrence, 2017) التي أجريت على المنظمات الأمريكية، ودراسة (Al Shobaki al et., 2017)، التي طبقت على جامعات الفلسطينية، ودراسة (Alshalabe et al., 2017)، وهذا مما يؤكد صحة هذه النتائج. فيما اختلفت هذه النتائج مع دراسة النسور (2010) التي طبقت في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ودراسة عبد الله وآخرون (2013) التي أجريت في مستشفى تكريت العام، ودراسة العامري (2014) التي طبقت على شركتين من شركات وزارة الاعمار والاسكان. حيث كانت درجة الموافقة على مجال القيادة في تلك الدراسات بدرجة متوسطة.

الجدول رقم ( 7 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير القيادة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
القيادة	3.70	1.02	27.64	74.00

#### ب- الاستراتيجية

يشير الجدول ( 8 ) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (الاستراتيجية) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.59)، من أصل ( 5 ) ، والتي تشير الى خيار (اتفق) ، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.90) ، (25.10)، في حين كانت الأهمية النسبية (71.71) ، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الاستراتيجية في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني ان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق، اي أن هناك توجه مرتفع من قبل المنظمة لوضع أساليب عمل يفهمها الموظفون تمكنها من تعظيم الاستفادة من مواردها وامكانياتها وارضاء اصحاب المصالح، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة Qawasmeh et al.(2013) التي اجريت في جامعة جدارة، ودراسة القيسي (2014)، ودراسة العامري (2014) التي طبقت على شركتين من شركات وزارة الاعمار والاسكان ودراسة المدو (2016) التي طبقت على عينة من اساتذة ورؤساء اقسام ادارة الاعمال لخمس كليات أهلية في العراق، وهذا مما يؤكد صحة هذه النتائج فيما اختلفت هذه النتائج مع دراسة اسماعيل (2016)، ودراسة (Alshalabe et al.(2017) ، حيث كانت الموافقة على فقرات هذا البعد بدرجة مرتفعة جداً، دراسة بالبحر(2016)، حيث كانت درجة الموافقة بدرجة متوسطة.

الجدول رقم ( 8 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير الاستراتيجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
الاستراتيجية	3.59	0.90	25.10	71.71

#### ت- الموارد البشرية

يشير الجدول (9) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (الموارد البشرية) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.79)، من أصل ( 5 ) ، والتي تشير الى خيار (اتفق) ، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.86) ، (22.65) في حين كانت الأهمية النسبية (75.79) ، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الموارد البشرية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني ان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق. اي أن هناك توجه مرتفع من قبل إدارة المنظمة المبحوثة للاهتمام بمواردها البشرية لما له من أهمية كبيرة في تحقيق التميز. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كلا من (Alnaweigah (2013) و Qawasmeh et al.(2013)، كما اتفقت مع دراسة العامري (2014) التي طبقت على منطمتين من منظمات وزارة الاعمار والاسكان، ودراسة البحيصي (2014)، ودراسة العامري (2014) التي طبقت في هيئة التعليم التقني في محافظة بغداد، ودراسة هنية (2016)، ودراسة اسماعيل (2016) حيث كانت الموافقة على فقرات هذا البعد بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت مع دراسة (Alshalabe et al.(2017) حيث كانت الموافقة على فقرات هذا البعد بدرجة مرتفعة جداً، ومن ناحية اخر فقد اختلفت مع دراسة كلا من المدو(2016)، ودراسة عبد الله واخرون (2013) التي اجريت في مستشفى تكريت العام ، ودراسة القيسي (2014)، ودراسة النسور (2010)، حيث كانت الموافقة على فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية  
لمتغير الموارد البشرية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
75.79	22.65	0.86	3.79	الموارد البشرية

### ث- العمليات

يشير الجدول (10) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (العمليات) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.90)، من أصل (5) ، والتي تشير الى خيار (اتفق) ، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.96) ، (24.72)، في حين كانت الأهمية النسبية (77.93)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث بالعمليات في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق. أي أن المنظمة المبحوثة تولي عملياتها أهمية بدرجة مرتفعة من خلال ادخال التحسينات والحرص على جودة خدماتها ويعزى ذلك لأن لكون طبيعة عمل المنظمة يتطلب منها أن تجعل رضا الزبائن وتحقيق احتياجاتهم وسبق توقعاتهم غايتها التي تعمل لأجلها. وقد اتفقت هذه نتائج مع دراسة العامري (2014)، ودراسة المدو (2016)، ودراسة هنية (2016)، كما انها اختلفت مع دراسة علي (2016)، ودراسة Alshalabe et al. (2017) حيث كانت الموافقة على فقرات هذا البعد بدرجة مرتفعة جداً، ومع نتائج دراسة عبد الله وآخرون (2013) ، ودراسة العامري (2014) التي طبقت على شركتين من شركات وزارة الاعمار والاسكان، ودراسة النصور (2010) إذ كانت الموافقة على فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة.

الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير العمليات

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
77.93	24.72	0.96	3.90	العمليات

### ج- اجمالي التميز التنظيمي

يشير الجدول (11) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (التميز التنظيمي)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.74) من أصل (5) ، والتي تشير الى خيار (اتفق) ، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.86) ، (23.05) ، في حين كانت الأهمية النسبية (74.86)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول التميز التنظيمي في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني ان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق اي ان المنظمة المبحوثة لديها توجه مرتفع نحو التميز، وذلك لكون طبيعة عملها الخدمي يتطلب منها انجاز اعمالها بصورة تتجاوز المعايير. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الفتلاوي، 2012)، حيث نتج عنها أن جامعة كربلاء وصلت لمستوى مرتفع في التميز التنظيمي، وكذلك دراسة الفتلاوي (2013) والتي أظهرت نتائجها أن جامعة الكوفة تتمتع بدرجة مرتفعة من التميز ودراسة العامري (2014) التي نتج عنها أن مستوى التميز التنظيمي لدى كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في محافظة بغداد وصل لمستوى مرتفع، كما توافقت مع دراسة اسماعيل (2016) والتي أكدت على أن مستوى التميز في عدد من كليات جامعة بغداد قد وصل لمستوى مرتفع، كما توافقت مع دراسة القيسي (2014)، ان مستوى التميز في هيئة الضرائب العامة في بغداد وصل لمستوى مرتفع ، ودراسة العامري (2014) التي توصلت الى ان مستوى التميز في (الهيئة العامة للإسكان، والمعصم) وهم من منظمات وزارة الاعمار والاسكان قد وصل لمستوى مرتفع ، ودراسة المدو (2016) التي توصلت الى أن مستوى التميز لخمس كليات أهلية في العراق قد وصل لمستوى مرتفع . وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة علي (2016) التي أكدت أن كلية الادرة والاقتصاد جامعة بابل قد وصلت لمستوى مرتفع جداً في التميز، وكذلك دراسة عبد الله وآخرون (2013) التي مستشفى تكريت العام أكدت على أن مستوى التميز في مستشفى تكريت العام كان مستوى متوسط. كما نلاحظ من الجدول (10) أن بعد (العمليات) حقق اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.90)، بينما حقق بعد الاستراتيجية ، اقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.59). وان كل الأبعاد مقارنة، ولا يوجد تفاوت كبير بينها، وجميعها ضمن فئة مرتفع.

الجدول ( 11 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير  
أجمالي التميز التنظيمي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية
القيادة	3.70	1.02	27.64	74.00	3
الاستراتيجية	3.59	0.90	25.10	71.71	4
الموارد البشرية	3.79	0.86	22.65	75.79	2
العمليات	3.90	0.96	24.72	77.93	1
التميز التنظيمي	3.74	0.86	23.05	74.86	

### ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الجدول ( 12 ) معاملات الارتباط بين متغيرات الخفة الاستراتيجية والتميز التنظيمي

العلاقات المعنوية		التميز التنظيمي y	العمليات Y4	الموارد البشرية Y3	الاستراتيجية Y2	القيادة Y1	الخفة الاستراتيجية
الأهمية النسبية	العدد						
100	5	.826**	.749**	.717**	.686**	.876**	الحساسية الاستراتيجية
100	5	.861**	.794**	.818**	.684**	.870**	الاستجابة الاستراتيجية
100	5	.901**	.833**	.787**	.842**	.855**	القدرات التعاونية
100	5	.911**	.836**	.818**	.774**	.919**	الخفة الاستراتيجية
	20	4	4	4	4	4	العدد
100		100	100	100	100	100	الأهمية النسبية %

(\*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05).

(\*\*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01).

### 1- علاقة الحساسية الاستراتيجية مع التميز التنظيمي

حققت الحساسية الاستراتيجية علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية (طردية)، مع متغير التميز التنظيمي، على المستوى الكلي، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.826\*\*)، عند مستوى دلالة (0.01)، وكان عدد العلاقات المعنوية (5) بما يشكل (100%)، وهذه النتيجة تدل على إن اهتمام المنظمة المبحوثة بالحساسية الاستراتيجية سيؤدي الى التميز التنظيمي، وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور بين الحساسية الاستراتيجية، والقيادة، إذ بلغت قيمته (0.876\*\*)، وبمستوى معنوية (0.01) وهذا يعبر عن ارتباط ايجابي ودال ويفسر قوة العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية والقيادة، اما اقل ارتباط فكان مع بعد الاستراتيجية بمقدار (686\*\*)، وهو ارتباط ايجابي ودال معنويا، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

## 2- علاقة الاستجابة الاستراتيجية مع التميز التنظيمي

حققت الاستجابة الاستراتيجية علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية موجبة (طردية)، مع متغير التميز التنظيمي، على المستوى الكلي، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها ( $0.861^{**}$ )، عند مستوى دلالة (0.01)، وكان عدد العلاقات المعنوية (5) بما يشكل (100%)، وهذه النتيجة تدل على إن اهتمام المنظمة المبحوثة بالاستجابة الاستراتيجية سيؤدي الى التميز التنظيمي، وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور بين الاستجابة الاستراتيجية، والقيادة، إذ بلغت قيمته ( $0.870^{**}$ )، وهذا يعبر عن ارتباط إيجابي ودال ويفسر قوة العلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية والقيادة، اما أقل ارتباط فكان مع بعد الاستراتيجية بمقدار ( $0.684^{**}$ )، وهو ارتباط إيجابي ودال معنويًا، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستجابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

## 3- علاقة القدرات التعاونية مع التميز التنظيمي

حققت القدرات التعاونية، علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية موجبة (طردية)، مع ومتغير التميز التنظيمي، على المستوى الكلي، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها ( $0.901^{**}$ )، عند مستوى دلالة (0.01)، وكان عدد العلاقات المعنوية (5) بما يشكل (100%)، وهذه النتيجة تدل على إن اهتمام المنظمة بالقدرات التعاونية يؤدي الى التميز التنظيمي، وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور بين القدرات التعاونية، والقيادة، إذ بلغت قيمته ( $0.855^{**}$ )، وهذا يعبر عن ارتباط إيجابي ودال ويفسر قوة العلاقة بين القدرات التعاونية والقيادة، اما أقل ارتباط فكان مع بعد الاستراتيجية بمقدار ( $0.684^{**}$ )، وهو ارتباط إيجابي ودال معنويًا. ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات التعاونية والتميز التنظيمي.

## 4- علاقة إجمالي الخفة الاستراتيجية مع التميز التنظيمي

حققت إجمالي الخفة الاستراتيجية علاقة ارتباط إيجابية قوية (طردية) ذات دلالة معنوية، مع إجمالي متغير التميز التنظيمي، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها ( $0.911^{**}$ )، عند مستوى دلالة (0.01)، وكان عدد العلاقات المعنوية بين الخفة الاستراتيجية بالأبعاد الفرعية للتميز التنظيمي قد بلغت (5) بما يشكل (100%)، وهذا يشير عن ارتباط إيجابي ودال ويفسر قوة العلاقة بين الخفة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، ويعبر عن أهمية ممارسة الخفة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ومدى حاجتها لها، مما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي، وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور بين الخفة الاستراتيجية، والقيادة، إذ بلغت قيمته ( $0.919^{**}$ )، اما أقل ارتباط فكان مع بعد الاستراتيجية بمقدار ( $0.774^{**}$ ) وبمستوى معنوية (0.01)، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للخفة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الصانع (2013) التي توصلت إلى انه هناك علاقة طردية قوية بين أبعاد الخفة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية في شركة الإسمنت الأردنية. وكذلك اتفقت مع دراسة (Oyedijo 2012)، التي توصلت الى أن الخفة الاستراتيجية ترتبط بعلاقة طردية مع الأداء التنافسي للشركات التي تعمل في قطاع الاتصالات في نيجيريا، وكذلك اتفقت مع دراسة هنية (2016) التي توصلت إلى انه هناك ارتباط قوي للخفة الاستراتيجية بالتميز.، و دراسة (Khoshnood & Nematizadeh 2017)، التي توصلت إلى أن الخفة الاستراتيجية كان لها علاقة قوية مع القدرات التنافسية في المصارف الخاصة في إيران. وهذا يؤكد صحة هذه النتائج.



### ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة

الجدول (13) يوضح علاقات التأثير بين متغيرات الخفة الاستراتيجية وبين التميز التنظيمي

التميز التنظيمي								المتغير التابع المتغير المستقل
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	الحد الثابت A	
يوجد تأثير	0.000	115.869	0.682	2.735	0.775	10.764	0.810	الحساسية الاستراتيجية
يوجد تأثير	0.000	154.612	0.741	2.278	0.593	12.434	0.871	الاستجابة الاستراتيجية
يوجد تأثير	0.000	232.567	0.812	1.390	0.382	15.250	1.090	القدرات التعاونية
يوجد تأثير	0.000	262.808	0.830	0.096	0.023	16.211	1.021	الخفة الاستراتيجية

- \* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1,54) = (4.02)
- \*\* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (1,54) = (7.13)
- \* قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (54) = (1.67)
- \*\* قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (54) = (2.40)

#### 1- تحليل تأثير الحساسية الاستراتيجية في التميز التنظيمي

يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، كان بمقدار (0.682)، وهذا يعني أن الحساسية الاستراتيجية تفسر ما مقداره (68.2%) من التغيير الحاصل في التميز التنظيمي، وأن (31.8%) هو تغيير مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، كما يتضح من الجدول أن الحساسية الاستراتيجية قد حققت تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي، إذا بلغت قيمة (F) المحسوبة (115.869)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.13) عند مستوى دلالة (0.01)، وبمعنوية (0.000)، وبدرجة حرية (1.54)، وكانت القيمة الثابتة (a) قد بلغت (0.810) أي أن قيمة التميز التنظيمي تكون بقيمة الثابت (a) عندما يكون معامل الانحدار (B) تساوي صفر، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.775) أي أن تغير مقدار الحساسية الاستراتيجية وحدة واحدة تؤدي إلى تغير (0.775) من مقدار التميز التنظيمي، وعليه هذه النتائج تسمح بقبول فرضية التأثير البحث التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للحساسية الاستراتيجية في التميز التنظيمي). وهذه لا يتفق مع دراسة هنية (2016) ودراسة (Alshalabe et al. 2017)، اللتان توصلتا إلى أن هناك تأثير ضعيف للحساسية الاستراتيجية على التميز.

#### 2- تحليل تأثير الاستجابة الاستراتيجية في التميز التنظيمي

يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، كان بمقدار (0.741)، وهذا يعني أن الاستجابة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (74.1%) من التغيير الحاصل في التميز التنظيمي، وأن (25.9%) هو تغيير مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، كما يتضح من الجدول أن الاستجابة الاستراتيجية قد حققت تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي، إذا بلغت قيمة (F) المحسوبة (154.612)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.13) عند مستوى دلالة (0.01)، وبمعنوية (0.000)، وبدرجة حرية (1.54)، وكانت القيمة الثابتة (a) قد بلغت (0.871) أي أن قيمة التميز التنظيمي تكون بقيمة الثابت (a) عندما يكون معامل الانحدار (B) تساوي صفر، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.593) أي أن تغير مقدار الاستجابة الاستراتيجية وحدة واحدة تؤدي إلى تغير (0.593) من مقدار التميز التنظيمي، وعليه هذه النتائج تسمح بقبول فرضية التأثير البحث التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاستجابة الاستراتيجية في التميز التنظيمي). وهذه يتفق مع دراسة هنية (2016) ودراسة (Alshalabe et al. 2017)، اللتان توصلتا إلى أن هناك تأثير قوي للاستجابة الاستراتيجية على التميز.

### 3- تحليل تأثير القدرات التعاونية في التميز التنظيمي

يتضح من الجدول ( 13 ) أن قيمة معامل التحديد ( 2R ) ، كان بمقدار (0.812)، وهذا يعني أن القدرات التعاونية تفسر ما مقداره ( 81.2 % ) من التغير الحاصل في التميز التنظيمي، وأن ( 18.8 % ) هو تغير مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، كما يتضح من الجدول أن القدرات التعاونية قد حققت تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي، إذا بلغت قيمة ( F ) المحسوبة ( 232.567 ) ، وهي أكبر من قيمة ( F ) الجدولية البالغة ( 7.13 ) عند مستوى دلالة ( 0.01 ) ، وبمعنوية ( 0.000 ) ، وبدرجة حرية ( 1.54 ) ، وكانت القيمة الثابتة ( a ) قد بلغت ( 1.090 ) اي ان قيمة التميز التنظيمي تكون بقيمة الثابت ( a ) عندما يكون معامل الانحدار ( B ) تساوي صفر، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ( B ) ( 0.382 ) اي ان تغير مقدار القدرات التعاونية وحدة واحدة تؤدي الى تغير ( 0.382 ) من مقدار التميز التنظيمي، وعليه هذه النتائج تسمح بقبول فرضية التأثير البحث التي تنص على ( هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات التعاونية في التميز التنظيمي ) . وهذه يتفق مع دراسة هنية (2016) ودراسة (Alshalabe et al.2017)، اللتان توصلتا الى ان هناك تأثير قوي للقدرات التعاونية على التميز.

### 4- تحليل تأثير الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي على المستوى الكلي

يتضح من الجدول ( 13 ) أن قيمة معامل التحديد ( 2R ) ، كان بمقدار (0.830)، وهذا يعني أن الخفة الاستراتيجية تفسر ما مقداره ( 83 % ) من التغير الحاصل في التميز التنظيمي، وأن ( 17 % ) هو تغير مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، كما يتضح من الجدول أن الخفة الاستراتيجية قد حققت تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي، على المستوى الكلي، إذا بلغت قيمة ( F ) المحسوبة ( 262.808 ) ، وهي أكبر من قيمة ( F ) الجدولية البالغة ( 7.13 ) عند مستوى دلالة ( 0.01 ) ، وبمعنوية ( 0.000 ) ، وبدرجة حرية ( 1.54 ) ، وكانت القيمة الثابتة ( a ) قد بلغت ( 1.021 ) اي ان قيمة التميز التنظيمي تكون بقيمة الثابت ( a ) عندما يكون معامل الانحدار ( B ) تساوي صفر، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ( B ) ( 0.023 ) اي ان تغير مقدار الخفة الاستراتيجية وحدة واحدة تؤدي الى تغير ( 0.023 ) من مقدار التميز التنظيمي، وعليه هذه النتائج تسمح بقبول فرضية التأثير البحث الرئيسية الثانية التي تنص على ( هناك تأثير ذو دلالة معنوية للخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي ) . وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Abu Radi 2013) ، التي توصلت إلى أن القدرات التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية تتأثر بمتغيرات الخفة الاستراتيجية ، ودراسة الصانع (2013) التي توصلت إلى انه هناك تأثير للخفة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية في شركة الإسمنت الأردنية ، وكذلك اتفقت مع دراسة هنية (2016) التي توصلت إلى انه هناك تأثير للخفة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، ودراسة ( Khoshnood&Nematizadeh 2017 ) ، التي توصلت إلى أن الخفة الاستراتيجية كان لها تأثير كبير على القدرات التنافسية في المصارف الخاصة في إيران، ودراسة (Nkuda,2017) ، التي توصلت الى أن للخفة الاستراتيجية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك إيداع الودائع في نيجيريا. ودراسة (Alshalabe et al.2017) وجود تأثير كبير للخفة الاستراتيجية على جميع ابعاد التميز التنظيمي باستثناء بعد الحساسية الاستراتيجية للحساسية في المصارف التجارية الأردنية ، هذا ما يؤكد صحة نتائج هذه البحث.

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. إن المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً مرتفعاً في ما يتعلق بالحساسية الاستراتيجية، أي أن هناك توجه مرتفع من قبل المنظمة المبحوثة على مراقبة وتفسير التغيرات في البيئة.
2. إن المنظمة تولي الاستجابة الاستراتيجية اهتماماً مرتفعاً، ولكن بمستوى أقل من بقية أبعاد الخفة الاستراتيجية وقد تعزى هذه النتيجة لكون معظم تخصصيتها المالية ترتبط بما تمنحه الوزارة لها.
3. تركز المنظمة المبحوثة على القدرات التعاونية بشكل مرتفع، وبمستوى أعلى من بقية أبعاد الخفة الاستراتيجية، أي أنها تهتم بالاستفادة من تكامل جميع مواردها بمستوى أعلى من مراقبة وتفسير التغيرات البيئية وإعادة تكوين مواردها وعملياتها. وهذا يدل على أنها تترك ان القدرات البشرية والمادية والمعلوماتية التي تملكها هي الأساس الذي يمكنها من الإحساس بالتغير والاستجابة لها.
4. أن القيادات في المنظمة المبحوثة يسعون بمستوى مرتفع للتأثير في موظفيها لتبني مفاهيم التميز وتحقيق نتائجه.
5. يوجد اهتمام مرتفع في ما يتعلق بالاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، ولكن بمستوى أقل من بقية أبعاد التميز التنظيمي، وهذا يدل أنها تهتم بتوضيح أساليب عملها بصورة جيدة ولكن لا تدرك بصورة كاملة مدى أهمية هذا العنصر في تحقيق التميز.
6. يوجد اهتمام مرتفع للموارد البشرية في المنظمة المبحوثة وأنها تملك موارد بشرية مؤهلة ومتميزة.
7. يوجد اهتمام مرتفع للعمليات في المنظمة المبحوثة، وبمستوى أعلى من بقية أبعاد التميز التنظيمي، وجاءت هذه النتيجة لكون طبيعة عمل المنظمة هو خدمي يتطلب منها ادخال التحسينات والحرص على جودة خدماتها، لكسب رضا الزبائن وتحقيق احتياجاتهم وسبق توقعاتهم.
8. إن المنظمة تمتلك مستوى مرتفع من الخفة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.
9. توجد علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الخفة الاستراتيجية بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والقدرات التعاونية) والتميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات) في المنظمة المبحوثة وهذا يدل على ان الخفة الاستراتيجية تسهم في تحقيق التميز التنظيمي.

### ثانياً: التوصيات

1. ينبغي على المنظمة المبحوثة العمل على زيادة الوعي لديها للمواقف الاستراتيجية وذلك من خلال:
  - أ- انشاء وحدة متخصصة ضمن قسم التخطيط والمتابعة تكون مسؤولة عن جمع وتصنيف وتحليل البيانات القابلة للاستعمال والحصول منها على معلومات تمكنها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات.
  2. ضرورة اهتمام الوزارة بخلق روح المنافسة بين منظماتها.
  3. ينبغي على الوزارة التقليل من القيود الإدارية المفروضة على منظماتها بشكل يمكنها من الاستفادة من مواردها وعملياتها بسرعة وبسلاسة وإعادة تكوين قدراتها.
  4. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة وبمستوى عال لتصميم عملياتها وتطويرها، كما عليها أن تفعل الابتكار وتشجع عليه وذلك من خلال:
    - أ- انشاء شعبة للبحث والتطوير تكون ضمن الهيكل الإداري للمنظمة وأن يتم دعمها مادياً ومعنوياً، ويكون هدفها تصميم عمليات المنظمة وتطويرها.
    - ب- أن يكون من ضمن هذا الشعبة وحدة مسؤولة عن الابداع والابتكار تقوم باستقبال وتجميع افكار الموظفين أو الزبائن ودراستها وذلك بعرضها على الأقسام المعنية بالموضوع لمعرفة مدى ممكن الاستفادة منها، كما يمكن تهذيبها أو الإضافة عليها لتكون قابل للتنفيذ.
    - ت- أن يكون مسموح للجميع بطرح أفكارهم مهما اختلف مستواهم الوظيفي أو تعليمي سواء كانوا موظفين أو زبائن وذلك من خلال وضع صناديق للأفكار اشبه بصناديق الشكاوي، بالإضافة الى استخدام أسلوب المقابلات، الاستبانات، المواقع الالكترونية بتضمينها صفحة للاستقبال الأفكار.



## دور الخبرة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الأعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة - مديرية مجاري ذي قار

5. ينبغي على المنظمة المبحوثة ان تبين رؤيتها ورسالتها وغايتها وأهدافها لتكون واضحة للجميع موظفيها حتى الجدد منهم.
6. ضرورة اعتماد المنظمة الأسس العلمية عند اعداد خططها واستراتيجيتها، على سبيل المثال تحليل SWOT لتحديد نقاط الضعف والقوة فيها والفرص والتحديات.
7. يجب على المنظمة تصميم نظام متكامل للحوافز على اساس التميز
8. ينبغي على المنظمة العمل على تنمية قدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية متطورة في اسلوبها وتقديمها بشكل يلائم متطلبات الوظيفة وان لا يكون تدريب روتيني لمجرد العلاوات والترفع
9. ينبغي على الوزارة أن تقضي على التفاوت المالية بين منظماتها لكون هناك منظمات تتميز بإمكانياتها المالية لارتفاع وارداتها كبعض البلديات بينما تمتاز منظمات أخرى بقلتها كما هو الحال في المنظمة المبحوثة والذي يقف عائقا امام مشاريعها وأفكارها، بالإضافة الى الغبن وعدم الأنصاف الذي يشعر به موظفيها لقلّة امتيازاتهم وحوافزهم مقارنة مع اقرانهم في المنظمات الأخرى

### ثبت المصادر

#### المصادر العربية

##### أولاً: الكتب

- 1- أبو النصر، مدحت، (2009)، "قادة المستقبل.. القيادة المتميزة الجديدة"، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

##### ثانياً: المقالات والدوريات والبحوث

- 1- القيسي، سنان فاضل حمد، (2014)، " انعكاس ممارسة إدارة الأداء في التميز التنظيمي - بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87.

##### ثالثاً: الرسائل والاطروحات الجامعية

- 1- اسماعيل، زيد خضير محسن، (2016)، " التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي - بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد"، رسالة ماجستير في علوم ادارة العامة (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 2- العامري، حسين عليوي كهية، (2014)، " تأثير الانماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي - بحث ميداني في هيئة التعليم التقني"، رسالة ماجستير في علوم ادارة العامة (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 3- هنية، محمد أنور رشدي، (2016) " مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - فلسطين.



### **First: Books**

- 1- Davis, F. Allen,(2018), "Continuous improvement by improving continuously (CIBIC): addressing the human factors during the pursuit of process excellence", 1th Edition, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, U.S.
- 2- Doz, Y. & Kosounen ,M., (2008a), "Fast Strategy", Wharton Scholl, Publishing, Harlow.
- 3- Kirchmer, Mathias, (2011), "High Performance Through Process Excellence: From Strategy to Execution with Business Process Management", 2th Edition, University of Pennsylvania, USA.
- 4- Sampath, Gayathri (2014) , "Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Competitive Advantage for Retail Banks", 1th Edition , Working Paper Series No. ST-16-01, NMIMS School of Business Management.
- 5- Wendler, Roy, (2013), "Informatyka Ekonomiczna Business Informatics ",1th Edition , House of Wroclaw University of Economics, Germany.

### **Second: Journal**

- 1- A Aladwan, S.& Forrester, P. (2016), " The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector ", The TQM Journal, Vol. 28, No. 2, 182-190.
- 2- Abu Naser, Samy S.& Al Shobaki, Mazen J. ,(2017) " Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian: Universities from the Perspective of Academic Staff", ITEE Journal, Vol. 6, No. 2,10-16.
- 3- Abuzaid, Ahmad Nasser, (2015) , " Examination the Impact of Total Quality Management Practices in Achieving Strategic Agility: Applied Study on the Jordanian Private Hospitals", European Journal of Business and Management , Vol.7, No.27.
- 4- Aitken, James; Christopher, Martin & Towill, Denis, (2002)," Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness", International Journal of Logistics Research & Application, Vol 5. No. 1, 59-74.
- 5- Al- Dhaafri, H. S.; Al Swidi, A. K.& Al-Ansi, A. A. ,(2016a), Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police, International Journal of Business and Management, Vol. 11, No. 6, 1833-8119.
- 6- Al-Hakim, L. A. Y.; Thabit, Th. H. & Al-Nasrawi, H. A. A., (2017)," The complementary relationship between Organizational Architecture and Organizational Agility: An empirical study in mobile carriers of Erbil – Iraq", International Journal of Social Sciences & Educational Studies, Vol.3, No.3.
- 7- Alsaleh, Ghadah ,(2016), " Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation& Assessment (NCAAA) Lead to Organization Excellence", European Scientific Journal, vol.12, No.34,1857 – 7881.





- 8- Alshalabe, Feras Suleiman; Abu Orabi, Tareq Galeb & Alwekhyan, Fade Abdelmehde, (2017), "The Impact of Agility Management Style on The Organizational Excellence (Agility) Field Study on Jordanian commercial Banks", International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. V, No.1.
- 9- Amalnick, M. S. & Zadeh, S. A. ,(2017), "Concurrent Evaluation of Customer Relationship Management and Organizational Excellence: An Empirical Study", PERFORMANCE IMPROVEMENT QUARTERLY, Vol. 30, No. 1, 55-88.
- 10- Arasli, Huseyin ,(2012), "Towards business excellence in the hospitality industry: A case for 3-, 4-, and 5-star hotels in Iran", Total Quality Management, Vol. 23, N.5, 573–590.
- 11-Badri, M.A. ; Selim, H. ; Alshare, K. ; Grandon, E. ; Younis, H& Abdulla, M. ,(2006), "The Baldrige education criteria for performance excellence framework: empirical test and validation", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23, No. 9, 1118-1157.
- 12- Batarlienė, N.; Čižiūnienė, K.; Vaičiūtė, K.; Šapalaitė, I.& Jarašūnienė, A.,(2017),"The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies ", Procedia Engineering, Vol. 187,116 – 110
- 13- Bou- Llusar, J.C. ; Escrig- Tena, A. B. ; Roca- Puig, V. & Beltrán- Martín, I. (2009)," An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model", Journal of Operations Management, 27, 1-22.
- 14- Bouwman, Harry ; Heikkilä, Jukka ; Heikkilä, Marikka; Leopold, Carlo & Haaker, Timber, (2017), " Achieving agility using business model stress testing ", cross mark, Springerlink.com.
- 15- Calvo- Mora, A. ; Leal, A., & Roldán, J.L. ,(2005)," Relationships between the EFQM Model criteria: a Study in Spanish Universities", Total Quality Management, 16(6), 741-770.
- 16- Calvo-More,A; Suarez ,E &Roldan,J. L. ,(2016),"The Role of Strategic Planning in Excellence Management Systems", European Journal of Operational Research, Vol. 248, No. 2, 532-542.
- 17- Dahlgaard, J.; Chen, C.K. ; Jang, J.Y. & Dahlgaard- Park, S.M., (2013), "Business excellence models: limitations, reflections and further development", Total Quality Management & Business Excellence , 24(5), 519–538.
- 18- Dogan, Nilhun,(2015)," The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 195, 1288 – 1294.
- 19- Doz, Yves & Kosonen, Mikko, (2008b),"The dynamics of strategic agility: Nokia's Rollercoaster Experience", California Management Review, Vol. 50, No. 3 (Spring 2008), 95-118
- 20- Doz, Yves & Kosonen, Mikko, (2010), "Embedding strategic agility. A leadership agenda for accelerating business model renewal", Long Range Planning, 43, 370–382.



- 21- Ericsson, K. A.,(2005)," Attaining excellence through deliberate practice: Insights from the study of expert performance". In M. Ferrari (Ed.), The educational psychology series, The pursuit of excellence through education (pp.21-55). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- 22- Grifoll, Josep ,(2016), " External quality assurance agencies and excellence in higher education", Educación Médica, 17(3),94-96.
- 23- Gulve, Punam & Minde, Pravin ,(2015),"Business Excellence Model: To Achieve Excellence for Construction Industry", International Journal of Science and Research (IJSR), Vol. 6, No. 8, 2319-7064.
- 24- Hashemy,S. H.; Yousefi,M.; Soodi,S.& Omidi,B.,(2016),"Explaining human resource empowerment pattern and Organizational Excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, 6 – 13.
- 25- Ivory, Sarah Birrel & Brooks, Simon Bentley ,(2017), " Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility", J Bus Ethics (Spring 2017).
- 26- Jaeger, Andreas& Matyas, Kurt ,(2016), " Transformation of the EFQM approach from business towards operations excellence", Prod. Eng. Res. Devel, Vol. 10, 277–291.
- 27- Jankal, Radoslav (2014)," The role of innovation in the assessment of the excellence of enterprise subjects", Procedia - social and behavioral sciences, 109,541-545.
- 28- Jankalová, Miriam (2014), "Methodical basis of the Business Excellence status assessment", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 109, 546 – 551.
- 29- Katayama, Hiroshi. & Bennett, David, (1999), "Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice", Int. J. Production Economics , Vol. 60-61 , 59-74.
- 30- Khoo, H.H. & Tan, K.C. ,(2002), "Using the Australian Business Excellence framework to achieve sustainable Business Excellence", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 9, 196–205.
- 31- Khoshlahn , Maryam & Ardabili, Farzad Sattari, (2016) , " The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction ", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, 142 – 149.
- 32- Khoshnood, Nikoo Tabe & Nematizadeh, Sina, (2017), " Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks", International Journal of Business and Management, Vol. 12, No. 2.
- 33- Lasrado, F. & Uzbek, C. , (2017),"The excellence quest: a study of business excellence award winning organizations in UAE", Benchmarking: An International Journal, Vol. 24 Iss 3.
- 34- Mann, R.; Adebajo, D.& Tickle, M. ,(2011), "Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 28, No. 6, 604-627.



- 35- Marrewijk, M. V.; Wuisman, I.; Cleyn, W. D.; Timmers, J.; Panapanaan, V. & Linnanen, L., (2004), " A Phase-Wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-Oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR ", Journal of Business Ethics, Vol. 55, N.2, 83-98.
- 36- Marrewijk, M. V.; Wuisman, I.; Cleyn, W. D.; Timmers, J.; Panapanaan, V. & Linnanen, L., (2004), " A Phase-Wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-Oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR ", Journal of Business Ethics, Vol. 55, N.2, 83-98.
- 37- Mavengere, Nicholas Blessing, (2013b) , "Information technology role in supply chain's strategic agility", Int. J. Agile Systems and Management, Vol. 6, No.1.
- 38- Mc Adam, R. ,(2000). Three leafed clover?:TQM, Organizational Excellence and Business Improvement", The TQM Magazine, Vol. 12 No. 5, 314-320.
- 39- McFarlane, D. A., (2014), "Contemporary Barriers To Excellence in Business Education", Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 6, N.2, 2152-1034.
- 40- Mehdibeigi, Najme; Dehghani, Masoud & Yaghoubi, Nour mohammad, (2016), "Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role Organizational Agility", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, 94 – 103.
- 41- Metaxas, I.N. & Koulouriotis, D.E., (2014), " A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable Business Excellence", Total Quality Management & Business Excellence.
- 42- Mirghafoori, S. H.; Andalib, D. & Keshavarz, P. (2017) " Developing Green Performance Through Supply Chain Agility in Manufacturing Industry: A Case Study Approach ", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/csr.1411.
- 43- Mohan, k. & Gomathi, S. (2014), " A Study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, N.20, 2039-2117.
- 44- Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V., (2005), " A framework for enterprise agility and the enabling role of digital options", IFIP International Federation for Information Processing, vol. 180. Springer, pp. 295–312
- 45- Oyedijo, Ade, (2012), "Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation", American International Journal of Contemporary Research, Vol. 2, No. 3.
- 46- Ravichandran, T., (2018), "Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility", Journal of Strategic Information Systems, Vol. 27, No. 1, 22-42.
- 47- Saeidloo, R. N. & Ramazani, M. ,(2015), "Influential Factors in Human Resource Excellence and Employees Satisfaction in Manufacturing Companies of Small and Medium Industries in Industrial Park of Tabriz city", International Journal of Humanities and Cultural Studies, 2356-5926.



- 48- Saeidloo, R. N. & Ramazani, M. ,(2015), " Influential Factors in Human Resource Excellence and Employees Satisfaction in Manufacturing Companies of Small and Medium Industries in Industrial Park of Tabriz city", International Journal of Humanities and Cultural Studies, 2356-5926.
- 49- Samardzija, J. & Fadic, F.,(2009), "Business excellence – the way to make products and services more competitive", 53rd EOQ Congress, Brussels (2009) 1-27.
- 50- Sambamurthy, V. ; Bharadwaj, A. & Grover, V. ,(2003)," Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms", MIS Quarterly, Vol.27 , No.2, 237-263.
- 51- Singh, Ashu,(2013)," A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence", Organization Development Journal, Vol. 31 No. 3, 39-50.
- 52- Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. ,(2011)," Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model", MIS Quarterly, Vol.35 , No.2, 463-486.
- 53- Teoh, A. P.; Lee, K.Y.& Muthuveloo, R. ,(2017), " The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance", International Review of Management and Marketing, Vol. 7, No. 1, 222-229.
- 54- Terouhid, S. A. & Ries, R. ,(2016), " A strategic capability for enhancing Organizational Excellence of construction firms ", Journal of Modelling in Management, Vol. 11, No. 3, 811-841.
- 55- Terouhid, S. A. & Ries, R. ,(2016), " A strategic capability for enhancing Organizational Excellence of construction firms ", Journal of Modelling in Management, Vol. 11, No. 3, 811-841.
- 56- Tickle, M.; Mann, R.& Adebajo, D. ,(2016), "Deploying Business Excellence – success factors for high performance", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 33, No. 2, 197-230.
- 57- Toma, Sorin-George & Naruo, Shinji ,(2017), " Total Quality Management and Business Excellence: The Best Practices at Toyota Motor Corporation", Amfiteatru Economic, 19(45), 566-580.
- 58- Vartiak, Lukas& Jankalova, M. (2017)," The Business Excellence assessment", Procedia Engineering, 192,922 – 917 .
- 59- Vartiak, Lukas& Jankalova, M. (2017)," The Business Excellence assessment", Procedia Engineering, 192,922 – 917 .
- 60- Vecchiato, Riccardo ,(2014) , " Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility", Technological Forecasting & Social



### **Change.**

61- Vercic, D. & Zerfass, A.,(2016),"A comparative excellence framework for communication management", Journal of Communication Management, Vol. 20 Iss 4, 270 – 288.

62- Zdrilić, Ž.; Dulčić, Z.,(2016),"Business excellence as a success factor for the performance of large Croatian Enterprises", Management,V.21,145-162.

#### **Third: Thesis & Dissertation**

63- Allwein, Florian, (2017), "The role of digital infrastructures in performances of organizational agility", Doctor Thesis of Philosophy in Management ( Unpublished), The London School of Economics and Political Science.

64- Audran, Arthur, (2011),Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments, Master Thesis in Science of Management, Economics and Industrial Engineering( Unpublished), Politecnico Di Milano.

65- Azevedo, T.C.C.S. ,(2016), "Business Process Management: a life cycle approach", Master Thesis in Management Science (Unpublished), Department of Industrial Engineering, Pontifical Catholic, University of Rio de Janeiro.

66- Ballard, Paul J.,(2013), "Measuring Performance Excellence: Key Performance Indicators for Institutions Accepted into the Academic Quality Improvement Program (AQIP)", Doctor Dissertation of Philosophy Educational Leadership, Research, and Technology( Unpublished), Western Michigan University.

67- Beh, Kok, Khim, (2007)," Strategic Agility in The Semiconductor Industry in Malaysia & Singapore", Doctor Dissertation of Philosophy in the Faculty of Humanities (Unpublished), The University of Manchester of Business School.

68- Kish, D.L.R. ,(2016), " Understanding Excellence through an Examination of Shared Vision, Leadership Behaviors, Strategic Planning, and the Use of Data at Three Award-Winning Two-Year Institutions ", Doctor Dissertation of Education (Unpublished), National American University.

69- Mace, Richard, (2016), " Business Model Innovation, Business Model Enablers and The Strategic Agility Paradox, Doctor Dissertation of Business Administration(Unpublished) , Capella University.

70- Mavengere, Nicholas Blessing, (2013a), " Information Systems Role in Strategic Agility, " Doctor Dissertation of Information Sciences (Unpublished), School of Information Sciences, University of South Australia, Finland.

71- Najrani, Majed (2016)," The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility", Doctor Dissertation of Education in Organizational Leadership(Unpublished), Pepperdine University.





- 72- Nyambandi, Fradreck (2016),"Factors affecting the Agility and Implementation of business process management in A selected Fet College in the Western Cape, South Africa", Master Thesis of Technology: Business Systems in Business and Management Sciences(Unpublished), the Cape Peninsula University of Technology.
- 73- Pesonen , Julius,(2010),"Strategy Agility in Production Networks", Master Thesis in Science(Unpublished) ,Tampere university of Technology.
- 74- Santala, Maarit, (2009), Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting" , Master Thesis in Organization and Management(Unpublished), Department of Marketing and Management ,Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
- 75- Sethi, Mukesh Chander A/L Kidarnath, (2004), " Factors influencing Agility in Supply chain management -A preliminary investigation in the electronics industry of Northern Malaysia. "Doctor Dissertation of Business Administration(Unpublished), International Graduate School of Management Division of Business and Enterprise ,University of South Australia.
- 76- Tautermann, S. W.& Weichert,S. (2015)," Impact of External Situational Factors on the Agility of Humanitarian Supply Chains: A Case Study of Haiti Earthquake", Master Thesis in Business Administration(Unpublished), Jönköping University, Sweden.
- 77- Tikkanen, Joonas (2014), "Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation Industry" , Master Thesis in Economics and Business Administration(Unpublished), University Of Oulu, Finland.
- 78- Young ,Alethea G, (2013)," Identifying the impact of leadership practices of Organizational Agility", Master Thesis in Science of Organization Development(Unpublished), The George L. Graziadio School of Business and Management, Pepperdine University, United States.
- Forth: Internet (Website)  
[http://campusservices.gatech.edu/sites/default/files/documents/assessment/2015-2016\\_baldrige\\_criteria.pdf](http://campusservices.gatech.edu/sites/default/files/documents/assessment/2015-2016_baldrige_criteria.pdf).



---

## The role of strategic Agility in organizational excellence In Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works

### ABSTRACT

The aim of this research is to identify the role of strategic agility achieving organizational excellence in one of the formations of the Ministry of Municipalities (Dhi Qar Sewage Directorate), as important service organizations that have a key role in serving and developing the society which faced many administrative challenges and issues and as a result of the changes in the environment is continuing and accelerating, so the adoption of modern administrative concepts such as strategic Agility and knowledge of their role in achieving organizational excellence can help them in facing these changes and achieve what they aspire to. In order to achieve research objectives, two main hypotheses have been formulated. The first hypothesis tries to find the correlation between the two variables: Strategic Agility and organizational excellence, while the second hypothesis tries to prove the effect of the first variable in the second sample of this research was selected in a random stratified sample consisting of (56) staff members who occupy senior administrative and supervisory positions in the organization. The questionnaire was adopted as a tool for obtaining. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that the level of Strategic Agility and organizational excellence in the organization investigated was high for both variables, And that there are a strong correlation and impact of strategic Agility with organizational excellence.

**Key Words/** Strategic Agility, Strategic Sensitivity, Strategic Response, Collective capabilities ,Organizational Excellence, Leadership, Strategy, Human Resources, Operations.