



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم الادارة الصناعية
الدراسات العليا

تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التفوق التنظيمي : المرونة التنظيمية

متغيرا تفاعليا

رسالة مقدمة

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الادارة الصناعية

تقدمت بها الطالبة

فادية محمدان قحطان بهية

باشراف

الاستاذ الدكتور

بشار عباس حسين الحميري

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ﴾

صدق الله العظيم
سورة يوسف
الآية : (٤٦-٤٩)

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ (٢٦٩) ﴾

صدق الله العظيم
سورة البقرة
الآية : (٢٦٩)

﴿ فَمَنْ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ (٣) ﴾

صدق الله العظيم
سورة المائدة
الآية (٣)

الاهداء

الى من توكلتُ عليه فكانَ في كل خطوةٍ للعقباتِ مُذِلًّا، ذي الجلال والاکرام له الحمدُ والشكر

"الله سبحانه وتعالى"

الى حبيبنا وشفيعنا يوم الدين، سيد العالمين والمرسلين

محمد "صل الله عليه واله وسلم"

الى ذي السيرة العطرة والفكر المُستنير، الداعم لي في مسيرتي العلمية

والذي العزيز اطل الله في عمره

الى من وضعت الجنة تحت أقدامها، حبيبتي وصديقتي، التي غمرتني بعطفها وحنانها

امي الحبيبة اسأل الله ان يطيل في عمرها

الى سندي ورفيق دربي وداعمي في دراستي

زوجي الغالي ادامة الله ذخراً لي ولعائلته الكريمة

الى القمر المضيء في حياتي

اخي الوحيد حفظه الله لي ولعائلته

الى ورود حياتي ورياحينها

أغلى ما رزقني الله اطفالي رامي وليان

الى كل من علمني ودفع عني غبار الجهل برياح العلم المعرفة

مشرفي واساتذتي المحترمين زملائي وزميلاتي أحبتي

اهدي هذا الجهد المتواضع ثناء وعرفاناً

فادية

شكر وعرفان

بسم الله والحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الذي لا يرد من دعاء ولا ينسى من ذكره ولا يقطع رجاء من رجاه، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد (صل الله عليه واله وسلم) ، وبعد :

اتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني وتقديري الى مشرفي العزيز الاستاذ الدكتور (بشار عباس الحميري) اعترافا مني بالوفاء الخالص له، بكل ما يحمله من اخلاق عالية ورصانة علمية، فلولا توجيهاته السديدة وجهوده المبدعة ومتابعته المستمرة ما كانت هذه الرسالة ان تخرج بهذا الشكل، فله أجمل الدعاء بدوام الصحة والعافية وتمتنية له المزيد من الرفعة والتوفيق في مسيرته العلمية المشرفة.

كما اتقدم بالشكر والامتنان الى اساتذتي الأفاضل في كلية الادارة والاقتصاد، وبالأخص من كان لي شرف الدراسة على ايديهم لما قدموه لي من دعم ونصيحة وإرشاد، واشكر هنا السيد عميد كلية الادارة والاقتصاد الاستاذ المساعد الدكتور (حيدر علي الدليمي) والاستاذ المساعد الدكتور (عصام محمد عبد الرضا) معاون العميد للشؤون العلمية، والاستاذ المساعد الدكتور (مهدي خليل شديد) معاون العميد للشؤون الإدارية، والاستاذ الدكتور (مهدي عطية الجبوري) رئيس قسم ادارة الاعمال جزاهم الله خير الجزاء.

ويسرني أن اتقدم بخالص شكري وتقديري الى السادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة البحث، وما تحملوه من عناء في المراجعة والتقويم بالرغم من مشاغلهم الكثيرة، أمنياتي لهم بالمزيد من التقدم والعطاء.

واتوجه ببالغ الشكر الى الاساتذ الخبراء والمحكمين الذين ساهموا في تقويم الاستبانة الخاصة بهذا البحث، على ملاحظاتهم السديدة ودعمهم لها بالأراء العلمية القيمة فجزاهم الله خير الجزاء، وكذلك الشكر والثناء للقيادات الادارية عينة البحث لما قدموه لي من يد العون والرأي الصادق لإكمال الرسالة.

ختاماً.. أقدم خالص شكري وجميل امنياتى لكل من اهداني كلمة ومد لي يد العون والمساعدة في انجاز رسالتي ومنهم زميلاتي في الدراسة، رافعة يداي سائلة لهم دوام الخير والقوة لفعل ما يرضاه الله لنا انه السميع المجيب.

الباحثة

المستخلص

الغرض : يهدف البحث الى اختبار تأثير الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي، قدرات التكامل) في تحقيق التفوق التنظيمي بأبعاده (الابتكار والابداع، التركيز على السوق والزبائن، العمليات) من خلال الدور التفاعلي للمرونة التنظيمية بأبعاده (المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية) اذ انه تبنى في اطاره النظري الاستشراف الاستراتيجي متغيرا مستقلا والتفوق التنظيمي متغيرا تابعا والمرونة التنظيمية متغيرا تفاعليا.

المنهجية : من خلال استعمال العينة القصدية بطريقة المسح الشامل وزعت (١١١) استمارة استبيان على القيادات الادارية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، ولأجل معالجة هذه البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات استخدمت الباحثة عددا من وسائل الاحصاء الوصفي مثل (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري) ، كما استخدمت عدد من وسائل الاحصاء الاستدلالي مثل (علاقات الارتباط، الانحدار المتعدد بأسلوب الحذف التراجعي) ، كما استخدمت الباحثة عددا من البرامج لغرض اجراء الجانب الاحصائي وهي (SPSS.v23 , AMOS V.23 , Excel 2010).

اهمية البحث : يستمد البحث اهميته من اهمية متغيراته المبحوثة كونها من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات، وكذلك تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي الذي يعد الاكثر اهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية، والربط بين ثلاثة متغيرات وهي (الاستشراف الاستراتيجي ، التفوق التنظيمي ، المرونة التنظيمية) اذ لا توجد دراسة سابقة تناولت او جمعت بين هذه المتغيرات على حد علم الباحثة مما يبرر الشروع في دراسة واختبار متغيرات البحث.

اهم النتائج العملية : اظهرت نتائج البحث وجود تأثير تفاعلي للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

المصطلحات الاساسية : الاستشراف الاستراتيجي ، التفوق التنظيمي ، المرونة التنظيمية ، الشركة العامة للإسمنت الجنوبية.

فهرست المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ- ز	فهرست المحتويات
ح	فهرست الجداول
ط	فهرست الاشكال
ط	فهرست الملاحق
٢-١	المقدمة
٣٧-٤	الفصل الأول : بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث
٢١-٤	المبحث الاول : بعض الاسهامات المعرفية السابقة
٤	توطئة
١٢-٥	أولاً : الاسهامات المعرفية باللغة العربية
٢٠-١٢	ثانياً : الاسهامات المعرفية باللغة الاجنبية
٢١	ثالثاً : أوجه الإفادة من الاسهامات المعرفية السابقة
٢١	رابعاً : اهم ما يميز البحث الحالي عن الاسهامات المعرفية السابقة
٣٧-٢٢	المبحث الثاني : منهجية البحث
٢٢	توطئة
٢٣	اولاً : مشكلة البحث
٢٤	ثانياً : أهمية البحث
٢٤	ثالثاً : اهداف البحث
٢٦-٢٤	رابعاً : المخطط الفرضي للبحث
٢٧-٢٦	خامساً : فرضيات البحث
٢٧	سادساً : منهج البحث
٢٧	سابعاً : مبررات اختيار موقع البحث
٢٩-٢٧	ثامناً : ميدان ومجتمع البحث
٣١-٢٩	تاسعاً : أسلوب جمع البيانات والمعلومات
٣١	عاشراً : حدود البحث
٣٤-٣٢	احدى عشر : التعريفات الاجرائية
٣٦-٣٣	اثنا عشر : خصائص افراد العينة
٣٧	ثلاثة عشر : الوسائل الإحصائية
١٣٢-٣٩	الفصل الثاني : الاطار النظري لمتغيرات البحث
٧٧-٣٩	المبحث الاول : الاستشراف الاستراتيجي

٣٩	توطئة
٤٢-٤٠	اولاً : نشأة وتطور الاستشراف الاستراتيجي
٤٦-٤٢	ثانياً : مفهوم الاستشراف الاستراتيجي
٤٨-٤٦	ثالثاً : تداخل الاستشراف مع بعض المفاهيم الاخرى
٥٢-٤٩	رابعاً : اهمية الاستشراف الاستراتيجي
٥٣-٥٢	خامساً : اهداف الاستشراف الاستراتيجي
٥٧-٥٤	سادساً : مراحل الاستشراف الاستراتيجي
٦٤-٥٨	سابعاً : تقنيات الاستشراف الاستراتيجي
٦٧-٦٥	ثامناً : خصائص عملية الاستشراف الاستراتيجي
٦٨-٦٧	تاسعاً : عناصر الاستشراف الاستراتيجي
٦٩-٦٨	عاشراً : محددات الاستشراف الاستراتيجي
٧٧-٦٩	احدى عشر : ابعاد الاستشراف الاستراتيجي
١٠٢-٧٨	المبحث الثاني : التفوق التنظيمي
٧٨	توطئة
٨٠-٧٩	اولاً : نشأة وتطور التفوق التنظيمي
٨٥-٨١	ثانياً : مفهوم التفوق التنظيمي
٨٨-٨٥	ثالثاً : اهمية التفوق التنظيمي
٩٠-٨٨	رابعاً : اهداف التفوق التنظيمي
٩٢-٩٠	خامساً : مبادئ التفوق التنظيمي
٩٤-٩٢	سادساً : خصائص التفوق التنظيمي
٩٦-٩٤	سابعاً : تحديات ومعوقات التفوق التنظيمي
١٠٢-٩٧	ثامناً : ابعاد التفوق التنظيمي
١٢٦-١٠٣	المبحث الثالث : المرونة التنظيمية
١٠٣	توطئة
١٠٥-١٠٤	اولاً : نشأة وتطور المرونة التنظيمية
١٠٩-١٠٥	ثانياً : مفهوم المرونة التنظيمية
١١٢-١١٠	ثالثاً : اهمية المرونة التنظيمية
١١٦-١١٢	رابعاً : انواع المرونة التنظيمية
١١٩-١١٦	خامساً : مداخل المرونة التنظيمية
١٢٢-١٢٠	سادساً : محددات وتحديات المرونة التنظيمية
١٢٦-١٢٢	سابعاً : ابعاد المرونة التنظيمية
١٣٢-١٢٧	المبحث الرابع : العلاقات الترابطية بين متغيرات البحث
١٢٩-١٢٧	اولاً : العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي
١٣٢-١٢٩	ثانياً : البناء النموذجي او الفكري لنموذج البحث
١٧٣-١٣٤	الفصل الثالث : الاطار التطبيقي للبحث

140-134	المبحث الأول : اختبار بيانات متغيرات البحث
١٣٤	توطئة
١٣٤	أولاً : فقرات استمارة الاستبيان
١٣٥-١٣٤	ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
١٤٠-١٣٦	ثالثاً : تقييم جودة بيانات البحث
١٥٣-١٤١	المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات
١٤١	توطئة
١٤٤-١٤١	أولاً : التحليل الوصفي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي
١٤٨-١٤٥	ثانياً : التحليل الوصفي لمتغير التفوق التنظيمي
١٥٣-١٤٩	ثالثاً : التحليل الوصفي لمتغير المرونة التنظيمية
١٦٦-١٥٤	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث
١٥٤	توطئة
١٥٧-١٥٤	أولاً : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث
١٦٤-١٥٧	ثانياً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث
١٦٦-١٦٤	ثالثاً : اختبار فرضية التفاعل بين متغيرات البحث
١٧٣-١٦٩	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
١٧٠-١٦٩	المبحث الأول : الاستنتاجات
١٧٣-١٧١	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات للبحوث المستقبلية
٢٠٧-١٧٥	المصادر
١٨٢-١٧٥	أولاً: المصادر العربية
٢٠٧-١٨٢	ثانياً: المصادر الاجنبية
	الملاحق

فهرست الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
١	منتجات معمل اسمنت الكوفة	٢٨
٢	مكونات استمارة الاستبيان	٣٠
٣	التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث وابعادها	٣٣-٣٢
٤	التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي	٣٣
٥	التكرارات ونسبها للفئات العمرية	٣٤
٦	التكرارات ونسبها للتحصيل العلمي	٣٤
٧	التكرارات ونسبها لمدة الخدمة	٣٥
٨	التكرارات ونسبها للمنصب الوظيفي	٣٦
٩	تعريف الاستشراف الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين	٤٦-٤٥
١٠	الفرق بين الاستشراف الاستراتيجي والتنبؤ	٤٨
١١	تعريف التفوق التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين	٨٤-٨٣
١٢	تعريف المرونة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين	١٠٨- ١٠٩
١٣	فقرات استمارة الاستبيان	١٣٤
١٤	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث	١٣٥
١٥	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	١٣٦
١٦	قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث	١٤٠
١٧	تحليل استجابات افراد العينة لبعده قدرات المسح البيئي (N=111)	١٤٢
١٨	تحليل استجابات افراد العينة لبعده قدرات الاختيار الاستراتيجي (N=111)	١٤٣
١٩	تحليل استجابات افراد العينة لبعده قدرات التكامل (N=111)	١٤٤
٢٠	تحليل استجابات افراد العينة لبعده الابتكار والابداع (N=111)	١٤٦
٢١	تحليل استجابات افراد العينة لبعده التركيز على السوق والزبائن (N=111)	١٤٧
٢٢	تحليل استجابات افراد العينة لبعده العمليات (N=111)	١٤٨
٢٣	تحليل استجابات افراد العينة لبعده المرونة التشغيلية (N=111)	١٥٠
٢٤	تحليل استجابات افراد العينة لبعده المرونة الهيكلية (N=111)	١٥١
٢٥	تحليل استجابات افراد العينة لبعده المرونة الاستراتيجية (N=111)	١٥٢
٢٦	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى	١٥٤
٢٧	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية	١٥٥
٢٨	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة	١٥٥
٢٩	اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	١٥٧
٣٠	اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية	١٥٨
٣١	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	١٦٠
٣٢	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية	١٦٢
٣٣	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	١٦٣
٣٤	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	١٦٤

فهرست الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
١	المخطط الفرضي للدراسة	٢٥
٢	أنموذج (Zanoli et al.,2012) لبناء السيناريو	٦٢
٣	خطوات تطبيق تقنية دلفي	٦٥
٤	نموذج (Jiang et al.,2015) لدمج القدرات الناجحة في المنظمات	٧٥
٥	الأسباب التي دعت الى الاهتمام بمفهوم التفوق التنظيمي	٨٧
٦	مبادئ التفوق التنظيمي	٩٢
٧	معوقات التفوق التنظيمي	٩٥
٨	الاطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية من وجهة نظر (Evans,1991)	١١٩
٩	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي	١٣٧
١٠	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التفوق التنظيمي	١٣٨
١١	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة التنظيمية	١٣٩
١٢	مقارنة بين ابعاد الاستشراف الاستراتيجي	١٤٥
١٣	مقارنة بين ابعاد التفوق التنظيمي	١٤٩
١٤	مقارنة بين ابعاد المرونة التنظيمية	١٥٣
١٥	الدور التفاعلي للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي	١٦٧

فهرست الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق
١	السادة المحكمين
٢	استمارة الاستبيان
٣	الهيكل التنظيمي لمعمل سمنت الكوفة
٤	المقابلات الشخصية في الشركة العامة للإسمنت العراقية

المقدمة :

تعيش المنظمات اليوم في بيئة متقلبة للغاية ومتطورة والتي بدورها تطرح العديد من التحديات التي تعيق بقاءها ونموها واستمراريتها لذلك فهي تبحث عن طرائق ووسائل لمواجهة هذه التحديات بما يمكنها من مواكبة التغيرات البيئية السريعة ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة البحث الحالي لیتناول موضوعات معاصرة لها الاثر الكبير والتميز في اداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها.

يعد الاستشراف الاستراتيجي قدرة مصممة لتحقيق الاهداف المستقبلية المنشودة وذلك من خلال توليد معرفة تمكن المنظمات من تجاوز النظرة التقليدية قصيرة الامد للمستقبل ويساعدها في تطوير رؤية جيدة تقلل من عدم اليقين وتكشف عن خيارات استراتيجية مختلفة اذ تسهل أنشطة الاستشراف الاستراتيجي من استشعار الفرص الناشئة والمخاطر بحيث تمكنها من التعرف على بيئتها المتغيرة لذلك فإن الاستشراف الاستراتيجي يعمل على تقليل المفاجئة والخطأ ومن ثم صياغة استراتيجيات مرنة تواكب التطورات البيئية.

اما التفوق التنظيمي فهو يعد من المفاهيم القديمة التي لها جذور تاريخية لكنه لم يكن واضحا الاهتمام به كما الان حيث اشتداد المنافسة بين المنظمات له اثر كبير في تبنيه وزيادة الاهتمام به ويعد التفوق التنظيمي هو المساعد والمحرك للمنظمات المعاصرة لأنه يعد من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة وتؤدي الى تعزيز قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية وان جميع المنظمات بأنواعها تتجه اليه كونه احد الخيارات الاستراتيجية الحديثة.

بالنسبة للمرونة التنظيمية فهي استراتيجية الزامية للمنظمات لتحقيق التفوق في اعمالها فهي قدرة مكتسبة بمرور الوقت اذ انها احد ادوات النجاح الاستراتيجي وتتجلى بالسرعة والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية لذلك فهي شرطا مهما لزيادة قدرة منظمات الاعمال على مواجهة ما يحدث من تغيرات هامة وسريعة وادارة عملياتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة في ظل ظروف عدم التأكد البيئي وعلى العموم استخدم مفهوم المرونة من قبل الغالبية للإشارة الى قدرة المنظمات على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة.

وتتبع اهمية البحث الحالي من تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي حيث يعتبر هذا القطاع الاكثر اهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تطبيق متغيرات البحث في الشركة العامة للإسمنت العراقية كميدان للبحث لما لهذه الشركة من أهمية كبيرة في قطاع صناعة الاسمنت في العراق ، وتمثلت مشكلة البحث في مدى اهتمام القيادات الادارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية بالاستشراف الاستراتيجي وتأثير هذا الاهتمام في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال الدور التفاعلي للمرونة التنظيمية.

ومن اهم الصعوبات التي واجهت الباحثة عند توزيع استمارات الاستبيان كون الدوام جزئي (٥٠%) بسبب جائحة كورونا حيث تمت عملية التوزيع على مراحل متعددة.

وبناءً على ما تقدم فقد تم هيكلة البحث الحالي الى اربعة فصول ، تضمن الفصل الاول مبحثين حيث اختص المبحث الاول ببعض الاسهامات المعرفية السابقة العربية والاجنبية واما المبحث الثاني فقد اختص بتوضيح منهجية البحث ، وتناول الفصل الثاني الاطار النظري لمتغيرات البحث وتضمن اربعة مباحث حيث اختص المبحث الاول بالاستشراف الاستراتيجي ، واختص المبحث الثاني بالتفوق التنظيمي ، واختص المبحث الثالث بالمرونة التنظيمية ، فيما اختص المبحث الرابع بالعلاقات الترابطية بين متغيرات البحث ، وتألف الفصل الثالث من ثلاثة مباحث تناولت الاطار الميداني للبحث حيث اختص المبحث الاول بتحليل البيانات ، واختص المبحث الثاني بالتحليل الوصفي للبيانات ، في حين اختص المبحث الثالث باختبار فرضيات البحث ، واخيرا ختم البحث بالفصل الرابع والذي تضمن مبحثين حيث اختص المبحث الاول بالاستنتاجات التي توصل اليها البحث وسعى المبحث الثاني الى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للبحوث المستقبلية.

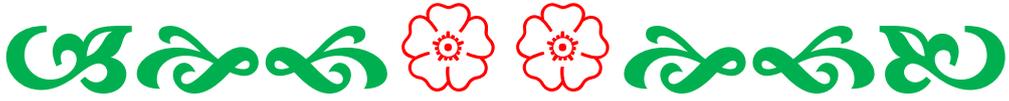
الفصل الاول

بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث



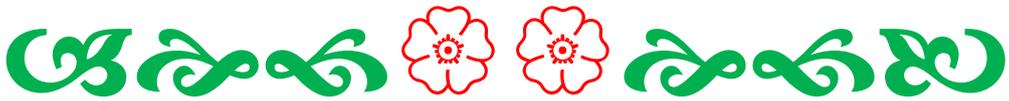
المبحث الاول

بعض الاسهامات المعرفية السابقة



المبحث الثاني

منهجية البحث



المبحث الاول

بعض الاسهامات المعرفية السابقة

توطئة :

إنّ هذا المبحث يهدف الى بناء قاعدة رصينة يرتكز عليها البحث وينطلق من حيث انتهى الآخرون ، إذ أنّ الدراسات السابقة هي احد منابع المهمة التي اشتقت منها الباحثة فهما شاملا لمعطيات البحث ومتغيراته الحالية وتحديد المسارات التي تقترض ان يتوجه اليها ، اذ من الجوانب الرئيسية للبحث العلمي هو الاستناد الى الدراسات الداعمة من التأطير النظري والعملي للمتغيرات في الدراسات السابقة ، وايضا تعد تراكما معرفيا يستطيع الباحث من خلالها معرفة ابرز ما توصل اليه الباحثون واهم توصياتهم الامر الذي يؤدي الى منع التكرار والتداخل مستقبلا. ويعد بحثنا بمتغيراته استكمالاً للجهود المعرفية التي تناولت المتغيرات وعلاقاتها التفاعلية ، وعليه سوف نتناول في هذا المبحث بعض الاسهامات المعرفية ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي معتمده على ما اتيح من مصادر وبحسب ورودها الزمني على وفق اربع فقرات اساسية هي :

اولا : الاسهامات المعرفية باللغة العربية.

ثانيا : الاسهامات المعرفية باللغة الاجنبية.

ثالثا : اوجه الاستفادة من الاسهامات المعرفية السابقة.

رابعا : اهم ما يميز البحث الحالي عن الاسهامات المعرفية السابقة.

اولا : الاسهامات المعرفية باللغة العربية :

١- الاسهامات المعرفية باللغة العربية المتعلقة بالمتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) :

١ - ١	عنوان البحث وسنته	تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات دراسة ميدانية في الشركة المصرية للاتصالات (٢٠١٨).
	اسم الباحث	الطحان ، عماد عبد الخالق صابر
	مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : ما هي أبعاد استشراف المستقبل المؤثرة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات؟ وما هي متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية وكيفية تدعيمها بالشركة المصرية للاتصالات؟ وهل يوجد تأثير لأبعاد استشراف المستقبل علي متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات؟
	هدف البحث	يسعى البحث الى قياس تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.
	مكان التطبيق	الشركة المصرية للاتصالات.
	منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
	عينة البحث	بلغ حجم العينة (٣٨٤) عاملا في الشركة المصرية للاتصالات.
	ابعاد البحث	ابعاد استشراف المستقبل : الرؤية المستقبلية، التحليل البيئي الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي. ابعاد الريادة الاستراتيجية : الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد.
	اهم الاستنتاجات	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات، يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحليل البيئي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات، يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.
	اهم التوصيات	صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة تعتمد على استشراف المستقبل والتنبؤ به، استخدام الشركة أساليب كمية ونوعية واللجوء إلى الأرقام والإحصاءات لوضع صورة واضحة لمستقبل الشركة، وضع استراتيجية مستقبلية واضحة للشركة للاستفادة من العاملين ذوي المهارات والقدرات المتميزة باعتبارهم رأس المال الفكري وأساس تحقيق الريادة الاستراتيجية.
٢ - ١	عنوان البحث وسنته	دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات (٢٠٢٠).
	اسم الباحث	الحسناوي ، احمد كاظم عبدالله جبر
	مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : ما طبيعة العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والاداء الريادي في قيادة شرطة محافظة كربلاء؟ وما مدى تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الاداء الريادي؟
	هدف البحث	يسعى البحث الى بيان دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي في قيادة شرطة محافظة كربلاء.
	مكان التطبيق	قيادة شرطة محافظة كربلاء.
	منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.

الفصل الاول . . . المبحث الاول : بعض الاسهامات المعرفية السابقة

عينة البحث	بلغ حجم العينة (٢٢٠) فردا من مدراء الاقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء.
ابعاد البحث	ابعاد الاستشراف الاستراتيجي : قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل. ابعاد الاداء الريادي : الابداع ، المخاطرة ، الاستباقية.
اهم الاستنتاجات	يعد الاستشراف الاستراتيجي وسيلة فاعلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل يؤدي إلى الحصول على معلومات متكاملة تسهم برفع الاداء والمستوى الفكري والاداري والامني في قيادة شرطة محافظة كربلاء في تحقيق الاداء الريادي خلال الفترة المستقبلية.
اهم التوصيات	ينبغي على قيادة شرطة كربلاء زيادة الاهتمام ببعيد قابليات المسح البيئي باعتباره حقق نتائج أقل من بقية أبعاد الاستشراف الاستراتيجي وعن طريق زيادة التواصل مع الافراد والمجتمع المحلي بصورة عامة والاستفادة من التقنيات الحديثة والتأكيد على عمليات المسح الشامل للبيئة الداخلية والخارجية واعادة النظر بالأساليب والادوات المتبعة في المسح البيئي.
٣ - ١	عنوان البحث وسنته ريادة الاعمال الخضراء في ضوء العلاقة التكاملية بين الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية (٢٠٢٠).
	اسم الباحث نعمة ، اسماء حبيب
مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : هل استطاع المدير العراقي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ان يوظف الاستشراف الاستراتيجي في الوصول الى ريادة الاعمال الخضراء؟ وهل استطاع المدير العراقي توظيف المرونة الاستراتيجية لتعزيز تأثير الاستشراف الاستراتيجي في ريادة الاعمال الخضراء؟ وهل هناك تكامل لعلاقة الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية على ريادة الاعمال الخضراء في الشركة المبحوثة؟
هدف البحث	يسعى البحث الى كشف طبيعة العلاقة التكاملية بين الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية لتحقيق ريادة الاعمال الخضراء في الشركة المبحوثة.
مكان التطبيق	الشركة العامة للمنتوجات الغذائية (المقر العام ، معمل البان ابو غريب ، معمل البان الديوانية ، مصانع علي الهادي ، مصانع المأمون)
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
عينة البحث	بلغ حجم العينة (١١٦) شخصا من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في الشركة لعامة للمنتوجات الغذائية.
ابعاد البحث	ابعاد الاستشراف الاستراتيجي تتمثل ببعدين : القدرات (الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي، قدرة التكامل) والمناهج (اسلوب دلفي، العصف الذهني، السيناريوهات). ابعاد المرونة الاستراتيجية : (المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة الموارد البشرية). ابعاد ريادة الاعمال الخضراء : (الابداع الاخضر، ثقافة الشركة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية، القوانين واللوائح الحكومية).
اهم الاستنتاجات	جميع علاقات الارتباط للاستشراف الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية مع ريادة الاعمال الخضراء كانت جيدة و ذات دلالة معنوية.

الفصل الاول . . . المبحث الاول : بعض الاسهامات المعرفية السابقة

اهم التوصيات	ينبغي على الشركة تعزيز المرونة الاستراتيجية والعمل على تنمية قدرات ومناهج الاستشراف الاستراتيجي والعمل على ايجاد برامج حقيقية لتنفيذ مشاريع ريادة الاعمال الخضراء.	
٤ - ١	عنوان البحث وسنته	دور الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال الدعم التنظيمي (٢٠٢١).
	اسم الباحث	عبدالله ، علي جودة
مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : هل تدرك المصارف المبحوثة دور الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي؟ وهل تستخدم المصارف الدعم التنظيمي لتعزيز قدرتها على تجنب الانجراف الاستراتيجي؟ وهل يمكن للقيادات الادارية في المصارف المبحوثة توظيف الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي؟	
هدف البحث	يسعى البحث الى توضيح الدور الايجابي الذي يؤديه الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي وذلك من خلال الدعم التنظيمي في المصارف المبحوثة.	
مكان التطبيق	المصارف التجارية العراقية الخاصة.	
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.	
عينة البحث	بلغ حجم العينة (١٥٥) شخصا من القيادات الادارية في المصارف المبحوثة.	
ابعاد البحث	ابعاد الاستشراف الاستراتيجي : (قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي، قدرات التكامل). ابعاد الدعم التنظيمي : (المشاركة، الدعم الاشرافي، الحوافز). ابعاد الانجراف الاستراتيجي : (ضعف الاتصال، ضعف المرونة الاستراتيجية، تدهور الاداء).	
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية عكسية بين الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده والانجراف الاستراتيجي اي كلما زادت عناية ادارة المصارف المبحوثة بالاستشراف الاستراتيجي انخفض بذلك الانجراف الاستراتيجي.	
اهم التوصيات	ضرورة قيام المصارف التجارية المبحوثة بتنشيط قدرات الاستشراف الاستراتيجي واستخدامها بشكل مستمر بقراءة البيئة وتفعيل الاستجابة السريعة لتجنب الانجراف الاستراتيجي والعمل على دعم الموظفين وتهيئتهم للاستجابة لأي تغيير يطرأ على البيئة.	
٥ - ١	عنوان البحث وسنته	تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الاستراتيجي (٢٠٢١).
	اسم الباحث	شلاكة وجودة ، طارق كاظم ، رضوان جبار
مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : ما هو دور آليات التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في مصرف الرافدين؟ وما هو المستوى الذي تؤثر فيه قدرات الاستشراف الاستراتيجي في مصرف الرافدين؟ وما مدى تأثير آليات التعلم الاستراتيجي في عمل مصرف الرافدين؟	
هدف البحث	يسعى البحث الى تشخيص تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الاستراتيجي.	
مكان التطبيق	مصرف الرافدين/ بغداد.	
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.	

الفصل الاول . . . المبحث الاول : بعض الاسهامات المعرفية السابقة

عينة البحث	بلغ حجم العينة القصدية (٦٢) شخصا من المديرين ورؤساء الاقسام والشعب في فروع المصرف.
ابعاد البحث	ابعاد الاستشراف الاستراتيجي : الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي، التكامل. ابعاد آليات التعلم الاستراتيجي : ادراك المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة. ابعاد السيادة الاستراتيجية : منطقة النفوذ، البناء التنافسي، الضغط التنافسي.
اهم الاستنتاجات	ان آليات التعلم الاستراتيجي لها دورا وسيطا في زيادة تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية في المصرف المبحوث.
اهم التوصيات	ضرورة تطوير قدرات الاستشراف الاستراتيجي وتوظيف آليات التعلم الاستراتيجي بما يحقق السيادة الاستراتيجية للمصرف من خلال توسيع شبكة فروع المصرف محليا ودوليا وانشاء نقاط وصول للخدمات المالية الرسمية.

٢- الاسهامات المعرفية باللغة العربية المتعلقة بالمتغير التابع (التفوق التنظيمي) :

١ - ١	عنوان البحث وسنته	ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي. (٢٠١٩)
	اسم الباحث	الساعدي ، عهود محيسن حسن
مشكلة البحث		تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : هل تدرك ادارة دار الكتب والوثائق اهمية مفهوم ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ وما وقع تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
هدف البحث		يسعى البحث الى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي لدى الافراد العاملين في دار الكتب والوثائق العراقية.
مكان التطبيق		دار الكتب والوثائق العراقية.
منهج البحث		المنهج الوصفي التحليلي.
عينة البحث		بلغ حجم العينة القصدية (٤٠) شخصا ممن يشغلون درجة مدير عام، معاون مدير عام ومسؤولي الاقسام والشعب في المنظمة المبحوثة.
ابعاد البحث		ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية : (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء). ابعاد التفوق التنظيمي : (تفوق القيادة، تفوق الثقافة التنظيمية، تفوق المرؤوسين، تفوق الاستراتيجية، التفوق في تقديم الخدمة).
اهم الاستنتاجات		ان دائرة البحث والتطوير قد وظفت استراتيجيات التكامل لتعزيز واحداث المزيد من التغيير في عملية التفوق التنظيمي واعتماد ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بشكل كبير على التدريب من خلال الاستعانة بمراكز خارجية متخصصة.
اهم التوصيات		تعزيز اعتماد الوصف الوظيفي في تحديد المؤهلات والواجبات والعمل على اعتماد المقابلة كعامل اساسي في عملية التعيين وكذلك تعزيز اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بالتدريب والاهتمام بتميز القيادة وتقديم دعم اكبر للقائد من قبل الادارة في التعامل.

الفصل الاول . . . المبحث الاول : بعض الاسهامات المعرفية السابقة

عنوان البحث وسنته	التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق التنظيمي. (٢٠٢٠)	١ - ٢
اسم الباحث	السبعوي ، احمد خالد عبد الرحمن	
مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : بما هو دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي؟ وهل هناك تصور واضح لمتغيرات البحث لدى عينة البحث في المنظمة المبحوثة؟	
هدف البحث	يسعى البحث الى التعرف على دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي.	
مكان التطبيق	كلية النور الجامعة / الموصل.	
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.	
عينة البحث	بلغ حجم العينة (٩٠) شخصا من رؤساء الاقسام ومدراء الشعب والوحدات والتدريسيين في كلية النور الجامعة.	
ابعاد البحث	ابعاد التراصف الاستراتيجي : (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات). ابعاد التفوق التنظيمي : (التفوق القيادي، التفوق الخدمي، التفوق المعرفي).	
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وبمستويات معنوية عالية بين التراصف الاستراتيجي و التفوق التنظيمي حيث كلما زاد تركيز الكلية المبحوثة على التراصف الاستراتيجي ادى ذلك للارتقاء بالتفوق التنظيمي.	
اهم التوصيات	الحرص على اجراء دراسات مسحية للخدمات التي يقدمها المنافسين ومتطلبات المستفيدين من خدماتها وكذلك توفير بنية تحتية متطورة تسهل اداء الكلية لإعمالها وتمكنها من تعزيز التفوق التنظيمي.	
عنوان البحث وسنته	الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي (٢٠٢٠)	١ - ٣
اسم الباحث	حسين، رقيه كاظم حمزة	
مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : معرفة مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالتعلم الاستراتيجي وتأثير هذا الاهتمام في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي. وما مدى تطبيق المنظمة المبحوثة لمفهوم التعلم الاستراتيجي والارتجال الاستراتيجي وما انعكاس ذلك على التفوق التنظيمي؟	
هدف البحث	يسعى البحث الى اختبار العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بتوسيط الارتجال الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.	
مكان التطبيق	الشركة العامة للإسمنت العراقية.	
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.	
عينة البحث	بلغ حجم العينة القصدية (١٣١) فردا من القيادات الادارية في معمل اسمنت الكوفة.	
ابعاد البحث	ابعاد التعلم الاستراتيجي : (توليد المعرفة الاستراتيجية، نشر المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية). ابعاد الارتجال الاستراتيجي : (اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، بناء الحل، الهيكلية الصغرى). ابعاد التفوق التنظيمي : (العمليات، التركيز على الزبائن والاسواق، الابداع والابتكار).	

اهم الاستنتاجات	وجود علاقتي ارتباط وتأثير متعددة وموجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث وايضا عندما يتم اسناد التعلم الاستراتيجي بتعزيز قدرات الارتجال الاستراتيجي فان تأثير الاول سيتعظم في التفوق التنظيمي.	
اهم التوصيات	ان تولي الشركة المبحوثة المزيد من الاهتمام بموضوع التعلم الاستراتيجي وتأثيره في استغلال الفرص وتقديم المزيد من الدعم لعملية نشر المعرفة الاستراتيجية و الاهتمام بالارتجال الاستراتيجي بصورة افضل والحفاظ عليه لما له من دور كبير في نجاح استراتيجياتها وتعزيز موقفها التنافسي.	
٤ - ١	عنوان البحث وسنته	دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي. (٢٠٢١)
مشكلة البحث	اسم الباحث	خلف، علي خالد
هدف البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : ١- هل تدرك قيادات المصارف العراقية الخاصة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق تفوقها التنظيمي؟ ٢- ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في المصارف العراقية الخاصة المبحوثة؟	
مكان التطبيق	المصارف العراقية الخاصة.	
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.	
عينة البحث	بلغ حجم العينة (١٤٢) مديرا من القيادات في المصارف المبحوثة وهم (المديرون المفوضون، ومعاونو المديرين، ورؤساء الأقسام ومديرو الفروع).	
ابعاد البحث	ابعاد القيادة الاستراتيجية : (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة). ابعاد التفوق التنظيمي : (امثلية الأداء ، التطوير الاستراتيجي).	
اهم الاستنتاجات	اهتمام المصارف المبحوثة بكافة متغيرات وابعاد البحث ووجود علاقات الارتباط وبشكل معنوي بين متغيرات البحث بأبعادها الفرعية ووجود علاقات التأثير للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في المصارف المبحوثة.	
اهم التوصيات	ضرورة سعي القيادات العليا في المصارف المبحوثة إلى تحسين وتطوير رأس المال البشري وتطوير مؤهلهم العلمي بشكل أفضل من خلال سعيهم للحصول على الشهادات الأكاديمية العليا لزيادة خبراتهم وتطوير قدراتهم العلمية وبما يحسن من العمل المصرفي.	
٥ - ١	عنوان البحث وسنته	التصنيع الهجين وتأثيره في تعزيز التفوق التنظيمي الدور التفاعلي للإنتاج الذكي. (٢٠٢١)
مشكلة البحث	اسم الباحث	البكري ، فاطمة حسين كاظم
مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : هل تمتلك القيادات في الشركة المبحوثة تصورا واضحا او ادراكا معيناً عن متغيرلت البحث؟ وما مستوى العلاقة التأثيرية بين التصنيع الهجين والتفوق التنظيمي على مستوى الشركة المبحوثة؟ وهل يعزز وجود الانتاج الذكي العلاقة التأثيرية بين التصنيع الهجين والتفوق التنظيمي على مستوى الشركة المبحوثة؟	

الفصل الاول . . . المبحث الاول : بعض الاسهامات المعرفية السابقة

يسعى البحث الى تحديد تأثير التصنيع الهجين في تعزيز التفوق التنظيمي من خلال الدور التفاعلي للإنتاج الذكي.	هدف البحث
الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية/ بابل.	مكان التطبيق
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج البحث
أبعاد التصنيع الهجين : (التحسين المستمر، ادارة المخلفات، نظم المعلومات، نقطة التأجيل). ابعاد التفوق التنظيمي : (تفوق القيادة، تفوق المعرفة، تفوق الاستراتيجية، تفوق المرؤوسين). أبعاد الانتاج الذكي : (الذكاء التكنولوجي، الذكاء التنظيمي، الذكاء العملياتي)	ابعاد البحث
بلغ حجم العينة (٢١٠) شخصا من القيادات الادارية (مدير العام، معاون المدير العام، مدير مصنع، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة) في المنظمة المبحوثة.	عينة البحث
اهتمام وسعي ادارة الشركة المبحوثة بتعزيز تأثير التصنيع الهجين في التفوق التنظيمي من خلال الدور التفاعلي للإنتاج الذكي على المستوى الميداني من شأنه ان يحسن مستوى ابعاد التفوق التنظيمي بصورة افضل مما لو تبنت القيادات العليا التصنيع الهجين دون تطبيق الانتاج الذكي ميدانيا.	اهم الاستنتاجات
ضرورة ان تولى ادارة الشركة المبحوثة اهمية صياغة ابعاد التصنيع الهجين بصورة دقيقة ومفهومة لدى القيادات من اجل تحقيق التفوق التنظيمي من خلال استثمار اساليب الانتاج الذكي افضل استثمار.	اهم التوصيات

٣- الاسهامات المعرفية باللغة العربية المتعلقة بالمتغير التفاعلي (المرونة التنظيمية) :

من خلال اطلاع الباحثة على الادبيات العربية والاجنبية المنشورة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) والغير منشورة ايضا لم تجد اي بحث يشير ضمنا للمرونة التنظيمية كمتغير تفاعلي على وجه الخصوص، لذلك وبالاستناد الى الباحث (Evans,1991:69-83) الذي بين ان هناك عددا من المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم المرونة وان معاني هذه المصطلحات تختلف بحسب السياق الذي تستخدم فيه ومن هذه المصطلحات هي (الخفة، الرشاقة، الليونة، السيولة، التفنن، قابلية التصحيح) قامت الباحثة بوضع البحث الاتي كونه تضمن الرشاقة التنظيمية كمتغير تفاعلي وايضا فان الرشاقة التنظيمية تعد هي صفة من صفات المنظمات المرنة.

١ - ١	عنوان البحث وسنته	الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان (٢٠٢٠).
	اسم الباحث	حسين وآخرون.
مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : ما هو مستوى معرفة الوزارة المبحوثة بالانومية التنظيمية؟ وهل ان الوزارة المبحوثة تسعى الى تعزيز الرشاقة التنظيمية؟ ٣- هل تؤثر الانومية التنظيمية في سلوك الموارد البشرية المخطط؟ وهل يتغير مستوى التأثير بتعزيز الرشاقة التنظيمية كمتغير ملطف (تفاعلي)؟	
هدف البحث	يسعى البحث الى اختبار الدور التفاعلي الذي تمارسه الرشاقة التنظيمية في تعزيز تأثير الأنومية التنظيمية على سلوك الموارد البشرية المخطط.	

الفصل الاول . . . المبحث الاول : بعض الاسهامات المعرفية السابقة

مكان التطبيق	وزارة الاعمار والاسكان/ بغداد.
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
ابعاد البحث	أبعاد الرشاقة التنظيمية : (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاجراء). ابعاد الانومية التنظيمية : (اللامعيارية التنظيمية، انعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي). أبعاد سلوك الموارد البشرية المخطط : (العلاقات التعاونية المتبادلة، الذكاء التنظيمي، الذكاء العملياتي).
عينة البحث	بلغ حجم العينة (٢٣٩) فردا من العاملين في الوزارة المبحوثة.
اهم الاستنتاجات	الدور الذي تمارسه الانومية التنظيمية في تعزيز سلوك الموارد البشرية المخطط يزداد بتفاعل الرشاقة التنظيمية في الوزارة المبحوثة.
اهم التوصيات	ضرورة الاهتمام بتعزيز الرشاقة التنظيمية على مستوى الوزارة المبحوثة والعمل على تخفيض ابعاد الانومية التنظيمية وبما ينعكس على تعزيز سلوك الموارد البشرية المخطط.

ثانيا : الاسهامات المعرفية باللغة الاجنبية :

١ - الاسهامات المعرفية باللغة الانجليزية المتعلقة بالمتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) :

١ - ١	عنوان البحث وسنته	The Effect of Strategic Foresight on Competitive Advantage With The Mediating Role of Organizational Ambidexterit.(2016) تأثير الاستشراف الاستراتيجي على الميزة التنافسية مع الدور الوسيط للبراعة التنظيمية.
	اسم الباحث	Amniattalab & Ansari
مشكلة البحث		تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : هل هناك تأثير للاستشراف الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة؟ وهل هناك تأثير للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة؟
هدف البحث		يسعى البحث الى التحقق في تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي على ابتكار الشركات المبحوثة وقدراتها التنافسية.
مكان التطبيق		شركات تكنولوجيا النانو في إيران.
منهج البحث		المنهج الوصفي التحليلي.
عينة البحث		بلغ حجم العينة (١٠٠) شخصا في الشركات المبحوثة متوسطة وصغيرة الحجم.
ابعاد البحث		ابعاد الاستشراف الاستراتيجي : (قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي، قدرات التكامل). ابعاد البراعة التنظيمية : (الابتكارات الاستكشافية، الابتكارات الاستغلالية).
اهم الاستنتاجات		أن درجة الاستشراف الاستراتيجي لها تأثير مباشر على البراعة التنظيمية والتي تؤثر بدورها على الميزة التنافسية وكلما زادت الاستثمارات في الاستشراف الاستراتيجي كلما كانت كفاءات الابتكار افضل وكلما كان اداء الابتكار افضل كلما كانت الميزة التنافسية افضل.

<p>من المفيد لمديري الشركات البدء في تطبيق ممارسات الاستشراف الاستراتيجي في جميع اماكن عملهم وتحقيق التوازن بين جميع قدرات الاستشراف الاستراتيجي وتشجيع العلاقات الوثيقة مع الزبائن والموردين في بيئة الاعمال من قبل الادارة.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>Design-inspired Foresight: Strategic Foresight Techniques for preferable futures (2017). التصميم المستوحى من الاستشراف : تقنيات الاستشراف الاستراتيجي للعقود الآجلة المفضلة.</p>	<p>عنوان البحث وسنته ٢ - ١</p>
<p>Buhring, Jorn</p>	<p>اسم الباحث</p>
<p>تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : كيف يمكن للمصممين وفرق الابتكار متعددة التخصصات المشاركة والاستعداد للمستقبل عندما يكون أفق التخطيط الاستراتيجي حوالي 5 أو 10 أو حتى 15 عاماً؟ وكيف يمكنهم بشكل منهجي تطوير رؤية للمستقبل في عالم فيه وجهات نظر مختلفة : منظمة مرغوبة ، أو السوق القادمة ، أو الصناعة التي سيتم إنشاؤها ، أو المعادلة البشرية التي تحدد المستهلكين في المستقبل من خلال مطالبهم وسلوكياتهم وأنماطهم الثقافية؟</p>	<p>مشكلة البحث</p>
<p>يسعى البحث الى تقديم وجهات نظر مختلفة حول التخطيط الاستراتيجي في الأعمال التجارية والاستشراف كأنشطة ناشئة في التصميم الاستراتيجي.</p>	<p>هدف البحث</p>
<p>صناعة الخدمات المالية حتى عام ٢٠٣٠ .</p>	<p>مكان التطبيق</p>
<p>منهج تطبيقي.</p>	<p>منهج البحث</p>
<p>مجموعة خبراء في مجال الخدمات المصرفية الخاصة.</p>	<p>عينة البحث</p>
<p>ابعاد الاستشراف الاستراتيجي : (دلفي، المسح البيئي، بناء السيناريوهات المستقبلية).</p>	<p>ابعاد البحث</p>
<p>التصميم المستوحى من الاستشراف هو الجمع بين أفكار الخبراء وتحليل الاتجاهات، وعلامات التغيير المبكر، وبالتالي تطوير فهم أعمق للمنظورات المستقبلية التي قد تساعد في تشكيل المستقبل وان التفكير المستقبلي وتقنيات الاستشراف تساعد في تعزيز استعداد المنظمات وقدرتها على التعامل مع بيئة الأعمال غير المستقرة على نحو متزايد.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>على المنظمة المبحوثة الجمع بين طريقة الاستشراف المعروفة وتقنيات المستقبل اي إنشاء منهجية مختلطة يتم تحديدها على أنها (التصميم المستوحى من الاستشراف) والتي من شأنها أن تكون مفهومة وملهمة للمصممين وغير المصممين على حد سواء.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>Influence of Strategic Foresight Capabilities on Performance of Banks : Evidence From Baltic States (2018). تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي على أداء المصارف : أدلة من دول البلطيق.</p>	<p>عنوان البحث وسنته ٣ - ١</p>
<p>Bhat & Arora</p>	<p>اسم الباحث</p>
<p>تمثلت مشكلة البحث بطرح التساؤل الرئيس وهو : ما هو مدى تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي على أداء المصارف في دول البلطيق؟</p>	<p>مشكلة البحث</p>
<p>يسعى البحث الى معرفة تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي على أداء المصارف في دول البلطيق.</p>	<p>هدف البحث</p>

مكان التطبيق	مصارف في دول البلطيق.
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
عينة البحث	بلغ حجم العينة (١٥٠) موظفا من المديرين التنفيذيين للمصارف في دول البلطيق.
ابعاد البحث	ابعاد الاستشراف الاستراتيجي : (نطاق المعلومات، استخدام الطريقة، الأفراد، التنظيم الرسمي، الثقافة). اداء المصارف.
اهم الاستنتاجات	أن نطاق المعلومات، استخدام الأسلوب، العاملين والتنظيم الرسمي كان لها تأثير قوي على أداء المصارف وان قدرات الاستشراف الاستراتيجي تؤثر بقوة على اداء المصارف.
اهم التوصيات	على ادارة المصارف ضرورة تبني قدرات الاستشراف الاستراتيجي وتدريب الموظفين عليها والتحقق في تأثيرها على اداء المصارف وهذا سيكون بمثابة سابقة حيوية لاختبار تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي.
١ - ٤	عنوان البحث وسنته
	Strategic Thinking, Organizational Foresight, and Strategic Planning in High-tech SMEs in the UK (2019). التفكير الاستراتيجي والاستشراف التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة عالية التقنية في المملكة المتحدة.
	اسم الباحث
	Hassanabadi, Masoud
مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : هل التفكير الاستراتيجي والاستشراف التنظيمي لهما تأثير إيجابي على أداء الشركة؟ وما هو التأثير الوسيط للتخطيط الاستراتيجي على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاستشراف التنظيمي وأداء الشركة؟
هدف البحث	يسعى البحث الى التحقيق في الدور الوسيط للتخطيط الاستراتيجي على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاستشراف التنظيمي وأداء الشركات في الشركات المبحوثة.
مكان التطبيق	الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في التكنولوجيا الفائقة بالمملكة المتحدة.
منهج البحث	المنهج الكمي.
عينة البحث	بلغ حجم العينة (١٢٣) شخصا في الشركات المبحوثة.
ابعاد البحث	ابعاد التفكير الاستراتيجي : (التفكير المنهجي، التفكير الابداعي، التفكير المدفوع بالرؤية، التفكير الموجه نحو السوق). ابعاد الاستشراف الاستراتيجي : (قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي، قدرات التكامل). ابعاد التخطيط الاستراتيجي : (بيان المهمة، تحليل الاتجاه وتحليل المنافسين، الاهداف طويلة المدى والاهداف السنوية، التقييم المستمر).
اهم الاستنتاجات	أن تطبيق التفكير الاستراتيجي من المديرين يمكن أن يعزز أداء شركاتهم الصغيرة والمتوسطة وكذلك يمكنهم استخدام التخطيط الاستراتيجي في صنع العمليات الاستراتيجية للتوسط في تأثير التفكير الاستراتيجي على أداء الشركات ، وايضا لم تظهر أي أهمية في استخدام التخطيط الاستراتيجي كوسيط بين الاستشراف التنظيمي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.
اهم التوصيات	عليها ان تفحص أداء موظفيها قبل وبعد التدريب على التفكير الاستراتيجي والاستشراف

التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي وهذا يمكن أن يعطي صورة واضحة عن تأثير أدوات الإدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات الصلة.		
Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight (2020). بناء قدرات ديناميكية للتعامل مع عدم اليقين البيئي : دور الاستشراف الاستراتيجي.	عنوان البحث وسنته	٥ - ١
Haarhaus & Liening	اسم الباحث	
تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : مدى تأثير الاستشراف الاستراتيجي على نوعين متميزين من القدرات الديناميكية وهما المرونة الاستراتيجية وعقلانية اتخاذ القرار؟ كيف يتم تعديل تأثير الاستشراف الاستراتيجي من خلال درجة عدم اليقين البيئي؟	مشكلة البحث	
يسعى البحث الى تقديم الاستشراف الاستراتيجي باعتباره سابقة مهمة للقدرات الديناميكية للشركات المبحوثة.	هدف البحث	
مجموعة من الشركات التي تشارك في أنشطة الاستشراف الاستراتيجي.	مكان التطبيق	
المنهج الكمي.	منهج البحث	
بلغ حجم العينة (٧٩) مديرًا على دراية بممارسات الاستشراف الاستراتيجي.	عينة البحث	
ابعاد الاستشراف الاستراتيجي : (السيناريوهات، المسح البيئي، خلق المعرفة باستخدام الخبراء، التنظيم الرسمي).	ابعاد البحث	
التأثير الإيجابي الكبير للاستشراف الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية للشركات وعقلانية اتخاذ القرار.	اهم الاستنتاجات	
أن عدم اليقين البيئي يعزز التأثير الإيجابي للاستشراف الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية ومناقشة المساهمات في أبحاث الاستشراف الاستراتيجي والممارسات الإدارية للشركات التي تحاول التعامل مع المستويات المتزايدة باستمرار من عدم اليقين البيئي.	اهم التوصيات	

٢- الاسهامات المعرفية باللغة الانجليزية المتعلقة بالمتغير التابع (التفوق التنظيمي) :

Implementation of Operational Excellence: Challenges Related to Employee Perception and Organizational Culture (2016). تنفيذ التفوق التنظيمي : التحديات المتعلقة بإدراك الموظف والثقافة التنظيمية.		عنوان البحث وسنته	١ - ١
Fontes, Ruben	اسم الباحث		
تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : ما هو المستوى الحالي للفعالية التنظيمية في تنفيذ التفوق التنظيمي من حيث فهم الموظف والمشاركة والوعي القيادي داخل القسم؟ وإلى أي مدى ممكن الاختلاف في مستوى الفعالية التنظيمية في تنفيذ التفوق التنظيمي داخل القسم من حيث (فهم الموظف والمشاركة والوعي القيادي) عن طريق تحديد المتغيرات الديموغرافية المستقلة؟	مشكلة البحث		
يسعى البحث الى تحديد وتقييم تصورات الموظفين فيما يتعلق بالرؤية التنظيمية التي أكدت	هدف البحث		

على التفوق التنظيمي في الشركة المبحوثة.		
شركة الطاقة العالمية.	مكان التطبيق	
منهج كمي	منهج البحث	
بلغ حجم العينة (٢٠٤) شخصا في المنظمة المبحوثة.	عينة البحث	
ابعاد الفعالية التنظيمية : (فهم الموظف، المشاركة، الوعي القيادي). تنفيذ التفوق التنظيمي.	ابعاد البحث	
أن وحدة الأعمال ومجال البحث (الهندسة أو إدارة البناء) كلاهما مرتبطان بشكل إيجابي مع العديد من المتغيرات التابعة للنموذج من مدة توظيف والدور داخل الشركة وكذلك لم يكن مستوى التحصيل التعليمي من العوامل ذات الدلالة الإحصائية وأن العاملين من القطاع العام أقل احتمالا لإدراك أن المديرين الحاليين قد قاموا بتعيين وتوصيل توقعات التفوق التنظيمي.	اهم الاستنتاجات	
الاهتمام بتعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ المبادرة المؤسسية بنجاح (التفوق التنظيمي) بالإضافة الى الدرجة التي يمكن أن تضمنها المنظمة لفهم العامل والمواءمة وكذلك يجب ان يكون هناك تكاملاً سلساً واستيعاب هذه المفاهيم من قبل الافراد العاملين من أجل خلق التزام وثقافة مستدامة داخل المنظمة بحيث يصبح التفوق التنظيمي في نهاية المطاف نتاج مجموعة مشتركة من القيم التي تحدد المنظمة.	اهم التوصيات	
The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector.(2017) مستوى التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والاعمال وأثره على التفوق التنظيمي : دراسة قطاع التعدين الاردني.	عنوان البحث وسنته	١ - ٢
Al-Adaileh, Raid Mohd	اسم الباحث	
تمثلت مشكلة البحث في بيان تأثير مستوى التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والاعمال في التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟	مشكلة البحث	
يسعى البحث الى استكشاف التأثير المباشر لمستوى التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والاعمال في التفوق التنظيمي وكذلك تحديد مستوى التفوق التنظيمي كما يراه المدراء العاملون في مناصب ادارية في المنظمة المبحوثة.	هدف البحث	
قطاع التعدين الاردني (JMS).	مكان التطبيق	
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج البحث	
بلغ حجم العينة (١٥٠) مديرا في قطاع التعدين الاردني.	عينة البحث	
ابعاد التفوق التنظيمي : (تفوق القيادة، تفوق الموظفين، تفوق العملية، تفوق الثقافة، تفوق الهيكل).	ابعاد البحث	
هناك تأثير مباشر لمستوى التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والاعمال على التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة وان مستوى التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة متوسط كما يراه المدراء.	اهم الاستنتاجات	

اهم التوصيات	<p>ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتطوير استخدامها لتكنولوجيا المعلومات في العمليات الادارية لتحقيق التفوق التنظيمي حيث ان الاستخدام الفعال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في خدمة الاستراتيجية التنظيمية يؤدي الى ظهور نماذج ادارية جديدة تكون اكثر انفتاحا وابتكارا وتشاركية.</p>
٣ - ١	<p>عنوان البحث وسنته Factors of the Internal Environment and Their Impact on Organizational Excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Workers (2019). عوامل البيئة الداخلية وأثرها على التفوق التنظيمي في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر العاملين.</p>
اسم الباحث	<p>Al – Rawashdeh, Eyad T.</p>
مشكلة البحث	<p>تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : هل تؤثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة المبحوثة على التفوق التنظيمي؟ وما هو مستوى ابعاد عوامل البيئة الداخلية نسبة للتفوق التنظيمي في الجامعات الحكومية في جنوب الاردن من وجهة نظر الافراد العاملين؟</p>
هدف البحث	<p>يسعى البحث الى تحليل عوامل البيئة الداخلية وأثرها على التفوق التنظيمي في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر العاملين وتحديد العلاقة والاثر بين البيئة الداخلية و التفوق في الجامعات الحكومية.</p>
مكان التطبيق	<p>٤ جامعات حكومية في المحافظات الجنوبية في الاردن.</p>
منهج البحث	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>
عينة البحث	<p>بلغ حجم العينة (٣٠١) شخصا من الموظفين في المنظمة المبحوثة.</p>
ابعاد البحث	<p>ابعاد عوامل البيئة الداخلية : (عمليات الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، البحث والتطوير، نظم المعلومات الإدارية). أبعاد التفوق التنظيمي : (لتفوق في القيادة، تفوق المرؤوسين)</p>
اهم الاستنتاجات	<p>علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغيري البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتصورات المستجيبين في المنظمة المبحوثة لإبعاد عوامل البيئة الداخلية درجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي العام لتصورات المستجيبين في المنظمة المبحوثة لإبعاد التفوق التنظيمي درجة متوسطة.</p>
اهم التوصيات	<p>ضرورة تهيئة بيئة العمل وعواملها والظروف الملائمة التي تزيد من التفوق التنظيمي والاهتمام بتنمية قدرات الافراد وتدريبهم وفق البرامج العلمية المدروسة وكذلك الحاجة الى زيادة حجم الانفاق على برامج البحث والتطوير لان الانفاق على هذه الانشطة اصبح انفاقا استثماريا.</p>

<p>The role of knowledge management in delivering the organization to the state of performance excellence: Mediating role of technological vigilance (2020). دور إدارة المعرفة في إيصال المنظمة إلى حالة التفوق في الأداء: دور الوسيط لليقظة التكنولوجية.</p>	<p>عنوان البحث وسنته</p>	<p>١ - ٤</p>
<p>Amayreha, Khalid Thaher</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : ما هو مدى اهتمام الشركات المبحوثة بمتغيرات البحث؟ وما هو تأثير إدارة المعرفة في إيصال الشركة المبحوثة إلى التفوق؟ وما هو دور اليقظة التكنولوجية في إيصال الشركة المبحوثة الى التفوق؟</p>		<p>مشكلة البحث</p>
<p>يسعى البحث الى فحص العلاقة بين إدارة المعرفة والتفوق في الأداء من خلال تأثير إدارة المعرفة على اليقظة التكنولوجية داخل الشركات المبحوثة.</p>		<p>هدف البحث</p>
<p>٤٩ شركة تصنيع أدوية في الأردن.</p>		<p>مكان التطبيق</p>
<p>المنهج الكمي.</p>		<p>منهج البحث</p>
<p>بلغ حجم العينة (٢٧٠) شخصا من موظفي وقادة الشركات المبحوثة.</p>		<p>عينة البحث</p>
<p>ابعاد ادارة المعرفة : (الثقافة التنظيمية، القيادة، العمليات التنظيمية، سياسة المنظمة، الاستراتيجيات). التفوق في الاداء. اليقظة التكنولوجية.</p>		<p>ابعاد البحث</p>
<p>وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على إيصال الشركة إلى التفوق ويعزى هذا التأثير إلى القيادة بشكل أساسي باعتبارها المحرك الأساسي واليقظة التكنولوجية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة وإيصال المنظمة إلى حالة التفوق في الأداء.</p>		<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>توصي البحث بزيادة الجهود نحو توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وكذلك ضرورة أن تكون الهياكل التنظيمية أفقية ومرنة في الشركة المبحوثة.</p>		<p>اهم التوصيات</p>
<p>Nursing Human Resource Practices and Hospitals' Performance Excellence: The Mediating Role of Nurses' Performance (2021). ممارسات الموارد البشرية التمريضية وتفوق أداء المستشفيات : الدور الوسيط لأداء الممرضات.</p>	<p>عنوان البحث وسنته</p>	<p>١ - ٥</p>
<p>El-Gazar & Zoromba.</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : ما هو تأثير تصورات الممرضات عن خطة الاستجابة الإنسانية على تحقيق التفوق في أداء المستشفيات؟ و ما هو مدى اهتمام المستشفيات المبحوثة في تحقيق التفوق في الاداء؟</p>		<p>مشكلة البحث</p>
<p>يسعى البحث الى اختبار تأثير تصورات الممرضات عن خطة الاستجابة الإنسانية على تحقيق التفوق في أداء المستشفيات من خلال الدور الوسيط للأداء الوظيفي للممرضات.</p>		<p>هدف البحث</p>
<p>١٦ مستشفى في مدينة بور سعيد بمصر.</p>		<p>مكان التطبيق</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>		<p>منهج البحث</p>

الفصل الاول . . . المبحث الاول : بعض الاسهامات المعرفية السابقة

عينة البحث	بلغ حجم العينة (٣٢٩) ممرضة في المستشفيات المبحوثة.
ابعاد البحث	ابعاد ممارسات الموارد البشرية : (حزمة تحسين الاداء، التدريب والتطوير، الاجور والمكافآت المشروطة، تقييم الاداء، الاختيار والتوظيف، منافسة الرواتب، حزمة دعم الموظفين، ضمان العمل، توازن الحياة مع العمل، ادارة الخروج). ابعاد التفوق في الاداء : (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن واصحاب المصلحة الاخرين، المعلومات والتحليل، تنمية الموارد البشرية وادارتها، ادارة العمليات، النتائج). ابعاد الاداء الوظيفي : (القيادة، العناية، التخطيط، التعاون، التقييم، العلاقات الشخصية، التطوير المهني).
اهم الاستنتاجات	ارتباط تصورات الممرضات حول خطة الاستجابة الإنسانية و التفوق في أداء المستشفيات بشكل كبير ووجد أن الأداء الوظيفي للممرضات يلعب دوراً وسيطاً في رابطة تصورات الممرضات عن خطة الاستجابة الإنسانية والتفوق في أداء المستشفيات.
اهم التوصيات	يمكن لتصورات الممرضات عن خطة الاستجابة الإنسانية أن تساعد المستشفيات على تحقيق التفوق في الأداء من خلال تحسين الأداء الوظيفي للممرضات وكذلك يجب إيلاء اهتمام خاص لتحسين أداء التمريض في خطة الاستجابة الإنسانية والتمريض.

٣- الاسهامات المعرفية باللغة الانجليزية المتعلقة بالمتغير التفاعلي (المرونة التنظيمية) :

عنوان البحث وسنته	١ - ١
The Direction of The Interactive Relation Between Organizational Flexibility and Transformational Leadership Behaviours : A Comparative Analysis (2020). اتجاه العلاقة التفاعلية بين المرونة التنظيمية وسلوكيات القيادة التحويلية : تحليل مقارن.	
اسم الباحث	Akkaya ,Bulent
مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : هل لسلوكيات القيادة التحويلية تأثير تفاعلي على المرونة التنظيمية في الشركات المبحوثة؟ وهل للمرونة التنظيمية تأثير تفاعلي على سلوكيات القيادة التحويلية في الشركات المبحوثة؟
هدف البحث	يسعى البحث الى التحقيق في السوابق للتأثير التفاعلي بين سلوكيات القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية في الشركات المبحوثة.
مكان التطبيق	مجموعة من الشركات المتوسطة والصغيرة في تركيا.
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
عينة البحث	بلغ حجم العينة (٢١٧) مديرا في المستوى المتوسط في الشركات المتوسطة والصغيرة في تركيا.
ابعاد البحث	سلوكيات القيادة التحويلية : (الدافع الملهم، سمات التأثير المثالية، السلوك، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية). المرونة التنظيمية.

اهم الاستنتاجات	التأثير التفاعلي لسلوكيات القيادة التحويلية على المرونة التنظيمية غير ذي اهمية بينما هناك تأثير تفاعلي مهم للمرونة التنظيمية على سلوكيات القيادة التحويلية حيث تعتبر القيادة التحويلية بديلا او مكملا للهيكل التنظيمي الغائب وان القادة الذين يمتلكون صفات المرونة التنظيمية يهتمون اتباعهم من خلال تحفيزهم على تعلم اساليب وعمليات جديدة في هذه البيئة المتغيرة باستمرار.
اهم التوصيات	ينبغي على الشركات المبحوثة النظر الى المرونة التنظيمية على انها مورد قيم يسهل سلوكيات القادة التحويليين وباستخدام المرونة التنظيمية يساهم الجميع في التكيف مع التغييرات البيئية بحيث يمكن للقادة والمديرين ببساطة وخلال القيادة التحويلية تنفيذ أي تغيير.
١ - ٢	<p>عنوان البحث وسنته</p> <p>The Effectiveness of Organizational Agility on the Organizational Performance Excellence of Jordanian National Industrial Companies (2021). فاعلية المرونة التنظيمية في التفوق في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الوطنية الأردنية.</p>
اسم الباحث	Abdel-Qader, Mohammad Ahmad
مشكلة البحث	تمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة من التساؤلات وهي : هل تؤثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة المبحوثة على التفوق التنظيمي؟ وما هو مستوى ابعاد عوامل البيئة الداخلية نسبة للتفوق التنظيمي في الجامعات الحكومية في جنوب الاردن من وجهة نظر الافراد العاملين؟
هدف البحث	يسعى البحث الى التعرف على فاعلية المرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الوطنية الأردنية.
مكان التطبيق	شركة الإنشاءات الصناعية الأردنية.
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
عينة البحث	بلغ حجم العينة (١٦٠) موظفا من شركة الإنشاءات الصناعية الأردنية.
ابعاد البحث	ابعاد المرونة التنظيمية : (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية ، وضوح الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الأعمال). ابعاد التفوق في الأداء التنظيمي : (القيادة، نتائج الأفراد، التأثير على المجتمع، إدارة شؤون الموظفين، نتائج الأداء الرئيسية، نتائج اداء الموارد البشرية، نتائج العملاء، السياسة الاستراتيجية)
اهم الاستنتاجات	أهمية متطلبات المرونة التنظيمية في شركة الإنشاءات الصناعية بأنواعها وهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيري البحث وبأبعادها.
اهم التوصيات	أهمية توجيه الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة وعينة البحث لتكوين فريق من الخبراء وإقامة ورش العمل والمحاضرات التنقيفية فيما يتعلق بالسرعة والمرونة والاستجابة والقدرة على التكيف وكذلك ضرورة استغلال الطاقات البشرية وقدراتها الإبداعية وحثها على المبادرة والابتكار والتطوير.

ثالثا : اوجه الاستفادة من الاسهامات المعرفية السابقة :

- ١- ان الاطلاع على الاسهامات المعرفية السابقة متمثلة بالمصادر والدوريات والمقالات والبحوث النظرية والتطبيقية كان بمثابة خارطة طريق لعمل الباحثة للسير على خطاها.
- ٢- ساعدت الاسهامات المعرفية السابقة في فتح آفاق امام الباحثة وتوسيع تفكيرها من خلال الاطلاع على آخر المستجدات العلمية والبحثية والتي لها اثر في البحث الحالي.
- ٣- ان تصميم وصياغة منهجية البحث كان على غرار الاسهامات المعرفية السابقة فضلا عن المساعدة في اعداد وصياغة فقرات الاستبانة.
- ٤- وفرت الاسهامات المعرفية السابقة مصادر اجنبية وعربية دعمت الجانب النظري في البحث الحالي لما تضمنته من جهود معرفية وفكرية ذات صلة بمتغيرات البحث.
- ٥- ساهمت بعض الادبيات السابقة في اختيار مقاييس للبحث الحالي وذلك بعد الاطلاع على مقاييسها واستباناتها بعد ان تم تحكيمها من اجل ضمان الرصانة العلمية والانسجام مع توجهات البحث الحالي.
- ٦- ساعدت الباحثة في اختيار مجتمع وعينة البحث وتحديد ميدان التطبيق.
- ٧- التعرف على المشكلات التي اثارها تلك البحوث واهم الاستنتاجات والتوصيات ليبدأ البحث الحالي من حيث انتهت تلك البحوث.
- ٨- ارشدت الباحثة الى الوسائل الاحصائية المهمة التي تلائم البحث الحالي وتحديد الوسائل الاكثر جدوى وملائمة لاختبار فرضيات البحث ومخططها الفرضي.

رابعا : اهم ما يميز البحث الحالي عن الاسهامات المعرفية السابقة :

- ١- تميز هذا البحث بجمعه بين ثلاثة متغيرات وهي الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية كمتغير تفاعلي والتفوق التنظيمي وهو ما لم يقم به اي بحث اجنبي او عربي حسب علم الباحثة.
- ٢- انه بحث ميداني في البيئة العراقية وتحديد في مجال الصناعة والانتاج لذلك فان نتائجه تصب في خدمة المنظمة المبحوثة بشكل خاص والقطاع الصناعي بشكل عام وتعزيز الاهتمام و التشجيع على تبني متغيرات البحث لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف مع متطلبات المشهد التنافسي الان.
- ٣- يحاول البحث الحالي ادخال مفاهيم فكرية ومعرفية معاصرة في منظماتنا العراقية بصورة عامة وفي الشركة العامة للإسمنت العراقية بصورة خاصة.

المبحث الثاني منهجية البحث

توطئة :

تمثل منهجية البحث مسار العمل الرئيسي في البحث فهي بمثابة خارطة الطريق التي يسير عليها الباحث لأنها تتضمن خطوات اساسية للبنية الاجرائية للبحث والتي يمكن للباحثين اعتمادها، وعليه سيتم عرض منهجية البحث في هذا المبحث وفق الفقرات الآتية :

أولاً : مشكلة البحث .

ثانياً : أهمية البحث .

ثالثاً : أهداف البحث .

رابعاً : مخطط البحث الفرضي.

خامساً : فرضيات البحث.

سادساً : منهج البحث.

سابعاً : مبررات اختيار موقع البحث.

ثامناً : ميدان ومجتمع البحث.

تاسعاً : أسلوب جمع البيانات والمعلومات.

عاشراً : حدود البحث.

احدى عشر : التعريفات الاجرائية

اثنا عشر : خصائص افراد العينة

ثلاثة عشر : الوسائل الاحصائية

أولاً: مشكلة البحث :

يشهد العالم تغييرات متسارعة وبشكل مستمر وفي كل المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الامر الذي يتطلب من كافة المنظمات سواء كانت منظمات انتاجية او خدمية بصورة عامة ان تكون لديها رؤية مستقبلية تستشرف بها الاحداث والتغيرات المستقبلية من اجل النجاح والبقاء في المنافسة في ظل بيئة ديناميكية تتسم بعدم التأكد وبالتالي تحقيق التفوق التنظيمي. ويبنى على ذلك منطقياً فأن المنظمات تحتاج الى المرونة وبعدها التنظيمي حيث اصبح من المستحيل القول ان المنظمات تستطيع التكيف مع الكم الهائل من المتغيرات وفي ظل التنافس الشديد ان لم تبذل الجهد الحقيقي والمستمر لفهم هذا التغير اولا ومن ثم مواجهته وبالشكل الافضل خصوصاً وان المنظمات مسافرة و باستمرار في رحلة استكشاف نحو المستقبل. ان السعي الحثيث والمتواصل للمنظمات لتحقيق التفوق التنظيمي والريادة والوصول الى موقع متميز في سوق المنافسة يتطلب منها ان تؤدي دوراً استراتيجياً من خلال الاعتماد على مداخل مهمة من بينها الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية اذ يمكن للمنظمات من خلالهما توقع العديد من الفرص والتهديدات التي ستواجهها في المستقبل وامكانية الاستجابة او التكيف معها مما يعطي لها بعض الوقت لتقرر ماذا تفعل.

وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس وهو "مدى اهتمام القيادات الادارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية بالاستشراف الاستراتيجي وتأثير هذا الاهتمام في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال الدور التفاعلي للمرونة التنظيمية" وفي ضوء مما سبق تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ١- ما مستوى توافر ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟
- ٢- ما مستوى توافر ابعاد التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟
- ٣- ما مستوى توافر ابعاد المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ؟
- ٤- ما علاقة الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي و التفوق التنظيمي ؟
- ٥- ما علاقة التأثير بين الاستشراف الاستراتيجي و التفوق التنظيمي ؟
- ٦- ما الدور التفاعلي للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي و التفوق التنظيمي؟

ثانيا: أهمية البحث :

يستمد البحث اهميته من خلال متغيراته حيث لا توجد بحوث سابقة بحد علم الباحثة قد جمعت بين متغيرات البحث وهذا ما يبرر الشروع في بحث واختبار هذ المتغيرات ، وتتجسد اهمية البحث بالأمور الاتية :

- ١- إنّ اهمية البحث جاءت من اهمية متغيراته المبحوثة (الاستشراف الاستراتيجي، التفوق التنظيمي، المرونة التنظيمية) كونها من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات لاسيما تلك التي تسعى الى التغيير من واقعها نحو الأفضل.
- ٢- تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي الذي يعد الاكثر اهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية حيث يلاحظ ان الدول المتقدمة التي جنت ولا زالت تجني ثمار التقدم الاقتصادي هي الدول التي عملت على تطوير القطاع الصناعي.
- ٣- يوفر قاعدة معلومات مهمة تكون بمثابة دليل عمل للمنظمة عينة البحث من اجل مواجهة التغييرات الحالية والمستقبلية وتحديث اساليبها في العمل.
- ٤- يمثل هذا البحث اضافة معرفية متواضعة للمكتبة العراقية في مجال الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي والمرونة التنظيمية والتي تتمثل بتوضيح الجوانب الفكرية للمتغيرات وابعادها الفرعية.

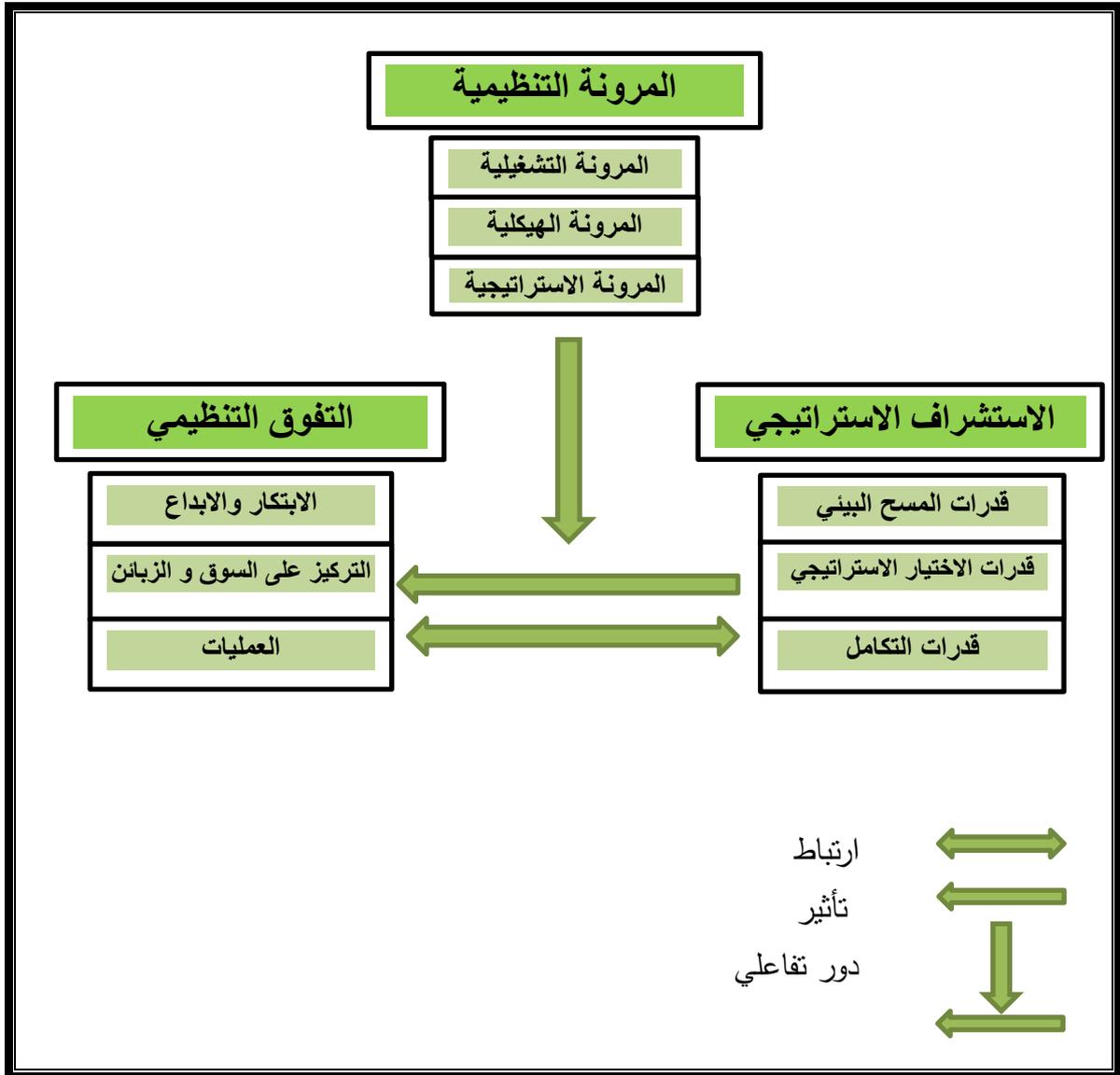
ثالثا: اهداف البحث :

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :

- ١- تسليط الضوء على الاطر النظرية لمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها وابعادها.
- ٢- التعرف على مدى اهتمام المنظمة عينة البحث لمفاهيم الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي والمرونة التنظيمية.
- ٣- اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير المحتملة بين متغيرات البحث.
- ٤- اختبار الدور التفاعلي للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي
- ٥- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات مدعمة بالآليات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها والتي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى المنظمة عينة البحث.

رابعا: مخطط البحث الفرضي :

انطلاقا من الاطار النظري لأدبيات الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي والمرونة التنظيمية وفي ضوء مشكلة البحث واهميته واهدافه صُمم مخطط البحث الفرضي ليوضح العلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير بينهما وكما موضح في الشكل (١) الاتي :



شكل (١) مخطط البحث الفرضي ، المصدر : اعداد الباحثة

ويتضح من الشكل (١) ما يلي :

١- المتغير المستقل : الاستشراف الاستراتيجي (Strategic Foresight) وابعاده :

- ا- قدرات المسح البيئي.
- ب- قدرات الاختيار الاستراتيجي.
- ج- قدرات التكامل.

٢- المتغير التابع : التفوق التنظيمي (Organizational Excellence) وابعاده :

- ا- الابتكار والابداع.

ب- التركيز على السوق و الزبائن.

ج- العمليات.

٣- المتغير التفاعلي : المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility) وابعاده :

ا- المرونة التشغيلية.

ب- المرونة الهيكلية.

ج- المرونة الاستراتيجية.

خامسا: فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى (فرضيات علاقات الارتباط) :

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي).

وتنبثق من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وهي :

ا- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي بأبعاده.

ب- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بأبعاده.

ج- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات التكامل والتفوق التنظيمي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات التكامل والتفوق التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية (فرضيات التأثير) :

(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده في التفوق التنظيمي).

وتنبثق من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وهي :

ا- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الابتكار والابداع

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الابتكار والابداع.

ب- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في التركيز على السوق والزبائن.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في التركيز على السوق

والزبائن.

ج- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في العمليات.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في العمليات.

الفرضية الرئيسية الثالثة (فرضية التفاعل) :

(للمرونة التنظيمية تأثير تفاعلي في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي).

(H0) لا يوجد للمرونة التنظيمية تأثير تفاعلي في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

(H1) يوجد للمرونة التنظيمية تأثير تفاعلي في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

سادسا : منهج البحث

توجهات البحث وغاياته وأدواته تستوجب اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعنى بوصف ملامح الظاهرة وتحليل أبعادها و لقد اعتمدت الباحثة هذا المنهج الذي يعد أحد أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي الذي يمثل انعكاسا لأفكار الباحثة المنبثقة عن معرفة المشكلة ، ومحاولة ايجاد الحلول لها باعتماد الاستبانة كأداة رئيسية ليتم جمع البيانات الدقيقة بواسطتها حول المتغيرات المبحوثة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها وتحديد أبعادها وكشف نوع التأثير بينها في الشركة العامة للإسمنت العراقية وتحديد أهم الاستنتاجات التي تساعد على فهم واقع الشركة.

سابعاً : مبررات اختيار موقع التطبيق

تم اختيار (الشركة العامة للإسمنت العراقية / معاوية ومعمل اسمنت الكوفة) كميدان للبحث وذلك بسبب الدور الفاعل والمتميز في صناعة الاسمنت حيث أن لهذا المعمل أهمية كبيرة في قطاع صناعة الاسمنت في العراق وفي التنمية الاقتصادية ، وذلك من خلال الوفاء باحتياجات سوق العمل في مجال قطاعات صناعة الاسمنت ، فلقد كانت العلامة (اسمنت الكوفة) ماركة تجارية معروفة واكبت عملية إعادة الأعمار والتنمية الاقتصادية ، الامر الذي دفع بالباحثة الى اختيار الشركة المذكورة لتكون محلا لتطبيق بحثها.

ثامناً : ميدان ومجتمع البحث

١ - ميدان البحث

يتمثل ميدان البحث في (الشركة العامة للإسمنت العراقية / معاوية ومعمل سمنت الكوفة) ، وفيما يلي نبذة مختصرة عن الشركة والمعمل :

١- نبذة عن الشركة العامة للإسمنت العراقية / معمل سمنت الكوفة :

قررت وزارة الصناعة والمعادن بتاريخ (٢٠١٦/١/١٩) دمج شركات الاسمنت العراقية وهي (الشركة العامة للإسمنت الجنوبية والشركة العامة للإسمنت الشمالية) تحت مسمى (الشركة العامة للإسمنت العراقية) حيث تتألف وزارة الصناعة والمعادن من ستة قطاعات وهي (قطاع الصناعات الهندسية و قطاع الصناعات الإنشائية وقطاع الصناعات النسيجية وقطاع الصناعات الغذائية والدوائية وقطاع الخدمات الصناعية وقطاع الصناعات الكيماوية والبتر وكيمياوية) وفي كل قطاع مجموعة من الشركات التابعة له، وما يخص بحثنا هو قطاع الصناعات الإنشائية الذي يتألف من سبع شركات هي (الشركة العامة للصناعات الإنشائية والشركة العامة لصناعة الزجاج والشركة العامة للإسمنت العراقية والشركة العامة للصناعات الحرارية والسيراميك والشركة العامة للمسح الجيولوجي والتعدين ومصنع بغداد للأثاث وشركة النعمان العامة).

سوف يتخصص بحثنا باستطلاع وتحليل متغيرات البحث في (معاونة ومعمل سمنت الكوفة) والذي يقع على بعد (٨) كم جنوب مدينة الكوفة، وافتتح بتاريخ (١٩٧٧/٧/١٧) بعدما أنشأته شركة (F.L.S) الدانيماركية ، وتبلغ طاقته الانتاجية (١,٨) مليون طن من السمنت سنوياً ، ويتكون من أربعة خطوط إنتاجية ويعمل بالطريقة الرطبة.

ب- منتجات معمل سمنت الكوفة :

المنتجات غير النمطية	المنتجات النمطية
اسمنت واطئ الحرارة	الاسمنت البورتلاندي المقاوم
اسمنت سريع التصلب	الاسمنت البورتلاندي العادي
اسمنت ناري	النورة الحية والمطفأة
اسمنت آبار النفط	مادة الفلر (كربونات الكالسيوم)

جدول (١) يبين منتجات معمل سمنت الكوفة ، المصدر: معمل اسمنت الكوفة

ت- الأقسام الإنتاجية للمعمل :

- قسم المقلع : يقع هذا القسم في منطقة بحر النجف على بعد (٢٥) كم من المعمل ، وحدده متخصصي المسح الجيولوجي ، وذلك لوجود مادة حجر الكلس هناك وهي من المواد الأساسية لصناعة الاسمنت، بعد تقطيع الحجر يتم تكسيره إلى قطع صغيرة بحجم (٢-٤) سم بكسارات ضخمة من أجل تسهيل نقلها ، و ثم تنقل وساطة الناقل المطاطي المتكون من (٢٣) محطة وصولاً إلى المعمل.

- قسم الأفران : وتوجد في المعمل (٨) أفران تحول المواد الخام إلى مادة شبه مصنعة التي تدعى (الكلنكر).

- قسم طواحين الاسمنت : يطحن (الكلنكر) في طواحين ضخمة جدا وذلك من أجل تحويله إلى مادة الاسمنت، حيث تنتج (١٢٠٠) طنا من السلسلة في الساعة الواحدة.

- قسم التعبئة : هذا القسم متخصص بتعبئة الاسمنت في أكياس ورقية بسعة (٥١٠) كغم ، أو قد ينقل الاسمنت المصنع في سيارات حوضية.

بالإضافة إلى إنه كان هنالك قسم خاص لصناعة أكياس ورقية لتعبئة الاسمنت سابقاً، حيث ينتج ما يقارب (٢٠-١٥) ألف كيس يومياً، لكن في الوقت الحاضر فقد تم الاستعاضة عنه بالأكياس المستوردة من الأردن وإيران، أما بقية الاقسام والشعب للمعمل فيتم توضيحها في الهيكل التنظيمي للمعمل.

٢- مجتمع البحث

تم استهداف القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معاوينة ومعمل اسمنت الكوفة والبالغ عددهم (١١١) فردا وبهذا فتكون عينة قصدية بطريقة المسح الشامل.

تاسعا : أسلوب جمع البيانات والمعلومات

من اجل الحصول على البيانات التي يتطلبها إتمام هذا البحث من حيث الإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه وتحديد نتائجه وبناء استنتاجاته وتقديم توصياته اعتمدت الباحثة على الأساليب الاتية لجمع البيانات والمعلومات :

ا- البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري للبحث :

لكي يتم إغناء الجانب النظري للبحث فقد تم الاعتماد على المصادر العربية والأجنبية التي تم جمعها من المراجع العلمية المتمثلة بالكتب والدوريات ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والمجلات والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث الحالي إلى جانب الاستعانة بخدمات الشركة العلمية للمعلومات (مواقع شبكة الانترنت).

ب- البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث :

اعتمدتُ في تغطية الجانب التطبيقي للبحث على بعض الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات والمتمثلة بالآتي :

ا- استمارة الاستبيان : وهي المصدر الرئيس للحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث وهي (الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي والمرونة التنظيمية) ، وقد صممت الاستمارة في ضوء مشكلة واهداف البحث استناداً الى الادبيات التي وردت في الجانب النظري فضلاً عن آراء

الفصل الاول . . . المبحث الثاني : منهجية البحث

السادة الخبراء والمحكمين ، وقد اعتمدت الباحثة على تدرج (Likert) الخماسي لكافة أبعاد البحث لكونه يعد من المقاييس والأساليب الأكثر استخداما في العلوم الإدارية والاجتماعية أولا، ولكونه يتسم بالدقة والوضوح ثانيا. وقد حدد المقياس بالصيغة الآتية :

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٥	٤	٣	٢	١

وقد صممت الاستبانة بالاعتماد على ادبيات البحث، وبعض البحوث السابقة وبصيغته تتلائم ومفهوم المتغير المراد قياسه مع الأخذ بنظر الاهتمام التعديلات التي اشار اليها السادة المحكمون وبما يتناسب مع اتجاهات البحث.

والجدول (٢) يوضح متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وتسلسلاتها المتكونة من الاجزاء الاتية :

المحاور	المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصادر
المحور الاول	المعلومات الشخصية	النوع الاجتماعي	٥	اعداد الباحثة
		الفئة العمرية		
		التحصيل العلمي		
		مدة الخدمة		
المحور الثاني	الاستشراف الاستراتيجي	المنصب الوظيفي الحالي	٧	(Hassanabadi,2019:63)
		قدرات المسح البيئي		
		قدرات الاختيار الاستراتيجي		
		قدرات التكامل		
المحور الثاني	التفوق التنظيمي	المجموع	٢٠	
		الابتكار والابداع	٧	(Alhimyari & Almurshidi,2020:36)
		التركيز على السوق والزبائن		
		العمليات		
المجموع	٢٢			
المحور الثاني	المرونة التنظيمية	المرونة التشغيلية	٦	(Lim et al.,2011:230)
		المرونة الهيكلية		
		المرونة الاستراتيجية		
		المجموع		
		المجموع الكلي	٦٢	

الجدول (٢) يبين ملخص مكونات استمارة الاستبيان ، المصدر : اعداد الباحثة

ولقد تم توزيع الاستمارة بشكل طبقي على عينة البحث ، ومن الامور التي كانت محط اهتمام الباحثة عند توزيع استمارة الاستبيان هي :

- توضيح المفاهيم التي تضمنتها الاستمارة وفقراتها لأفراد عينة البحث.
 - محاولة الوصول الى الاجابة الدقيقة.
 - المحافظة على الحد الادنى لعينة البحث التي تم تحديدها مسبقا.
- بهذا الخصوص فقد تم توزيع (١٢٠) استمارة على افراد عينة البحث ، الا أنه تم استرجاع (١١١) استمارة صالحة للتحليل.

ب- المقابلة الشخصية :

هناك العديد من المقابلات التي جرت مع مديري الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب في اختصاصات متعددة مثل مدير المعمل، مسؤول شعبة الموارد البشرية، مسؤول شعبة المواد الأولية، مسؤول شعبة التقلبات، مدير قسم الانتاج، مدير قسم السيطرة النوعية، مسؤول شعبة الفحص الآلي، مسؤول شعبة الكسارات، مدير قسم المقالع، مدير قسم طواحين المواد الأولية، حيث تم مناقشة كيفية سير عمل المعمل كمنظمة صناعية وابرز المنتجات التي يتم تقديمها للمجتمع وكيفية التعامل مع الزبائن (الملحق (٤)).

عاشراً : حدود البحث

- ١- **الحدود الزمانية** : تتمثل الحدود الزمانية للبحث الحالي رغم كونه بحث تحليلي ومعتد على اجابات الافراد عينة البحث ، فان المدة التي أجريت فيها البحث امتدت من تاريخ ٢٠٢١/١١/١ الى ٢٠٢٢/٥/١.
- ٢- **الحدود المكانية** : تتمثل الحدود المكانية للبحث بالموقع الجغرافي لـ(الشركة العامة للإسمنت العراقية / معاوينة ومعمل اسمنت الكوفة) لغرض استكمال إجراء الجانب الميداني للبحث.
- ٣- **الحدود البشرية** : تتمثل الحدود البشرية للبحث بـ (العينة المبحوثة) والتي تم استرجاع الاستمارات الصالحة للتحليل منها، اذ بلغ حجم العينة (١١١) فردا من القيادات الإدارية وبمختلف المستويات الادارية.
- ٤- **الحدود البحثية** : تركز الحدود البحثية للبحث على تناول ثلاثة متغيرات (الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي والمرونة التنظيمية) الى جانب ما تضمنته من ابعاد فرعية.

احدى عشر : التعريفات الاجرائية

يوضح الجدول (٣) التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث وابعادها

المتغير	المفهوم
الاستشراف الاستراتيجي :	هي قدرة المنظمة في الكشف عن الاشارات الضعيفة المبكرة التي تطرأ في المتغيرات البيئية المحيطة اي توقع الاحداث قبل وقوعها وتستطيع المنظمة عبر فهم ومعرفة الماضي والحاضر رسم مستقبلها وبما يتناسب مع رؤيتها واهدافها نحو التفوق.
قدرات المسح البيئي	هي قدرة المنظمة في فحص ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية بغية جمع المعلومات واستخدام هذه المعلومات كإشارات مبكرة التي تنذر بحصول تغييرات قادمة في البيئة وبالتالي تحديد مسار العمل المستقبلي للمنظمة.
قدرات الاختيار الاستراتيجي	هي قدرة المنظمة في تحديد البديل الافضل والامثل من بين البدائل المتاحة والذي يتناسب مع ظروفها الداخلية والخارجية اي اختيار المستقبل الذي يلبي طموح المنظمة ويحقق اهدافها طويلة الامد.
قدرات التكامل	هي قدرة المنظمة في تجميع او الحصول على الموارد اللازمة والمستندة الى المعرفة وتنسيقها بحيث تمكنها من تحقيق رؤيتها واهدافها المستقبلية وهذا بدوره يؤدي الى تكامل وضعها الحالي مع وضعها المستقبلي المخطط اي تحقيق التكامل بين المعرفة الخارجية والداخلية معاً.
التفوق التنظيمي :	هو هدف تسعى اليه جميع المنظمات سواء أكانت انتاجية ام خدمية ويتم الوصول اليه من خلال تفاعل مجموعة من الانشطة والاجراءات والقيم التي تنفرد بها المنظمة و تتسم بالندرة والابداع والاصالة والتي تؤدي الى التطوير التنظيمي والتعلم المستمر وبما يعكس على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات الزبائن وبالتالي التفوق على المنافسين وصولاً الى التميز.
الابتكار والابداع	هما ميزة اساسية من مزايا المنظمات المتفوقة فالابتكار هو القدرة على تكوين وايجاد افكار جديدة وغير مألوفة من قبل سواء كانت تخص المنتجات او الخدمات او اعادة هندسة العمليات او تغيير تنظيمي معين والابداع هو تحويل هذه الافكار الجديدة الى شيء ملموس يحقق للمنظمة ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق التفوق التنظيمي.
التركيز على السوق والزبائن	هو قدرة المنظمة في تحليل السوق لتحديد خصائصه وحجمه و كذلك تحديد مجموعات الزبائن المستهدفين و التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها لكسب ارضائهم واقامة علاقات وثيقة ومستمرة معهم وبشكل افضل من المنافسين.
العمليات	هي عبارة عن مجموعة من الانشطة المتسلسلة والاجراءات التي يتم من خلالها تحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات تحقق حاجات و رغبات الزبائن اي التركيز على العمليات التي يمكن من خلالها الوصول الى الاهداف المرجوة وصولاً لتحقيق التفوق التنظيمي.
المرونة التنظيمية :	هي قدرات وامكانيات المنظمة والطرائق التي تتبناها في التكيف و تحقيق اعلى استجابة ممكنة للتغيرات والضغوط التي تحصل في بيئتها الداخلية والخارجية بسرعة وكفاءة عالية.
المرونة التشغيلية	هي القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات من خلال مزيج الافراد والأجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات بهدف تحقيق اقصى قدر من الكفاءة التشغيلية.
المرونة الهيكلية	هي القدرة على تكيف آلية اتخاذ القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة وبما يتلاءم مع التغيرات في البيئة الخارجية اذ ان المرونة الهيكلية هي مرونة البيئة الداخلية بتتويج الادوار والاعداد والقابليات والمهارات للعاملين في المنظمة من اجل الاستجابة للتغيرات الطارئة.
المرونة الاستراتيجية	هي قدرة المنظمة على التغيير او الاستجابة وفي الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية اي قدرتها على التغيير في استراتيجيتها الحالية ومن ثم اعادة هيكلة نفسها داخليا وعلاقتها مع البيئة الخارجية.

اثنا عشر : خصائص افراد العينة

تم تحديد خصائص افراد عينة البحث استنادا الى البيانات الواردة ضمن فقرة المعلومات الشخصية في استمارة الاستبيان (انظر ملحق (٢)) وكما يأتي :

١- النوع الاجتماعي :

يوضح الجدول الاتي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات النوع الاجتماعي وكما يأتي :

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	الفئة
٩٢%	١٠٢	ذكر
٨%	٩	انثى
١٠٠%	١١١	المجموع

الجدول (٤) يوضح التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي ، المصدر : اعداد الباحثة

تبين من خلال الجدول (٤) ان نسبة تكرار الذكور في عينة البحث بلغت (٩٢%) بينما نسبة تكرار الاناث بلغت (٨%) وكما هو واضح الفارق كبير جدا بين النسبتين وهذا يدل على تفضيل ادارة المعمل الذكور على الاناث ، ويرجع السبب في ذلك حسب رأي الباحثة الى طبيعة العمل في الشركة وتخصصاتها ، هذا فضلا عن أنّ عينة البحث اختيرت للمواقع الريادية.

٢- الفئة العمرية :

يوضح الجدول الاتي التكرارات ونسبها لكل فئة من الفئات العمرية :

العمر		
النسبة	التكرار	الفئة
٢%	٢	اقل من ٣٠ سنة
٢٤%	٢٧	٣١-٤٠ سنة
٤٣%	٤٨	٤١-٥٠ سنة
٣١%	٣٤	٥١ سنة فأكثر
١٠٠%	١١١	المجموع

الجدول (٥) التكرارات ونسبها للفئات العمرية ، المصدر : اعداد الباحثة

تبين من الجدول (٥) ان الاستثمارات التي وزّعت على الفئة العمرية اقل من (٣٠) سنة بلغت (٢) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٢%) ، وان الاستثمارات التي وزّعت على الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة بلغت (٢٧) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٢٤%) ، اما الاستثمارات التي وزّعت على الفئة العمرية (٤١-٥٠) سنة بلغت (٤٨) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٤٣%) ، واخيرا فان الاستثمارات التي وزّعت على الفئة العمرية (٥١ فأكثر) سنة بلغت (٣٤) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٣١%). ويتضح من النسب السابقة ارتفاع معدل اعمار القيادات الادارية في الشركة عينة البحث مقابل انخفاض نسبة الشباب، ولذلك وبحسب رأي الباحثة من المهم زيادة فئة الشباب بسبب قدرتها على الابتكار والابداع والتطوير والتغيير نحو الافضل.

٣- التحصيل العلمي :

يوضح الجدول الاتي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات التحصيل العلمي :

التحصيل العلمي		
النسبة	التكرار	الفئة
٣%	٣	دكتوراه
١٣%	١٤	ماجستير
١٠%	١١	دبلوم عالي
٦٣%	٧٠	بكالوريوس
١١%	١٣	اعدادية
١٠٠%	١١١	المجموع

الجدول (٦) التكرارات ونسبها للتحصيل العلمي ، المصدر : اعداد الباحثة

تبين من الجدول (٦) ان الاستثمارات التي وزّعت على افراد العينة الذين يمتلكون شهادة دكتوراه بلغت (٣) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٣%) ، وان الاستثمارات التي وزّعت على افراد العينة الذين يمتلكون شهادة ماجستير بلغت (١٤) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (١٣%) ، اما الاستثمارات التي وزّعت على افراد العينة الذين يمتلكون شهادة دبلوم عالٍ بلغت (١١) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (١٠%) ، وان الاستثمارات التي وزّعت على افراد العينة الذين يمتلكون شهادة بكالوريوس بلغت (٧٠) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٦٣%) ، واخيرا فان الاستثمارات التي وزّعت على افراد العينة الذين يمتلكون شهادة اعدادية بلغت (١٣) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (١١%). ويتضح من النسب السابقة ارتفاع نسبة الافراد الذين يمتلكون شهادة البكالوريوس في الشركة المبحوثة وانخفاض نسبة الافراد الذين يمتلكون شهادة الماجستير والدكتوراه ، ولذلك وبحسب رأي الباحثة من المهم زيادة هذه الفئة لتوظيف قدراتهم العلمية في مجالات مثل اجراء الدراسات والبحوث التي تخدم سير وتقدم العمل.

٤- مدة الخدمة :

يوضح الجدول الآتي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات مدة الخدمة :

مدة الخدمة		
النسبة	التكرار	الفئة
٣%	٣	أقل من ٥ سنة
٦%	٧	٦-١٠ سنة
١٠%	١١	١١-١٥ سنة
٢٥%	٢٨	١٦-٢٠ سنة
٥٦%	٦٢	٢١ سنة فأكثر
١٠٠%	١١١	المجموع

الجدول (٧) التكرارات ونسبها لمدة الخدمة ، المصدر : اعداد الباحثة

تبين من الجدول (٧) ان الاستثمارات التي وزعت على افراد العينة الذين مدة خدمتهم (أقل من ٥) سنة بلغت (٣) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٣%) ، وان الاستثمارات التي وزعت على افراد العينة الذين مدة خدمتهم (٦-١٠) سنة بلغت (٧) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٦%) ، وان الاستثمارات التي وزعت على افراد العينة الذين مدة خدمتهم (١١-١٥) سنة بلغت (١١) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (١٠%) ، وان الاستثمارات التي وزعت على افراد العينة الذين مدة خدمتهم (١٦-٢٠) سنة بلغت (٢٨) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٢٥%) ، واخيرا فان الاستثمارات التي وزعت على افراد العينة الذين مدة خدمتهم (٢١ سنة فأكثر) بلغت (٦٢) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٥٦%).

ويتضح من النسب السابقة ان معظم الافراد عينة البحث يمتلكون خبرة طويلة في العمل الاداري تؤهلهم لاكتساب الخبرة اللازمة للعمل وايضا تمكنهم من تولي مناصب قيادية في الشركة عينة البحث.

٥- المنصب الوظيفي :

يوضح الجدول الآتي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات المنصب الوظيفي :

مدة الخدمة		
النسبة	التكرار	الفئة
١%	١	مدير عام
١%	١	م. مدير عام
٢٥%	٢٨	رئيس قسم
٦%	٧	م. رئيس قسم
٦٧%	٧٤	مسؤول شعبة
١٠٠%	١١١	المجموع

الجدول (٨) التكرارات ونسبها للمنبص الوظيفي ، المصدر : اعداد الباحثة

تبين من الجدول (٨) ان الاستثمارات التي وزّعت على منصب مدير عام بلغت (١) استثمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (١%) ، وان الاستثمارات التي وزّعت على منصب معاون مدير عام بلغت (١) استثمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (١%) ، وان الاستثمارات التي وزّعت على منصب رئيس قسم بلغت (٢٨) استثمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٢٥%) ، وان الاستثمارات التي وزّعت على منصب معاون رئيس قسم بلغت (٧) استثمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٦%) ، واخيرا فان الاستثمارات التي وزّعت على منصب مسؤول شعبة بلغت (٧٤) استثمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (٦٧%).

ثلاثة عشر : الوسائل الاحصائية

استخدمت الباحثة مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل اختبار وقياس فرضيات البحث، اذ استخدم عدد من البرامج لغرض اجراء الجانب الاحصائي وهي (SPSS.v.23 , Excel 2010 , Amos .v.23) وكذلك الاساليب الاحصائية الاتية :

- ١- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis).
- ٢- قيم معامل الصدق (Validity).
- ٣- التحليل العاملي التوكيدي.
- ٤- قياس ثبات الاستبانة بواسطة (Alpha Cronbach's).
- ٥- الوسط الحسابي الموزون وشدة الاجابة والانحراف المعياري.
- ٦- معامل الارتباط البسيط.
- ٧- معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي.
- ٨- اسلوب تحليل التفاعل من خلال تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.
- ٩- رسم العلاقة التفاعلية من خلال برنامج (Mod Graph).

الفصل الثاني

الجانب النظري لمتغيرات البحث



المبحث الاول

الاستشراف الاستراتيجي



المبحث الثاني

التفوق التنظيمي



المبحث الثالث

المرونة التنظيمية



المبحث الرابع

العلاقات الترابطية بين متغيرات البحث

المبحث الأول

الاستشراف الاستراتيجي

توطئة :

" العدو الأكبر للمعرفة ليس الجهل ، إنه وهم المعرفة " (Stephen Hawking)
(Borges,2020:4) يعد موضوع الاستشراف الاستراتيجي من الموضوعات المهمة ، ومع تسارع وتيرة العولمة و التكنولوجيا في مختلف مجالات بيئة الاعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت اهمية هذا الموضوع بوصفه احد الركائز الاساسية التي تستند اليها المنظمة في مواجهة التهديدات وفي رسم تصورات ورؤى وافكار مستقبلية تساعد المنظمات في البقاء والحفاظ على موقعها في السوق والوصول الى الاداء المتميز.

وعليه سنتناول في هذا المبحث الاستشراف الاستراتيجي على وفق الفقرات الاتية :

اولا : نشأة وتطور الاستشراف الاستراتيجي.

ثانيا : مفهوم الاستشراف الاستراتيجي.

ثالثا : تداخل الاستشراف مع بعض المفاهيم الاخرى.

رابعا : اهمية الاستشراف الاستراتيجي.

خامسا : اهداف الاستشراف الاستراتيجي.

سادسا : مراحل الاستشراف الاستراتيجي.

سابعا : تقنيات الاستشراف الاستراتيجي.

ثامنا : خصائص عملية الاستشراف الاستراتيجي.

تاسعا : عناصر الاستشراف الاستراتيجي.

عاشرا : محددات الاستشراف الاستراتيجي.

احدى عشر : ابعاد الاستشراف الاستراتيجي.

أولاً: نشأة وتطور الاستشراف الاستراتيجي :

ظهر الاستشراف الاستراتيجي منذ اللحظة الاولى التي بدأ فيها الانسان بصناعة و ارتداء الملابس في فصل الشتاء للوقاية من البرد (Hines,2019:3). فالتفكير في المستقبل واستشراف الاحداث يمتد عبر التاريخ اذ اراد الناس في جميع الاوقات ان يعرفوا ما الذي ينتظرهم (Cuhls,2003:94). ويرى (الحدراوي، ٢٠١٠: ٤٧) ان البداية لظهور الاستشراف الاستراتيجي قديمة جدا قدم الحياة البشرية، فقد كان تفكير الإنسان يرصد ويتابع جميع الأحداث التي تدور حوله ويحقق استشراف التغيرات المستقبلية في شتى مجالات الحياة ويستعين بالمستجدات التي تواكب ظهور هذه التغيرات في الاحداث والمستجدات الأخرى.

وبهذا الخصوص تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد البداية الحقيقية لظهور الاستشراف الاستراتيجي ومن أجل الوقوف على التاريخ الحقيقي لظهور الاستشراف قسّمت الباحثة آراء الباحثين على مراحل عدّة هي :

١- **المرحلة الأولى للاستشراف :** في هذه المرحلة يرجع بداية الاستشراف أو الاهتمام به إلى تاريخ ظهور الحياة البشرية، أي إنّ الاستشراف ارتبط مع وجود الانسان (Lawrence et al,2017:1) ، ومن صورته الأولى المزارع في ذلك الوقت الذي كان يقوم بالاحتفاظ بقسم من الحبوب من أجل الغرس المستقبلي، وأيضاً دور الاستشراف في الحضارات الانسانية القديمة مثل حضارة وادي الرافدين ووادي النيل والحضارات الأخرى، فقد سطوروا أعظم الملاحم والأساطير وبنوا الاهرامات من أجل الخلود كآلهة، إذ استشرّفوا الخلود والبقاء بعد الموت، فقد كان للمستقبل دور كبير في تلك الحضارات، فالبابليون اهتموا بالمستقبل بشكل كبير ومن ذلك اهتمامهم بالتنجيم والسحر والعرافيين والكهنة الذين أظهروا قدراتهم على التنبؤ بالمستقبل، قد كان الأفراد عامة يهتمون بالاستشراف لكشف الحقائق الغامضة، وشفائهم من الأمراض (البغدادي والحدراوي، ٢٠١٣: ٦٦). وكان الفراعنة مهتمين بالمستقبل، وقد اعتمدوا عليه في كثير من مجالات حياتهم كالفلك والتنجيم إن اهتمام الفراعنة بالبناء والعمران كبناء الأهرامات والمعابد، فضلاً عن تحنيط الموتى، وخزن الطعام والحلي دليل واضح على اهتمام الفراعنة بالمستقبل، وإيمانهم بوجود حياة بعد الممات.

أما في الحضارة اليونانية فقد ظهرت معابد الوحي، ومن أشهرها معبد دلفي الذي كان مشهوراً عالمياً منذ عام (٨٠٠) قبل الميلاد وكانت هذه المعابد تستعمل للتنبؤ بالمستقبل، وقد اكتشفت الدراسات أن الملوك اليونانيين كانوا يطلبون من أوراكل إنباءهم عن إمكانية تحقيقهم

للمنصر قبل خوض المعركة (Jemala,2010:68;Duin,2006:29)، أما في القرن السادس عشر وحتى القرن الثامن عشر استخدمت التوقعات على نطاق واسع من أجل توقع اتجاهات المستقبل وتحسين اتخاذ القرارات العامة، فقد كان أشهر المساهمين في التنبؤات بالمستقبل الصيدلاني والمنجم الفرنسي (نوستراداموس) من خلال مجموعة من التنبؤات التي أصبحت شائعة في جميع انحاء العالم في كتابه النبوءة في عام (١٥٥٠) فقد استخدم في الماضي المستقبل كحاجة طبيعية لخوف البشر من التعامل معه.

٢- **المرحلة الثانية للاستشراف** : تبدأ بعد الثورة الصناعية نقلا عن (Jemala,2010:68) في دراسته إذ أكد أن القرن التاسع عشر أصبح أكثر تركيزا على التنبؤ وخصوصا في العلوم الاجتماعية، واتفق معه (Gokhberg et al,2016:114) الذي أكد ظهوره بعد الثورة الصناعية وما فرزته التحولات التكنولوجية الكبيرة أصبح فيها الحاجة للمستقبل أكثر الزاما خلال تلك الفترة إذ كان التركيز والاهتمام على تحسين اتخاذ القرارات وتوقع الاتجاهات طويلة الأمد لا للقرارات قصيرة الأمد، ففي القرنين التاسع عشر والعشرين ركز الاقتصاديون الكلاسيكيون على تحليلهم للمستقبل الاقتصادي الرأسمالي في بداية عام (1900) إذ تم انشاء مبادئ واتجاهات للاستقراء الاجتماعي.

ظهر في عام (1902) مصطلح الاستشراف في دراسة ألقاها (Wells) في المعهد الملكي بعنوان (اكتشاف المستقبل) فقد أكد في دراسته إمكانية تعريف المستقبل وفهمه علميا، ونشر خلالها (WELLS) تجربته بالنبوءة إذ تنبأ في عام (٢٠٠٠) بظهور النقل الحديث الذي يتسبب بهجرة الأفراد من المدن إلى الضواحي، وأيضا تنبأ بتشكيل الاتحاد الأوروبي وتضاؤل القيود الاخلاقية بسبب الحرية. و دعا (WELLS) إلى ضرورة إضفاء الطابع المؤسسي للاستشراف من خلال دعوته إلى استحداث أقسام علمية تعمل على دراسة الاستشراف بالجامعات (Kuosa,2016:2).

٣- **المرحلة الثالثة للاستشراف**: أجمع معظم الباحثين بأن ظهور الاستشراف بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية، وهذا ما أكده (Gokhberg et al,2016:115) بظهور دراسات المستقبل في النصف الثاني من الأربعينات عند انشاء مؤسسات مثل (RAND,SRI) لتطوير التخطيط طويل الامد للأغراض المنهجية العسكرية، وفي الخمسينيات والستينيات ازداد الاهتمام بالتوقعات التقنية المستقبلية في ظل زيادة التعقيد وعدم التأكد، وكان (Gaston Berger) دور كبير في تطوير الاستشراف الاستراتيجي في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، عندما استخدم تعبير (الافاق) مع الفرسان الفرنسيين عام (١٩٥٥) حين مناقشته للرؤية المستقبلية وتصور

العواقب والإجراءات في مختلف المجالات، وقد ركز على بعدين هما (١) أخذ المخاطر بنظر الاعتبار واعطائها الأهمية القصوى. (٢) معرفة المستقبل الذي يعتبر ذا قيمة عالية للإنسانية. يؤكد (Daniel,2018:1) بان الاستشراف الاستراتيجي نظام حديث نشأ في الستينيات، يساعد الإدارة على إنشاء وجهات نظر علمية حول المستقبل تكون فيها المنظمات أكثر استعدادا لمواجهة بيئتها الخارجية وما تحتويه من الفرص وتجنب التهديدات. في عام (١٩٦٠) بدأ العلماء بشكل واضح بدراسة برامج الاستشراف الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحديد التقنيات المستقبلية التي من شأنها أن تولد رفاهية اقتصادية كبيرة (Adegbile et al,2017:9). أما في أواخر الستينيات وبداية السبعينيات استطاعت مؤسسة شل من استشراف أزمة الوقود قبل حدوثها باستخدام التخطيط بالسيناريو، إذ مكّنها من تجاوز تلك الأزمة قبل وقوعها مما حسّن مركزها بالحصول على ميزة تنافسية من خلال بيع مخزونها من النفط قبل حدوث تلك الأزمة (منهل والعبادي، ٢٠١٥: ٢٧) وقد عزز القول أعلاه (Warmuth,2014:31; Banfield,2016:3).

بدأ الاستشراف الاستراتيجي في أمريكا واليابان يتنامى ويتطور أيضا خلال الاعوام (١٩٦٠-١٩٧٠) عندما تم عرض أول مشاريع الاستشراف (Morgan,2016:18). و في دول اخرى مثل (السويد وكندا واستراليا) خلال مدة الثمانينات والتسعينات شهد الاستشراف الاستراتيجي اهتماماً بالغاً ، ففي الثمانينات استخدم الاستشراف كمنهجية لوضوح دوره المتنامي بالتفكير الاستراتيجي (Nemeth,2016:8). أما من وجهة نظر (Graham et al.,2018:31) فإنّ الاستشراف قد ظهر في منتصف الثمانينات، وأضاف (Duin,2006:31) باستمرار البحث بالمستقبل على المنوال الذي سار عليه خلال السبعينيات من القرن الماضي، إذ اثرت المشاكل البيئية على سلوك المستهلك ودور الدولة مثل الكارثة النووية في تشرنوبيل والاحتباس الحراري وتركيز الابحاث المستقبلية على تقييم المخاطر الأيكولوجية والتكنولوجية ، وقد ازدهر الاستشراف خلال منتصف التسعينيات ازدهارا كبيرا على المستوى الأوربي.

ثانيا: مفهوم الاستشراف الاستراتيجي :

أخذ مفهوم الاستشراف الاستراتيجي اهتمام واضح من قبل الكثير من العلماء والباحثين حيث اصبح اكثر انتشاراً وخصوصاً مع تزايد سرعة التغييرات الديناميكية في العالم ونال اهتماما كبيرا في جهود الباحثين والأكاديميين بوصفه تفكيراً هادفاً ورؤية من قبل المنظمات للتأثير الإيجابي في المستقبل واسلوب علمي هادف للاستكشافات المستقبلية ، ويراد بالاستشراف لغة : وكما جاء في لسان العرب ، بانه : تشرف الشيء واستشرافه اي وضع اليد فوق الحاجبين ليستظل بها من اشعة الشمس لوضوح

الشيء او ابصاره واستشراف الشيء أي تحقق النظر إليه والاطلاع عليه ، ويرى ابن منظور إن الاستشراف الاستراتيجي هو من الشرف ومعناه العلو اي النظر الى الشيء من مكان مرتفع ليكون اكثر وضوحاً ودقّةً (حمد، ٢٠١٩ : ٢٥). اما قاموس اكسفورد فقد عرف الاستشراف على انه استشراف الاحداث المستقبلية والتنبؤ بها واتخاذ الاجراءات اللازمة في ضوء الاحداث المستقبلية (حمد، ٢٠١٩ : ٢٥). وتم استخدام مصطلحات الاستشراف الاستراتيجي او التنظيمي او المؤسسي اذ تمثل هذه المصطلحات مرادفات لوصف أنشطة البحث المستقبلية في المنظمات فالاستشراف يتعامل مع المستقبل طويل المدى واطلق مصطلح الاستشراف الاستراتيجي للتأكيد على الارتباط بين الاستشراف والاستراتيجية (Rohrbeck&Schwarz,2013:1593).

وسوف نستعرض مجموعة مما تيسر الاطلاع عليه في هذا الموضوع ؛ إذ اشار (33: 1996 , Lesourne , et.al) أن الاستشراف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية وان الاستشراف هو طريقة لتحضير الاستراتيجية و يعكف أكثر على تحليل الوضعيات المستقبلية الممكنة أي :

- ان الاستشراف هو عمل تحضيري للاستراتيجية ولا معنى له بدونها.
 - ان صعوبات الإعداد تنصب تبني التوجهات أو الخيارات الاستراتيجية التي تنبثق عنها برامج العمل.
 - الاستراتيجية تقتضي وجود هوامش حرية للاختيار.
 - الاستراتيجية لا تبتث وإنما تبقى في شكل فكرة متبناة من قبل فريق الإدارة العليا والخيارات الاستراتيجية فقط هي التي يمكن أن تكون محل كتابة وتبليغ.
- وأوضح (Slaughter,1996:158) أن مفهوم الاستشراف الاستراتيجي له جانبان رئيسان هما فهم وتوقع المستقبل :

أ- فهم المستقبل : يمكن توضيحه بمساعدة المثال التالي الذي يشير إلى الفرق بين شخص يشارك في التنبؤ مقابل شخص يشارك في الاستشراف، الشخص الذي يعمل في مجال التنبؤات يعتمد على الحد الذي يتم تجميعه من معلومات عن الماضي في قياس المستقبل، على سبيل المثال يناقش بأن مبيعات منتج معين ستستمر في الزيادة أو النقصان بمقدار كبير للسنة القادمة، في حين إذا كان نفس الشخص يواجه نفس البيانات يمكن أن يستنتج أنه بعد مدة معينة من الزمن ستخفض المبيعات، فإن هذا الشخص يستند إلى توقعاته بشأن الاستشراف، وهذا يعني أن الفرق بين التنبؤ والاستشراف يكمن في الفهم الفعلي للماضي والحاضر، لفهم ما يحدث في المستقبل.

ب- توقع المستقبل : يمكن أن يأخذ هذا التوقع أشكالاً مختلفة كاستعداد سلبي ، تفاعلي أو استباقي، وفي كلتا الحالتين يتم اتخاذ الإجراءات الجاهزية من قبل المنظمة فعندما يكون التوقع سلبياً سيكون ردة فعل المنظمة نفسها الاستعداد للاستفادة من مستقبل لا مفر منه أما في حالة الاعداد للاستباقية فتعمل المنظمة على محاولة تحفيز ذاتها للتدخل وتحديد مستقبلها. يمكن فهم كلا النوعين من الإجراءات بأنه توقع للتطورات المستقبلية (Mac Kay & Costanzo,2009: 437). وبذلك فهو تفكير هادف إلى إثارة الفعل خصوصاً ذلك الذي يأخذ طابعا استراتيجيا ، إلى الحد الذي يمكن القول معه انه لا يوجد استشراف غير استراتيجي وأصبح يسمى بالاستشراف الاستراتيجي.

وايضا يرى (Maccoby,2004:3) أن الاستشراف يعني القدرة على استيعاب القوى التي تصوغ المستقبل، أو هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر. في حين يرى (Godet,2005:7) أن الاستشراف هو تحويل التصورات المستقبلية (الأحلام) إلى واقع ممكنة التنفيذ إذ تكون الدوافع قوة إنتاج المستقبل. وعلى الرغم من تصور الاستشراف (foresight is conceived) على مستوى الفرد ، إلا أنه يمكن أن يمتد بسهولة إلى شركة أو حتى المجتمع بأسر. و يصف (Hayward,2006:2) الاستشراف بأنه سمة وكفاءة وعملية تحاول توسيع حدود الإدراك بأربع طرق :

- من خلال تقييم الآثار المترتبة على الإجراءات والقرارات الحالية (تقييم النتائج).
 - عن طريق اكتشاف المشاكل وتجنبها قبل حدوثها (الإنذار المبكر والتوجيه).
 - من خلال النظر في الآثار الحالية للأحداث المستقبلية المحتملة (صياغة استراتيجية استباقية).
 - من خلال تصور جوانب العقود الآجلة المرغوبة (السيناريوهات المعيارية).
- ولبيان مفهوم الاستشراف الاستراتيجي بصورة أكثر تفصيلا سوف نعرض مجموعة من التعريفات وفقا لآراء وتصورات الباحثين ، وهذا ما يظهره الجدول (٩).

ت	الباحث	التعريف
١	(Komninos, 2006: 32)	أنه عملية جمع العوامل الرئيسية للتغيير فهو يساعد القادة على تقليل عدم التأكد ورؤية اتجاهات مستقبلية تمكنهم من وضع خطط استراتيجية مستقبلية.
٢	(Hideg,2007:81)	فكرة تهتم بمستقبل الأفراد والمنظمات أو قدرة بشرية كالقدرة على التعلم.
٣	(Rohrbeck,2008:3)	اخذ الاستعدادات للفرص المستقبلية لتلبية المتطلبات من خلال توقع التطورات البديلة.
٤	(Habegger,2009:2)	محاولة مقصودة لتوسيع حدود الإدراك ولتوسيع الوعي بالقضايا والأحوال الناشئة مع كيفية فك طلاسم المستقبل.
٥	(الحدراوي، ٢٠١٠: ١٠)	التطلع نحو المستقبل من خلال افساح حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات حول التطورات المستقبلية واخذ الاستعدادات اللازمة للتخفيف من حدوث التغييرات.
٦	(Kuosa,2011:18)	هو الحصول على معرفة مسبقة يريد فيها كسب معركة سياسية او عسكرية او تجارية.
٧	(Vecchiato,2012:387)	يفهم على انه عملية تنظيمية تساعد متخذي القرار في وضوح الرؤية.
٨	(Battistella,2014: 60)	هي العملية التي تستخدمها المنظمات لتحديد الإشارات والمعلومات الضعيفة من المحيط وتوقع الأسواق الناشئة والاتجاهات وصياغة استراتيجيات المنظمة وسياسات الابتكار للتحضير لمستقبل غامض.
٩	(Gáspár,2015:2)	منظور وطريقة منهجية للتفكير بمعنى اخر هي تلك الافكار والافعال التي تثبت انها ثاقبة.
١٠	(Iden et al ,2016: 94)	هو منهج منظم لتعلم وفهم العقود المستقبلية المحتملة وبناء الرؤى المشتركة ويهدف إلى توجيه وتمكين القرارات الحالية.
١١	(Adegbile et al,2017:8)	القدرة على توقع الأحداث قبل وقوعها ، ومساعدة المنظمات على التعامل مع المستقبل.
١٢	(Wiener,2018:45)	القدرة على تعزيز رؤية بديلة عن المستقبل من خلال زيادة التعليم المخطط له لمساعدة المنظمة للتأقلم مع التغييرات البيئية أثناء عملية تطورها.
١٣	(Schweitzer et al ,2019: 50)	ممارسة تسمح للمنظمات بوضع الأساس للتنافس والتميز في المستقبل.
١٤	(Haarhaus and Liening, 2020:4)	الشعور بالفرص والتهديدات الناشئة أي انه يسمح بتوقع الكيفية التي ستتطور بها محركات التغيير الخارجية.
١٥	(Trier,2020:6)	الطريقة المنظمة لتخيل العديد من العقود المستقبلية المعقولة بناءً على المعرفة الحالية وله اسماء اخرى مثل الدراسات المستقبلية

واستشراف الشركات.		
قدرة المنظمة على المعرفة والتأثير على مستقبلها من خلال معرفة الماضي واستخدام الحاضر ورسم المستقبل.	(عبدالله، ٢٠٢١ : ٢٨)	١٦

جدول (٩) تعاريف الاستشراف الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين ، المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه.

وبناءً على ما تقدم يتضح وجود عدة اتجاهات لتحديد مفهوم الاستشراف الاستراتيجي، وكما يلي:

١- هناك من نظر الى الاستشراف الاستراتيجي على انه منهج منظم للتفكير وللتعلم وفهم الخيارات المستقبلية المحتملة مثل (Habegger,2009; Iden et al,2016; Gaspar,2015).

٢- بينما اشار (Wiener,2018; Vecchiato,2012) الى الاستشراف الاستراتيجي بأنه وسيلة لوضوح الرؤية التنظيمية وايجاد الرؤى البديلة.

٣- اما (Hideg,2007 ; Komninos,2006) فينظر الى الاستشراف الاستراتيجي بأنه قدرة تساعد القادة على تقليل عدم التأكد ووضع خطط استراتيجية مستقبلية والاهتمام بمستقبل الافراد والمنظمات.

٤- وهناك من ينظر الى عملية الاستشراف الاستراتيجي بأنها تمكن المنظمات من النقاط الاشارات المبكرة للفرص والتهديدات في البيئة المحيطة والاستعداد لها والتأقلم معها وبالتالي التنافس والتميز مثل (Haarhaus and Adegbile et al,2017 ; Rohrbeck,2008 ; Battistella,2014 ; Liening,2020 ; الحدراوي، ٢٠١٠)

وترى الباحثة ان الاستشراف الاستراتيجي هي قدرة المنظمة في الكشف عن الاشارات الضعيفة المبكرة التي تطرأ في المتغيرات البيئية المحيطة اي توقع الاحداث قبل وقوعها و تستطيع المنظمة عبر فهم و معرفة الماضي والحاضر رسم مستقبلها وبما يتناسب مع رؤيتها واهدافها نحو التفوق.

ثالثا : تداخل الاستشراف مع بعض المفاهيم الاخرى:

تمت الاشارة الى الاستشراف الاستراتيجي كعلم او منهج متداخل مع بعض المصطلحات المشابهة والمرادفة له مثل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنبؤ حيث تلتقي هذه المصطلحات جميعها في توجهها نحو المستقبل (الالوسي، ٢٠١٦ : ٢٩) وهناك تداخل خاطئ في الادبيات التي تؤكد ان جميع المفاهيم الثلاثة (التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والاستشراف) لها نفس المعنى حيث ان كل مفهوم يمثل تفكيراً مختلفاً اذا ما تم العمل به (Hassanabadi,2019:49). وبهذا الخصوص ارتأت الباحثة عرض هذا التداخل وفق التالي :

١. **تداخل الاستشراف الاستراتيجي مع التفكير الاستراتيجي** : ان التفكير الاستراتيجي له علاقة بالإجراءات التي تحلل البيئة الاستراتيجية الحالية للمنظمة بالإضافة الى انه يحدد فهما لمستقبل المنظمة ويطور الافكار الجديدة (Zahra & Nambisan, 2012: 221) حيث يعرف التفكير الاستراتيجي بانه القدرات والمهارات الفكرية الضرورية لقيام الافراد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة عملية الادارة اي هو تفكير ابداعي يزود متخذي القرار برؤية لتطوير عملية التحليل الاستراتيجي وقد ظهر كبديل للتخطيط الاستراتيجي لتلافي الاخطاء (محمود ونعمه، ٢٠١٠: ١٥٩). اما الاستشراف فهو فن التعرف على مجريات المستقبل وهو جهد علمي يقوم بصياغة التنبؤات طويلة الاجل (محمود، ٢٠١٠: ٦٦) اذ يمثل المراقبة المستقبلية التي تنتبأ في المستقبل بوقت ابكر اذ يرتبط بعدد من الانشطة الابداعية والبراعة والاستباقية في البيئة الديناميكية بينما يهتم التفكير الاستراتيجي بالتفكير المنهجي والابداع والرؤية ويختلف الاستشراف عن التفكير بكونه اكثر توازنا فيتم الجمع بين طرق كمية ونوعية مما يتطلب فرقا غير متجانسة ومجموعات من الخبراء (Shala,2015:1).

٢. **تداخل الاستشراف الاستراتيجي مع التخطيط الاستراتيجي** : اما علاقة الاستشراف الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي فينظر الى تحديد الرؤية او دراسات التخطيط الاستراتيجي على انها استشراف (Popper,2008:63). وفي كثير من الاحيان يرتبط الاستشراف الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ارتباطا وثيقا ويتم تناولهما في الوقت نفسه وبدون الاستشراف الاستراتيجي يصبح التخطيط الاستراتيجي مجرد تخمين قصير المدى، يمكن الاستشراف الاستراتيجي المنظمات من تطوير معتقدات مشتركة حول امكانيات الاعمال واسواقها وموظفيها (Engelbrecht,2012:138) اذ يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من الانشطة والعمليات التي تستطيع المنظمة من خلالها تحديد موقعها الحالي والمستقبلي الذي تبتغي تحقيقه (الطائي وكرماشة، ٢٠١٠: ٩). اما الاستشراف فهو مصطلح شامل للتخطيط الاستراتيجي المبتكر وصياغة السياسات وطرق تصميم الحلول التي تعمل مع البدائل المستقبلية (Daniel,2018:1) ، اذ ان المنظمات التي تمارس الاستشراف الاستراتيجي يجب ان تنظر الى المستقبل بشكل اكبر مما يحدث في التخطيط الاستراتيجي (Bezold, 2010:1514).

٣. **تداخل الاستشراف الاستراتيجي مع التنبؤ** : يشير الكثير من الباحثين الى العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتنبؤ الى انهما مصطلح واحد ففي السبعينيات من القرن الماضي اطلق على البحث الذي اجري على الاستشراف اسم "التنبؤ" وركز على طرق التنبؤ بالمستقبل باستخدام تقنيات الاستشراف والاعتماد على بيانات الماضي (Rohrbeck, 2007: 3) ، فكان التنبؤ هو النظرة التقليدية للاستشراف الاستراتيجي والتي تعني التنبؤ بالمستقبل المجهول (Paliokaitè et al.,)

(2014:162). وتمت الإشارة الى ان التحول الرئيس هو ظهور نهج الاستشراف الاستراتيجي الذي ادى فصل واضح عن التنبؤ والتكهن من اجل تمييزها عن النهجين الاخيرين (Djuricic & Bootz, 2019:2). وبدلا من التنبؤ او التكهن بالمستقبل يسمح لنا الاستشراف بفحص البيئة الخارجية لمعرفة الاتجاهات والاستفادة من تلك الافكار للوصول الى صور ناشئة محتملة (Daniel,2018:1) ، وعلى الرغم من ان التنبؤ هو اداة يمكن استخدامها في عملية الاستشراف الا انهما يختلفان من ناحية الاتجاهات العامة التي يتخذها والاهداف التي يتبعها والاساليب التي يطبقها (Maukscha et al., 2020:2) وبناءا على ما ذكر اعلاه فأن هناك بعض الفروقات بين التنبؤ والاستشراف الاستراتيجي يوضحها (Cuhls,2003) في الجدول (١٠) :

التنبؤ	الاستشراف الاستراتيجي
١. النقاط الأساسية والمواضيع والأسئلة البحثية موضحة مقدما.	١. النقاط الأساسية، الاحتياجات، والأسئلة البحثية المتعلقة بالاستشراف لا تزال مفتوحة وفي مجال البحث .
٢. كمية أكثر من النوعية.	٢. نوعية أكثر من الكمية.
٣. تساؤلات حول كيف سيبدو شكل المستقبل	٣. يبحث عن معلومات لتحديد اولويات المستقبل.
٤. يعتمد التنبؤ على الدراسات التي يقوم بها الأفراد أو الدراسات فردية (يعتمد على المنهجية).	٤. يعتمد على مشاركة الأفراد والاستفادة من ذكائهم من خلال المناقشات حول المستقبل.
٥. لا يعتمد على معايير لتقييم القرارات.	٥. يعتمد على معايير لتقييم القرارات.
٦. يعتبر النتائج أكثر أهمية من جوانب التواصل.	٦. يركز الاستشراف على التواصل حول المستقبل باعتباره هدف.
٧. يعتمد المسار المستقبلي، توجه طويل ومتوسط قصير الأمد.	٧. انعكاس للحاضر ويتضمن توجه طويل ومتوسط وقصير الأمد.
٨. لا يوجد توافق آراء حول المعلومات اللازمة.	٨. هناك توافق في الآراء حول المواضيع.
٩. أقل اعتمادا على آراء الخبراء أو المنهجيات الصارمة.	٩. ، يعتمد بشكل كبير على آراء الخبراء وغيرهم من المشاركين.

جدول (١٠) الفرق بين الاستشراف الاستراتيجي والتنبؤ

Source:Cuhls, K. (2003). From forecasting to foresight processes—new participative

foresight activities in Germany. Journal of forecasting, 22(2- 3), 93-111

رابعاً : أهمية الاستشراف الاستراتيجي :

إنّ مصطلح الاستشراف الاستراتيجي أصبح يستخدم على نطاق واسع إذ أكد الاتحاد العالمي لدراسات المستقبل وجود أكثر من خمس وخمسين مؤسسة تعليمية تهتم بهذا الموضوع، ثلاث منها تقدم دورات في الدراسات المستقبلية، فضلاً عن ست عشرة مجلة أكاديمية تُعنى بالمستقبل وعدد من الجمعيات الأكاديمية والمؤتمرات (Cook et al.,2014:2). جاءت أهمية الاستشراف الاستراتيجي من كونه يستخدم في جميع المجالات العامة والخاصة وعلى المستويات الدولية والوطنية والإقليمية منذ خمسينيات القرن المنصرم حيث استخدمت العديد من تقنيات التنبؤ من قبل المنظمات الدولية في عملياتها الداخلية ولكن بسبب الازمات التي شهدتها فترة السبعينيات أدركت المنظمات حاجتها إلى أدوات أكثر فاعلية لدراسة المستقبل حتى تتمكن من إعداد نفسها بشكل جيد كون الاعتماد على الاسقاطات أصبح لا يناسب الاضطرابات الكبيرة في البيئة الخارجية وانما الحاجة إلى العديد من الاحتمالات المستقبلية حتى يمكنها أن تكيف نفسها وفقاً لتلك الخيارات التي يوفرها الاستشراف وهذا ما أكدته كل من (Andersen & Rasmussen,2014:6). ويرى (Sarpong & Maclean,2015:17) ان سبب الاهتمام الحالي في الاستشراف الاستراتيجي ينتج عن اثنين من الحوافز الرئيسية : أولاً ، تواجه المنظمات مزيداً من الانقطاع عن العمل ومستقبل حقيقي غير مؤكد أكثر من أي وقت مضى نتيجة لتغيير شكل الطبيعة التنافسية وحاجات المجتمع ، ثانياً ، أنتجت الأدبيات المتعلقة بالاستشراف دليلاً تجريبياً على أن الاستشراف الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى نتائج تنظيمية مرنة ومرغوبة مثل التعلم التكيفي ، وتحسين عملية صنع القرار ، والإمكانيات التنظيمية ، والابتكار وأن الاستشراف صفة إنسانية يمكن من التحليل المنهجي لإشارات السياق السابقة والحالية لاستكشاف المستقبل الغامض.

ويفترض (Passing,2017: 7) للاستشراف الاستراتيجي ثلاث مهام مركزية في المنظمات :

١- إعداد دعم القرار الاستراتيجي.

٢- حماية طويلة الأجل للقدرة التنافسية.

٣- تعزيز القدرة على التعلم والابتكار بشكل دائم.

حدد (قدوري والالوسي، ٢٠١٦ : ١١٩) أهمية الاستشراف الاستراتيجي بأربع نقاط هي :

١- ان الاستشراف يساعد القيادة على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تواجه المنظمات في البيئة الخارجية.

٢- تنبيه المنظمات بالتغيرات التي ستحدث بالمستقبل مما يساعدها على أن تكون مستعدة لمواجهة هذه التغيرات.

٣- يساعد الاستشراف المخططين الاستراتيجيين من خلال توفيره للمخطط صوراً عدة عن المستقبل من أجل اختيار أفضل البدائل لاتخاذ قرارات ذات جودة عالية .

٤- تقديم صورة واضحة لقادة المنظمات عن الاسواق والمنافسين مما يسهل صنع القرارات الاستراتيجية.

ويرى (Cook et al, 2014: 1476) ان الاستشراف الاستراتيجي يمكن ان يلعب دوراً مهماً في القرارات البيئية بما في ذلك : (١) مراقبة المشكلات الحالية (٢) تسليط الضوء على التهديدات الناشئة (٣) تحديد الفرص الواعدة الجديدة (٤) اختبار مرونة السياسات وتحديد أجندة البحث.

وتطرق (العبدلي، ٢٠١٠: ٧٥) الى أهمية الاستشراف الاستراتيجي بالنسبة لمديري المنظمات تتلخص بالآتي :

أ- اشار (Castillo et al, 2006) بأن الاستشراف يساعد المديرين على وضع تصورات عن الأحداث المستقبلية في صورة سيناريوهات (Scenarios) تقدم وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة ليكونوا على إحاطة بالتغيرات المحتملة وعلى كافة الأصعدة (التنافسية، الاجتماعية، الاقتصادية).

ب- حدد (Hares, 2007) بأنه يساعد متخذي القرار في مواجهة التعقيدات والتقييدات المستقبلية وتوضح القيمة الجوهرية لعنصر الاستشراف بالنسبة للمديرين من خلال توفيره لمعلومات استراتيجية تتعلق بالمستقبل والأحداث المستقبلية من الصعب الحصول عليها وإن هذه المعلومات (النادرة) تزيد من وعي متخذ القرار بالأحداث الجارية.

ج- يمثل الاستشراف القدرة على استخدام الحدس بخصوص الفرص أو التهديدات المستقبلية كما بينها كل من (Maccoby et al, 2004:45) و (Polk et al, 2002:15) مما يزيد من قدرة القادة على الاستغلال الذكي والمبكر للفرص وتجنب التهديدات البيئية المحتملة، وأن الاستشراف يطور قدرة المديرين على ابتكار استراتيجيات موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

د- بين (Sewlal,2004 :14) إن الاستشراف يمكّن المديرين من صياغة استراتيجية أعمال من خلال تحديد التغييرات المستقبلية المحتملة وتجاوز الصعوبات والمحددات التي قد تطرأ عند تنفيذ هذه الاستراتيجية.

هـ- ان الاستشراف يوفر للمديرين رؤية مستقبلية أوضح ويمدّهم بالبصيرة وزيادة القدرات الإبداعية في تطوير استراتيجيات مبتكرة لاستغلال الفرص، كما ويوفر لهم الدعم في عملية اتخاذ

القرار من خلال إشراك المساهمون في رؤيتهم للمنظمة في المستقبل وتوفير إجماع على الخطط المستقبلية للمنظمة.

ويرى (Fobe & Brans,2011:4) ان الاستشراف الاستراتيجي يحقق الامور التالية :

١- زيادة المشاركة / التعاون : الاستشراف الاستراتيجي عملية تعاونية تتطوي بطبيعتها على مشاركة واسعة لمجموعة من آراء الأفراد المختلفة (Weigand et al.,2014:135) إن تكامل مجموعة من المشاركين لا يقدم فقط فهماً أكثر شمولية وقوة للاتجاهات المستقبلية المحتملة ولكنه يمكن أن يساعد أيضاً في بناء استثمارات أصحاب المصلحة ودعم الاستراتيجيات التي ينتج عنها ممارسة الاستشراف الاستراتيجي.

٢- بناء رؤية مشتركة : الاستشراف هو عملية تشاركية يوفر المزيد من التعاون من أجل الوصول إلى الأهداف حسب الرؤية المعدة من المنظمات وفقاً لما يطلبه من مدخلات واسعة على ما سيكون عليه المستقبل، فهناك فرصة لإنشاء رؤية مشتركة ودعم مشترك حول كيفية ظهور منظمة في المستقبل.

٣- يعزز صناعة القرار : لا تقتصر مزايا الاستشراف الاستراتيجي على تحديد التحديات القادمة وانما هو يضع استراتيجيات للاستفادة من الفرص التي تدور حول المستقبل. وهو يوفر للمنظمة رؤى مستقبلية إذ يمكن القرارات التي تعالج المخاطر في المستقبل المحتمل على نحو أكثر فعالية.

٤- زيادة الفاعلية : تتمثل فائدة المراقبة المستمرة في كثير من الأحيان بأنها تساعد صانعي القرار على تجنب الفشل لأنها تسمح لهم بتوقع وتجنب المشاكل الناشئة قبل حدوثها وتمكنهم من التخطيط لها بفاعلية أكبر لتنفيذها.

٥- إنشاء قاعدة معلومات قوية : يساعد الاستشراف الاستراتيجي على جمع وتحليل كمية كبيرة ومتنوعة من المعلومات وهذه المعلومات مفيدة ليس فقط لعملية الاستشراف بل أيضاً لآليات التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات الأساسية الأخرى يمكن أيضاً الاستفادة من تلك المعلومات التي تم جمعها من خلال عمليات الاستشراف الاستراتيجي بوصفها أدوات مهمة وأدلة قوية في دعم القرارات وعمليات التخطيط.

ويرى (العبادي وهادي، ٢٠١٨ : ٧٦) ان للاستشراف منافع كبيرة وهامة للمنظمات ويلخصها في خمس نقاط وعلى النحو الآتي :

١- توقع القضايا الناشئة.

٢- تحديد العواقب غير المتوقعة.

٣- الحصول على الصورة الكاملة.

٤- الاعتماد على مجموعة واسعة من مصادر المعلومات.

٥- احتواء الجمهور.

وجاء في دراسة (Trier,2020:35) ان الاسباب الرئيسية لإدراج الاستشراف الاستراتيجي في المنظمات كان للابتكار او لإنشاء ميزة تنافسية او للتأثير على تصور المستهلكين للمنظمة، إذ من خلال ممارسة الاستشراف الاستراتيجي في المنظمات يمكن زيادة :

١- الفرصة لتشكيل المستقبل والتأثير فيه اي عندما نتطلع الى المستقبل يمكننا اختيار المستقبل المنشود.

٢- القدرة على التكيف والتأهب من خلال معرفة المخاطر التي يحملها المستقبل يمكننا الاستعداد لها.

٣- الوعي بالفرصة حيث يمكننا تحديد الاشارات الناشئة قبل ان تصبح اتجاها واستهدافها.

٤- تصور ايجابي للزبائن من خلال الاستماع الى السوق واحتياجاته يمكننا تلبية توقعات الزبائن.

٥- التوافق التنظيمي من خلال تخيل المستقبل يمكننا جميعا التوافق على نفس الهدف والرؤية.

٦- التهديدات التنافسية حيث يمكننا الكشف عن المنافسين القادمين والمبادرات الجديدة من الشركات القائمة.

مما سبق اعلاه يمكن القول ان للاستشراف الاستراتيجي اهمية كبيرة تتجلى بالاتي :

- يساعد القيادات الادارية في وضع تصورات عن الاحداث المستقبلية بحيث يكونو على دراية بالتغيرات المحتملة.

- له دور مهم في جمع المعلومات عن المستقبل ومن ثم يمكن متخذي القرار من اتخاذ القرار الصحيح من بين البدائل.

- يزيد من قدرة المنظمة في الاستفادة من الاشارات المبكرة للفرص وتقييد التهديدات المحتملة في البيئة.

- يؤدي الى تحسين العمليات في المنظمة وبالتالي الوصول الى الرؤية و الاهداف الموضوعية.

- يعزز من مشاركة الافراد العاملين وفي كافة مستويات المنظمة لإداء الاعمال وبشكل استراتيجي.

خامساً : اهداف الاستشراف الاستراتيجي :

إن الهدف الاساسي من دراسة الاستشراف الاستراتيجي هو الوصول إلى مستقبل أفضل للمنظمة لكون الاستشراف أصبح حتمي لا يمكن الاستغناء عنه في ظل تعقد البيئة وسرعة التغيرات التكنولوجية في ظل العولمة (البواب، 2018:16). في حين يشير (Vecchiato, 2013:783) الى ان الهدف

الرئيسي من استخدام اساليب الاستشراف الاستراتيجي هو معرفة المحركات التي تساهم في تغيير البيئة الخارجية للمنظمة.

اما (Rhydderch, 2013: 558) فيرى ان اهداف الاستشراف الاستراتيجي تتمثل بالنقاط الآتية التي تحددتها الغاية التي أنشئت من اجلها :

- تحسين العمليات الحالية (التنبؤ ، التخطيط ، تحديد الأولويات ، صنع القرار).
- الافتراضات الصعبة (السيناريوهات ، إعادة تشكيل الفريق).
- تحديد القضايا طويلة الأجل ووضع جدول أعمال السياسة.
- ضمان سياسات أكثر قوة واستراتيجيات أفضل.
- تحسين القدرة على الاستشراف داخل الإدارة.

بينما اشار (Spaniol et al.,2019:2) الى الاهداف التي يحققها الاستشراف الاستراتيجي :

1. تحديد العوامل الرئيسية التي تعمل على احداث التغيير في بيئة المنظمة.
2. محاكاة وفهم تأثير العقود المستقبلية المحتملة.
3. تحديد الاجراءات التي بواسطتها يمكن للمنظمة تحسين قدرتها التنافسية طويلة الاجل.

في حين يرى (محمود وحربي، ٢٠١٩: ٨٣) من الاهداف المهمة للاستشراف الاستراتيجي هي التعرف على الموضوعات الجديدة التي تحدث ، وكذلك دعم وتشجيع الحكم الشامل واستخدام السياسات الاقتصادية الكلية من اجل معرفة الدورة الاقتصادية على امل السماح للمنظمات للتحرك بسرعة عند الاخذ بنظر الاعتبار اولويات الحكومة المالية والتوقعات البيئية والاقتصادية والاتجاهات الاجتماعية والجدوى السياسية لتحقيق النتائج المطلوبة.

اما من وجهة نظر الباحثة فإن للاستشراف الاستراتيجي هدف رئيس هو التطلع الى المستقبل والتفكير بعيد الامد من اجل استغلال الفرص الجديدة التي تنبثق بمرور الوقت وكذلك الاستعداد للتهديدات وتحييدها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها وصولاً الى الاداء المتفوق.

سادساً : مراحل الاستشراف الاستراتيجي :

شهدت دراسات الاستشراف الاستراتيجي تطورات سريعة بسبب تعقد البيئة الخارجية وما يرتبط بها من زيادة عدد المنظمات وتعقد المشهد التنافسي الحالي الأمر الذي أدى إلى استخدام مراحل مختلفة لعمليات الاستشراف الاستراتيجي من قبل عدد كبير من الباحثين.

بهذا الخصوص يرى (Atila&Senem,2007:452) انه للاستشراف الاستراتيجي ثلاث مراحل وهي :

١- المرحلة الاولى : وتتضمن هذه المرحلة ترتيب وتلخيص للمعلومات المتوفرة مثل (الاتجاهات ، التطورات المتوقعة ، التفكير بأبداع لأحداث غير عادية.. الخ) الذي يؤدي الى انتاج معرفة الاستشراف.

٢- المرحلة الثانية : وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتفسير هذه المعرفة لإنتاج وفهم النتائج حول المستقبل.

٣- المرحلة الثالثة : وتتضمن هذه المرحلة استيعاب وتقييم هذا الفهم الذي يعزز الالتزام في تنفيذ الاستراتيجيات المقصودة.

أما (Hines,2008:1) فحدد مراحل الاستشراف الاستراتيجي كما يأتي :

١- الصياغة : وهي الخطوة الأولى المهمة التي تتيح للمنظمات تحديد المشكلات بوضوح ، أي قبل الانطلاق في جهود تغيير المستقبل يجب وضع إطاراً لها والتأكد من حل المشكلة الصحيحة والتأكد من أنه يمكن التعامل معها وكذلك هل للمنظمة القدرة على تغييرها ؛ وأنّ الوقت الذي تستثمره في التأطير يؤتي ثماره لاحقاً.

٢- المسح : وهو عملية بناء القدرة على رؤية المستقبل من خلال توسيع القدرات التصورية ويتضمن فهم ما يجري وذلك من خلال مسح البيئتين الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات والاتجاهات ذات الصلة ، ويعد المسح عملية مستمرة ومتكاملة ويبحث باستمرار عن فهم أكبر ووجهات نظر جديدة.

٣- التنبؤ : وينطوي على خلق مستقبل بديل وجعل المستقبل يبدو ملموساً وذلك من خلال النظر في مجموعة من الاحتمالات المستقبلية أي الدخول في رؤية هادفة (صور للمستقبل).

٤- الرؤية : وتتضمن تحديد ما تريد المنظمة ان تكون عليه في المستقبل وتحديد ما يجب القيام به وما لا يجب فعله.

٥- التخطيط : وهو يمكن المنظمة من خلق الطريق الى المستقبل وكذلك يساعدها في عملية اتخاذ القرارات.

٦- التمثيل : وهذه المرحلة الأخيرة وهي عبارة عن ترجمة البصيرة الى عمل حقيقي اي جعل التخطيط المستقبلي ملموسا وبشكل مستمر حتى يمكن للمنظمة من الاستمرار في الاستجابة للتغيرات البيئية.

في حين يؤكد (الحدراوي، ٢٠١٠: ١٦٤) ثلاثة مراحل هي أكثر شمولية هي : قبل الاستشراف ، الاستشراف و بعد الاستشراف. وقد اتفق مع هذا الرأي (Haddad,2016:83) و تتلخص هذه المراحل بالاتي :

١- مرحلة قبل الاستشراف وتتكون من الخطوات التالية :

أ- التحضير : تتضمن التعريف بأهداف الاستشراف التي سيتم تحقيقها، وفقا للباحثين إنّ الهدف الرئيس للاستشراف هو تحقيق النمو الاقتصادي وتحقيق الرفاهية والتنمية الدولية والتنافسية.

ب- التنظيم : يتضمن اختيار بين طرق الاستشراف ومشاركة أصحاب المصلحة في أفكارهم وأيضا في اتخاذ القرارات.

٢- الاستشراف ويتكون من الخطوات التالية :

أ- رسم الخرائط : هناك طرق مختلفة يمكن استخدامها في تطبيق رسم خريطة منها تحليل SWOT وما يتضمنه (نقاط القوة - نقاط الضعف - والفرص التهديدات).

ب- الاستشراف : تتضمن هذه الخطوة التعرف على التغييرات في الاتجاهات ورؤى المستقبل.

ج - تحديد الأولويات : يشمل اختيار مجالات العمل الرئيسية.

د- تخطيط العمل : التوافق مع الصياغة الاستراتيجية.

٣- بعد الاستشراف و يوجد في هذه المرحلة خطوتان هما :

أ- التنفيذ : يشمل تنفيذ خطة العمل المحدد مسبقا للاستشراف الاستراتيجي.

ب- التعلم : هو تقييم النتائج التي تم الحصول عليها من عمليات الاستشراف وتقييم النتائج المتحققة من خلال ما حققته الخطط بعد التنفيذ.

ويؤكد (Paliokaité,2014:20) ان العناصر الأساسية لعمليات الاستشراف تتلخص في فهم الاستشراف بشكل متزايد على أنه عملية منهجية ذات اربع مراحل مترابطة ومتكاملة وهي :

١- مرحلة الفحص او الاستشراف المسبق : يتم استخدام طرق مثل المسح البيئي او غيرها في هذه المرحلة.

٢- مرحلة التوظيف : جعل المعلومة في الاتجاه الصحيح والاستفادة منها .

٣- مرحلة التوليد : وتعتبر مرحلة التوليد قلب عملية الاستشراف حيث من خلالها تتم المعرفة المستقبلية والرؤى المشتركة ويتم فيها دمج المعرفة المقننة وتحليلها وتولييفها للوصول الى المعرفة الجيدة .

٤- مرحلة العمل او التجديد الاستراتيجي : تطبيق للأفكار والرؤى للوصول لأفضل النتائج .

ومن وجهة نظر (Candy ,2011: 93) يتم تنظيم الاستشراف الاستراتيجي في ثلاث مراحل : المرحلة الأولى : تدور حول الوصول إلى حقيقة ثابتة من التغيير المستمر، المرحلة الثانية : مبنية على هذا الفهم لحقيقة التغيير المستمر، المرحلة الثالثة : تتناول الدورة تطور السيناريوهات وتواصلها بالتفصيل كيف سيكون العمل.

ويبين (Rohrbeck & Schwarz,2013: 1594) ان مراحل الاستشراف تتكون من ثلاث خطوات:

الخطوة الاولى : المسح - جمع البيانات : ترجمة ما يجدونه إلى مضامين تنظيمية .

الخطوة الثانية : التفسير - إعطاء البيانات معنى : تطوير الاستجابات استناداً إلى رؤيتهم البيئية .

الخطوة الثالثة : التعلم - الإجراءات المتخذة : مراجعة الأدبيات حول الاستشراف الاستراتيجي.

وتتضمن عملية الاستشراف الاستراتيجي ست خطوات حسب رأي (Cook et al, 2014: 1476) وهي كالآتي :

١- تحديد النطاق : تحديد حدود نظام الاهتمام وتحديد المشاكل الرئيسية والجهات الفاعلة الهامة وممارسة المشاركين.

٢- جمع المدخلات : جمع وتنظيم المواد من مجموعة واسعة من المصادر حول الاتجاهات الماضية والحالية والمصادر المحتملة للتغيير والبحث عن العلامات المبكرة للتغيير.

٣- تحليل الإشارات : دمج البيانات من مصادر مختلفة واستكشاف الإشارات المحتملة والاتجاهات الناشئة والدوافع والاعتمادات المتبادلة ونموذج التأثيرات المحتملة للتغيرات.

- ٤- تفسير المعلومات : كشف الافتراضات والتحقيق في مصادر عدم اليقين والنظر في العقود المستقبلية البديلة والاتفاق على المستقبل المرغوب فيه واستكشاف عواقب القرارات.
 - ٥- تحديد كيفية التصرف : تحديد الإجراءات الفعالة في تعزيز المستقبل المرغوب فيه عبر مجموعة من الظروف والأطر الزمنية المستقبلية المحتملة ووضع مؤشرات التغيير.
 - ٦- تنفيذ النتائج : شمل الجهات الفاعلة ذات الصلة ، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية المتفق عليها ، ورصد الاشارات لتحديد متى يجب أن تكون الاستراتيجيات جاهزة.
- واتفق كلٌّ من (Adegbile et al.,2017:7 ; van der Laan,2008:28) على تحديد ثلاث مراحل للاستشراف هي :

- ١- جمع المعلومات : إنّ جمع المعلومات يعني مدى توفر تلك المعلومات في البيئة وطرق جمعها وتلخيصها في إنتاج المعرفة الاستشرافية. ويتم الحصول على المعلومات من خلال عدد من المنهجيات مثل المسح البيئي والبحوث النوعية / الكمية واستخراج البيانات من الأدبيات.
- ٢- الترجمة والتفسير: تعني تفسير المعرفة وترجمتها أي تحديد الفرص والتهديدات من أجل التوصل إلى فهم آثارها على المستقبل. إنّ تفسير المعرفة يهدف إلى فهم مستقبل المنظمة والآثار المرتبة عليه، والتفسير هو مفتاح وقلب عملية الاستشراف، إذ يتم تحويل ترجمة المعرفة (إلى اللغة التنظيمية).
- ٣- الاستيعاب والالتزام : هنا يتم تحديد الفهم لإثبات الالتزام بالعمل وتقييمه لمنظمة معينة، أي إنّ الالتزام يعمل على تحويل مخرجات الاستشراف إلى إجراءات مجدية من شأنها أن تسفر عن نتائج ايجابية فيما يتعلق بالمستقبل الأفضل للمنظمة.

اما (Gibsn et al.,2018:9) فقد حدد للاستشراف ثلاث مراحل وست خطوات كما موضحة ادناه :

- ١- بداية الاستشراف (الشروع) : وتتكون من الخطوات التالية :
 - أ- تعريف وتطوير وتوثيق الغرض. ب- توقع النتائج المستقبلية والتأثير فيها. ج- الهيكل والنهج.
 - ٢- تنفيذ الاستشراف : يتكون من ثلاث خطوات :
 - ١- دعوة الخبراء المناسبين. ب- جمع البيانات والمعلومات. ج- طرق جديدة / تقنيات تحليل مبتكرة.
 - ٣- الأغلاق والتواصل.

من خلال اطلاع الباحثة على الادبيات الخاصة بمراحل عملية الاستشراف الاستراتيجي تتفق الباحثة مع رأي (Cook et al, 2014: 1476) الذي قسم عملية الاستشراف الاستراتيجي بستة خطوات متكاملة وذلك للأسباب التالية :

- شمولية المراحل لجميع مفاصل العملية الاستشرافية.
- التسلسل المنطقي للمراحل وانسيابيتها.
- لا تختلف وجهة نظره عن باقي آراء الباحثين ولكنها اسهل للفهم والاستيعاب.

سابعاً : تقنيات الاستشراف الاستراتيجي :

اختلفت آراء الباحثين في تناول تقنيات الاستشراف الاستراتيجي إذ توجد مجموعة متنوعة من التقنيات والأساليب التي تطبقها مختلف المنظمات ووفقاً لتقديرات اليونيدو توجد أكثر من (٤٠) تقنية للاستشراف الاستراتيجي و التقنيات الأكثر استخداماً هي السيناريوهات، مراجعات الادبيات، تحليل التكلفة والفوائد، تحليل براءات الاختراع وتحديد الاتجاه وتحليله، خرائط الطريق و التفرعات ذات الصلة (Bereznoy,2017:16). وأشار (Saritas & Burmaogl,2015:501) الى وجود نوعين من تقنيات الاستشراف الكمية والنوعية واعتبر ان الطرق النوعية هي الأكثر شيوعاً من الأساليب الكمية وتشمل هذه الطرق مراجعات الادب، دلفي والسيناريوهات وهي الأشهر والأكثر استخداماً.

كما وأشار (Haarhaus & Liening,2020:3) الى ان التقنيات الأكثر انتشاراً هي السيناريو، المسح، تقنية دلفي و خرائط طريق التكنولوجيا وتقع كل هذه التقنيات تحت مسمى الاستشراف الاستراتيجي. وفي دراسة أخرى يشير (كورنيش، ٢٠٠٧: ١١٣ - ١٢٩) الى استعانة الخبراء في مجال الدراسات الاستشرافية الحديثة بالعديد من الأساليب والتقنيات المستقبلية لترشيد عملية التخطيط والتعامل مع المستقبل بدءاً من تحديد المشكلة لغاية مرحلة التنفيذ والتقييم ومن هذه الأساليب والتقنيات للاستشراف :

- ١- استشارة الخبراء.
- ٢- نظرية المباريات.
- ٣- النماذج والمحاكاة.
- ٤- تصور الرؤى المستقبلية.

وقسم (Rialland & Wold,2009:5) تقنيات الاستشراف الاستراتيجي الى أربعة تقنيات هي :

- ١- السيناريوهات، انشاء صور حول المستقبل.

٢- تقنية دلفي، من خلال جمع الآراء ويعتمد بشكل أساسي على مساهمة الخبراء.

٣- لجنة الخبراء، ويعتمد على المشاركة الجماعية على الخبراء وغيرهم.

٤- منهج الالعب، وهو مخصص لتبادل الأفكار وتوليدها والتفكير الابداعي.

مما تقدم يمكن القول كثيرة هي التقنيات التي يستخدمها المهتمون من القادة والمدراء والخبراء والمستشارين في مجال الاستشراف الاستراتيجي إذ تعتبر هذه التقنيات وسائل مساعدة من شأنها تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي. وبهذا الخصوص اختارت الباحثة تقنيتين (السيناريوهات و تقنية دلفي) وهي الاكثر تداولاً بعد الاطلاع على الادبيات والمراجع وسنورد شرحاً موجزاً عنها :

١- تقنية السيناريوهات :

بسبب التعقيدات الكبيرة التي شهدتها البيئة الدولية في منتصف الستينات أو السبعينات من القرن العشرين توجب على المنظمات إيجاد طريقة تمكنهم من تجاوز ذلك الغموض فقد ظهر خلال تلك الفترة السيناريوهات التي تعد أداة تحليلية احتمالية يمكن من خلالها رصد أو تتبع أحداث وظواهر دولية (منهل والعبادي، 2015:26). ومن اجل استشراف المستقبل على المدى الطويل وفي العديد من المجالات تم تطوير طرق عدة والاشهر هي السيناريو الذي يمثل خياراً لوضع مستقبلي محتمل والطريقة التي يمكن ان تؤدي الى هذا المستقبل (Mitica et al.,2020:2). تعد تقنية السيناريوهات الأكثر استعمالاً في الدراسات الاستشرافية وذلك بسبب التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات وبخاصة البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير المستمر وصعوبة التكيف معها بطرق التفكير والتخطيط التقليدية ، وقد طور مفهوم السيناريو أولاً لأغراض عسكرية ثم استعمل أداة تنبؤيه من قبل الشركات والمنظمات وبالأخص لأغراض استراتيجيات الاستثمار في الاجل الطويل ومصطلحاً للربط بين الشؤون العسكرية والدراسات الاستراتيجية (العبادي، 2015:١١).

حاول العديد من الخبراء المستقبليين المعترف بهم تحديد كيفية بناء السيناريو وتوضيح مفهومه بعدة طرق على مدار الخمسين عاماً الماضية ، فالسيناريو بشكل مبسط يمثل تجربة للمستقبل ، السيناريو اذا يمثل قصة وتصور نتيجة حالة مستقبلية وربطها بالحاضر (Retek,2021:1).

عرّف (قدوري والالوسي، 2018: ٢٠١٠) السيناريو بأنه مجموعة من التصرفات أو الاحداث محتملة الحدوث في المستقبل يكون ترتيبها بشكل منطقي حسب تسلسل الاحداث مع تحديد جميع الروابط بينها. ويعرف ايضا (السوداني، 2019: ٤٧) السيناريو بأنه طريقة تحليلية احتمالية تمكن من تتبع المسار العام لتطور الأحداث والظواهر انطلاقاً من وضعها وحالتها الحالية وصولاً إلى رصد سلسلة من التوقعات المستقبلية التي تساعد المنظمات. فالسيناريوهات هي روايات تأخذ بعين الاهتمام كيف يمكن ان تتكشف العقود المستقبلية البديلة من مجموعات من الاحداث المؤثرة للغاية

وغير المؤكدة والتي تتفاعل مع قوى اكثر تأكيداً فهي تقوم على اربعة افتراضات : (Blanco et al.,2020:2)

- ١- المستقبل مختلف عن الماضي ويمكن تغييره ويتشكل بشكل كبير من خلال الاختيار والعمل البشري.
 - ٢- لا يمكن توقع المستقبل ولكن استكشاف المستقبل المحتمل يمكن ان يوجه القرارات الحالية.
 - ٣- هناك العديد من الخيارات الممكنة ومن ثم فإنّ السيناريوهات المستقبلية توضع ضمن مساحة الاحتمال.
 - ٤- يتضمن تطوير السيناريو كلاً من التحليل العقلاني والتفكير الابداعي.
- ويصنف (Schwickerath,2015: 44) السيناريوهات على ثلاثة أنواع حسب أساس التصنيف للمستقبل ويتفق معه بالرأي (خضير، ٢٠١٦: ١٨) كالآتي :

- ١- سيناريوهات التنبؤ : تتضمن سيناريوهات التنبؤ نوعين مختلفين سيناريو (ماذا سيحدث) إذ يستجيب سيناريو التنبؤ لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف التي تكون احتمالية تطورها واضحة وتستجيب سيناريو (ماذا سيحدث لو) لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف لعددٍ من الأحداث المحددة.
 - ٢- السيناريوهات الاستكشافية : تعرف من خلال حقيقة استجابتها لتساؤل (ماذا يمكن أن يحدث) ويتم التمييز بين نوعين هما: السيناريوهات الخارجية والسيناريوهات الاستراتيجية، فالسيناريوهات الخارجية تستجيب لتساؤل، ماذا يمكن أن يحدث لتطور البيئة الخارجية، وتستجيب السيناريوهات الاستراتيجية لتساؤل ماذا يمكن أن يحدث اذا ما عملنا في طريق محدد.
 - ٣- السيناريوهات المعيارية : تتضمن السيناريوهات نوعين مختلفين تتميز بالكيفية التي يتم بها معالجة هيكل النظام إذ تستجيب سيناريوهات البقاء لتساؤل الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى الهدف.
- يعد السيناريو احد الادوات الراسخة في عملية الاستشراف الاستراتيجي ويحقق مجموعة من الفوائد للمنظمة وكما يأتي : (Gordon,2019:3)

- ١- تحسين عملية التعلم.
- ٢- تحسين عملية صنع القرار.
- ٣- تحديد المشكلات والمشكلات الجديدة.
- ٤- تعزيز فهم العمليات السببية والصلات والتسلسلات المنطقية الكامنة وراء الاحداث.
- ٥- تحدي عملية التفكير التقليدي واعادة صياغة التصورات للعاملين في المنظمة.

وبالإضافة الى ما تقدم يشير (Fink & other,2005:44) ان على المنظمات الادراك بأن السيناريوهات لها وظائف مختلفة داخل الإدارة الاستراتيجية وهي كما يأتي :

١- دعم اتخاذ القرار : تستخدم سيناريوهات لدعم القرارات الريادية لتلبية مطالب الإدارة الاستراتيجية.

٢- انشاء التوجه المعرفي : خلق سيناريوهات تولد المعرفة للشركة حول آفاق التطوير المستقبلية ، هذه المعرفة ليس لديها ترجمة لاتخاذ القرارات الفورية ولكن تمكن صناع القرار من ذلك عندما تنشأ حالات قرارات حقيقية ,وبذلك فإن تخطيط السيناريو هو طريقة لخزن المستقبل .

٣- الاتصالات لتطوير المستقبل : من خلال خلق سيناريوهات، يتم بناء المعلومات المرسله بسهولة حول آفاق التنمية المستقبلية ومعالجتها ، المستفيدين المحتملين من هذه المعلومات من مديري المبيعات، ومديري المشاريع في التنمية، والموظفين الإداريين.

٤- تحفيز التفكير الاستراتيجي : خلق سيناريوهات تشجع العاملين المشاركين في مشروع السيناريو للنظر في منهجية خيارات التنمية المستقبلية فالسيناريوهات بمثابة محفز للتفكير الاستراتيجي.

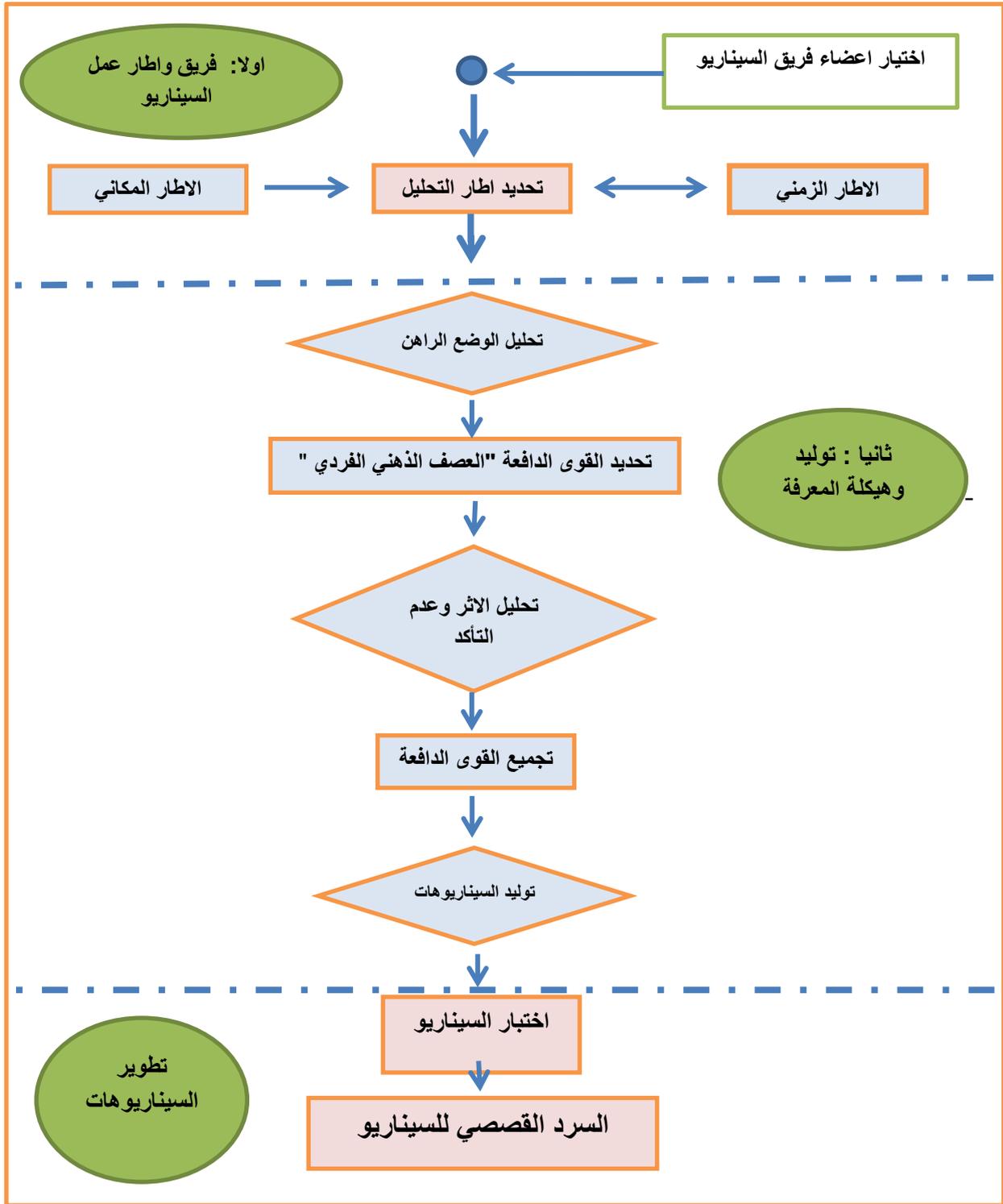
صور (Zanoli et al:2012:43) عملية بناء السيناريو الاستراتيجي من خلال النموذج المقسم في ثلاث مراحل رئيسية هي :

المرحلة (١) تحديد فريق وإطار عمل السيناريو: يجري في هذه المرحلة تحديد أعضاء فريق السيناريو وتحديد الإطارين الزمني والمكاني لعملية بناء السيناريو.

المرحلة (٢) توليد وهيكل المعرفة : تعد هذه المرحلة جوهر عملية بناء السيناريو وتتضمن تحليل الوضع الراهن وتعريف القوى الدافعة الرئيسة وتأثيرها، تتضمن ايضا عملية توليد السيناريوهات التي يجري اختبارها لاحقاً.

المرحلة (٣) تطوير السيناريوهات : يجري في هذه المرحلة اختبار السيناريوهات وتوليد القصص التي تروى لتبين احتمالات الأحداث.

والشكل (٢) يبين بالتفصيل أنموذج (Zanoli et al.,2012) لبناء السيناريو :



الشكل (٢) عملية بناء السيناريو

Source: zanoli , raffaele & gambelli danilo & vairo, Daniela,2012 , " scenarios of the organic food market in Europe", food policy , 37 , p:41-57

٢ - تقنية دلفي :

تعد هذه التقنية من اشهر الأساليب والتقنيات المستعملة في الدراسات الاستشرافية ، ان مصطلح دلفي مرادف للاستشارة من اجل التوصل الى الحكم الجيد في مختلف الامور تعود جذوره الى الاساطير اليونانية وممارسات استشارة الآلهة لاستشراف المستقبل وقد تطور هذا المفهوم بمرور الوقت واصبح احد الاساليب الكلاسيكية للاستشراف و تم تطبيق هذه التقنية لأول مرة في الخمسينيات من القرن الماضي بواسطة مؤسسة RAND الامريكية (Gbededo et al.,2020:46). ويبين (حمد، ٢٠١٩: ٤٤) انها سميت بتقنية دلفي نسبة إلى المعبد اليوناني القديم (دلفي) والذي كان يعتبر مزاراً للكهنة والعرافين ورجال الدين لغرض ممارسة طقوس استشراف المستقبل عن طريق المعلومات الاجتماعية والدينية التي يحصلون عليها للتكهن بما يحدث مستقبلاً. يكون عمل هذه الطريقة من خلال عرض جميع الاحتمالات المتعلقة بظاهرة معينة بالمستقبل باستخدام طريقة الاستبيان بعدها يتم استبعاد الاحتمالات غير الملائمة تدريجياً لحين الاستقرار على الاحتمال الأكثر ملاءمة من بين الاحتمالات.

يعرف (الكيسي : ٢٠٠٥: ٣٣٨) أسلوب دلفي بأنه (التفكير الدقيق المنظم لمجموعة من المختصين او الخبراء الذي تعرض عليهم المشكلة بهدف الوصول إلى حل جماعي مقبول، غير ان هذه المجموعة لا تجتمع مع بعضها ولذلك يسمى احيانا بأسلوب حل المشكلات عن بعد لكون المشاركين يساهمون بالحل غيائياً اما لتعذر اجتماعهم او لتجنب التأثير الشخصي المباشر لبعضهم على البعض الاخر بسبب عوامل العمر المرتبة او المؤهل او العلاقة الشخصية السابقة بين الاعضاء). ويرى (Boel et al.,2020:2) تقنية دلفي عبارة عن طريقة استشراف منظمة تعتمد على افتراض ان الجمع بين رأي مجموعة من الخبراء سيؤدي الى تنبؤ اكثر دقة للحقيقة من الاعتماد على رأي فرد واحد ويمكن تغيير الردود بين الجولات بناءً على المعلومات المجمع من الخبراء من الجولة السابقة. وفي دراسة حديثة يرى (Ontto,2019:12) ان تقنية دلفي هي عملية منظمة ومعروفة نسبياً مستخدمة في عملية الاستشراف والتي توصف بأنها تقنية اتصال وتعاون مستخدمة مع مجموعة الخبراء ، هناك العديد من الاختلافات في طريقة دلفي ، لكن العملية الأساسية هي كما يلي :

الأشخاص ذوو الخبرة الذين يعتبرون مناسبين لموضوع مدروس يجيبون على الأسئلة ويقدمون تفكيراً شفهياً حول إجاباتهم دون الكشف عن هويتهم. يلخص ميسر دلفي الإجابات والاستدلال ويقدم الملخص إلى اللجنة مع الحفاظ على سرية الإجابات والاستدلال. قد يتم أو لا يتم مناقشة النتائج ، على أساس الملخص يعيد المشاركون الخبراء النظر في إجاباتهم ويراجعونها. يؤدي هذا عادة إلى تقارب الإجابات وتضييق نطاق الإجابات. و يمكن تكرار هذه المراحل حتى يتم استيفاء بعض شروط

التوقف و قد يكون شرط التوقف هو التوصل إلى إجماع أو أن الإجابات لا تتقارب أكثر أو تتغير بعد الآن. إذا لم يكن هناك إجماع فيمكن استخدام وسيلة أو وسيط أو طريقة للإجابات. يعتبر هذا الإجماع أو رأي الخبراء المتوسط المتكرر نتيجة لعملية دلفي وأن يكون قريباً من القيمة "الحقيقية" أو على الأقل معلومات ذات قيمة أعلى من آراء الخبراء الأولية.

تظهر أهمية استخدام تقنية دلفي في الحالات الآتية (زاهر : ٢٠٠٤: ١٢٥) :

- ١- الحاجة إلى تسهيل حل مشكلة ما عن طريق أحكام جماعية.
- ٢- إذا كانت تلك المجموعات التي تقدم الأحكام ليس بينها اتصال أو تدخل كاف.
- ٣- إذا كان الحل سيصبح أكثر قبولاً عند اشتراك عدد أكبر من الخبراء في تطويره بدون مواجهة وجهاً لوجه.
- ٤- إذا كانت لقاءات المجموعة المتكررة ليست عملية بسبب ظروف الوقت أو المسافة.
- ٥- إذا كانت جماعة أو جماعات من المشاركين أكثر بروزاً من الأخرى.

حدد (عبد الحي، ٢٠٠٧: ٤٥) مجموعة من المستلزمات الأساسية التي ينبغي توفيرها لغرض تطبيق تقنية دلفي وهي كالآتي :

- ١- فريق عمل يقوم بوضع استبيان بطريقة محددة ويغطي الموضوعات ذات الصلة بالظاهرة موضوع الدراسة.
 - ٢- فريق من الخبراء في كل بعد من أبعاد الظاهرة، أي إنَّ الخبراء ينتمون إلى تخصصات مختلفة ومتباعدة.
 - ٣- سلسلة لقاءات يطلع خلالها الخبراء في الميادين المختلفة على تصورات بعضهم لتوظيفها في تكييف تصوراتهم.
 - ٤- نموذج التنبؤ: وهو الجانب الإجرائي لعملية الاستبيان.
- وفي دراسة أخرى يحدد (عامر، ٢٠٠٨: ١٥٥) عدة خطوات لتطبيق تقنية دلفي كما هي موضحة في الشكل (٣) الآتي :



الشكل (٣) خطوات تطبيق تقنية دلفي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على طارق، عامر (٢٠٠٨) "أساليب الدراسات المستقبلية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ١٥٥.

ثامنا : خصائص عملية الاستشراف الاستراتيجي :

إنّ لعملية الاستشراف الاستراتيجي خصائص متعددة إذ ذكر (الامين، ٢٠١٣ : ٣) ويتفق معه (اسماعيل، ٢٠١٣ : ٨٢) ان الخصائص المنهجية المرغوب توافرها في الدراسات الاستشرافية الرصينة هي :

١- الرؤية الاجمالية : الظواهر المدروسة هي مجموعات معقدة و غير مترابطة وبصيغة الكل اي يأخذ بعين الاعتبار خاصية مجموع الاقسام كما يأخذون بعين الاهتمام خاصية كل قسم على حدة وكذلك

- لا بد من أن تدرس العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في تشابكها وتفاعلها مع بعضها البعض حتى تتوافر رؤية شاملة ومتكاملة للمستقبل.
- ٢- القراءة المتفحصة للماضي والحاضر : وتشمل القراءة الجيدة لتجارب الآخرين واستخلاص دروس منها قد تفيد (بمنطق المحاكاة) في فهم آليات التطور وتتابع المراحل فضلاً عن التعرف على القيود التي تؤثر على الحركة وامكانيات تجاوزها.
- ٣- المستقبل متعدد : المستقبل للمستشراف هو ما يجب فعله وهذا التعدد مفسر على حسب درجة الفعل الإنساني.
- ٤- مراعاة التعقيد : أي تفادي الإفراط في تبسيط الظواهر المدروسة وتجديرها والتعمق في فهم ما يزرع به الواقع من علاقات وتشابكات إذ لا يجدي التفكير وفهم آلية عمل كل جزء من أجزاء الظاهرة على انفراد في الخروج بصورة صحيحة عن سلوك مثل هذه الظاهرة حتى لو أدى إلى اللجوء إلى حقول معرفية متعددة.
- ٥- المزج بين الاساليب الكمية والكيفية في العمل المستقبلي : قد لا تفي الاساليب الكمية وحدها او الاساليب الكيفية لوحدها بمتطلبات انتاج دراسة مستقبلية جيدة ولكن تعدد الاساليب المستخدمة والمزج بينهما هو افضل من استخدام احد الاساليب فالعلاقات المدروسة من طرف الاستشرافي أو المدروسة بطريقة استشرافية يغلب عليها الطابع المتحرك فهي غير ثابتة تتغير و تشرح بعضها البعض الاخر.
- ٦- الحياد العلمي : ان المستقبل يدرس من خلال بدائل متنوعة يمثل كل منها خيارا او مسارا مستقبليا يتوافق مع رؤية او مصالح فئة اجتماعية او سياسية معينة في المجتمع لذا فأن على دارس البدائل المستقبلية ان يتحلى بدرجة عالية من الحياد والموضوعية والامانة العلمية.
- ٧- عمل الفريق والابداع الجماعي : ويعني انجاز الدراسات المستقبلية عن طريق فريق متفاهم ومتعاون ومتكامل وذلك تفرضه طبيعة الدراسات المستقبلية والتي تستوجب دمج معارف مستمدة من علوم متعددة كما ان فريق العمل الجماعي مفيد لوضع تصورات وحلول جديدة للمشكلات.
- ٨- التعلم الذاتي والتصحيح المتتابع للتحليلات والنتائج : الدراسة المستقبلية لا تنجز دفعة واحدة بل انها عملية متعددة المراحل يتم فيها انضاج التحليلات وتعميق الفهم وتدقيق النتائج من خلال دورات متتابعة للتعلم الذاتي والنقد الذاتي وتلقي تصورات اطراف وقوى مختلفة وانتقاداتهم واقتراحاتهم وذلك للخروج بدراسات مستقبلية راقية لاسيما التي تخص الواقع الاجتماعي وبذلك يزداد تأثير الدراسة في الفعل الاجتماعي.

و يرى (Müller,2008:21) أن خصائص عملية الاستشراف الاستراتيجي تتجسد بالاتي :

- هو عملية وليس تقنية (تنبؤ).

- هو مسعى متعدد التخصصات.
- يأخذ منظور طويل المدى.
- يدمج وجهات نظر مختلفة ، بما في ذلك التطورات في التكنولوجيا والاقتصاد والسياسة والمجتمع.
- هو أداة داعمة لصنع القرار ، لكنه لا يقدم استراتيجيات مؤسسية أو سياسية جاهزة.
- هو محاولة لتعزيز الابتكارات التكنولوجية والاجتماعية في القطاعين العام والخاص.
- من الأفضل تنفيذه كعملية تشاركية مع المروجين الذين يتعين عليهم تنفيذ القرارات لاحقاً.

تاسعا : عناصر الاستشراف الاستراتيجي :

كان الاستشراف الاستراتيجي يستخدم القليل من العلم والتكنولوجيا والمعلومات من البيئة السياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية ولم يكن هناك بحوث واسعة النطاق عن الأنشطة المرتبطة بالمستقبل، وقد اشار (Rohrbeck et al.,2007:16) إلى وجود اربعة عناصر للاستشراف الاستراتيجي وهي كما مبين في ادناه :

- 1- الاستشراف التكنولوجي : يهتم بتحديد وتقييم واستخدام الاشارات البيئية والمعلومات حول التقنيات الجديدة والثغرات التكنولوجية.
- 2- الاستشراف التنافسي : يهتم بتحديد بتقييم المنافسين و المنتجات والخدمات في مجالات التنمية المتاحة في الأسواق الرائدة.
- 3- الاستشراف للبيئة السياسية : يهتم بتحديد وتقييم واستخدام المعلومات المتعلقة بالتشريعات، والبيئة السياسية والتحوليات في المشهد السياسي.
- 4- استشراف الزبائن : يهتم بتحديد وتقييم حاجة الزبون وفقا لنمط الحياة والاتجاهات الاجتماعية والثقافية.

بينما يحدد (Kuosa,2012:11) خمسة عناصر تمثل الأجزاء الأساسية من الاستشراف الاستراتيجي :

- 1- الترقب والتوقعات على المدى الطويل في الهيكلية الاجتماعية والتطورات والاحتياجات الاقتصادية والتكنولوجية.
- 2- استخدام الاساليب التفاعلية و التشاركية في المناقشات الاستكشافية ، التحليل والدراسة ، التي يشارك بها مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة على العكس من العديد من الدراسات المستقبلية التقليدية التي تميل إلى أن تكون حكرا على الخبراء.

- ٣- تشمل هذه الأساليب التفاعلية إقامة شبكات اجتماعية جديدة وان التأكيد على دور الشبكات يتفاوت في مختلف برامج الاستشراف وغالبا ما تتخذها لتكون على قدم المساواة إن لم تكن أكثر أهمية من المنتجات الشكلية كالتقارير والقوائم الخاصة بنقاط العمل .
- ٤- المنتجات الشكلية من الاستشراف تتخطى عرض السيناريوهات وتتجاوز إعداد الخطط ما هو بالغ الأهمية يكون في وضع رؤية استراتيجية ارشادية والتي يمكن أن يكون هناك الإحساس المشترك بالالتزام بها.
- ٥- لا يجوز أن تكون الرؤية المشتركة كالمدينة الفاضلة بل يجب أن يكون هناك اعتراف صريح وتفسير للآثار المترتبة على القرارات والإجراءات في وقتنا الحاضر.

عاشرا : محددات الاستشراف الاستراتيجي :

هناك قيود معينة معترف بها في الأدبيات المتعلقة بممارسة الاستشراف الاستراتيجي وحسب رأي (Trier,2020:36) هي :

- ١- قياس الاثر الفعلي للاستشراف الاستراتيجي على منظمات الاعمال امر صعب وغالبا ما يؤدي الى نقص الثقة ودعم القيادة تجاه ممارسي الاستشراف (Hammoud & Nash,2014:35;Rohrbeck & Gordon,2018:36) لان التفكير في المستقبل على المدى الطويل امر شاق للغاية.
- ٢- غالبا ما يميل قادة المنظمة الى تصعيد الازمة بدلاً من منعها فهم يتفاعلون بدلا من ان يكونوا إستباقيين.
- ٣- لا يزال تطبيق الاستشراف الاستراتيجي في عالم الشركات محدود الى عدد قليل من المجالات مثل توقع التطور التكنولوجي او الفرص ضمن خطوط الانتاج الجديدة او الاضافات الى المنتجات الحالية.

وايضا ترى (Borges,2020:161) أن المحددات التي ترتبط بعملية الاستشراف الاستراتيجي تتجسد بالأمور التالية :

- ١- تكاليف تنفيذ وصيانة العملية.
- ٢- توليد نتائج ديناميكية وغير مؤكدة.
- ٣- يتعرض المسؤولون التنفيذيون لضغوط من اجل استجابات سريعة بينما عملية الاستشراف ذات توجه طويل الامد.

٤- تؤثر الاحتياجات قصيرة الامد على الاولويات و التي بدورها تؤثر على عملية الاستشراف الاستراتيجي.

٥- عمليات الاستشراف تولد نتائج على اساس معلومات نوعية وهي اكثر قيمة من المعلومات الكمية.

٦- الفحص والمراقبة المحدود.

احدى عشر : ابعاد الاستشراف الاستراتيجي :

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد الاستشراف الاستراتيجي فلكل منهم وجهة نظر في تحديد هذه الابعاد ولكن يمكن القول ان معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به (Hassanabadi,2019:63) حول ابعاد الاستشراف الاستراتيجي هذا من جانب ومن جانب اخر ترى الباحثة ان هذه الابعاد تتلائم وتنسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وهذه الابعاد هي (قدرات المسح البيئي و قدرات الاختيار الاستراتيجي وقدرات التكامل) لذا ستعتمد الباحثة في قياس الاستشراف الاستراتيجي على هذه الابعاد وذلك للأسباب الآتية :

- بعد الاطلاع على الادبيات وجدت الباحثة اتفاق غالبية الباحثين على هذه الابعاد الامر الذي مهد السبيل امام الباحثة لاختيارها.
- توفر القناعة التامة لدى الباحثة بأن هذه الابعاد تنسجم مع الدراسة الحالية ، لذا سيتم اعتمادها كأبعاد اساسية تعبر عن المتغير المستقل وهو الاستشراف الاستراتيجي.
- اعتقاد الباحثة بأن هذه الابعاد تنسجم بدرجة من الشمولية.

١- قدرات المسح البيئي :

إنّ المسح البيئي هو احد الموضوعات الاساسية في الادارة الاستراتيجية وحُدّد على انه جزءٌ اساسي في العديد من العمليات التنظيمية وهو مقدمة للتغيير الاستراتيجي وقد تطور هذا المفهوم من مفهومه الاولي كنشاط للبحث عن المعلومات الى مفهوم معقد يستلزم ممارسات فردية وتنظيمية متنوعة للتعامل مع بيئة دائمة التغيير (Robinson et al,2020:1)، وإنّ بداية أية صياغة استراتيجية لمنظمة ما يجب أن يسبقها مسحٌ خارجي لبيئتها لرصد الفرص وتحديد التهديدات المحتملة ومسح داخلي لبيئتها لتحديد نقاط قوتها وضعفها. ويرى (Dess,2019:37) ان قدرات المسح البيئي تتضمن مراقبة البيئة الخارجية للمنظمة للتنبؤ بالتغيرات البيئية واكتشاف التغييرات الجارية بالفعل الامر الذي ينبه المنظمة الى الاتجاهات والاحداث الحرجة قبل ان تتطور التغييرات وقبل ان يتعرف عليها المنافسون. وعرفا

(Bhardwaj & Kumar,2014:40) المسح البيئي بأنه جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة واستخدامها في تحديد مسار العمل المستقبلي للمنظمة.

و عرف (Vudzijena,2017:9) المسح البيئي بأنه عملية مراقبة وتقييم للبيئة المحيطة بالمنظمة وما تتضمنه من معلومات عن بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات وكذلك مراقبة بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف لأجل جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المستقبلية فالمسح البيئي يهتم بعملية الرصد والتقييم المستمرين من أجل تحليل التغيرات البيئية المتوقعة التي من المحتمل أن تحدث في المستقبل إذ إنّ المسح البيئي عملية منهجية تبدأ من فحص الاحتياجات وينتهي بتقييم واستخدام المعلومات البيئية.

وذكر في دراسة (Paliokaitè et al, 2014:164) انه تم تحديد النطاق الزمني لعملية المسح في كثير من الأحيان من قبل الافق الزمني المختار فقد يتراوح هذا النطاق بين سنة واحدة وخمسة عشر سنة او اكثر في المستقبل و في البيئات عالية السرعة التي تتميز بالتغير السريع يجب أن يكون المسح البيئي مستمراً وذلك بغية مواكبة الفرص العابرة. اما بالنسبة لكثافة وجودة المعلومات أو البيانات التي يمكن تحديدها من خلال المسح تعتمد أيضاً على حجم روابط الشبكة الرسمية وغير الرسمية التي طورتها المنظمة قد تكون شبكات العلاقات هذه في شكل تحالفات استراتيجية أو عضوية أو مجموعة أعمال أو مجتمعات عبر الإنترنت وبالتالي فإن التفاعل النشط مع هذه الشبكات يمكن أن يفيد المنظمة في استشعار إشارات الإنذار المبكر ، وفرص السوق الكامنة ، والمعلومات الجديدة المتعلقة بالتقنيات الناشئة ونماذج الأعمال الجديدة. وقد اتفق معه (Hassanabadi,2019: 63) اذ اشار الى ان المسح البيئي يتضمن الانشطة الاتية :

١- الافق الزمني : ان الجانب الزمني للمسح البيئي يمثل افقا زمنيا والذي يؤكد على الافاق الزمنية قصيرة الى طويلة المدى , ويعتقد بعض العلماء أن كلا من المدى الطويل إلى المتوسط مهم في الاستشراق الاستراتيجي.

٢- العمق : يركز عمق المسح على نطاق المسح البيئي على المناطق التي تبدو حالياً غير مرتبطة بالمنظمة ولكن من المحتمل ان تخلق تغييرات بصورة غير مباشرة يصعب فهمها والاستعداد لها.

٣- مصادر قوية للبيئة : الافادة من مصادر المعلومات حيث يكون للمنظمات بشكل عام روابط اجتماعية قوية مختلفة في العمل اليومي. و من الضروري للمنظمات اختيار مصادر المعلومات الخارجية المناسبة.

وذكرا (Babatunde & Adebisi,2012:25-26) ان هناك ثلاثة انواع من عمليات المسح البيئي

تستخدم في المنظمات هي :

- ١- المسح الغير منتظم : اختبارات قصيرة المدى وغير متكررة عادةً ما تبدأ بأزمة إذ تقوم المنظمات بمسح بيئتها المحيطة لمعرفة ما إذا كانت المشكلة داخلية أم خارجية.
- ٢- المسح المنتظم : الدراسات التي يتم إجراؤها وفق جدول منتظم (على سبيل المثال مرة واحدة في السنة) يمكن لمعظم المنظمات أن تجعل المسح البيئي كبرنامج تستخدمه بشكل منتظم وسنوي.
- ٣- المسح المستمر (يسمى أيضًا التعلم المستمر) جمع البيانات والمعلومات عن المنظمة بشكل مستمر ومعالجتها على نطاق واسع في بيئة الأعمال.

وأشار (Bhardwaj & Kumar,2014:42) ان عملية المسح البيئي تتألف من الخطوات الاتية :

- ١- مسح البيئة من اجل رصد الاتجاهات والأحداث الاستراتيجية.
- ٢- تحليل المعلومات لتحديد مدى الصلة والتأثير في فهم العلاقات المتبادلة بين الاتجاهات.
- ٣- ربط الاتجاهات بالقضايا وإعادة تجميع المعلومات من خلال وضع توقعات لما قد يحدث في المستقبل.
- ٤- إرسال المعلومات إلى الإدارة العليا لتمكين من تقييم الآثار المترتبة على الاتجاهات واتخاذ القرارات اللازمة.

ويرى (Aldehayyat,2015: 161) ان المسح البيئي يحسن من قدرة المنظمة في التعامل مع البيئات الديناميكية بسرعة من خلال مجموعة من الطرق وكما يأتي :

- ا- الاستفادة من الفرص المتاحة في وقت مبكر.
 - ب- يقدم اشارات مبكرة عن مشكلات التنفيذ.
 - ج- يجعل المنظمة اكثر وعيا بالاحتياجات المتغيرة ورغبات عملائها.
 - د- يحسن صورة المنظمة لدى الجمهور من خلال اظهار انها حساسة ومتجاوبة مع البيئة.
- وترى الباحثة ان قدرات المسح البيئي هي قدرة المنظمة في فحص ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية بغية جمع المعلومات واستخدام هذه المعلومات كإشارات مبكرة التي تنذر بحصول تغييرات قادمة في البيئة ومن ثم تحديد مسار العمل المستقبلي للمنظمة.

٢- قدرات الاختيار الاستراتيجي :

تزايد الاهتمام بموضوع الاختيار الاستراتيجي لكون الاختيار الاستراتيجي المناسب ينطوي على الكثير من الاعتبارات المعقدة فهو ليس قرارًا سهلاً ، مما أدى إلى اهتمام الباحثين وكتاب الإدارة الاستراتيجية به وقد احتل أهمية كبيرة لكونه أحد مجالات الإدارة الاستراتيجية اذ يكون أمام المنظمة خيارات وبدائل لتحقيق رؤيتها واهدافها (المحمدي، ٢٠١١: ٥٦). لذا فإن الخطوة الثانية من عملية

الاستشراف الاستراتيجي هي تحديد واختيار القطع ذات الصلة التي يمكن استخدامها لتطوير صورة متماسكة للمستقبل من خلال قدرات الاختيار الاستراتيجي التي تشير الى تلك القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تفسير بيئة الاعمال بشكل منهجي وحشد مواردها المحدودة اذ يكون امام المنظمة خيارات عديدة تقوم بتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يتلاءم مع اتجاه المنظمة وتعمل على حمايته وتطويره من بين البدائل المتاحة وهناك ثلاث مراحل للاختيار الاستراتيجي (بوشمال، ٢٠١٤ : ٤٠) :

ا- تطوير وتوليد الخيارات او البدائل الاستراتيجية.

ب- تقويم البدائل الاستراتيجية.

ج- اختيار البديل الملائم والمناسب.

عرف (Thomas et al., 2012:257) الاختيار الاستراتيجي بأنه تقييم الاستراتيجيات البديلة واختيار البديل الأفضل منها الذي يحقق أهداف وتطلعات المنظمة. اما (عباس، ٢٠١٨ : ٢٥٩) فيرى ان قدرات الاختيار الاستراتيجي هو أحسن البدائل التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة على المدى البعيد بالاعتماد على عمليات التركيب والتحليل الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تحديد المقدره الاستراتيجية لها مع الفرص المحتملة في بيئتها الخارجية. ويرى (et al, 2014:164) ان قدرات الاختيار الاستراتيجي كمكون فرعي للاستشراف الاستراتيجي ، تشير بالتالي إلى تلك القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تفسير بيئة الأعمال بشكل منهجي وحشد مواردها المحدودة لمتابعة المستقبل المثالي. وتعتمد قدرات الاختيار الاستراتيجي على القدرة المستقبلية في التعامل مع الاضطرابات المستقبلية المتوقعة فكلما كانت هذه الاضطرابات محددة فإن الاختيار يكون واضحًا ، أما إذا كانت تتسم بصعوبة التحديد فإن الحل هو استخدام عملية التطوير التدريجي التي تكون مصحوبة بزيادة القدرة على التكيف (Ansoff et al.,2019:125).

وحدد (الزغبى وابو رمان، 2002 ; الزغبى ، 2007:172) ست خطوات للخيار الاستراتيجي وهي كالاتي :

- ١- وصف بيئة العمل : ويتم من خلاله تحليل البيئة الخارجية وما تحتويه من الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.
- ٢- التطوير : اي تطوير البدائل الاستراتيجية لأجل تحقيق النظرة المستقبلية التي تعتمد على النظام الفني للخيارات الاستراتيجية.
- ٣- التقييم : تقييم البديل الاستراتيجي للفرص والتهديدات المحيطة بالبيئة.

- ٤- الخيار : تحديد بديل أو مجموعة من البدائل لاغتنام الفرص من المنافسين ومواجهة التهديدات.
 - ٥- التنفيذ : تبدأ هذه الخطوة بعد تحديد البديل المناسب من مجموعة من البدائل التي تم الاختيار منها والذي يعتبر أفضل الخيارات للمنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية.
 - ٦- المتابعة : بعد كل عملية تنفيذ تحتاج المنظمات إلى عملية متابعة خياراتها الاستراتيجية التي قامت بتنفيذها لأجل معرفة النتائج التي حصلت عليها المنظمة.
- واشار (عباس،٢٠١٨: ٢٦٠) الى ان هناك بعض العوامل التي يمكن ان تؤثر على الاختيار الاستراتيجي :

- ١- الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها. ٢- المعلومات ٣- العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة. ٤- العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات.

وفيما يخص انواع الاختيارات الاستراتيجية فقد ذكر (Hawkins,1997:156) خمسة أنواع وهي :

- ١- استراتيجيات النمو : مخصصة للمنظمات التي تتمتع بنقاط قوة كثيرة وفي المناطق التي توجد بها العديد من الفرص وقد قسمها (العززي واسماعيل،2010:5) على نوعين :

١- استراتيجيات النمو العمودي ب- استراتيجيات النمو الافقي

- ٢- استراتيجيات تطوير التغيير : موجهة للمنظمات التي تعاني من العديد من نقاط الضعف ولكن في المناطق التي توجد فيها العديد من الفرص.

- ٣- استراتيجيات الاستقرار : مخصصة للمنظمات التي تتمتع بنقاط قوة كثيرة ولكن في المناطق التي توجد بها العديد من التهديدات.

- ٤- استراتيجيات التصفية : مخصصة للمنظمات التي تعاني من العديد من نقاط الضعف وفي المناطق التي توجد فيها العديد من التهديدات.

وترى الباحثة ان قدرات الاختيار الاستراتيجي هي قدرة المنظمة في تحديد البديل الافضل والامثل من بين البدائل المتاحة والذي يتناسب مع ظروفها الداخلية والخارجية اي اختيار المستقبل الذي يلبي طموح المنظمة ويحقق اهدافها طويلة الامد.

٣- قدرات التكامل :

أن قدرات التكامل تشير الى تكامل المعلومات المستندة إلى المعرفة والموجهة نحو المستقبل في عملية المنظمة ، ومنصات التكنولوجيا المستقبلية ، وخطط تطوير المنتجات الجديدة (Hassanabadi,2019:165) . وان (Akwe1,2007:38) فقد ذكر ان التكامل يشير الى كيفية قيام

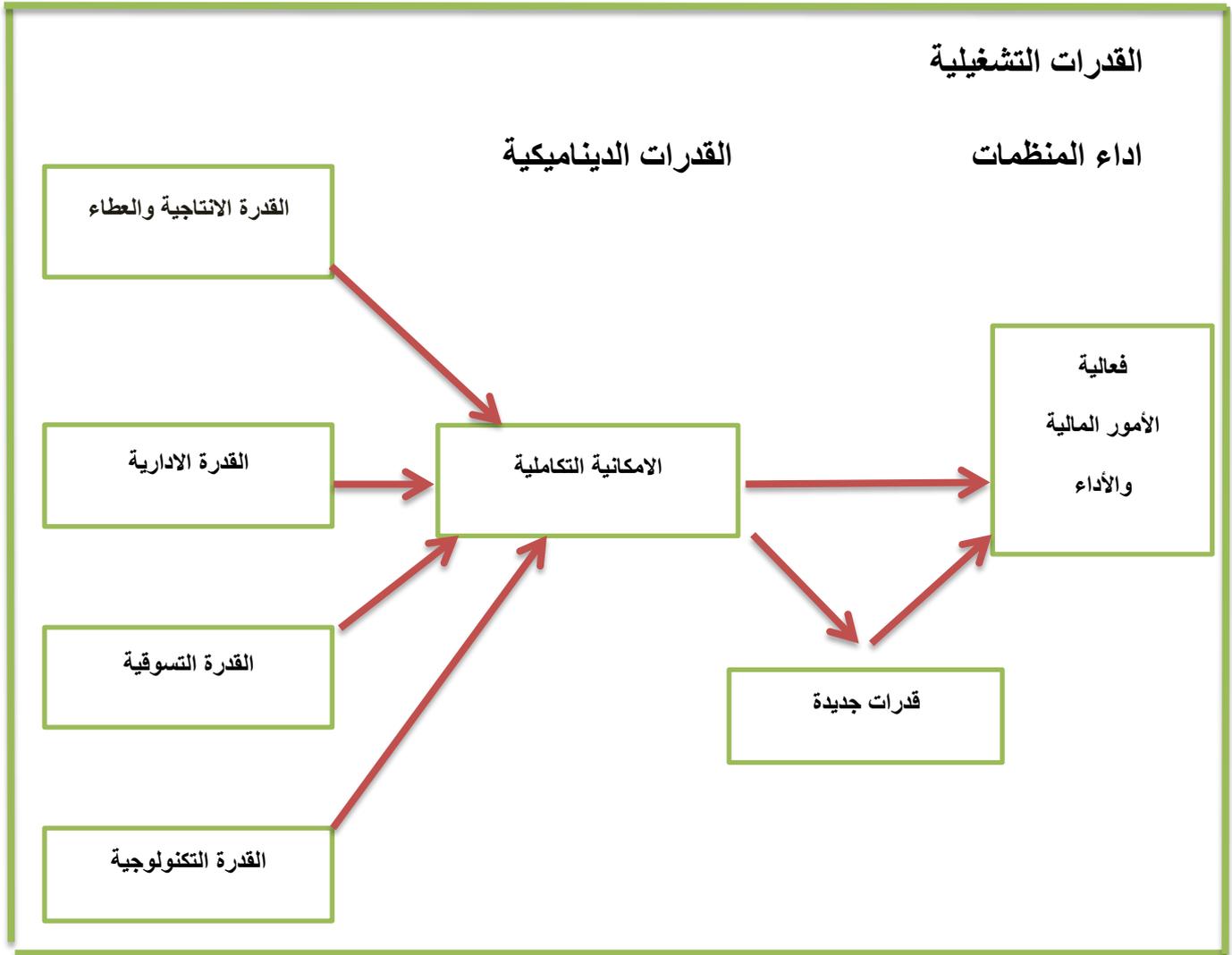
المديرين بتنسيق ودمج المعرفة داخل المنظمة وتشمل هذه العملية جميع الانشطة الداخلية والخارجية على حد سواء ، ومن امثلة النشاطات الخارجية (علاقة المنظمة بالمستفيد او الزبون ، التعاون التكنولوجي ، الخ) اما الانشطة الداخلية فتتمثل (بإجراءات تطوير المنتجات او الخدمات ، اتخاذ القرارات الاستراتيجية) والتي عادة ما يجمع المديرون من خلالها خبراتهم الادارية ومهاراتهم الوظيفية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. و في الأدبيات السابقة كانت ينظر لها بصفتها واحدة من القدرات الديناميكية المهمة وتشير إلى قدرة المنظمة في الاستحواذ على الموارد المتاحة في المنظمات وتكاملها ونشرها بشكل استراتيجي من أجل تحقيق رؤية الإدارة العليا، وبالتالي فإن الوظيفة الرئيسة لقدرات التكامل هي المساعدة في تحقيق التفاعل الايجابي بين الموارد المختلفة عن طريق تحويلها إلى مجموعات شاملة من المهارات التنظيمية لخلق القيمة التي تتماشى مع البيئة الخارجية Jiang et al.,2015:1186).

ويؤكد (الحسناوي، ٢٠٢٠: ٦٤) أدت المنافسة العالمية والثورة التكنولوجية في المشهد التنافسي إلى صعوبة اعتماد المنظمات على الموارد والقدرات الذاتية وحدها وكذلك أصبح التعاون بين المنظمات هو الحافز الحاسم لإبداع المنظمة والأداء المتفوق على المدى الطويل وان أحد الأسباب المهمة هو أن المنظمات تعتمد بشكل متزايد على بعضها البعض للوصول إلى الموارد والمعارف القيمة غير المتوفرة داخلياً ، ومن ثمّ المساعدة في نقل المعرفة وتعزيز بناء القدرات وهذا يتطلب من المنظمات تطوير عمليات محددة (أي القدرة التكاملية) لنقل الموارد بشكل هادف ومستمر إلى مجموعات مميزة تلبي احتياجات الاداء الحالي وتعزز الابتكار.

كما اشار (Helfat & Campo-Rembado,2018:6) الى ان قدرات التكامل تتكون من اجراءات روتينية للاتصال والتنسيق تعتمد على رموز الاتصال المشتركة والتي بدورها تعكس الفهم والمعرفة المشتركة توفر الآليات التنظيمية الواضحة وهيكل الادارة والمشاركة الادارية لتوفير الدعم اللازم للقدرة التكاملية. وتعددت الآراء حول تقديم تعريفات لقدرات التكامل ، فقد عرف (Wall et al.,2010:19) التكامل بأنه الحالة المتميزة التي ترغب بها المنظمات ، ونحن نؤمن بأن الاداء الديناميكي في تطوير المنتجات والخدمات متأصل في قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين المعرفة الداخلية والخارجية على حد سواء. ويرى (Engelbrecht 2012:178) ان التكامل هو تكامل الوضع الحالي مع الوضع الذي ترغب بان تكون عليه المنظمة في المستقبل مع التركيز على الصياغة الاستراتيجية.

ويؤكد (عبدالله، ٢٠٢١: ٤١) ان قدرات التكامل هي احد مكونات القدرة الديناميكية والتي تمكن المنظمات من التكيف مع الزبائن المختلفين واكتساب التقنيات والفرص وتساهم في تعزيز قدرة المنظمة على استغلال الكفاءات المختلفة واستخدامها لتحسين الاداء التنظيمي.

وقد حدد (Jiang et al.,2015 : 1187) نموذج دمج القدرات الناجحة في المنظمات كما في الشكل (٤) :



الشكل (٤) نموذج دمج القدرات الناجحة في المنظمات

Source :Jiang, Wei, Felix Tinoziva Mavondo, and Margaret Jekanyika Matanda. "Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability." Management Decision .Vol.53.No.6 .(2015): 1184-1202.p1187.

بينما يرون (حامد وحنان، 2019 : 146) ان قدرات التكامل بأنها الكفاءة التي تتمتع بها المنظمة وذلك للوصول الى جميع الموارد المتاحة امامها للجمع بين تلك الموارد من اجل تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى اليها وتعمل المنظمة على اتحاد هذه القدرات للوصول الى الاداء الريادي والتميز

في العمل المنظمي للاستفادة من الطاقات التي يمتلكها الموظفين في المنظمات والمعرفة لينتج الابتكار والابداع. وحدد كل من (Otto & Obermeier,2007:402) إلى أن الحاجة للتكامل يعود إلى سببين هما:

ا- عدم التأكد البيئي والإمدادات إذ يوفران تخطيطاً موثقاً على الأمد البعيد.

ب- المزايا التنافسية التي تحقق الفرصة لتحقيق تحسينات في الأداء.

وتقوم قدرات التكامل بدعم عمليات تطوير المنتج وتبادل اكثر للخبرات وتحسين التعلم عبر الوظائف المختلفة وتسهيل التواصل عبر الادارات وبالتالي توفر آليات لالتقاط التعلم وتقليل المراوغة فالتكامل ضروري لنجاح عمليات المنظمة لان العمليات مثل تحليلات دورة الحياة وانشطة التصميم من اجل البيئة تتضمن مجالات وظيفية متعددة يجب دمجها لضمان نجاح المشاريع ذات الصلة (Hartmann & Germain, 2015 : 3) . ويؤكد (Jiang et al.,2016 : 1186) أن التكامل هو الآلية الحاسمة التي تنقل قيمة القدرات التشغيلية إلى الميزة التنافسية للمنظمات وذلك للأسباب الآتية :

ا- يعمل التكامل في المنظمات كآلية فعّالة للجمع بين أي موارد وقدرات للعاملين ذات الصلة وإعادة تكوينها في مزيج فعال لمعالجة التغيرات في البيئة ويؤدي هذا الاستخدام الفعال إلى وفورات الحجم والنطاق و التآزر بين الموارد التكميلية في المنظمة.

ب- تنتج القدرات التكاملية دوافع تمكن المنظمات من استيعاب القدرات التشغيلية المختلفة في الوقت المناسب وتوفر منصة رائعة لنقل المعرفة وتقاسمها، وكلما زاد عمق المعرفة وخصائصها زادت الحاجة إلى التكامل لربط المعرفة بالأداء ويمكن للقدرة التكاملية أن تقلل من مستوى عدم اليقين والغموض في العملية التعاونية ومن ثم تعزز من مقدار وفعالية عمليات تبادل الموارد.

تتكون قدرات التكامل من ثلاثة أنشطة بحسب رأي (Hassanabadi,2019: 70) وكما يلي :

١- القيادة : كشفت الدراسات السابقة عن أهمية القيادة والدعم لكبار المديرين في تحقيق الرؤية التنظيمية وطمأنة الرؤية المحيطة ويتم توضيح القيادة على أنها مدى تعزيز كبار المديرين للثقافة لخلق رؤية أوسع.

٢- التنسيق : إجراءات التنسيق الفعالة باعتبارها حيوية لتحقيق مزيج فعال من المعرفة الجديدة ويفسر التنسيق بأنه قدرة الاتصالات الرسمية وكذلك الاتصالات غير الرسمية التي توضح دور الاتصالات وفعاليتها في تثبيت المعلومات والأفكار المستقبلية.

٣- قاعدة المعرفة : يتم تعيين المعرفة في الأشخاص في شكل مهارات معينة أو في رأس المال المستقر على أنه مخزون المعرفة الذي يتم جمعه في المنظمات والذي يجسده الموظفون الماهرون ويتراكم عبر محاولات التعلم الداخلية.

اما التحديات المرتبطة بعمليات التكامل كما حددها (Hitt et al.,2017:217) فهي كما يلي :

أ- تكامل اثنين أو أكثر من ثقافات المنظمات الفريدة.

ب- ربط مختلف الأنظمة المالية وأنظمة التحكم .

ج- بناء علاقات عمل فعالة.

د- تحديد هيكل القيادة الملائم.

وترى الباحثة ان قدرات التكامل هي قدرة المنظمة في تجميع او الحصول على الموارد اللازمة والمستندة الى المعرفة وتنسيقها بحيث تمكنها من تحقيق رؤيتها واهدافها المستقبلية وهذا بدوره يؤدي الى تكامل وضعها الحالي مع وضعها المستقبلي المخطط اي تحقيق التكامل بين المعرفة الخارجية والداخلية معاً.

المبحث الثاني

التفوق التنظيمي

توطئة :

تسعى المنظمات وبجميع انواعها الى تحقيق التفوق في ادائها لضمان نموها واستمراريتها وبقائها لا سيما وهي تعمل في بيئات تنافسية شديدة التقلب لذلك يعد موضوع التفوق التنظيمي من المواضيع المهمة و يعتبر محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء لكي تتمكن من البقاء والنمو وعلى الامد الطويل.

وعليه سنتناول في هذا المبحث التفوق التنظيمي على وفق الفقرات الآتية :

اولا : نشأة وتطور التفوق التنظيمي.

ثانيا : مفهوم التفوق التنظيمي.

ثالثا : اهمية التفوق التنظيمي.

رابعا : اهداف التفوق التنظيمي.

خامسا : مبادئ التفوق التنظيمي.

سادسا : خصائص التفوق التنظيمي

سابعا : تحديات ومعوقات التفوق التنظيمي

ثامنا : ابعاد التفوق التنظيمي

أولاً : نشأة وتطور التفوق التنظيمي

إنّ مصطلح التفوق ظهر للوهلة الأولى عندما أطلق على رجال الدين المحترمين وذوي الشأن في مدينة اثينا القديمة وتبع ذلك إعلان أفلاطون الفيلسوف الكلاسيكي اليوناني ضرورة اهتمام الدولة بالمتفوقين والعمل على تنمية معرفتهم وذلك قبل حوالي أكثر من ألفي سنة ، وايضا استخدم مصطلح التفوق في بعض الأحيان لتمييز الأشخاص عن بعضهم أو لتمييز ذوي النفوذ أو الثروة أو الشرف العالي ومن ثم ساد وانتشر هذا المصطلح في أغلب المدن الأوربية القديمة وهذا ما جاءوا به (المعاينة وآخرون، ٢٠٠٠ : ١٤). في حين يرى (Vigoda & Cohen,2003:2) انه بعد ذلك أصبح التفوق أحد مجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة كونه يسهم في تحقيق الازدهار وبناء منظمات منسجمة مع الأفكار المعاصرة. ويرى ايضا (Thurairajah et al,2005:12) ان التفوق التنظيمي اصبح من المصطلحات الشائعة في مجال الأداء والجودة ونظريات الإدارة وظهرت العديد من الممارسات التي تسعى إلى التفوق بوصفه انعكاس لتطور الفكر الإداري.

ويؤكدان (العزاوي وهاشم، ٢٠١٥ : ١٣١) ان مصطلح التفوق التنظيمي ظهر في عام (١٩٨٢) بعد نشر (peters & waterman) كتابهم (البحث عن التفوق In search Excellence) اللذين درسا فيه ٤٣ منظمة امريكية متفوقة على مدى عامين وحددا فيه مجموعة متنوعة من الخصائص المشتركة بينهم وبعدها بدأ الاهتمام بالتفوق بوصفه احد المجالات المهمة وشرط اساس لمساعدة المنظمات الحديثة على النمو والازدهار بالبحث عن العاملين الماهرين للعمل في المنظمة فهو ضروري لاستقطابهم وتوظيفهم والحفاظ عليهم لتوليد بيئة منسجمة ومستجيبة مع الافكار المبدعة.

ومن وجهة نظر الكثير من الكتاب والباحثين امثال (حسين، ٢٠١٧ : ٢٩) و (بوسالم، ٢٠١٥ : ٦١) و (عبد الله، ٢٠١٨ : ٢٥٥) و (Carvalho,2020:27) ان نشأة التفوق التنظيمي تعود الى مجموعة من المفاهيم والنظريات الادارية التي تشكل مجتمعة الاصول النظرية للتفوق التنظيمي عن طريق المدارس الفكرية المختلفة التي بحثت في هذا موضوع ومنها :

- ١- مدرسة الادارة العلمية التي اطلقت مفهوم الكفاءة كأساس للتفوق التنظيمي.
- ٢- مدرسة العلاقات الانسانية التي اهتمت بالحاجات الاجتماعية للعاملين وازافت عوامل اخرى (فرق العمل ، العمل الجماعي ، ثقافة المنظمة ، نوعية حياة المنظمة) التي اسهمت في ايجاد مفهوم التفوق التنظيمي.
- ٣- المداخل الحديثة التي تعترف بالأثر البيئي على المنظمة وتنظر اليها على انها نظام مركب يتكون من انظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة ومن ثم تحديد الفاعلية التي تركز على تحقيق اهداف المنظمة

ومن ثم تحقيق التفوق التنظيمي، إذ افترضت معظم النظريات الإدارية للفترة الأولى ما بين عام ١٨٨٠ و عام ١٩٤٠ ان المنظمة نظام مغلق على البيئة ولا تتأثر بها واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم للتفوق التنظيمي ، وتوصلت المداخل الادارية الحديثة الى اهمية بيئة الاعمال وتأثيرها المباشر على اداء المنظمة وظهور مفهوم الفاعلية الذي يؤكد اهمية تحقيق اهداف المنظمة مع الاخذ بنظر الاهتمام المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة.

٤- عصر النهضة اليابانية وتفوقها على الصناعات الامريكية إذ قام الباحثون في الادارة بدراسة الطريقة اليابانية المعتمدة في ادارة منظماتهم بعد ما حققه اليابانيون من تفوق وتميز تنافسي وظهرت على اثر ذلك نظرية (X,Y) الامريكية و نظرية (Z) اليابانية للباحث (William Ouchi) عام ١٩٨١ التي جاءت بهدف الربط بين الاجراءات الادارية المتعارف عليها في الولايات المتحدة الامريكية مع الاجراءات المستخدمة في اليابان.

٥- اسلوب ادارة الجودة الشاملة وافكار (Deming) التي ركزت ايضا على التفوق ، ولكن الحقيقة التي لا يمكن التغاضي عنها ان فلسفة التفوق كانت وليدة جوائز الجودة مما يمكن ان نلاحظه من نماذج التفوق التنظيمي إذ يجادل العديد من المؤلفين بأن اصول التفوق تكمن في ادارة الجودة الشاملة حركة (TQM) ومع ذلك فقد ادى الجدل حول العلاقة بين المفهومين الى نتائج مختلفة الآراء على الاقل منذ اوائل عام ٢٠٠٠ حيث اعتبر البعض ان ادارة الجودة الشاملة والتفوق هما نفس المبادرة تحت اسماء مختلفة واعتبر البعض الاخر انهم مفاهيم منفصلة (McAdam,2001:318).

وبحسب رأي (العبادي و حمد الله، ٢٠١٧ : ٢٠٢) ان سعي المنظمات لتحقيق التفوق التنظيمي لم يكن وليد هذه اللحظة بل سبقها بمدد لكن القليل منها قادر على تحقيق ذلك الهدف ويعزى ذلك الى ان ادارات تلك المنظمات لا تعي بشكل كامل متطلبات التفوق. ويبين (Chipwatanga,2019:17) ان التفوق التنظيمي هو احد مكونات القيادة التنظيمية ويشدد على استخدام المبادئ والانظمة والادوات التي تؤدي الى التحسين المستدام لمقاييس الاداء الرئيسية ، حيث تجد (عبد الوهاب،٢٠١٦: ٨٣) أن القيادة والتفوق التنظيمي يرتبطون ارتباطاً وثيقاً حيث يبدأ هذا الأخير مع القادة الذين يتبنون التغيير والأفكار الجديدة، توقع الفرص، بقاء الشفافية، واتخاذ المخاطر المحسوبة جيداً في الطريقة التي تتحقق بها كفاءة المنظمة بينما تتطور نحو التحديات والفرص الجديدة ، والتفوق التنظيمي تنجم عنه الممارسات التجارية الواضحة والتي تسمح بعمليات فعالة ومتسقة ضمن نظام الملجأ والتي تسمح التركيز على أعلى الغايات والأهداف ذات الأولوية والتفوق التنظيمي يعمل على تقليل الأعباء الإدارية ومنع الحمل الزائد للمعلومات وتبادل المعرفة المؤسسية على نحو فعال من خلال تحقيق ذلك فسوف يتم تحسين الكفاءة لتسهيل إدارة أفضل للموارد الطبيعية والمالية والعامّة.

ثانياً : مفهوم التفوق التنظيمي

قبل التطرق الى مفهوم التفوق التنظيمي فمن الجدير بالذكر الاشارة الى مفهوم التفوق فهو لغةً من الفعل فاق و فاق الشيء بمعنى علاه وبوصفه مصطلحاً له مرادفات عديدة منها البراعة ، النجاح ، الغلبة ، الارتقاء ، التميز و الرفعة التي تعني جميعها التفرد والاختلاف مع التمكن الذي يحقق التفوق على الآخرين والظهور عليهم وهذا ما جاءوا به (سعيد والنصراوي، ٢٠١٦: ٢٠٨) ويؤيدهم في الرأي (الشروقي، ٢٠١٨: ٥٨) ، اما في معجم اللغة العربية لـ (ابن منظور، ١٣٠٨ هـ : ٣٢٠) فقد اشار الى التفوق من الفعل فاق اي فوفاً وفوافاً حيث نقول فلان يفوق قومه اي يعلوهم ، ويفوق سطحا اي يعلوه ، وفاق الرجل اي علاه وغلبه ، وفقت فلان اي صرت خيراً منه وايضا الشيء الفائق اي الجيد الخالص في نوعه (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٣٠). اما في قاموس اللغة الانكليزية (Webster) فقد فسرت كلمة التفوق بأكثر من معنى فهو التفوق أو الجودة المتاحة أو المطلوبة وهي التفرد وكذلك أن تكون فائقاً في عملك ، أيضاً تم تفسيرها بأنها تعني جيد جداً في نوع العمل الذي تؤديه وأن يكون من الصنف الاول ، وهكذا فأنها جودة اي تكون متميزة (الفتلاوي، ٢٠١٢: ٧٩). ومما لا يمكن ان نغفل عنه ارتنا الاسلامي حيث لا يمكن حصر الأطر الفلسفية والأخلاقية الداعية إلى التفوق واتقان العمل إيماناً بقوله تعالى (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (الكهف ٣٠) وقول نبينا المصطفى (صلى الله عليه وإله وسلم) (ان الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) "رواه البيهقي" ، إما اصطلاحاً فقد جاء (النصراوي، ٢٠١٤: ٥٠) بانه مدخل التركيز على النتائج الإبداعية مدخل دراسة الإبداع ويمثل مقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء. ويشير (Hashemi,2014:7) الى انه لا يوجد تعريف واحد وموجز للتفوق التنظيمي في الادبيات حيث يحاول المؤلفون ذكر سمات التفوق التنظيمي بدرجات متفاوتة من التركيز على جوانب الموضوع وغالبا ما تقوم المنظمات التي تنفذ التفوق التنظيمي بتطوير نموذجها الخاص والتعريف المصاحب له وعلى الرغم من ان التعريفات الدقيقة قد تختلف الا ان المبادئ الاساسية تظل متشابهة (Govindsamy,2014:5) ، حيث وصف (Gilgeous,1997:34) التفوق التنظيمي بشكل تفصيلي اذ يرى ان المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تتفوق على افضل الممارسات العالمية في اداء مهامها وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل كما انها تكون على دراية بقدرات اداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة. ويرى (Kavitha et al.,2008:17) ان التفوق التنظيمي هو سلسلة كاملة من ادارة وطرائق المنظمة بأسرها المستخدمة في تشغيل وخلق منظمة بمواصفات عالمية. اما (Barr & Cook,2009:5) فأنتهما يران بأن التفوق التنظيمي هو نظام ادارة المنظمات على نطاق واسع مع الدافع نحو التحسين المستمر للأداء التشغيلي. ومن وجهة نظر (Canada,2011:4) ان المنظمة التي تسعى الى تحقيق التفوق التنظيمي يجب عليها التركيز على

(تحديد وتلبية احتياجات الزبائن ، التطوير والاستفادة من الامكانيات الكاملة من الموظفين ، تحسين العمليات الرئيسية). ويؤكد (Carvalho,2020:28) ان اليوم حددت الأدبيات ثلاثة مستويات من التفوق حيث ان المستوى الاول هو الأكثر تركيزاً للعملية مع التركيز على تحسين أداء العمليات والمستوى الثاني هو مستوى التفوق التشغيلي او التنظيمي الذي يتعامل مع العمليات والعمليات المتتالية اما المستوى الثالث فهو المفهوم الأوسع لتفوق الأعمال الذي يشمل السابق ويتضمن أيضاً العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة و نتائج الأعمال والنتائج المالية للمؤسسة مع التركيز في الغالب على القدرات التنظيمية في العمليات التقنية والتكنولوجية العالية مثل عمليات التصنيع أو عمليات سلسلة القيمة أو العمليات أو نظم المعلومات أو الجودة نحو التفوق التنظيمي ومن ثم ترك الأعمال الأوسع والتقييم المالي لهذه المنظمات.

و عرف مجموعة من العلماء السويديين (Eriksson et al.,2012:5) التفوق التنظيمي بأنه طريقة للمنظمة لإعادة هندسة اساليب عملياتها الحالية نحو اسلوب انتاجي وفعال ومربح. اما من ناحية التحسين المستمر فيرى (Miller,2014:17) التفوق التنظيمي بأنه السعي المستمر لتحسين العمليات داخل المنظمات من اجل زيادة الاداء والنتائج المالية ، ويوضح كذلك ان التفوق التنظيمي لا ينبغي اعتباره منهجية في حد ذاته بل كعقولة يجب ان تكون موجودة في جميع انحاء المنظمة. وان رأي (Ab Hamid,2015:79) عن التفوق التنظيمي بأنه قدرة المنظمات على اداء مجموعة من المهام في ظل ظروف بيئية متغيرة. اما (Al-Dhaafri et al.,2016:48) فيرون ان التفوق التنظيمي ممارسة استراتيجية بحيث تمكن المنظمات من تحسين وضعها وبالطريقة التي تمكنها من تحقيق المزايا التنافسية وكذلك رفع الاداء المنظمي. في حين يرى (Brown,2017:1279) ان التفوق التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق نتائج غير مسبوقه تتجاوزها بالاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الاهداف والتخطيط السليم والتقييم المستمر فضلاً عن ان الالتزام بهذا المفهوم سيؤدي الى نجاح المنظمة في اكثر من مرة في مجال يشمل الافراد والعلاقات مع المنافسين. اما (Abu Naser & Al shobaki,2017:11) فقد اكدا ان التفوق التنظيمي هو قدرات تمتلكها المنظمة دون غيرها من المنافسين ولا يستطيعون تقليدها فهو مفهوم كلي وشامل وغير قابل للتجزئة، مما يعني انه لا يمكن ان تتفوق المنظمة في اداء مجال معين وينهار ادائها في مجالات اخرى اذ يتصف التفوق التنظيمي بالتوافق والتكامل الذي تتميز به مختلف وحدات المنظمة. وبحسب رأي (Wagner & Patzak,2020) يشير التفوق التنظيمي الى مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها المتميزون (Amayreh,2021:1280). واخيرا وليس آخرا فإن رأي (El-Gazar & Zoromba,2021:2) عن التفوق التنظيمي هو نهج متكامل لإدارة الاداء التنظيمي ينتج عنه نقل القيمة المتزايدة باستمرار للزبائن ويؤدي الى تحسين الجودة والفعالية والقدرات التنظيمية.

وهناك مجموعة أخرى من المفاهيم او التعاريف عن التفوق التنظيمي وفقا لآراء وتصورات الباحثين ، وهذا ما يظهره الجدول (١١).

ت	الباحث	التعريف
١	(Jan Drummond & Ianstone, 2006: 193)	تعزيز اداء الاعمال باستعمال نظم عمل الاداء المتميز وذلك لتحسين توجهات العاملين والتي بدورها تساعد على تقليل دوران العاملين وزيادة المرونة في العمليات من اجل توجيه العمل نحو الافضل.
٢	(Hitt et al.,2007:86)	يعني تصنيع منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة لفئة من الزبائن ولاسيما من الذين لديهم الاستعداد لدفع أسعار أعلى من خلال استراتيجية التميز.
٣	(Foley & Hermel,2008:108)	أسلوب عمل شامل يمتلك إمكانية تحقيق الموازنة بين اهتمامات المساهمين والقدرة على زيادة احتمالية تحقيق النجاح بواسطة التفوق في كافة عمليات المنظمة.
٤	(Armstrong,2009:113)	الاجراءات المتمثلة بعمليات التحسين والتحفيز واحتواء العاملين.
٥	(Steeves ,2010: 307)	تفاعل مجموعة من القيم والانشطة والاجراءات التي تؤدي الى تحقيق الانجازات حيث يعتبر كقوة دافعة نحو تحقيق المزيد من التنمية والتطور.
٦	(Hertz,2011:46)	منهج متكامل لإدارة الاداء المنظمي الذي ينتج عنه اضافة قيمة لجميع الاطراف المتعاملة مع المنظمة والمساهمة في الاستدامة وتحسين فاعلية القدرات الشاملة والتعلم التنظيمي.
٧	(Eran & Itai,2012:576)	عملية ادارة الاداء وتنمية المواهب من خلال قدرة المنظمة على تحقيق التعلم المستمر وبشكل كفوء يضمن تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم.
٨	(Shirvani & Iranban,2013: 3010)	هو نمو المنظمة وتعزيزها في جميع جوانبها المختلفة لتحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة وتعزيز التوازن الذي يزيد من احتمالية نجاح المنظمة على المدى الطويل.
٩	(Salimova et al.,2014:111)	هدف تسعى المنظمة باستمرار الى تحقيقه في سياق انشطتها اليومية مما يعني ايجاد توازن بين تنفيذ القدرات التنظيمية الداخلية وتوقع احتياجات الزبائن ، الشركاء ، المالكين ، الموظفين والمجتمع.
١٠	(Abu Basheer, 2015: 10)	البراعة بشكل استثنائي في نشاطات المنظمة ومجالات عملها.
١١	(Zdrilić & Ducic,2016:147)	المستوى العالي من الوعي التنظيمي من حيث الادارة وتحقيق النتائج والسعي الى ارضاء الزبائن من خلال ما تحققه لهم وطريقة تحقيقه.
١٢	(Abu Naser & Al Shobaki,2017:11-12)	الوضوح في تحديد الزبائن وفهم رغباتهم واحتياجاتهم من خلال الأداء الذي يتجاوز التوقعات وتحقيق الفوائد للعاملين لأصحاب المصلحة بطريقة متوازنة.

تحقيق اداء فائق ومستدام يفى بأكبر قدر ممكن من توقعات اصحاب المصلحة.	(Michael, 2018:18)	١٣
قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى البعيد لتحقيق اعلى مستويات التميز الذي يجعل المنظمة قادرة على المنافسة في جميع الاسواق.	(العواسا وجواد، ٢٠١٩: ١١٩)	١٤
قدرة المنظمة على تحقيق التعلم المستمر وتنمية المواهب والإدارة الفاعلة للأداء والقدرة على خدمة الزبائن وتلبية متطلباتهم.	(Alhimyari & Al-Murshidi,2020:36)	١٥
التزام تنظيمي باستدامة التطوير التنظيمي من خلال تحسين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل والموارد البشرية.	(Hijjawi,2021: 59)	١٦

جدول (١١) تعريف التفوق التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين ، المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه

وبناء على ما تقدم يتضح وجود عدة اتجاهات لتحديد مفهوم التفوق التنظيمي ، وكما يلي :

- ١- هناك من ينظر الى التفوق التنظيمي امثال (Armstrong,2009; Jan Drummond & Ianstone, 2006) على انه وسيلة لتحقيق الرضا العالي لجميع الجهات المرتبطة بالمنظمة من خلال تحسين توجهات العاملين وهذا ما يؤدي بدوره الى تقليل دوران العمل.
- ٢- بينما ينظر كل من (Zdrilić & Ducic,2016;Hitt et al.,2007; Eran & Itai,2012) الى التفوق التنظيمي بأنه طريقة مضمونة لإنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية ووفق حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم تحقيق رضا الزبائن وبما يفوق توقعاتهم.
- ٣- وايضا اشار كل من (Shirvani & Iranban,2013; Steeves,2010 ; Foley & Hermel,2008) الى التفوق التنظيمي بأنه تفاعل مجموعة من الانشطة والاجراءات والقيم التي تزيد من احتمالية نجاح المنظمة وايضا تؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق التفوق.
- ٤- وهناك من ينظر الى التفوق التنظيمي من زاوية انه التزام تنظيمي للتحسين المستمر للعمليات في المنظمة وتنمية المواهب والقدرات وتحسين الثقافة التنظيمية لمواكبة التغيرات التي تطرأ في البيئة الديناميكية امثال (Alhimyari & Al-Murshidi,2020; Hijjawi,2021).
- ٥- وهناك من يرى ان التفوق التنظيمي هو البراعة والاداء الفائق في القيام بأنشطة المنظمة وبشكل استثنائي ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية امثال (Michael, 2018 ; Abu Basheer, 2015).
- ٦- وهناك وجهات نظر اخرى حول التفوق التنظيمي امثال (Abu Naser & Al Shobaki,2017 ; Hertz,2011; Salimova et al.,2014) إذ انه يحقق المرونة العالية التي تتمتع بها المنظمة وكذلك تحقيق التوازن بين الاداء الداخلي وتوقعات واحتياجات الزبائن.

وترى الباحثة ان التفوق التنظيمي هو هدف تسعى اليه جميع المنظمات سواء كانت انتاجية ام خدمية ويتم الوصول اليه من خلال تفاعل مجموعة من الانشطة والاجراءات والقيم التي تنفرد بها المنظمة و تتسم بالندرة والابداع والاصالة والتي تؤدي الى التطوير التنظيمي والتعلم المستمر وبما ينعكس على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات الزبائن ومن ثم التفوق على المنافسين وصولا الى التميز.

ثالثا : اهمية التفوق التنظيمي

ان للتفوق التنظيمي جذور تاريخية قديمة لكن الاهتمام به لم يكن واضحا كما هو في الوقت الحالي إذ كان للتغيرات التي حدثت في بيئة الاعمال وكذلك لشدة المنافسة دور وتأثير كبير في هذا الاهتمام المتزايد وكذلك تبنيه من قبل المنظمات الحديثة (Alhimyari & Almurshidi,2020:30) كما ويرون (Calvo-Mora et al.,2016:665) ان المنظمات المتميزة تسعى الى تحقيق الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع الزبائن واصحاب المصلحة في المنظمة من خلال نوعية المنتجات والخدمات المقدمة بالإضافة الى ضرورة استمرارية التفوق وهذا يتطلب جهودا متواصلة من قبل المنظمات نفسها ، وكما يرى (الفاعوري، ٢٠١٢: ٢٨) فإن التفوق التنظيمي اصبح حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية وليس خيار مطروح امام المنظمات حيث اصبح التفوق ومتطلباته في مقدمة الاهداف والاولويات التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة. ومن وجهة نظر كل من (منصور والعايد، ٢٠١٣: ٩) وتوافقه (النسور، ٢٠١٠: ٣٢) فإن المنظمات بحاجة ضرورية الى تحقيق التفوق التنظيمي لما له من اهمية تكمن في الاتي :

- ١- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها للتغلب عليها.
- ٢- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية (من الذي يجب ترقيته؟ من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتفوق في الأداء؟).
- ٣- المنظمات بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء أكانوا مديريين أو موظفين حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة اكثر تفوقا في الأداء مقارنة مع المنظمات المنافسة.
- ٤- المنظمات بحاجة إلى توافر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتفوق في المنظمات.

وترى ايضا (Francisco,2014:32) ان تحقيق التفوق التنظيمي يؤدي بدوره الى تحقيق عوائد سوقية اعلى من المتوسط وكذلك اداء مالي يرغب به المستثمر. ويرى (Govindsamy,2014:5) ان اهمية التفوق التنظيمي تكمن في بعض الامور وكما يأتي :

- ١- السماح للمنظمة بالتحسين المستمر لإداء عملياتها من خلال اهداف واستراتيجيات واضحة.
- ٢- تسهيل العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- ٣- حل المشكلات التي تواجه المنظمات بسرعة وسهولة.
- ٤- التركيز على احتياجات الزبائن وتحقيقها وبما يفوق توقعاتهم.
- ٥- تمكين الموظفين من خلال التدريب والتعلم المستمر.
- ٦- تحسين الاستخدام من الاصول الموجودة.

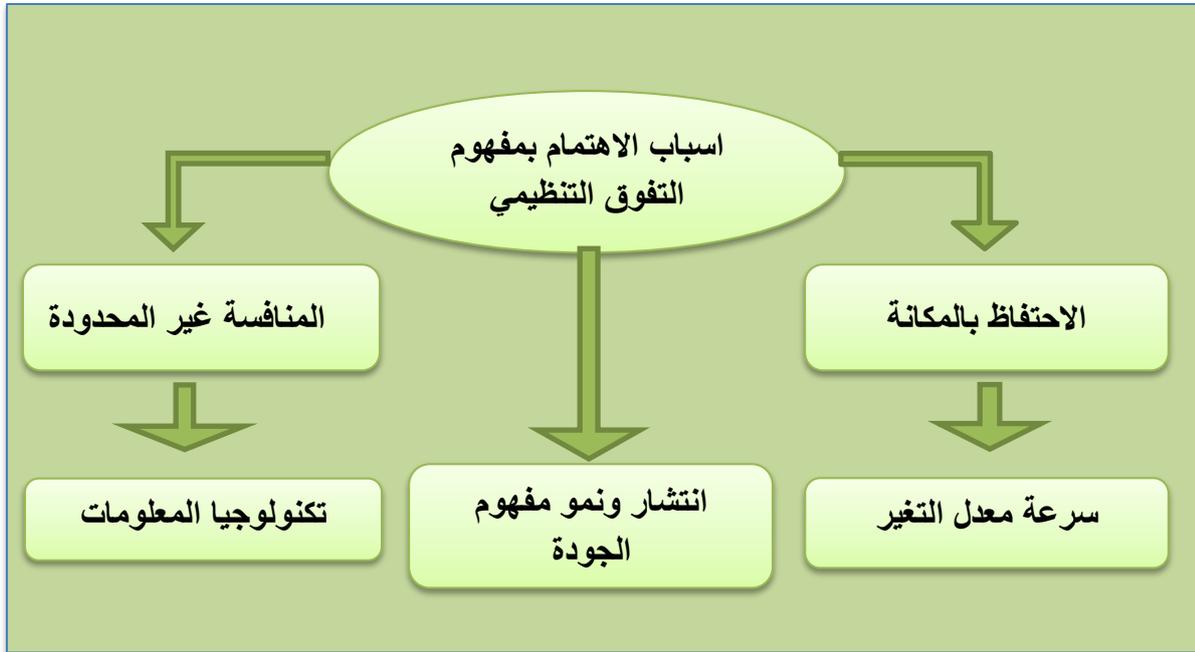
ويبين (Jankalová,2014:546) ان التفوق التنظيمي يعد اصلاحا لأي منظمة ونموا وتعزيزا لها في جميع الجوانب وبما يمكنها من تحقيق التوازن بين جميع احتياجات وتوقعات الزبائن ورغباتهم مع اعلى مستوى لرضاهم وهذا من وجهة نظر (Hashemy et al.,2016:7) وايضا يؤكد (Tickle et al.,2016:208) ان تبني التفوق التنظيمي من قبل المنظمات يمنحها الكثير من الفوائد والارباح المالية المتزايدة وايضا التحكم بالتكاليف. ووفقا لرأي (Ajoji,2015:14) فإن تنفيذ واستغلال مبادئ التفوق التنظيمي سيؤدي الى تحسين بعض المجالات المهمة مثل التخلص من النفايات وتحسين الانتاجية وتحقيق كفاءة انتاج اعلى وكذلك تعزيز العمل الجماعي والنهوض به وايضا ثقافة التحسين المستمر. ويؤكد (Moussaoui,2017:56) ان التفوق التنظيمي يعتبر كفاءة متعددة الاستخدامات اذ يمكن الاستفادة منه للبدء في الدخول لأسواق جديدة. في حين تؤكد (الهيبي، ٢٠١٨: ١٢١) إن التفوق التنظيمي يهيئ بيئة مناسبة تساعد العاملين على الابتكار والإبداع واشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة وتطبيق تقنيات تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمات وتمكّنها من تحقيق رغبات العاملين فيها من خلال تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات.

ويرى (الافندي، ٢٠١٨: ٥٣) انه بغض النظر عن طبيعة الاعمال ونوعية النشاطات التي تمارسها المنظمات فإن للتفوق اهمية كبيرة في عمل المنظمات وتتجلى بالاتي :

- ١- انخفاض الكلفة وتحقيق جودة عالية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ٢- يمكن التفوق المنظمة من تحقيق منافع مضاعفة لمنتجاتها وخدماتها بما يحقق جذب للزبائن.
- ٣- زيادة قدرة وقابلية المنظمة على جذب الكفاءات المتميزة والموارد النادرة لبناء ميزة تنافسية.

- ٤- يمثل التفوق معيارا مهما للحكم على نجاح المنظمات من خلال ايجاد نماذج جديدة باستمرار إذ ان النماذج القديمة اصبحت معروفة ومتاحة على نحو واسع وان المنافسين على علم تام بها.
- ٥- عندما يتحقق التفوق يتطلب من المنظمة وضع استراتيجيات تمكنها من التطبيق العملي لاستدامة التفوق.

ومن جانب آخر يرى (سالم، ٢٠١٨: ٥٢) ان اهمية التفوق التنظيمي تتركز في تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات وتطوير الثقافة التنظيمية التي تركز على الزبائن وايضا خلق بيئة داعمة تحافظ على التحسين المستمر وتحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية وزيادة الكفاءة من خلال زيادة التعاون وجودة المخرجات مع زيادة مستوى تحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن ناحية التقييم فإن (حسن ولفته، ٢٠١٩: ٨٢) يرون ان التفوق التنظيمي يساعد المنظمات في اجراء التقييم الذاتي لغرض قياس مدى التحسين والتقدم في أنشطتها والاستفادة من اجراء المقارنة المرجعية والتغذية العكسية مع المنظمات المماثلة الأخرى ، مما يسهم في تحسين قدراتها وعملياتها ومعالجة نقاط الضعف في أنشطتها ويساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال التركيز على إدراك توقعات أصحاب المصالح. وبالإضافة الى ما عرض سابقا فإن هناك بعض الاسباب التي دعت الى الاهتمام بمفهوم التفوق التنظيمي موضحة في الشكل رقم (٥) :



الشكل (٥) الأسباب التي دعت الى الاهتمام بمفهوم التفوق التنظيمي

المصدر : زايد، عادل حمد، (٢٠٠٦) ، " الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٧.

واخيرا وليس آخرا فإن (Hijjawi,2021:58) يؤكد ان اهمية التفوق التنظيمي تبرز من خلال منح المنظمة تفوقا نوعيا وكميا في أدائها على المنافسين واحداث تأثير إيجابي على تصورات العاملين و الزبائن ويحفزهم على التطوير المستمر لتحقيق التفوق التنظيمي.

مما سبق اعلاه يمكن القول ان اهمية التفوق التنظيمي تتجلى بالأمور الآتية :

- انه رحلة من العمل الجاد الذي يؤدي الى بناء القدرات والكفاءات في اداء العمل للوصول الى التفوق بين المنظمات المنافسة والحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها.
- تحقيق رضا العاملين من خلال تمكينهم واعطائهم مسؤوليات وفي جميع المستويات والمكافأة.
- تحقيق ولاء الزبائن من خلال انتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية بحيث ترضي رغباتهم و تفوق توقعاتهم.
- تحقيق ارباح مالية متزايدة للمنظمة وتحقيق حصة سوقية.
- زيادة التركيز على عمليات التحسين والتعلم المستمرين وتحديد العقبات ومعالجتها بالسرعة الممكنة وايضا مواكبة التطورات التكنولوجية.

رابعا : اهداف التفوق التنظيمي

ان المنظمات تواجه باستمرار اضطرابات وتغيرات متزايدة ومتسارعة في البيئة وهذا يؤدي الى تحول ولاء الزبائن الى العلامات التجارية التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم بسبب اتساع نطاق الخيارات لذلك فإن التفكير في بناء مدخل لاستدامة التطوير اصبح امرا ضروريا لتحقيق النجاح طويل الامد وتلبية جميع احتياجات وتوقعات اصحاب المصالح وان التفوق التنظيمي هو ذلك المدخل لجذب اكبر عدد من الزبائن وتحقيق حصة سوقية عالية (Hijjawi,2021:57) ، إذ من وجهة نظر (Okland,1999:249) فإن التفوق التنظيمي يهتم بتحقيق العديد من الاهداف للمنظمات ومن اهمها وابرزها :

- ١- ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الادارية لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة وصولا الى تحقيق الميزة التنافسية.
- ٢- ادارة التغيير التنظيمي والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي الى وضع افضل بحيث تكون قادرة على التنافس والابتكار والإبداع والتفوق.
- ٣- رسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لتحقيق اهداف المنظمات وبأقل التكاليف والجهود.
- ٤- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير وعلى مستو المنظمة والافراد وهذا من خلال تطبيقات التفوق.

٥- نشر افضل الممارسات وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية.

٦- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات وبين كل المستويات والعناصر والذي يؤدي الى تحقيق التوافق التنظيمي وتحسين مستويات الاداء.

٧- تحسين الاليات التي من خلالها يمكن حل المشكلات التنظيمية مثل معالجة المشكلات الفنية والتعامل مع الازمات والتحديات الداخلية والخارجية التي قد تتعرض لها المنظمة.

٨- تكوين بيئة مناسبة للابتكار والابداع للعاملين وتحسين نوعية الحياة الوظيفية لهم وتنشيط دور المنظمات في رفع اداء الافراد (الخرشة وآخرون، ٢٠١٣: ٢١٨).

ومن وجهة نظر اخرى يرى (Ringrose,2013:445) ويتفق معه (القريشي، ٢٠١٩: ٧٣) ان الهدف الذي تسعى المنظمات الى تحقيقه من تبني مفهوم التفوق التنظيمي هو الاهتمام بفرق العمل داخل المنظمة لتحقيق الاستدامة والتناسق والاتصال الفاعل فيما بينها وتوجيه ممارسات الادارة ونشاطاتها نحو المستقبل. بينما يرى (بلكبير، ٢٠١٦: ١٦٨) ويوافقه بالرأي (عبدالله وعمير، ٢٠١٩: ٣٠٧) ان الهدف من عملية التفوق التنظيمي هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها القدرة على انتاج منتجات وخدمات تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف على رغبات المستهلك وتحقيقها والتركيز على صانع الخدمة او السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق اهداف المنظمة من خلال اطلاق طاقات الابداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والاجراءات المقيدة وغير المرنة وكذلك توفير القيادة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه. وبحسب رأي (Nenadal et at.,2018:49) ايضا فان التفوق التنظيمي يحقق للمنظمات العديد من الاهداف التي تساعد في مواجهة المنافسة التي تعمل فيها وخصوصا في ظل تسارع التطورات التقنية والمعلوماتية وهذه الاهداف هي :

١- تحقيق رضا الزبون.

٢- الوصول الى الرؤية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

٣- توليد الثقافة التنظيمية من القيم الخاصة بها.

٤- دمج كل من القيادة والادارة في المنظمة.

٥- الاهتمام بالمشاركة وتحفيز الرغبة في الانجاز لدى العاملين.

٦- تحسين الاداء.

٧- قياس التقدم في كل المجالات من اجل تحقيق التفوق التنظيمي.

٨- ادارة التغيير.

اما من ناحية الاداء المالي فقد أكد (Adega,2020:6) أن التفوق التنظيمي يهدف الى ادارة الموارد والقدرات في المنظمة و تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمات اليها والمتمثلة بالأداء السوقي الذي يتضمن زيادة مبيعاتها لتحقيق زيادة في حصتها السوقية وزيادة ادائها المالي لزيادة الارباح وزيادة العائد على الاستثمار و المؤشرات المالية الأخرى. ويرى (Fekadu et al.,2021:4) أن التفوق التنظيمي يهدف ايضا الى تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على القدرة التنظيمية وفاعلية الإدارة بما ينسجم مع الرؤية والرسالة التنظيمية.

ويؤكد كل من (Ali Ameen et al.,2020:3) و (Blakely,2020:36) و (Kumari & Bhagat,2020:26) و (Harrington,2005:5) إن التفوق التنظيمي يهدف الى تحقيق النمو والتميز للمنظمات وتجديد قدراتها والتفوق في الأداء في إطار تنافسي وذلك من خلال ادارتها الفاعلة للأمور الآتية :

- ١- إدارة العملية : العملية هي سلسلة من المراحل المترابطة لتحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية واعتماد مدخلات متميزة لضمان مخرجات متميزة.
- ٢- إدارة المشاريع : أي إدارة المنظمة لمشاريعها بكفاءة وفاعلية من خلال إعادة هندسة العملية وهذا ما يؤكد عليه التفوق التنظيمي.
- ٣- إدارة التغيير : إذ لنجاح المنظمات عليها أن تتبنى ادارة التغيير التي تتضمن ثلاثة عناصر تتمثل بتحديد ما سيتم تغييره وكيف سيتم إجراء التغيير و ايضا تنفيذ التغيير.
- ٤- إدارة المعرفة :هي العامل الحاسم في نجاح المنظمات مما يتطلب توثيقها ونشرها.

وترى الباحثة و بناء على ما سبق تعدد آراء الكتاب والباحثين حول موضوع اهداف التفوق التنظيمي لكن هناك اتفاق حول بعض الاهداف المهمة ومنها التفوق على المنافسين من خلال تحقيق حصة سوقية عالية و التحسين المستمر في اداء المنظمة و الاهتمام بفرق العمل الجماعي وارضاء الزبون وبطريقة تفوق توقعاته وايضا تفعيل رأس المال الفكري والابداع والابتكار وكذلك الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لتحقيق قيمة مضافة لجميع الاطراف.

خامسا : مبادئ التفوق التنظيمي

هناك مجموعة من المبادئ التي تعد ضرورية للمنظمات الساعية لتحقيق التفوق التنظيمي ومثل اي موضوع في الادبيات الادارية تختلف هذه المبادئ باختلاف آراء الكتاب والباحثين وايضا تختلف من منظمة الى اخرى ، إذ اشارت (Canada,2011:5) الى مجموعة من المبادئ لجميع انواع المنظمات وكما يأتي :

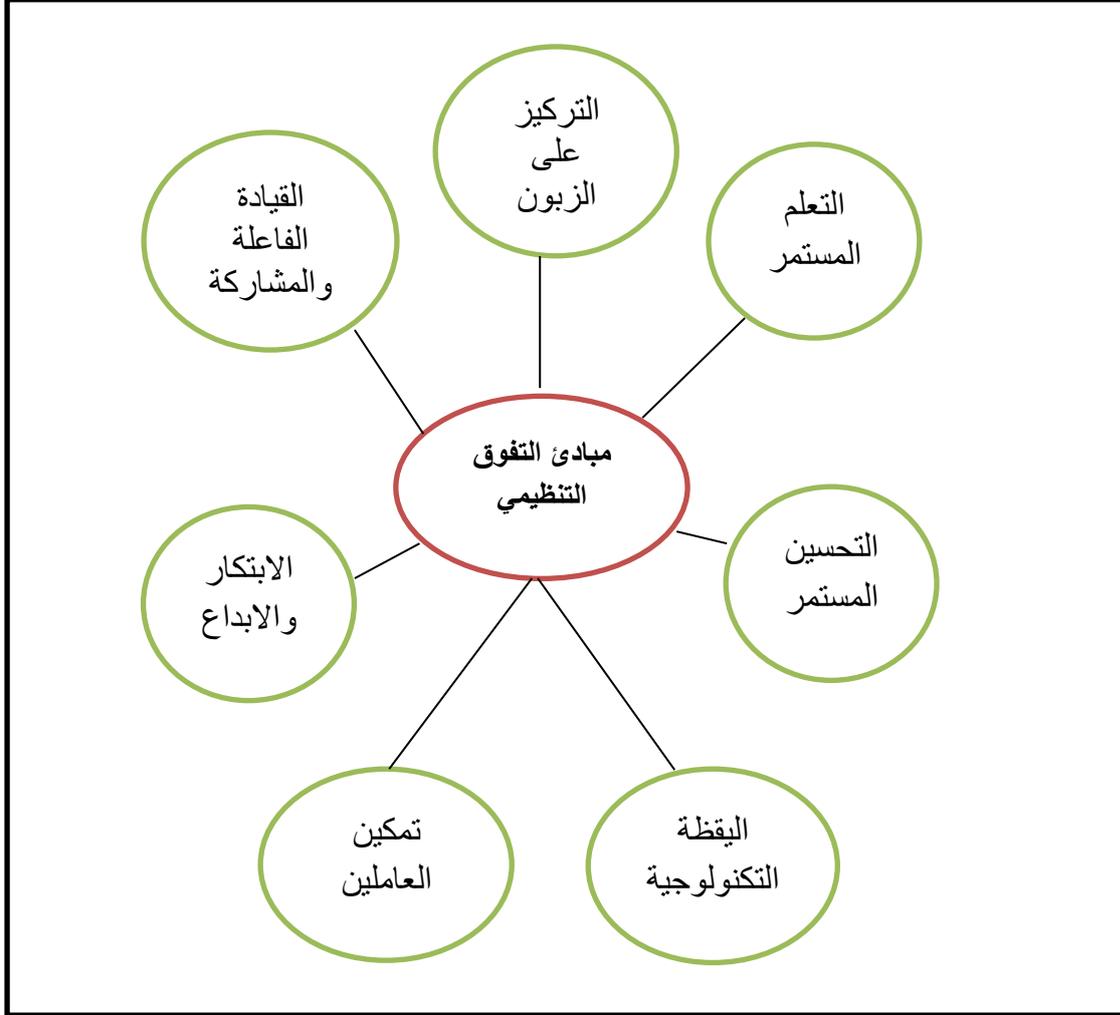
- ١- التركيز على الزبون : اي كسب رضا جميع الزبائن من خلال تحقيق قيمة حقيقية لهم وبشكل مستمر اي فهم احتياجاتهم وتلبيتها او تجاوز هذه الاحتياجات.
 - ٢- القيادة المشاركة : القيادة العليا هي التي تنشئ وحدة الهدف والاتجاه وتسهل وتعزز الاتصال وتدعم التغييرات الضرورية للتحسين.
 - ٣- التعاون والعمل الجماعي : اي تفعيل فرق العمل الجماعي والاعتراف بدورها وتطوير العلاقات بينهم وتمكينهم من العمل.
 - ٤- ادارة العملية القائمة على الوقاية : فهم النظام الكلي وعملياته والتركيز على الخطأ ومحاولة منعه.
 - ٥- مدخل واقعي لاتخاذ القرارات : اتخاذ القرارات على اساس البيانات وفهم السبب والنتيجة وقياس الاليات اي ليس الاعتماد على الغريزة والسلطة او المعلومات القصصية.
 - ٦- التعلم المستمر واشراك الافراد : كل شخص لديه الفرصة لتطوير امكانياته والجميع يساهم في تحقيق اهداف المنظمة.
 - ٧- التحسين المستمر : التركيز على طرائق القيام بما هو افضل وتوفير حجر الزاوية لاختراق التفكير والابتكار.
 - ٨- التزام اصحاب المصلحة والمجتمع : ينظر الى المنظمة كجزء من المجتمع وتلبي المنظمة توقعات موظفيها وزبائنها والشركاء والملاك واصحاب المصلحة الاخرين.
- اما (العمامي، ٢٠١٤: ١٥٧) فقد حدد مجموعة من مبادئ المنظمات المتفوقة وكما يأتي :

- ١- التوافق والانسجام في التخطيط والتنظيم والذي يتحقق بانسجام افكار العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم في المستويات الادارية المختلفة.
- ٢- تمكين العاملين في المستويات الادارية كافة اي منحهم سلطة اتخاذ القرارات في حدود اختصاصهم وتحمل العاملين المسؤولية في مجال تخصصهم.
- ٣- التكامل بين سلوكيات العاملين واتجاهاتهم من جهة وبين الاهداف المحددة ومستويات الاداء المطلوبة من جهة اخرى.

كما وحدد (Peters & Waterman,1983) في كتابهما البحث عن التفوق (In Search of Excellence) مجموعة من المبادئ التي من شأنها تمكن المنظمات من بلوغ التفوق عندما يتم الاخذ بها وهي (الانحياز للعمل ، الاقتراب من الزبائن ، الاستقلالية والريادة ، الانتاجية عن طريق الافراد ، التركيز على الاعمال الاساسية ذات القيمة ، الاكتفاء بالإعمال التي تتقنها المنظمة ، الاكتفاء بالهيكل التنظيمي البسيط ذي المستويات الادارية المحدودة والاعداد القليلة من موظفي الادارة العليا ، استعمال اسلوبي اللين والشدة في الادارة في أن واحد حيثما اقتضت الحاجة والالتزام بالقيم الرئيسية للمنظمة) وهذا ما جاء به (Qawasmeh & Bourini,2016:96). ويفيد (Al-Amarat,2019:10) بوجود مجموعة من الركائز الاساسية لتحقيق التفوق في الاداء وتتمثل في الرؤية والرسالة الواضحة للمنظمة

وبناء دور فاعل للقيادة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب والفاعلية والكفاءة في الاجراءات والاستجابة للتغيرات التي تحدث ومواكبة التطورات.

ومما سبق اعلاه تستنتج الباحثة ان مبادئ التفوق التنظيمي هي كما في الشكل (٦) الاتي :



الشكل (٦) مبادئ التفوق التنظيمي ، المصدر : من اعداد الباحثة بناء على ما تم الاطلاع عليه في الادبيات

سادسا : خصائص التفوق التنظيمي

يتميز التفوق التنظيمي بمجموعة من الخصائص المهمة اذ ان المنظمات المتفوقة تمتلك مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وبحسب رأي مجموعة من الباحثين ، إذ يرى (Park & Dahlgaard,2003:2) بانها تتمسك بالأفراد الكفاء وتحاول الحفاظ عليهم وجذبهم بشتى الطرق للاستفادة من خبرتهم ومهارتهم في العمل ، كما ويرى (Sand & Dage,2004:1) بأنها تهتم بالتدريب العملي المباشر والتركيز على القيم الواضحة في العمل ، وايضا يبين

(Dumitrescu,2007:75) بأنها تهتم بالزبون وتركز عليه وتصغي الى احتياجاته ورغباته وتعمل على تحقيقها من خلال الذكاء في التفكير ، وان (العزیز وآخرون، ٢٠١١: ٦٤) يرون بأن المنظمات المتفوقة تفكر بالعولمة لأنها ظاهرة شائعة ومتعددة الوجة تعمل على ازالة الحدود بين الدول وزيادة المنافسة الحرة ولها اثر كبير على عمل المنظمات وفاعليتها ، ويؤكد (Naseem et al.,2011:42) بأنها تركز على الانتاجية بواسطة الافراد العاملين وذلك من خلال احترامهم ومعاملتهم كشركاء في العمل وارضائهم وكسب ثقتهم ، ويرى ايضا (Aila et al.,2013:199) ان المنظمات المتفوقة تهتم بالمستقبل وتحاول التنبؤ به بدلا من التركيز فقط على المشكلات الحالية ، اما قادة المنظمات المتفوقة فيرى (عايض، ٢٠١٣: ١٠٥) بأنها تتميز بالالتزام والمشاركة الفعالة وبعد النظر والاهتمام بالتعلم والثقافة.

ومن وجهة نظر (النسور، ٢٠١٠: ٣٣) ان المنظمات التي تريد ان تحقق التفوق لا بد لها ان تتميز بمجموعة من الخصائص وهي :

- ١- قبول الاعمال الصعبة : ان قبول الاعمال الصعبة يعد من اهم مصادر التفوق التنظيمي حيث تكون هنالك فرص للنمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- ٢- توفر القيادة الكفوءة : ان القيادة تعمل كقدوة ويكون لها دور في تحفيز التفوق والتشجيع عليه.
- ٣- تحمل المصاعب : ان تحمل المنظمة للالزامات ومواجهتها يسهم في زيادة تفوق المنظمات.
- ٤- الخبرات البعيدة عن العمل : تتوفر للمنظمة خبرات خارج نطاق العمل وخاصة خدمة المجتمع و ذلك يوفر فرص للمنظمة لاكتساب التفوق في الاداء.
- ٥- برامج التدريب : لا بد للمنظمات ان توفر فرص تدريبية لكي تعزز من حالة التفوق لديها.
- ٦- الدقة : بناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ و ينبغي اختيار احسن الاساليب لإداء المهام.

ويوضح النموذج الاوروبي للتفوق (EFQM) مجموعة خصائص للتفوق التنظيمي والتي تعد الركيزة الاساسية لتحقيق التفوق المستدام لأي منظمة وكما يلي : (المغازي، ٢٠١٣: ١)

- ١- التنمية المستدامة : وتتمثل بالأثر الايجابي للمنظمات المتفوقة على البيئة من حولها من خلال تميز ادائها الذي يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والامنية والبيئية في المجتمع الذي تعمل به.
- ٢- تطوير القدرة التنظيمية : حيث ان المنظمة المتفوقة تعمل دائما على تعزيز قدراتها من خلال ادارة فعالة للتغيير داخل وخارج الحدود التنظيمية.

٣- تشجيع وتبني الابتكار والابداع : المنظمات المتفوقة تعمل على توليد المزيد من القيم ومستويات الاداء من خلال التحسين المستمر وتشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية دائما لتبني ما هو جديد.

٤- الرؤية والرسالة : المنظمة المتفوقة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وزبائنهم.

واخيرا تتفق الباحثة بالرأي مع (Ali Ameen et al.,2020:3) الذي اوجز خصائص التفوق التنظيمي التي تحقق سمات المنظمات المتفوقة ممثلة بالاهتمام باحتياجات الزبائن والتركيز على المطالب المحتملة لأصحاب المصلحة والتنبيؤ والقيادة والابداع والتعلم ونظام الإدارة الفعال واشراك العاملين والاهتمام بالعمليات والوضوح والاستجابة والتطوير والتعاون.

سابعا : تحديات ومعوقات التفوق التنظيمي

تحتاج المنظمات في بيئة الاعمال غير المستقرة الى تغيير المنظور من منظور التفوق التقليدي الى منظور التفوق المستدام ، وعلى الرغم من العدد الكبير لقصص النجاح الا ان هناك ادلة على ان المنظمات المرتبطة بالتفوق تفشل ايضا واحيانا تتوقف مبادرات التفوق بعد مرور بعض الوقت واحيانا اخرى حتى المنظمات التي كانت تعتبر ممتازة تنتهي بالفشل وذلك بسبب مدى صعوبة الحفاظ على الاستراتيجيات المرتبطة بالتفوق ونشرها طوال الوقت ومدى اهمية البحث عن استراتيجيات تكون قادرة باستمرار على التعامل مع التغيير في بيئة الاعمال الخارجية (Carvalho,2020:31). ويرى (Easton,2002:2) ان المنظمات المتفوقة تواجه العديد من الصعوبات ومن بينها الاتي :

- ١- صعوبة صياغة لغة مشتركة يفهمها جميع الافراد.
- ٢- ان التفوق التنظيمي يعتمد على التقييم الذاتي الداخلي اكثر من اعتماده على تقييم البيئة الخارجية.
- ٣- ان التفوق التنظيمي يحتاج الى جهود كبيرة لتدريب الافراد العاملين من اجل الارتقاء بأدائهم.

ومن وجهة نظر (Dahlgaard & Dahlgaard-Park,2013:519) ان هناك مجموعة واسعة من الحواجز او المعوقات امام تحقيق التفوق التنظيمي ومن اهمها (عدم التزام الادارة العليا ، محدودية الموارد ، الخوف من التغيير ، عبء العمل الزائد ، نقص التعليم الشامل لتحسين الجودة و الافتقار الى مشاركة الموظفين). في حين من وجهة نظر (فاضل، ٢٠١٩: ٨٨) ان معوقات التفوق التنظيمي تتمثل بعدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب ارتفاع التكاليف وعدم تطوير الهيكل التنظيمي لمدة طويلة وعدم مرونته والرغبة في المحافظة على اساليب الاداء المعروفة وعدم تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل من المنظمة وعدم وضوح الرؤية والخوف من الفشل وجمود القوانين وعدم اختيار الموظفين

ذوي الكفاءة العالية وعجز لوائح وانظمة المنظمة عن وصف الاليات التي تتبعها لخلق التفوق التنظيمي وعدم مواكبة انظمة الاجور والرواتب للواقع وعدم الاتجاه الى تعديلها.

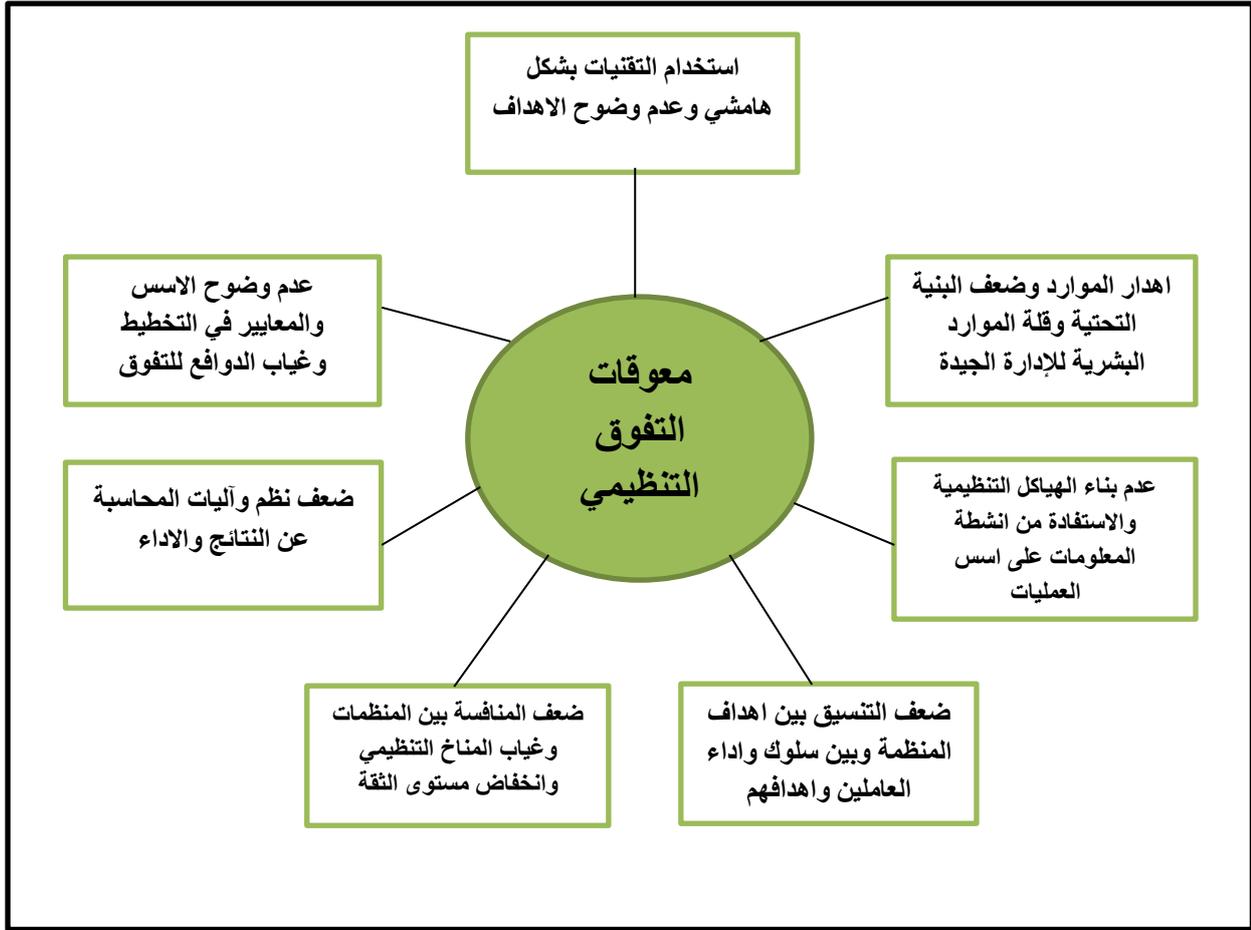
ويرى (Al-Amarat, 2019 :10) ويتفق معه (Stamevska & Stamevski,2020:144) ان المنظمات تواجه العديد من التحديات في تحقيق التفوق التنظيمي إذ يحتاج جهود كبيرة ومستمرة للسيطرة على الموارد وتطويرها بالإضافة الى فهم نماذج التفوق التنظيمي وكيفية التعامل معها وكذلك المحافظة على الاجراءات التي تتخذها الادارة العليا فضلا عن الغرور الذي قد يصيب ادارة المنظمة ويؤدي الى فشلها وايضا الصراعات الكبيرة التي قد تحدث لما ينبغي القيام به وما هي الاستراتيجية المطلوبة وكيفية تنفيذها وما هو الوقت المطلوب للتنفيذ وكذلك صعوبة صياغة مفاهيم وقيم مشتركة يفهمها جميع العاملين في المنظمة.

اما (هاجرة، ٢٠١٧: ١٢٤) فتجد معوقات اخرى وكما يأتي :

- ١- العجلة في تحقيق نتائج سريعة للمنظمات.
 - ٢- محاولة تقليد تجارب المنظمات الاخرى دون السعي لتكييف تلك التجارب وتطويرها.
 - ٣- تقرر المنظمات تطبيق التفوق قبل تهيئة واعداد البيئة الملائمة التي يتطلبها التفوق.
- واشار كل من (Shanmugapriya & Rajamanogary,2012:2) الى وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر على التفوق التنظيمي وهي :

- ١- العوامل الشخصية للمنظمة : وتتمثل بالعوامل الخاصة بالمنظمة المحددة دون غيرها مثل القيم التنظيمية وعمر المنظمة والثقافات التنظيمية السائدة.
- ٢- العوامل التنظيمية : وتتمثل بالعوامل التي تتمتع بها المنظمة والتي تؤثر في مدى تفوقها مثل نوع القيادة والعوامل المادية والهيكل التنظيمي ونظم المكافآت.
- ٣- العوامل البيئية : وتتمثل بالعوامل الخارجية المؤثرة على التفوق التنظيمي في المنظمات مثل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

وتؤكد (الهيبي، ٢٠١٨: ١٢٣) ان هناك جملة من الامور التي يمكن ان تعيق الوصول الى التفوق التنظيمي وكما هو موضح في الشكل (٧) :



الشكل (٧) يوضح معوقات التفوق التنظيمي

المصدر : (الهيبي، سوّدد سعيد حمد، (٢٠١٨) "العلاقة بين الحوكمة الالكترونية واستراتيجية التكامل وانعكاسها على التميز التنظيمي" ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد، ص ١٢٣ .

ومما سبق اعلاه يمكن القول ان من اهم معوقات او تحديات التفوق التنظيمي هي :

- ١- عدم رغبة العاملين في المنظمة لتغيير روتين عملهم أي الفشل في نشر ثقافة التفوق التنظيمي.
- ٢- أي عملية تغيير نحو الافضل تحتاج الى موارد وامكانات مادية وبشرية وهذا قد لا يتوفر في بعض المنظمات.
- ٣- الظروف السائدة في البيئة المحيطة قد تؤثر سلبا او تمنع المنظمات من تحقيق التفوق التنظيمي مثل الظروف السياسية والاقتصادية وغيرها.
- ٤- عدم تماشي اهداف المنظمة مع اهداف العاملين فيها وكذلك ضعف نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة.

ثامنا : ابعاد التفوق التنظيمي

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد التفوق التنظيمي فلكل منهم وجهة نظر في تحديد هذه الابعاد ولكن يمكن القول ان معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به (Alhimyari & Almurshidi,2020:36) حول ابعاد التفوق التنظيمي هذا من جانب ومن جانب اخر ترى الباحثة ان هذه الابعاد تتلائم وتتسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وهذه الابعاد هي (الابتكار والابداع ، التركيز على السوق والزبائن ، العمليات) لذا ستعتمد الباحثة في قياس التفوق التنظيمي على هذه الابعاد وذلك للأسباب الآتية :

- بعد الاطلاع على الادبيات وجدت الباحثة ان هذه الابعاد هي الاكثر حداثة ووضوحا الامر الذي مهد السبيل امام الباحثة لاختيارها.
- توفر القناعة التامة لدى الباحثة بأن هذه الابعاد تتسجم مع الدراسة الحالية ، لذا سيتم اعتمادها كأبعاد اساسية تعبر عن المتغير التابع وهو التفوق التنظيمي.
- اعتقاد الباحثة بأن هذه الابعاد تتسم بدرجة من الشمولية.

١- الابتكار والابداع :

ان اهم ما يميز المنظمات المعاصرة هو تبنيها للابتكار والابداع اذ يعد من مفاهيم الادارة الحديثة ومن المطالب المهمة التي تحقق التفوق في الاداء (Alshobaki et al.,2018:8). وأشار (الزبيدي،٢٠٠٧:١٤٧) الى ان قوة العمل المبدعة او المبتكرة تتألف من اعضاء مبادرين ومبدعين قادرين على تحديد وحل المشاكل التنظيمية. ان (الاتحاد الاوروبي في ورقته الخضراء، ١٩٩٥: ٢) عرف الابتكار بأنه تجديد و توسيع نطاق المنتجات والخدمات والأسواق المرتبطة بها وإنشاء طرق جديدة للإنتاج والتوريد والتوزيع وإدخال تغييرات في الإدارة وتنظيم العمل وظروف العمل ومهارات القوى العاملة. ويران (توشمان واندرسون،٢٠٠٠: ٩) ان الابتكار اصبح مسألة مهمة بالفعل خبرة وفن وعلم وله اهمية كبيرة في التعامل الناجح مع ظروف وتحديات الحياة والتقدم. ويعرف (نجم،٢٠١٢: ١٣٨) الابتكار بأنه امكانية ايجاد حلول لمشكلة معينة او امكانية تقديم فكرة جديدة تضيف قيمة للمنظمة وتميزها عن المنافسين الاخرين.

ويعرف ايضا (القيسي والطائي،٢٠١٤: ١٩١) الابتكار بأنه شيئا جديدا او غير مألوف في اسلوب عمل المنظمات او في الانتاج الذي تقدمه تلك المنظمات وايضا هو ميزة تنافسية بيد المنظمة الناجحة ويعطي للمنظمة شيئا فريدا. ووفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (١٩٨١) فقد عرف الابتكار بأنه جميع الخطوات العلمية والتقنية والتجارية والمالية اللازمة للتطوير والتسويق الناجح للمنتجات المصنعة الجديدة أو المحسنة أو الاستخدام التجاري للعمليات أو المعدات الجديدة أو المحسنة أو إدخال

نهج جديد في الخدمة الاجتماعية (CHIPWATANGA,2019:25). ويبين (فاضل، ٢٠١٩: ٨٣) ان الابتكار كعملية تتطلب تفكير يكون الاساس في التوصل للأفكار الجديدة غير المألوفة والتي ترتبط بجانبيين : الاول حل المشكلات الحاضرة بطريقة جيدة والثاني خلق فكرة جديدة في موضوع او مجال جديد لم يكن مطروقا سابقا ، وان التفكير الخلاق يسبق العملية الابتكارية ويتكون من مراحل عديدة وكما يأتي:

١- الاعداد : وهي مرحلة الاندماج بالموضوع ويتم فيها تطوير ونضج الافكار التي يتم طرحها في مرحلة الاعداد والتبصر وهي مرحلة تحديد المصادقية ومدى الانسجام مع المفاهيم العلمية و امكانية تحقيق النتائج المتوقعة ، لذلك فإن التفكير الخلاق ضروري كمرحلة مسبقة للابتكار لأنه مصدر للأفكار الجديدة التي يعمل عليها الابتكار من اجل تحويلها الى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة.

ب- تطوير الابتكار : في هذه المرحلة تهتم المنظمة بتقييم وتعديل وتحسين الافكار الجديدة من اجل تحويلها الى منتج جديد او خدمة جديدة وكذلك يتم تقليص عدد الافكار الى عدد قليل من الافكار المطورة القابلة للتطبيق.

ج- تطبيق الابتكار : وفي هذه المرحلة تستخدم المنظمة الافكار المطورة لتقوم بتصنيع وتوريد منتجات او خدمات او عمليات جديدة.

ويؤكد (عبدالوهاب، ٢٠١٢: ٣٣) ان هناك مجموعة من الخصائص والصفات التي يمكن من خلالها معرفة فيما اذا كان تصرف معين ابتكار ام لا وهذه الخصائص هي :

- ١- ان يمثل الابتكار شيئا جديدا للمجتمع.
- ٢- ان يكون شيئا مقصودا وليس امرا عارضا.
- ٣- ان يهدف الى تحقيق فائدة للمنظمة.
- ٤- ان يتسم بالعمومية أي إذا أحدث أحد العاملين تغييراً في عمله ولم يؤثر ذلك على الافراد الاخرين في المنظمة فلا يعد هذا ابتكارا.

بينما يعرف (Lewis & George,2008: 2945) الإبداع عبارة عن مجموعة من الأفكار التي يمكن استخدامها لحل المشكلات بطريقة إبداعية وسريعة وبتكلفة منخفضة ولا يقتصر الإبداع على تطوير المنتج بل يشمل أيضاً تحسين إجراءات العمل في المنظمة وتطويرها مما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا الزبائن. ويعرفه ايضا (العبيدي، ٢٠١٠: ١٠٢) بأنه عمل جماعي يجسد اي فكرة او ممارسة تعد جديدة في المنظمة التي تبنتها وايضا ينظر اليه بأنه التغيير الحاصل في برامج المنظمة وانظمتها لإضافة منتجات او خدمات جديدة ويمكن تفسيره عن طريق ايجاد الحلول الابداعية التي تقدم لمواجهة المشاكل التي قد تحدث في المنظمات. ومن وجهة نظر (Zhang & Bartol,2010:865) فإن المنظمات تحرص على تفعيل الابداع كمدخل استراتيجي لان الابداع يدعم

الميزة التنافسية للمنظمات خاصة في ظل التحديات التقنية المتزايدة والثورة التكنولوجية وذلك وفق سلسلة من الخطوات العملية التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف الابداع والتي هي تعريف المستخدم بقيمة المنتج المقدم وتطوير اعمال جديدة وكذلك توظيف التقنية الحديثة في المنتجات المقدمة للزبون. ويرى (مسلم، ٢٠١٥: ٢١) بأن الابداع يمتاز بالعديد من الدوافع وهي (ذاتية داخلية وبيئية خارجية ومادية معنوية و دوافع خاصة بالعمل الجماعي). و يضيفان (Corazza & Agnoli,2016:16) بأنه لا يمكن اعتبار العملية الابداعية علم او نظرية مالم تكن هناك اساليب قائمة وامكانية تطبيقها.

وترى الباحثة بأن الابتكار والابداع هما ميزة اساسية من مزايا المنظمات المتفوقة فالابتكار هو القدرة على تكوين وايجاد افكار جديدة وغير مألوفة من قبل سواء أكانت تخص المنتجات او الخدمات او اعادة هندسة العمليات او تغيير تنظيمي معين والابداع هو تحويل هذه الافكار الجديدة الى شيء ملموس يحقق للمنظمة ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق التفوق التنظيمي.

٢- التركيز على السوق والزبائن :

يتضمن هذا البعد من ابعاد التفوق التنظيمي اهمية العلاقة بين المنظمة والزبون والسوق من خلال التركيز على الزبون والعمل على خدمته وفهم احتياجاته والعمل على تلبيةها فهي رغبات واجبة التنفيذ من قبل المنظمات لان المنظمات التي تسعى الى تحقيق التفوق ينبغي عليها ان توسع قدرتها في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون وتفعيل دور التغذية الراجعة في تحقيق ذلك (Ketter,2002:7). فمن جانب السوق يوضح (العبيدي، ٢٠٠٥: ١٣٢) ان السوق هو عنصر مهم في العملية التسويقية ويتم من خلاله عملية تبادل المنتجات والخدمات فهو ضرورة حيوية لوجود التسويق ، ويتكون من قطاعات عدة ولكل قطاع مجموعة من الزبائن يستجيبون للمزيج التسويقي بالطريقة نفسها وتقوم المنظمات بتحديد ذلك بدقة للتنافس فيما بينها لإشباع حاجات ورغبات الزبائن فيه بما تطرحه من منتجات. ويعرف (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٢) التركيز على السوق بأنه قدرة المنظمة على تحقيق توقعات الزبائن والسوق عبر تحليل حاجاتهم ورغباتهم وادامة العلاقات السوقية المستمرة معهم. كما ويوضحان (Adebanjo & Mann,2008: 9) ان المنظمات تميل للحصول على مكانة في الاسواق تفوق منافسيها وذلك من خلال التركيز على الزبائن وآرائهم والتواصل معهم اذ يعد الزبون هو الحاكم في تميز المنظمة وتفوقها عن غيرها من المنظمات في السوق. ويبين (كافي، ٢٠٠٩: ١٦) ان التركيز على السوق يتضمن بعض الامور وكما يأتي :

ا- تحديد خصائص السوق من اجل تركيز افضل لتلبية الاحتياجات.

ب- تحديد حجم السوق وتحليل البيئة التسويقية.

ج- تحديد مجموعات الزبائن المستهدفين التي تستطيع المنظمة خدمتهم بطريقة افضل.

د- تستثمر المنظمة الوقت في معرفة احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على ارضائها حتى لا يتسربوا الى منافسين آخرين. ويؤكد (Canada,2011:5) انه يجب على المنظمات تطبيق الاستراتيجيات السوقية التي تضمن تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.

ومن جانب الزبائن فمن وجهة نظر (Bose,2012:116) أن هذا البعد يهتم ببناء المنظمة للعلاقات مع زبائنها وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى اكتساب الزبائن ورضاهم وولائهم والاحتفاظ بهم وكذلك توسيع الأعمال التجارية وتحقيق الاستدامة بما يضمن التدفق الحر للمعلومات بين الزبائن والمنظمة ويعطي للمنظمة أفكار واضحة المعالم. وكذلك يضيف (Hui&Chuan,2002: 53) الى هذا الجانب بأنه يتضمن تحليل الشكاوى ومعرفة اسباب المشاكل ومعالجتها بين المنظمة والزبون. ويعرفان (العبادي وحمدالله، ٢٠١٨: ١٩٣) التركيز على الزبون بأنه مدى اتباع المنظمة آليات للتحقق من رضا او استياء الزبائن وفهم وقياس التطورات في حاجاتهم ومتطلباتهم فضلاً عن اتباع المنظمة آليات تعزز من مشاركة الزبائن وكسبهم والحفاظ عليهم وبناء العلاقات الجيدة معهم. ويؤكد (Armitage,2009:2) ان الزبون هو المحرك الرئيس لأنشطة المنظمة وهو سبب وجودها وان ردود فعله السلبية والايجابية هي المحددة لزوال المنظمة او بقائها. وبحسب رأي (Dilworth,1996:196) ويوافقه بالرأي (الهاللي، ٢٠١١: ٥٢) ان اول معاني الجودة هو تلبية حاجات الزبائن وارضائهم وان الجزء الضروري منها هو في ادراك من هم الزبائن وفهمهم وما هي متطلباتهم.

وترى الباحثة ان التركيز على السوق والزبائن هو قدرة المنظمة في تحليل السوق لتحديد خصائصه وحجمه و كذلك تحديد مجموعات الزبائن المستهدفين و التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها لكسب ارضائهم واقامة علاقات وثيقة ومستمرة معهم وبشكل افضل من المنافسين.

٣- العمليات :

ويتضمن هذا البعد من ابعاد التفوق التنظيمي التقييم والتحسين المستمر والتعلم والتنظيم والرشاقة والمرونة والكفاءة التشغيلية وايضا تقليل وقت انجاز العملية ، كما ويتضمن كيفية تصميم الخدمات الجديدة التي تلبي احتياجات وتطلعات الزبائن والاهتمام برصد ومراقبة مستويات الأداء بالنسبة للمنظمات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة (Badri et al.,2006:1126). ويشير (ketter,2002:7) في هذا البعد الى ان التركيز على العمليات يرتبط بعدة امور من اهمها ادارة المسؤولية المالية للمنظمة وكذلك فاعلية مجلس الادارة وفحص السياسات وتقييم البرامج والاجراءات وايضا انسيابية هيكل العمل. وتم تعريف العمليات من قبل (porter & tunner,2004:171) ويوافقه بالرأي (Mitonneau,2006:38) على انها

مجموعة من الانشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها والاجراءات المقترنة بتحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات. كما ويعرف (Volck,2009: 27) العمليات بأنها توجه انشطة المنظمة كافة لتحقيق رضا الزبون من خلال تطوير ثقافة التعاون بين الاقسام والوظائف. وعرف ايضا العمليات كل من (مجيد والزيادات، ٢٠٠٨: ٥٢) بأنها قدرة المنظمة على التكيف والمرونة بالسرعة الممكنة مع الاحتياجات المتغيرة اعتمادا على طبيعة استراتيجية المنظمة والسوق بالإضافة الى استعمال تقنيات جديدة لإنجاز الاعمال وتحقيق النجاح والاستدامة للمنظمة. كما وعرف (العبادي وحمدالله، ٢٠١٨: ١٩٤) التركيز على العمليات بأنه مدى امتلاك المنظمة لنظم وآليات واجراءات تصميم وادارة وتحسين نظم العمل الاجمالية والفرعية واستفادتها من الاجراءات والتكنولوجيا الحديثة في تحسينها. ويعرف ايضا (عباس، ٢٠١٢: ١) هذا البعد بأنه اسلوب يوضح الكيفية التي تتحول بها مدخلات المنظمة الى منتجات وخدمات تحقق المنافع المطلوبة للزبائن المستهدفين مع التأكيد على الفاعلية في تحقيق الاهداف التي تعبر عن رسالة المنظمة.

قام كل من (Willcocks and Smith,1995:281) بتقسيم العمليات التي تقوم بها المنظمة الى اربعة انواع وكما يأتي :

- ١- عمليات جوهرية : و يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة وذلك لأنها ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج او الخدمة للزبون.
- ٢- عمليات مساعدة : ويطلق عليها عمليات مساعدة وداعمة للعمليات الجوهرية فهي لا تخلق قيمة مضافة للزبون ولكنها تساعد في خلقها.
- ٣- عمليات ادارية : وهي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الادارية المختلفة في المنظمة.
- ٤- عمليات بين المنظمات : وهي عمليات تتم ما بين المنظمة والاطراف الخارجية مثل عمليات الشراء بين الموردين.

ويبين (Krajewski & Ritzman,2005:70) ان العمليات تتضمن استخدام موارد المنظمة لتوفير شيء ذي قيمة ولا يمكن تقديم خدمة او عمل او منتج بدون عملية حتى مع الافراد الموهوبين والمتحمسين إذ لا يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مع العمليات الخاطئة فأن قرارات العملية هي استراتيجية ينبغي عليها تعزيز الاهداف التنافسية طويلة الاجل للمنظمة. ويؤكد (Singh,2013:40) ان نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على العمليات وتدفق الاتصالات الداخلية وفي ذات السياق يشير (كمونة، ٢٠١٦: ٧٥) الى ان المنظمات التي تسعى الى تحقيق التفوق التنظيمي عليها ان تدير عملياتها بشكل فعال وكفوء في كل قسم من اقسامها وكذلك بناء فرق العمل المتعددة

المواهب واخضاع كافة عمليات المنظمة للفحص سواء كانت متعلقة بالعمل او بالتصميم او بتقديم الخدمة.

واخيرا وليس آخرا يرى (ابو ريا، ٢٠١٤ : ٧١) ويتفق معه (بوسالم، ٢٠١٥ : ٨٠) ان تحقيق التفوق التنظيمي عن طريق العمليات في المنظمة يتم من خلال توفر بعض العناصر المهمة وكما يأتي :

- ١- تصميم وادارة العملية بطريقة نظامية.
- ٢- ادارة عمليات المنظمة بطريقة فعالة وتحديثها وتبسيطها وتحسينها باستمرار.
- ٣- تصميم العمليات الضرورية لتلبيتها او تقديم ما يفوقها والحرص على ادارة وتنمية العلاقات الجيدة معهم والاذن بنظر الاهتمام حاجات ورغبات المستفيدين.
- ٤- الاستعانة بالأبحاث واستطلاعات الرأي والتغذية الراجعة من المتعاملين مع المنظمة.
- ٥- الثقة والشفافية مع جميع المتعاملين مع المنظمة والحفاظ على سياسة الحوار المبنية عليها.

وترى الباحثة ان العمليات هي مجموعة من الانشطة المتسلسلة والاجراءات التي يتم من خلالها تحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات تحقق حاجات و رغبات الزبائن اي التركيز على العمليات التي يمكن من خلالها الوصول الى الاهداف المرجوة وصولا لتحقيق التفوق التنظيمي.

المبحث الثالث

المرونة التنظيمية

توطئة :

يعد موضوع المرونة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه اصبح من خصائص المنظمات الرائدة ، ومع التعقيدات والتغيرات السريعة في البيئة اصبحت المرونة محورا من محاور اهتمام الادارة العليا كونها تساعد المنظمات في مواجهة الظروف المختلفة وتحقيق افضل استجابة للتغيرات البيئية.

وعليه سنتناول في هذا المبحث المرونة التنظيمية على وفق الفقرات الاتية :

اولا : نشأة وتطور المرونة التنظيمية.

ثانيا : مفهوم المرونة التنظيمية.

ثالثا :اهمية المرونة التنظيمية.

رابعا : انواع المرونة التنظيمية.

خامسا : مداخل المرونة التنظيمية.

سادسا : تحديات ومحددات المرونة التنظيمية.

سابعا : ابعاد المرونة التنظيمية.

اولا : نشأة وتطور المرونة التنظيمية :

ظهر مصطلح المرونة عام ١٩٣٩ من (Stigler) في مساهمة منه في الحد من التغيرات في سعر الوحدة الواحدة بسبب تقلبات الطلب ، وقد تطور مفهومها إلى أن أصبحت اليوم شاملة لكل المتغيرات الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمة لتتمكن من الحد من مختلف التأثيرات والتغيرات المتواجدة في المحيط الذي تنشط فيه وتحقق أهدافها الساعية لها والتكيف مع مختلف التطورات (Dastmalchian,2001:17). ويرى (Gunsel et al., 2012:884) ان اول ظهور للمرونة التنظيمية في الادبيات الاكاديمية كان منذ ستة عقود ولكن زاد الاهتمام بها فقط في العقدين الماضيين وان من الاسباب الرئيسية لظهور المرونة التنظيمية هو عولمة السوق والتركيز على الجودة والتخصص كما ان القدرة على التكيف برزت كميزة تنافسية وشرط رئيس في العديد من الانشطة التنظيمية بما فيها التشغيلية والتكنولوجية والتصنيعية والتسويقية.

وذكر (العنزي و العطوي، ٢٠١٣: ٢٤٦) بأن الاستخدام الأول لمفهوم المرونة غير معروف بشكل واضح ولكن اغلب الباحثين ينسبونه أما إلى العلم البيولوجي أو العلم الفيزيائي وبعضهم ينسبه إلى علم النفس ، وقد استخدم هذا المفهوم في أوضاع تنظيمية مختلفة مثل بعض منظمات الرعاية الصحية و فرق إطفاء الحرائق ، اذ يعتقد الباحثين أن مفهوم المرونة التنظيمية قد ولد خارج حدود المنظمة أثناء فترات حدوث الأزمات والأحداث المفاجئة والطارئة التي مرت فيها الشعوب وقد قام علماء الإدارة والمنظمة بتوظيف هذا المفهوم ضمن السياق التنظيمي إذ في الأعوام السابقة كان البقاء التنظيمي يمثل ببساطة المحافظة على الوضع الراهن حتى تبقى المنظمة في بيئة العمل ، أما اليوم فأن البقاء يعتمد على النجاح والتكيف المستمر وهذا في طبيعة الحال يستلزم من العاملين قدرات جديدة ومن نوع خاص.

بينما اشار بعض الباحثين ومنهم (Hollnagel,2014:221) وأكد ذلك (الخرجي، ٢٠١٦: ٣١) بأن مصطلح المرونة استخدم منذ مدة طويلة وبمجالات عدة إذ تم استخدامه من (Tredgold) لوصف بعض انواع الخشب القادرة على استيعاب الاحمال المفاجئة والثقيلة من دون ان ينكسر. ثم توسعت فكرة المرونة بحسب رأي (الفاضل، ٢٠١٥: ٩٠٦) في الآونة الأخيرة لدى المنظمات باختلاف أنواعها ، فقد وجد مفهوم المرونة لمليء الثغرات فهي تمثل القدرة على الاستجابة بالوقت المناسب فضلاً عن الاستباقية في الفعل. ويؤكد (Yang,2020:9) ومعه (Gato,2016:27) ان مفهوم المرونة نشأ لأول مرة في الاقتصاد ونظرية التنظيم ولان التطور في بيئة الأعمال يجب ان يصاحبه تطور في الأنظمة لذلك فأن المنظمات عليها ان تطور اشكال جديدة من التنظيم حيث تمت دراسة انواع مختلفة من المرونة بما في ذلك مرونة التشغيل ومرونة مناولة المواد ومرونة العملية والحجم والمنتج والسوق وغيرها وخلال عدة عقود ظهرت مفاهيم مثل التنظيم التكيفي والتنظيم المرن والمنظمة الرشيفة للتعامل مع بيئة غير مؤكدة وغير متوقعة.

واخيرا وكما جاء (حسون، ٢٠٢١: ٢٨٦) انه كان يجب على المنظمات الوصول الى المرونة التنظيمية والخروج عن التقليدية والابتعاد عن الهياكل البيروقراطية والعمل على استحضار الهياكل المرنة من حيث التمكين وتطبيق اساليب الادارة بالمشاركة القادرة على معالجة حالات التنوع والتعقيد البيئي وتلبية حاجات ورغبات الزبون فضلا عن مواكبة التطور التكنولوجي وصولا الى امكانية تحقيق التوازن الداخلي والخارجي.

ثانيا : مفهوم المرونة التنظيمية :

أن بيئة المنظمات اليوم تتسم بعدم الانتظام وزيادة مستويات التعقيد وعدم اليقين وانخفاض مستويات القدرة على التنبؤ لذلك تحتاج المنظمات الى تطوير قدرتها على العمل في بيئة قد تكون معقدة للغاية (Nowotny et al.,2001: 8). وبناءً على ذلك تحتم على منظمات الاعمال المعاصرة التطوير من قدراتها التنافسية وان من اهم هذه القدرات هي المرونة فالمنظمة المرنة تكون ذا قدرة عالية لتصدي جميع الظروف وكافة المتغيرات والتطورات الاقتصادية وهي بلا شك أكبر كفاءة وأكثر اطمئنانا وأكثر قدرة على التنافس من المنظمة التي لا تجيد الحركة إلا في بيئة ساكنة حيث تعد المرونة في الوقت الحاضر الاساس في تمكين المنظمة من البقاء في المنافسة (Philips & Tuiadhar, 2000: 24). وقبل الغوص في مفهوم المرونة التنظيمية سوف نتطرق الى مفهوم المرونة لغةً إذ تتحدر المرونة باللغة العربية من مرن، يمرن، مرانة ، مرونة، وهو اللين من الصلابة، ومرنته ، ألننته وصلبته ، ومرن الشيء يمرن مؤنناً إذا استمر، ومرنت يد فلان على العمل ، أي صلبت واستمرت، و التمرين : التلين (ابن منظور، ٢٠٠٥: ٦١). وحسب ما تم الاطلاع عليه في معجم المعاني الجامع (www.almaany.com) فإن المعنى اللغوي للمرونة يتجسد بالرشاقة و خفة الحركة وسهولة الانثناء وفي الطبيعة والفيزياء تعني المرونة قدرة الجسم على تغيير شكله وحجمه بعد زوال سبب التغيير أو قابليّة الجسم للانثناء أو الارتداد.

اما من الناحية الاصطلاحية فإن كلمة مرونة هي أصلها لاتيني متجسد بكلمة (Resile) التي تشير إلى ذلك الشيء الذي قد تعرض لحادث مفاجئ أو لنكبة او أزمة وله القدرة على إعادة نفسه للحياة والمحافظة عليها (الخرجي، ٢٠١٦: ٣٣). اما رأي (الاحمدي، ٢٠١٠: ٦١) عن معنى المرونة بأنها تغيير مواقع الإدراك التي هي أحد التقنيات اللغوية العصبية وتعني هذه العملية أن الإنسان ينظر إلى الموقف أو التجربة من ثلاث زوايا أو ثلاثة مواقع مختلفة أولا: الذات أي من خلال وجهة النظر الشخصية، وثانيا: من وجهة نظر الشخص المقابل فيتخيل الشخص المشاهد من رؤيته له بعيني جليسه، بمعنى ينظر لنفسه وهو يتحدث، وثالثا: المراقب، وهو شخص ثالث ينظر إلى ما يجري بين الموقع الأول وهو الذات و الموقع الثاني وهو وجهة نظر الشخص الثاني، وهذا المراقب يبعد العاطفة ويحكم العقل حتى يخرج بحكم أقرب إلى

الموضوعية، وهذه هي المرونة بأن تخيل هذه المواقع الثلاث يفيد كثيرا لتحقيق التوازن بين وجهة النظر الشخصية ورؤى الآخرين، وتقييم أدق للسلوك وهذا من المرونة. اما المرونة من الناحية الشخصية يقصد بها الاشخاص المرنون الذين يظهرون ليونة في المواقف وقدرة على التحمل و وتفائل وانفتاح على التعلم وان عدم المرونة تؤدي الى الاحتراق العملي والتعب والاحباط والتهكم (بولي و ويكفيلد، ٢٠٠٩: ١١).

استخدم مفهوم المرونة على نطاق واسع من قبل الكتاب و الباحثين وطبق بطرائق مختلفة في العديد من حقول المعرفة ، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد في الادبيات التي تناولت هذا المفهوم تعريف جامع يتفق عليه جميع المعنيين في هذا المجال ، وهو بذلك لا يختلف عن المفاهيم الادارية الاخرى وذلك لاختلاف اراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم (الحميري، ٢٠١٤: ٣٩). لكن اغلب تعاريف المرونة الموجودة في الادبيات السائدة مشتقة من تعريفات عامة ظهرت في حقول اخرى مثل البيولوجي ، والانثروبولوجي ، ونظرية النظم ، ومن ثم انتقلت الى العلوم الادارية (De Toni & Tonchia,2005:52).

ويرى (Suarez et al.,1995:26) ان المرونة تؤثر استجابة النظام بشكل مناسب للتغيير في الظروف. وينظر (Lau,1996: 11-15) الى المرونة على انها اكثر العوامل اهمية من حيث تحقيق الميزة التنافسية ، وهي غالبا ما ينظر اليها كإحدى الاسبقيات التنافسية مع الكلفة والجودة والابداع وبقدر ما تكون الكلفة المنخفضة والجودة العالية مطلبا ضروريا للدخول الى الاسواق فان المرونة تمثل بالضرورة مفتاح تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. ينظر (Rowe & Wright,1997: 44) الى المرونة على أنها قدرة الكيان على تغيير سياساته أو ممارساته أو إجراءاته بسرعة وسهولة للتكيف مع المتطلبات المتنوعة والمتغيرة للبيئة. وبالنسبة لـ (De Toni & Tonchia,2005:526) فان المرونة هي بمثابة مصفاة تساعد المنظمة على مواجهة الاضطرابات البيئية او التكيف للتغيير. وبحسب رأي (Zhang et al.,2002:4) فان المرونة هي قدرة المنظمات في الرد على عدم اليقين والمنافسة من خلال تقديم مجموعة متنوعة من التوقعات من الزبائن دون تكاليف غير ضرورية ووقت واداء. وكما يرون (براين ووكر، ٢٠١٣: ١) المرونة على انها القدرة التي يتمتع بها اي نظام لاستيعاب الاضطرابات واعادة التنظيم والاستمرار في اداء الوظائف بالكفاءة السابقة نفسها.

استخدم مفهوم المرونة من قبل بعض الكتاب والباحثين لوصف خصائص التصنيع التي تسمح لنظم التشغيل او التصنيع بالتعامل مع عدم التأكد البيئي. وبهذا الخصوص فقد عرف (Cox,1989:11) مرونة التصنيع بأنها السرعة والسهولة التي يمكن بها للمنظمات ان تستجيب للتغيرات في ظروف السوق. ووفقا لرأي (Sethi & Sethi ,1990 :289-320) فان اهم ما يميز مفهوم المرونة هو التعقيد وتعدد الابعاد مما يجعل من الصعوبة تحديده بشكل دقيق ، واهم ما توصل اليه هو ان ادبيات التصنيع قد ساهمت الى حد

بعيد بتشكيل وتأطير المفهوم الحالي للمرونة وايضا عرف (D'Souza and Williams,2000:12) مرونة التصنيع على انها بنية مشتركة متعددة الابعاد تمثل قدرة وظيفة التصنيع للرد على التغيرات البيئية دون التضحية الكبيرة بأداء الشركة ، هذا من جانب ومن جانب آخر تم استخدام المرونة في السياق الاقتصادي فيرى (A.Podgornaya, S.Grudina,2015 :1074) ان المرونة هي التغييرات التي تقوم بها المنظمة من اجل التكيف مع الظروف الاقتصادية الجديدة حيث من وجهة النظر الاقتصادية المرونة تعكس قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة عالية الجودة في اقصر فترة ممكنة وبتكاليف اقل وضمن نظام اقتصادي جديد.

وهناك بعض الاديبيات التي تناولت المرونة في ضوء التغيير الهيكلي ومنها (Anser et al.,2020:7) حيث تشير المرونة الهيكلية الى قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات في بيئة الاعمال إذ أنّ المنظمات ذات الهياكل المرنة تكون اكثر انفتاحا لتحسين العمليات واكثر قدرة على التكيف مع التحديات البيئية. اما فيما يخص التنظيم فيعرف بأنه عملية ترتيب الطاقات الإنسانية و المادية لتسهيل تنفيذ الأعمال بهدف الوصول الى الغايات وذلك بتأشير المهام الضرورية وإسنادها للأفراد القادمين بجهودهم لتحقيق هدف مشترك.

وبدأ الباحثون بشكل متزايد بدراسة حالة التفاعل بين البيئة والمنظمة وضرورة التغيير التنظيمي (Burns & Stalker,1961:307) و يعد مفهوم المرونة التنظيمية احد المفاهيم متعددة الابعاد حيث يتألف من القدرات الادارية والتصميم التنظيمي ، ومن التعاريف التي وضعت في وقت مبكر للمرونة التنظيمية هو تعريف الباحثين (Pugh et al.,1963 :307) على انها تعبير عن التغيير في الهيكل التنظيمي. ويرى (Lund,1998:35) ان المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمات على التعامل مع بيئة مضطربة مع منتجات جديدة وعمليات تكنولوجية جديدة على اساس اشكال تنظيمية تكاملية وثقافة موجهة نحو التجديد والتعلم. ويؤكد (Fellenz,2008:69) وجهة نظر (Weick,1982) ان المرونة التنظيمية هي التكيف لاستغلال الفرص المتاحة في المستقبل . وان هذه الفرص قد تظهر عندما تحدث تغيرات بيئية والمرونة تتطلب تكييف التطبيقات او الممارسات الحالية وبشكل يوائم التغيرات البيئية ، والمرونة هي بالاساس عكس الاستقرار الذي يزود المنظمة بوسائل التعامل مع ما يسمى بانتظامية العمل باستخدام ذاكرة المنظمة وقدرتها على التكرار ، ويرى Weick ايضا ان المرونة الزائدة تجعل من غير الممكن بالنسبة للمنظمة الاحتفاظ بمعنى الهوية والاستمرارية والمنظمة تستطيع ان توفق بين الحاجة الى المرونة مع الحاجة الى الاستقرار. اما من وجهة نظر (عمير، ٢٠١٩ : ١٣٦) فان المرونة التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على التغيير والتغير من خلال قدرتها على التغيير السريع لاتجاهاتها ومساراتها التي حددتها مسبقا وقدرتها على التكيف مع البيئة المضطربة.

ولبيان مفهوم المرونة التنظيمية بصورة اكثر تفصيلا سوف نعرض مجموعة من التعريفات وفقا لآراء و تصورات الباحثين ، وهذا ما يظهره الجدول (١٢) وكما يأتي :

ت	الباحث	التعريف
١	(Zhang,2005:163)	مؤهل تنظيمي حرج يمكن المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها وتحقيق اداء فاعل داخل بيئة الاعمال التنافسية الديناميكية.
٢	(Gil & Alain,2006:199)	قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة دون فقدان الهوية من خلال امتلاكها معرفة متى يجب التغيير ومتى يجب الامتناع عنه ومعرفة ماذا يجب تغييره.
٣	(Baker,2007:25)	توفير نظرة ثاقبة لخصائص المنظمة التي تجعل من السهل الوقوف على أي خطر مباشر أو غير مباشر من المحتمل أن يضر بالمنظمة وعملية التصدي له قبل حدوثه.
٤	(Niels & weerd,2009: 1)	قدرة المنظمة على تطوير مستوى راسخ من التصرف والرد السريع والتطور مع الاسواق والاستجابة لمختلف انواع الاضطراب البيئي والتنافس المفرط في بيئة الاعمال.
٥	(Gosling et al.,2010:11)	يُنظر إليها على أنها استجابة تكيفية لعدم اليقين البيئي.
٦	(Lim et al.,2011: 226)	استخدام المنظمة للموارد والقدرات المتاحة لها بشكل فاعل للاستجابة او التكيف بالوقت المناسب للتغيرات البيئية من خلال عملية التعلم المستمر .
٧	(Sopelana et al., 2012: 2)	مواكبة المنظمة لحالات التكيف مع البيئة المتغيرة وبما يمكنها من احداث الاستقرار المنظمي.
٨	(Madhani,2013: 83)	القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة اكثر استجابة للتغير.
٩	(Liu,2013:12)	القدرة على التكيف.
١٠	(Shalender, 2015: 3)	القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.
١١	(Broekaert et al.,2016: 4)	التوجهات التنظيمية الهادفة لتقليل التعقيد المنظمي والاجراءات الرسمية لمواجهة الضغوط البيئية و مواكبة التكيف البيئي.
١٢	(Felipe et al.,2017:669)	قدرة المنظمة على إعادة تشكيل استراتيجياتها في بيئتها الحالية من خلال التوقع المستمر والتكيف مع متطلبات الزبائن واحتياجاتهم.
١٣	(السلنتي وآخرون، ٢٠١٨: ٨٣)	القدرة على الاستجابة للتغيير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، إذ أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية.
١٤	(عمير، ٢٠١٩: ١٣٦)	جاهزية استجابة المنظمة للتغيرات الطارئة والمتلاحقة في البيئة المضطربة في اطار زمني ملائم من خلال قدراتها الاستباقية

والتفاعلية.		
نظام يمكن الادارة من تحقيق اعلى استجابة ممكنة لمتطلبات الانتاج المتغيرة و مواكبة الظروف البيئية عبر التركيز على اللامركزية والتطوير والابتكار.	(Koçyiğit & Akkaya, 2020: 112)	١٥
مدى جاهزية المنظمة لتحقيق التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ، وبما يمكنها من توفير بيئة تنظيمية مرنة تنعكس اثارها على المواقف التنظيمية وبالذات في ادارة المواهب البشرية بكفاءة و فاعلية.	(حسون، ٢٠٢١: ٢٨٦)	١٦

جدول (١٢) تعريف المرونة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين ، المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه

وبناء على ما تقدم يتضح وجود عدة اتجاهات لتحديد مفهوم المرونة التنظيمية، وكما يلي :

١. تعدد آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول مفهوم المرونة التنظيمية لكن اغلب الآراء التي وردت اعلاه تتجه نحو قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة أي من السهل عليها الوقوف على أي خطر او طارئ والتصدي له قبل حدوثه والرد السريع والتطور مع الاسواق مثل رأي (Gil & Alain,2006; (Baker,2007; Niels & weerd,2009).
 ٢. ومن وجهة نظر (Zhang,2005; Shalender,2015; Felipe et al.,2017) عن المرونة التنظيمية أنها وسيلة تساعد المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة و فاعلية وتلبية متطلبات الزبائن واحتياجاتهم.
 ٣. اما (عمير، ٢٠١٩; حسون، ٢٠٢١) فينظرون الى المرونة التنظيمية بأنها تجعل المنظمة جاهزة للتكيف مع التقلبات البيئية من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية وكذلك مواردها البشرية.
 ٤. وهناك من ينظر الى المرونة التنظيمية بأنها قدرة تنظيمية لتقليل التعقيد المنظمي من خلال مواجهة الضغوط البيئية والتكيف مع هذه الضغوط واحداث الاستقرار المنظمي مثل رأي (Broekaert et al.,2016; Sopelana et al., 2012).
 ٥. اما (Koçyiğit & Akkaya,2020; Lim et al.,2011) فيرون المرونة التنظيمية من زاوية امكانية المنظمة من تغيير سياساتها واجراءاتها وامتلاكها موارد متاحة تمكنها من تلبية طلبات السوق عن طريق التعلم المستمر واللامركزية والتطوير والابتكار.
- وترى الباحثة ان المرونة التنظيمية هي قدرات وامكانيات المنظمة والطرائق التي تتبناها في التكيف و تحقيق اعلى استجابة ممكنة للتغيرات والضغوط التي تحصل في بيئتها الداخلية والخارجية بسرعة وكفاءة عالية.

ثالثاً : أهمية المرونة التنظيمية

حظي مفهوم المرونة التنظيمية باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية إذ تضرر المنظمات التي تواجه ضغوطاً من بيئاتها إلى تحسين قدرتها على التكيف باستمرار مع هذه الضغوط ومن بين الأكثر شيوعاً التي تم الاستشهاد بها في الأدبيات هي التغيرات الديموغرافية و الاقتصاد العالمي و المنافسة القائمة على المعرفة (Daft and Lewin,1993:3) والمنافسة المفرطة (D'Aveni,1994:5) حيث تعتبر المرونة التنظيمية ارضية مشتركة للجميع من اجل التعامل مع عدم اليقين والتغيير إذ سهولة التعديل و غياب الالتزامات غير القابلة للنقض او الصارمة (Gato,2016:27). وترى (Rosen,1994,12-13) ان للمرونة التنظيمية اهمية تتمثل بـ (زيادة ارباح المنظمة، استمرارية ارضاء الزبون ، جودة العملية والمنتج، ظروف العمل المناسبة، الاحترافية التنظيمية، زيادة الانتاجية، تحقيق الابداع التنظيمي، زيادة فاعلية فرق العمل والجهد التكالمي).

بينما اشار (Hill & Johes, 2001:383) الى ان اهمية المرونة تتجسد بالاتي :

- 1- تنسيق أنشطة الهيكل التنظيمي بما يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بفاعلية أكثر ورفع معدلات الميزة التنافسية.
- 2- تحفيز العاملين لتحقيق التفوق على أصعدة الكفاءة والجودة و التجديد و الاستجابة للزبون وتلبية احتياجاته.
- 3- توضيح التركيب الداخلي للمنظمة (الخارطة التنظيمية) لتعكس طبيعة العلاقة بين الأقسام و المسؤوليات والصلاحيات والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.

ومن وجهة نظر (Stolker et al.,2008:3) ان من الاسباب التي تدفع المنظمات لتكون مرنة هي :

- 1- تكون قادرة على الاستجابة السريعة للعراقيل وتقليل الكلفة والاضرار.
 - 2- تكون العواقب خطيرة على المنظمة اذا كانت غير قادرة على التعامل مع الاضطرابات في البيئة وتعرضها الى خسارة مالية و بشرية و اضرار تتعلق بسمعتها بالسوق.
 - 3- قدرتها على مواجهة المخاطر الكثيرة عبر الاعتمادية المتبادلة بين اقسامها ووحداتها المختلفة.
- اما (Fioretti,2008:2) فيرى ان معظم المنظمات بدأت تدرك اهمية وجود التنظيم المرن وذلك لأنه يعمل على مساعدة الادارة في تعزيز القدرة المعرفية والابداعية نحو فهم المواقف التنظيمية المتغيرة والمتطورة وبما يسهم في نضوج موقفها التكيفي من حيث استشعار الفرص واستثمارها واعادة تكوين الموارد لتلبية متطلبات البيئة التنظيمية.

وبحسب رأي (Hilhorst,2008:43) ان للمرونة التنظيمية اهمية كبيرة على صعيد المورد البشري حيث تتضمن منح الموظفين الثقة من خلال تمكين الموظف من بعض الصلاحيات التي تحقق المرونة وهذا بدوره يعزز من مكانته في المنظمة وزيادة ثقته بنفسه من حيث المعرفة والانجاز.

و قد اشار (Torres et al.,2010:120) الى اهمية المرونة التنظيمية التي تتجسد بالاتي :

١- تمنح المنظمة القدرة على مواجهة التغيرات البيئية وسرعة الاستجابة بالرد بتقديم المنتجات بمواصفات مضافة تلأئم الاحتياجات الجديدة.

٢- زيادة النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة.

٣- امتلاك القوة على تطوير معدات الإنتاج و استخدام التقنيات الجديدة.

٤- تُعد بمنزلة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق من خلال قيام المنظمة بتنمية قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن بالمستقبل بتقديم التحسينات والتغييرات المستقبلية عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدّرات تُمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (Whitehill,1997:625).

٥- تُمثّل المرونة معياراً متفرداً من الصعب تقليدها ومحاكاتها طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل أوسع (Macmillan & Tampoe,2000:89).

و يشيد (عمير، ٢٠١٩: ١٣٦) بأهمية المرونة التنظيمية من خلال الامور الاتية :

١- تعزيز القيمة المقترحة للمنظمات في ظل التنافس المفرط في بيئة الاعمال من خلال تزويدها بالقدرات الدينامية فتمكن المنظمة من سرعة الاستجابة للمخاطر حيث ان الكلف الناجمة عن الخطأ الذي ستتم معالجته بشكل سريع اقل من الكلف الناجمة عن التأخر في مواجهة ذلك الموقف (Shimizu & Hitt,2004:44).

٢- تكمن اهميتها في كونها قدرات استراتيجية تسمح للمنظمة بالتكيف مع الاحداث غير المتوقعة من خلال دعمها لقدرات العاملين في العمل داخل المنظمة وخارجها واستعمال سياسات العمل المرنة (Floris, 2010: 8-9).

٣- تأثير المرونة التنظيمية في تحديد قيمة المنظمة وقيمة الاعمال فيها وتأثيرها العالي في الاداء التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في ظل التغير البيئي لأنها تعمل على موائمة الاستراتيجيات في البيئة الخارجية المتسارعة (Karmna, 2012:934).

٤- تمكن المنظمة من تحديد موقف تنافسي اكثر ملائمة مع المنظمات المتنافسة لأنها تهدف الى التحسين المستمر لعملية الادارة الاستراتيجية وتحقيق التوازن المطلوب بمرونة جميع النشاطات لأنها تتضمن المرونة الاستباقية التي تعكس قدرة المنظمة على توقع التغير المستقبلي ، والمرونة التفاعلية التي تشير الى القدرة على الاستجابة بسرعة و كفاءة للتغيرات الحالية في البيئة (Vladimir,2012:179).

واخيرا تضيف (عياش، ٢٠٢٠: ١٧) على ما سبق لأهمية المرونة التنظيمية بأنها تدعم نجاح المنظمة وتدعم الموارد البشرية فيها وتكسيبها الاسس والامكانيات والمعارف اللازمة لمواجهة ظروف البيئة الداخلية والخارجية شديدة التقلب ومن ثم تحسين ادائها وتمنح المنظمة ميزة استراتيجية عن المنافسين وكذلك تمنحها كفاءة استراتيجية تسمح لها ببناء استراتيجيات استباقية و هجومية وليست فقط تكييفية.

مما سبق ترى الباحثة ان للمرونة التنظيمية اهمية كبيرة تتجلى بالأمور التالية :

- ١- زيادة امكانية المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- ٢- الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال تلبية رغبات واحتياجات العملاء المتغيرة وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية.
- ٣- تطوير قاعدة مهمة من المعلومات تؤدي الى خلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة اليها و تساعد المنظمة في الاختيار من بين البدائل المختلفة.
- ٤- تساعد المنظمة في تغيير سياساتها واجراءاتها وباقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة او في الاداء.
- ٥- تحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال استعداد المنظمة للتكيف مع التقلبات البيئية.

رابعا : انواع المرونة التنظيمية :

تضمنت الادبيات الادارية تصنيفات عديدة لأنواع المرونة التنظيمية بحسب اختلاف آراء الباحثين وانطلاقا من وجهات نظر مختلفة ، وسيتم توضيح بعض أنواع المرونة التنظيمية الأكثر انتشارا في الأوساط العلمية والبحثية ، حيث صنف (Johnson,2010:279) ويتفق معه بالرأي (كوين والكعبي، ٢٠١٧: ٢١٤) المرونة التنظيمية الى نوعين وهما :

- ١- مرونة استباقية : تعكس قدرة المنظمة في توقع التغير في المستقبل.
 - ٢- مرونة رد الفعل : تمثل قدرة المنظمة في سرعة وكفاءة الاستجابة للبيئة الحالية.
- ويؤكدان (كوين والكعبي، ٢٠١٧: ٢١٤) ان المرونة تصنف ايضا الى مرونة مؤقتة ومرونة دائمية فالمؤقتة تقوم بها المنظمة في الأوقات التي تستدعي الاستجابة السريعة اما الدائمة فتتمثل بالقدرة المتوفرة لمواجهة

التغييرات عندما تأخذ المنظمة موقف دفاعي أو هجومي و التركيز حسب المجال الذي تتم فيه المرونة سواء داخلي أو خارجي.

في حين صنف كل من (Kozjek & Ferjan,2015:41) و (Metzner,2010:9) المرونة التنظيمية الى الانواع الاتية :

١- المرونة العددية :

وهي نوع من انواع المرونة التنظيمية و تعتبر مهمتها الأساسية هي الحد من تكاليف العمل المتغيرة من اجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على استدامة المنظمة ، ووفقا لرأي (Kozjek & Ferjan) فإن المرونة العددية هي امكانية تعديل عدد العاملين وذلك تبعا لحاجة المواقف الوظيفية داخل المنظمة بينما (Metzner) يعرفها بأنها قدرة المنظمة في تعديل حجم قوة العمل لديها عند الضرورة ، وتعرف ايضا من قبل (Carvalho & Cardoso,2008:333) ويوافقه بالرأي (Fernández et al,2014:4) بأنها القدرة على تغيير عدد الموظفين الذين يعملون في المنظمة من اجل التكيف بسرعة وفاعلية مع التغييرات في حجم الطلب.

وبحسب رأي (الفتلاوي،٢٠١٤: ١٤٧) تقسم المرونة العددية على نوعين هما (المرونة العددية الخارجية والمرونة العددية الداخلية) حيث تشير المرونة العددية الخارجية الى قدرة المنظمة وأرباب العمل الى ضبط عدد العاملين لما يتناسب مع احتياجات العمل باستخدام أنواع مختلفة من الأعمال والأنشطة وفرص العمل من خلال تقليل أو زيادة عدد العاملين عن طريق نقل الموظفين داخل وخارج المنظمة وكذلك قدرتهم على تنويع حجم قوة العمل لديهم من خلال التوظيف وتسريح الموظفين دون وجود معوقات في سياسات التوظيف الحكومية ، أما المرونة العددية الداخلية فتشير إلى التعديل الداخلي لكمية مدخلات العمل المستخدمة في عملية الإنتاج من خلال استخدام ترتيبات متنوعة من وقت العمل اي ان المرونة العددية الداخلية تتمثل بقدرة المنظمة على ضبط ساعات العمل لقوة العمل الموجودة ، كما أضاف أن المرونة العددية الداخلية هي تنوع في ساعات العمل دون إجراء تعديل في أعداد العاملين في المنظمة وإنما إجراء تعديلات (لجزء من الوقت العمل، العمل الإضافي، ساعات العمل المرنة).

ويرى (Kalleberg,2003:154) و (الفياض،٢٠١٩: ١٠٨) ان المرونة العددية عادة ما تستخدم للدلالة على قدرة الإدارة لتغيير كمية العمل أي عرض القوى العاملة استجابة للتغيرات في مستويات وأنماط الطلب وان الاستراتيجيات المستخدمة لهذا الغرض تشمل العقود الموقته أي الاعتماد على سوق العمل الخارجي اي المرونة في استخدام انواع مختلفة من العاملين عن طريق العقود المختلفة.

٢- المرونة الوظيفية :

وهي نوع من انواع المرونة التنظيمية و مهمتها الأساسية تزيد من إمكانية إعادة توزيع الموظفين بين الأنشطة والمهام وتمكينهم بقدر اكبر من المسؤولية وصنع القرارات وتكليفهم بنطاق اكبر من الأنشطة المتنوعة من خلال العمل الجماعي و فرق العمل المدارة ذاتيا وتسلسلات هرمية مسطحة (Hempell & Zwick, 2005:2) ، ويرى (Fernández et al.,2014:4) انها تتضمن تطوير مهارات وقدرات الموظفين والتي يمكن من خلالها أن يعمل الموظفين في أقسام ووظائف أخرى داخل المنظمة، ويعرفها (Metzner,2010:11-12) بأنها القدرة على التغيير واستخدام مزيج من رأس مال البشري وذلك باستخدام توصيف واسع للوظائف للقوى العاملة حيث أن أساليب الإنتاج تغير أنشطة القوى العاملة وفقا لطرق الإنتاج الجديدة، ويعرفها ايضا كل من (Kozjek & Ferjan,2015:41) ومعهم (عمير، ٢٠١٩: ٢٢٩) بأنها قدرة المنظمة على اجراء التعديل في محتوى العمل المنظمي. وبحسب رأي (الفياض، ٢٠١٩: ١٠٨) ان المرونة الوظيفية يكون فيها العاملين ذات مهارات متعددة ويشتركون بمدى واسع من المهام مع وجود فواصل او حدود قليلة بين الوظائف المختلفة وايضا و بالتوافق مع رأي الباحثين ان هذا النوع من المرونة يشجع تطبيقات فرق العمل ويؤدي الى تحطيم الفوارق بين الوظائف التشغيلية والمهام الاخرى. ومن وجهة نظر (Hempell & Zwick,2005:1) هناك طريقتين للتوظيف : الاولى تتضمن توظيف عاملين قادرين على الاستعداد للتكيف مع المتغيرات بشكل مستمر وهو ما يسمى (بالمرونة الوظيفية) اذ تزيد من احتمالات إعادة توزيع الموظفين بين الأنشطة والمهام وتمكينهم قدر اكبر من المسؤولية وصنع القرار وتعريف العاملين بأهداف المنظمة مما يجعل العاملين يميلوا نحو التعاون مع بعضهم لتحسين جودة المنتجات والخدمات، و الثانية هي الحد من التكاليف الثابتة عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية لدعم عملياتها أي الاعتماد على العمالة الموقته ويتم تشغيلهم حسب حاجة ومتطلبات السوق .

ويعرف كل من (Kozjek & Ferjek ,2015:4 ; Carvalho & Cardoso,2008:333) المرونة الوظيفية بأنها قدرة المنظمة في الرد على التغيرات في مجال الأعمال الإدارية والتجارية من خلال وجود موظفين يمتلكون مهارات متعددة وقابلية التكيف والتنقل الداخلي في أقسام المنظمة. في حين يرى (Fernández et al.,2014:8) ان للمرونة الوظيفية خمسة عناصر وكما يلي :

١- مرونة ممارسات الموارد البشرية : تعد الموارد البشرية موردا مهما لأغلب المنظمات و يساهم بشكل ايجابي في نجاحها وتوفير ميزة تنافسية مستدامة لها ، اذ تتمثل الموارد البشرية بالأنشطة المترابطة والعمليات والوظائف التي تهدف إلى جذب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية للمنظمة (Chaudhary & Singh,2014:18 ; Kumari & Pradhan,2014:46) و يؤكد ايضا (الفتلاوي، ٢٠١٤: ١٤٧) بأنها حرية الإدارة في توزيع الموظفين داخل المنظمة لضمان أقصى قدر من الكفاءة والانجاز لتحقيق أهداف المنظمة.

ب- المرونة الذاتية : وتشير الى ان الموظفين قادرين على العمل في مهام مختلفة وتحت ظروف مختلفة و متنوعة (الفتلاوي، ٢٠١٤ : ١٥٢).

ج- مرونة المهارات : وتشير إلى سهولة وسرعة اكتساب الخبرات وقدرات العاملين اللازمة للقيام بمهام جديدة أي يظهر العاملين قابلية تطويع لمهارتهم بشكل واضح عند الضرورة وتوقع متطلبات المهارات المستقبلية ولاسيما في الظروف التي تتميز بالتغيرات السريعة والتأكيد على ضرورة تدريب العاملين على اكتساب طرائق جديدة لأداء وظائفهم (العابدي، ٢٠١٢ : ١١٦). ويرى (محمد، ٢٠١٣ : ٣٧٨) ان لمرونة المهارات ثلاثة مكونات وهي (التنوع ، السرعة والاتساق) اذ التنوع على المستوى الفردي يشير إلى المدى الذي يمكن للعاملين امتلاك أو تعلم مهارات متنوعة و التي لها استعمالات بديلة، اما التنوع على مستوى المنظمة فيشير إلى مجموعة متنوعة من المهارات سواء كانت فعلية ام محتملة و التي تكون موجودة داخل المنظمة، اما السرعة فتشير الى مدى السرعة التي يمكن للمنظمة تكوين هذه المهارات فيها (مثل انتقال الموظف ، تكوين الفرق ، نقل المعرفة وغيرها) في حين الاتساق يشير الى مدى التناسق الموجود بين تلك المهارات.

د- المرونة السلوكية : ويعرفها (Kumari & Pradhan , 2014 : 45) بأنها مدى امتلاك الموظف مجموعة واسعة من السلوكيات التي يمكن تكيفها وفقا لمتطلبات الوضع الجديد.

هـ- المرونة العلائقية : ويعرفها (الفتلاوي، ٢٠١٤ : ١٥٤) بأنها الدرجة التي ينسق فيها الأفراد العمل معا بمعنى العمل الجماعي او رأس المال الاجتماعي.

٣- المرونة المالية :

و يقصد بهذا النوع من المرونة التنظيمية استخدام الموارد منقوصة الاستخدام للتخفيف او الحد من وطأة تأثير العوز المالي خلال مدد الاضطراب البيئي ، و ان الاستثمار في الموارد الراكدة يمكن ان يحسن من قدرة المنظمة على التكيف مع عدم التأكد و الظروف البيئية غير المعروفة التي تحدث في المستقبل، وان اهم ما يتضمنه هذا النوع من المرونة هو امكانية رفع الموارد الرأسمالية بعيدة الامد وتعديل العمليات والانشطة الاستثمارية لتوليد العوائد (Yongsun,1991:46-52). ويؤكد (الخرجي، ٢٠١٦ : ٤٧) ان الباحثين والمتخصصين والأكاديميين اهتموا كثيرا في دراسة تأثير النفوذ المالي على التكيف مع الظروف المتغيرة بسبب أهميته الكبيرة في انجاز الأعمال المناطة والحفاظ على عدم تراكم الخدمات وايضا تشكل احدى الأسس المهمة للسياسات التي تسهم في خلق جو من الثقة والاستقرار في ما يتعلق بالمستقبل ، و تعرف المرونة المالية من قبل (Kozjek & Ferjan,2015:41) بأنها تلك المرونة التي تسمح للمنظمة من اجراء التعديل اللازم وفق الاداء الوظيفي لكل فرد عامل بالإضافة الى ضبط نظام الرواتب والاجور

للعمل ، بينما يعرفها (Metzner,2010:9) بأنها امكانية المنظمة في دفع وتعديل الأجور والرواتب حسب الظروف المحيطة، في حين يعرفها (الخرجي،٢٠١٦: ٤٧) بأنها قدرة المنظمة في الوصول إلى اعادة هيكله تمويلها بكلفة منخفضة اذ أن المنظمة التي لديها مرونة مالية قادرة على تجنب الازمات المالية وبالتالي مواجهة الصدمات السلبية التي تؤثر على بقاء المنظمة وكذلك تمويل استثماراتها عندما تنشئ فرص مربحة. و كما اهتم مجلس المعايير المالية المحاسبية (FASB) بتعريف المرونة المالية على أنها قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات فعالة لتغيير مبالغ وتوقيتات التدفقات النقدية بحيث يمكن ان تستجيب الى الاحتياجات والفرص غير المتوقعة (الخرجي،٢٠١٦: ٤٧).

٤- المرونة الموقعية او المكانية :

ويتضمن هذا النوع من المرونة التنظيمية السماح للموظفين بمزاولة أعمالهم خارج مكان العمل العادي والاستفادة من استخدام العمال حسب الحاجة وأيضا التخفيضات الممكنة في التكاليف العامة وهذا من وجهة نظر (Metzner,2010:11-12) ويعرفها بأنها إمكانية أداء بعض الأعمال خارج مواقع العمل العادية. اما من وجهة نظر (Kozjek & Ferjan,2015:41) فأنها تساعد المنظمة في نقل العاملين بين الوظائف المختلفة فضلا عن نقلهم الى موقع آخر.

٥- المرونة الزمنية :

ان هذا النوع من المرونة التنظيمية يتضمن احداث تغيير في ساعات العمل التقليدية وابدالها بساعات العمل المرنة وبأنواعها المختلفة (الوقت الجزئي ، تقاسم العمل ، الاسبوع المرن ، السنة المرنة) وبما يتكيف مع متطلبات العمل المنظمي وهذا ما يراه (Kozjek & Ferjan,2015:41). اما (الريعاوي وآخرون،٢٠١٨: ٢٦٤) فيرى ان المرونة الزمنية هي عدد ووقت وساعات العمل المختلفة وبذلك يمكن تحقيق متطلبات وحاجات المنظمة مثل عقود وساعات العمل السنوية او نظام جدوى لتقسيم العمل والذي يكون فيه العاملين مطلوبوا منهم ان يعملوا عددا محدد من الساعات خلال الاسبوع الواحد ولكن لهم الحرية بحدود معينة ان يغيروا ساعات العمل.

خامسا : مداخل المرونة التنظيمية :

تضمنت ادبيات الادارة الاستراتيجية مداخل عديدة للمرونة التنظيمية وهي وجهات نظر مختلفة للمرونة التنظيمية ويمكن استعراضها كما يأتي : (Ratanapornsiri,2003:41)

١- المدخل الوظيفي :

إنّ جزءاً كبيراً من الابحاث والدراسات كرست لدراسة المرونة في نظم التصنيع ونتيجة لذلك ينظر الى المرونة التنظيمية وفق المدخل الوظيفي على انها مرونة تصنيعية وان الافكار التي يستند اليها المدخل

الوظيفي ترتبط بنظام الانتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الامريكية والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم، وقد تطلب ذلك استثمارات ضخمة في تصنيع معدات ومكانن متخصصة الا ان العقبات الاقتصادية والتكنولوجية اعاقت قدرة الشركة المذكورة على عرض مزيج متميز من المنتجات ، وان الطلب المتزايد على المنتجات المتميزة مقابل منتجات الانتاج الواسع المتماثلة حفز الحاجة الى المرونة ، مما تطلب الانحراف عن مفهوم الانتاج الواسع، وهذا بالطبع تطلب من منظمات الاعمال اجراء تغييرات مهمة من اجل تبني نظم تصنيع وعمالة مرنة (Upton,1994:74). وان التركيز على المرونة في التصنيع ادى الى طرح العديد من التصنيفات للمرونة من قبل الباحثين فمثلا اقترح (Suarez et al,1995:25) ثلاثة انواع للمرونة وهي المزيج ، المنتج الجديد ، الحجم. وتقاس مرونة المزيج بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في وقت محدد ، في حين تقاس مرونة المنتج الجديد من خلال تحديد المدة الزمنية او عدد الاشهر بدءا من المرحلة المبكرة لتصميم الانموذج الاولي للمنتج ولغاية المدة الزمنية التي يتم فيها انتاج دفعة من المنتجات القابلة للبيع. وهذا يعني انه كلما كانت الفترة الزمنية قصيرة كلما كانت مرونة المنتج الجديد اكبر. اما مرونة الحجم فتشير الى القدرة على تنويع الانتاج من دون ان يكون لذلك تأثير على كفاءة وجودة المنتج وتقاس مرونة الحجم من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبر مدة زمنية محددة وقد اختبر هؤلاء الباحثين العلاقات المتداخلة بين هذه الانواع الثلاثة في البيئة الصناعية، وكذلك تأثير مجموعة من العوامل المتمثلة بتكنولوجيا الانتاج ، تقنيات ادارة الانتاج ، العلاقة مع المجهزين ، ادارة الموارد البشرية ، وتطوير المنتج على انواع المرونة المشار اليها اعلاه. ومن وجهة نظر (Goldhar et al.,1991: 243) ان التركيز في هذا المجال كان الهدف منه تحسين مرونة نظم التصنيع ، الا ان الاتفاق الشائع بين الباحثين هو ان مرونة التصنيع المستقلة عن الخواص المرنة الموجودة في المجالات الاخرى للمنظمة لا يمكن ان تحقق ميزة تنافسية بمفردها حيث ان التصميم المرن للتنظيم يسمح باستجابات سريعة للاستفادة من قدرات التكنولوجيا المتقدمة.

٢- مدخل التغيير التنظيمي :

ان التغيير التنظيمي يعكس تغيرات مقصودة في استراتيجية وهيكل المنظمة وذلك بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية وفيما يتعلق بذلك يؤكد بعض الباحثين امثال (Thompson,1967) (Burns & Stalker,1961) على التغييرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، وان اهم ما توصلوا اليه هو انه لا يوجد اسلوب امثل لصياغة الهياكل التنظيمية بل ان الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة. بينما تؤكد مجموعة اخرى من الباحثين منهم (Pfeffer & Salancik,1978) (Meyer & Scott,1985) على التغييرات الهيكلية التي تحيد مصادر عدم التأكد البيئي، ووفقا لوجهة نظرهم فان الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية وعلى الرغم من اختلاف تأكيد

المجموعتين من الباحثين الا انهما يتفقان على ان اكبر المنظمات و اقواها هي التي تمتلك قدرة اكبر على التكيف مع التغيرات البيئية حيث ان الحجم والقوة يمكنان المنظمات من خلق وحدات متخصصة في التعامل مع المشاكل البيئية المستجدة وان هذا النوع من المنظمات يكون لديه مرونة اكبر من المنظمات الصغيرة والمنظمات الاقل قوة. ومن جانب آخر انتقدت مجموعة ثالثة من الباحثين امثال (Freeman,1982)(Brittain&Freeman,1980)(Hanan & Freeman ,1977) وجهة النظر السائدة حول علاقة المنظمة بالبيئة حيث يرى هؤلاء ان تكيف الهياكل التنظيمية للتغيرات البيئية يحدث على المستوى الكلي و من غير الممكن للمنظمة ان تتكيف بشكل مناسب للتغيير البيئي بمعزل عن المنظمات الاخرى ، وان المنظمات الكبيرة والاكثر قوة نادرا ما تجري تغييرات سريعة في استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية من اجل التوافق مع التغيير البيئي. وهذا يعني ان المنظمات تستجيب ببطئ نسبيا للتهديدات والفرص التي تحدث في البيئات التي تعمل فيها. وبالنسبة لهم فان مفهوم المرونة يعني التوافق بين القدرات السلوكية للمنظمة ومتغيرات البيئة فضلا عن انهم لا يؤمنون ايضا بوجود نمط مثالي للهيكل التنظيمي يمكن تبنيه من جميع المنظمات (Yongsun,1991: 22).

٣- مدخل المناورات للمرونة التنظيمية :

لقد لاحظنا في المدخل الوظيفي تناول مفهوم المرونة من وجهة نظر التصنيع فقط و ان التركيز على التصنيع واهمال المجالات الاخرى قد اضعف من قدرة المدخل المشار اليه على ادراك احتمالية وجود المرونة في المجالات الاخرى للمنظمة وكذلك الحال بالنسبة لمدخل التغيير التنظيمي حيث ركز على الجوانب التنظيمية والهيكليّة فقط ، مما كان دافعا للعديد من الباحثين من تأطير المرونة على شكل مفهوم متعدد الابعاد. ومن ابرز الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة وفق هذا المنظور دراسة (Evans Strategic Flexibility For High Technology Manoeuvres:A) ، (1991: 69-83) ، الذي استنبط من خلال الافكار التي طرحها مدخلا شاملا للمرونة التنظيمية من منظور استراتيجي ، وان أهم ما جاء به هذا المدخل هو أن للمرونة التنظيمية بعدين مميزين وهما البعد الزمني والبعد القصدي إذ يضم البعد الأول توجهين هما : التوجه الإستباقي ويقصد به التهيؤ أو الاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل بينما يشار الى التوجه التفاعلي بأنه الشروع بالتكيف أثناء أو بعد حدوث التغيير، اما البعد الثاني هو ايضا يتكون من نمطين هما : النمط الهجومي ويشير إلى القدرة على الخلق والاستحواذ على المبادرات والفرص في حين يعني النمط الدفاعي إمكانية صد التحركات الضارة أو تصحيح الأخطاء السابقة وهذا ما سيتم توضيحه في الشكل رقم (٨) : (الياسري وآخرون، ٢٠١٥: ٩)

		البعد الزمني	
		استباقي	تفاعلي
البعد القسدي	هجومى	مناورات المبادأة الخفة التفنن	المناورات الاستثمارية السيولة المطواعية
	دفاعى	المناورات الوقائية المتانة التحوط	المناورات التصحيحية قابلية التصحيح سهولة التراجع

الشكل (٨) الاطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية

ومن الشكل اعلاه يمكن توضيح المناورات ومن وجهة نظر (الياسري وآخرون، ٢٠١٥ : ٩) :

١- مناورات المبادأة : وتستخدم هذه المناورات لمفاجأة المنافسين وزيادة حواجز الدخول من خلال الفعاليات التي تتجسد بشكل فاعل عبر طرح التغيير في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة مع التركيز على الابتكار والتجديد.

٢- المناورات الاستثمارية : تسعى المنظمة التي تبني المناورات الاستثمارية إلى التركيز على مجال المنتج-السوق مع الدفع باتجاه الدخول إلى أسواق جديدة للمنتج إذا كانت هناك فائدة من هذا الدخول.

٣- المناورات الوقائية : وتستخدم هذه المناورات للحد من تأثير الظروف غير الملائمة والطارئة إذ أن هذا النوع من المناورات يتضمن وضع مصدات تأخذ أشكالاً متنوعة لحماية أو وقاية موارد المنظمة مثل الاستثمار في أكثر من مجال.

٤- المناورات التصحيحية : ان المنظمات التي تستخدم مثل هذا النوع من المناورات تنظر للبيئة بعين الريية والشك كونها مصدر عدم التأكد ولا يمكن السيطرة عليها حيث يتجسد هذا النوع في تنفيذ حركة الانطلاق الهادفة لإصلاح حالة الضرر الناجمة عن عدم قدرة المنظمة على التصدي للتغيرات البيئية الحرجة من خلال توليد القدرات اللازمة لإنقاذ المنظمة من الموت والبقاء خلال أوقات الأزمات.

سادسا : محددات وتحديات المرونة التنظيمية :

هناك مجموعة من العوامل الجوهرية التي تمثل المحددات الاساسية لتحسين مستوى المرونة التنظيمية في المنظمة والتي حددها (Heng,2010) و اكدها (العطوي والفتلاوي، ٢٠١٢: ٩٧) في دراستهم وهي كالاتي :

- ١- ثقافة التعلم التنظيمي : وهي احدى المحددات الاساسية التي تساهم في تشكيل مرونة المنظمة لأنها تمثل مورد نادر وغير قابل للتقليد أو البيع واستمرارية البقاء على المدى الطويل لذلك فهي تؤثر على موارد وقدرات المنظمة فيجب على المنظمة أن تتعلم لتنمو وتواجه التغيرات الحاصلة في بيئتها.
- ٢- الهيكل التنظيمي : ويمثل خطوط السلطة والاتصال لتسهيل عملية اتخاذ القرار، وهذه الخطوط إذا طغى عليها طابع الرسمية سينخفض مستوى المرونة بينما يزداد مستوى المرونة عندما تزداد الخصائص اللامركزية.
- ٣- سلوك ومهارة العاملين : وهي من الموارد القيمة والنادرة التي تحتفظ بها المنظمات وذلك لأنها تساهم في زيادة قابلية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية و تعمل على جعلها أكثر تنوعا لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات البيئية.
- ٤- القدرات التكنولوجية : وتشير الى الجهود الفكرية والتقنية التي لها تأثير في تحويل الموارد والمعرفة والعمليات إلى سلع وخدمات نهائية وهذا بدوره يؤدي الى تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصالات في المنظمة وبالتالي تحسين قدرتها على الاستجابة للتغيرات والأحداث غير المتوقعة.
- ٥- التدريب والتطوير : ويؤثر على مستوى المرونة في المنظمة اذ تساهم برامج التدريب والتطوير المتخصصة في زيادة قدرات العاملين في ممارسة السلوكيات والمهارات المتعددة والمتنوعة وهذا ينعكس في النتيجة.

وان المنظمات التي تسعى الى تحقيق المرونة التنظيمية تواجه العديد من التحديات والمشكلات التنظيمية والادارية ، حيث جاء (Reich et al.,2010:337) بأهم هذه التحديات وكما يأتي : (الخرجي، ٢٠١٦: ٥٥)

- ١- التحدي المعرفي : ان المنظمات التي تسعى لتكون أكثر مرونة يجب عليها ان تكون ذات معرفة عالية ويجب أن تكون ذات نظرة واقعية بحجم التحديات التي تواجهها في المستقبل وكذلك عليها أن تعي أن المشاكل التي تواجهها في الوقت الحاضر هي مختلفة عن تلك التي واجهتها سابقا اذ تتطلب الأخيرة استجابة جديدة وفريدة من نوعها.
- ٢- التحدي الاستراتيجي : ويشير الى كيف ان المنظمات تطور بدائل جديدة وخيارات استراتيجية طويلة المدى للاستجابة للتحديات.

٣- التحدي السياسي : يجب أن تكون المنظمات قادرة على توفير الموارد والدعم من خلال ابتكار مناهج وإجراءات جديدة وكذلك مصادر تمويل جديدة بحيث تكون جاهزة للاستجابة والتكيف.

٤- التحدي الأيدلوجي : المنظمات يجب أن تقتنص الفرص بدلا من التركيز على التحسين للبقاء على قيد الحياة.

بينما يرون (العنزي و العطوي، ٢٠١٣ : ٢٩٤ - ٢٩٥) ان من المشكلات التي تواجه المنظمات في تحقيق المرونة التنظيمية وتحقيق القدرة على الاستجابة الفاعلة والتكيف مع التغيرات والإحداث المفاجئة التي يمكن أن تتعرض لها والتي ممكن ان تؤدي بها الى الفشل وكما يأتي :

١- القصور الذاتي و الذي يعني أن المنظمات يصعب عليها تغيير استراتيجياتها وهاكلها من اجل التوافق والتكيف مع الإحداث والظروف المفاجئة التي تتعرض لها.

٢- ان المنظمات تنبهر كثيرا بما تحرزها من نجاح مبكر إذ تعتقد أن الابقاء في السير على الطريق نفسه هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل.

٣- التركيز المفرط على أنشطة التوسع إذ أنه قد يعزز الأداء على المدى القصير ولكنه يمكن أن يؤدي إلى فخ الكفاءة لان المنظمات ستكون غير قادرة على أن الاستجابة بشكل كافي للتغيرات المفاجئة.

٤- التركيز على الأنشطة الاستكشافية اذ انها تعزز مخزون المعارف الجديدة ولكنها قد تقود الى فخ الفشل لان المنظمات ستكون غارقة في الإفراط غير المبرر الذي ينعكس على انخفاض قدرتها في ارتجال الحلول المناسبة للأحداث التي تواجهها.

٥- إدارة التغيير تعد من أصعب الأمور التي على العاملين بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه و أن الرد الطبيعي على التغيير في اغلب الأحيان ومقاومته بقوة في البداية لان الناس يرون فيه تهديد لأنماط علاقاتهم الأساسية القائمة ويخشون أن يمس مصالحهم وهذا ما يراه (محمد واخرون، ٢٠٠٩ : ١٠٠).

وبحسب رأي (عياش، ٢٠٢٠ : ٢٧) فأن من اهم المشكلات التي تواجه المنظمات في تطبيق المرونة التنظيمية هي :

- ١- عدم وضوح اهداف المنظمة.
- ٢- المركزية والتسلط.
- ٣- الافتقار الى معايير واضحة للأداء.
- ٤- عدم وجود اتصال فعال.
- ٥- هيمنة المديرين المفكرين للمعرفة والمهارة الادارية اللازمة على معظم المنظمات الادارية المعاصرة.

٦- عدم وجود حوافز معنوية لإصحاب الافكار الابداعية.

ومن وجهة نظر (Chen et al.,2011:8) هناك طرائق فعالة لحصول المنظمة على دعم العاملين لعملية التغيير وكذلك من شأنها أن تقلل من مقاومة الإدارة والعاملين لعملية التغيير ومنها المعرفة والاتصال والمشاركة. ويرى (Datsyk et al.,2016: 77) انه يمكن تحديد درجة المرونة التنظيمية من خلال التركيز على بعض العوامل ومنها اهمية المنتج المصنع، والقدرة التنافسية للمنتج، ومدى كفاية القاعدة العلمية والتقنية ومستوى تأهيل العاملين، ومستوى السيولة المالية.

وبناء على ما تقدم يمكن القول ان المرونة التنظيمية هي عملية تكاملية مهمة جدا ولكي تتم بصورة صحيحة وناجحة تحتاج الى توفر بعض الامور المهمة مثل القدرات التكنولوجية التي تسهل سير العملية وتقلل من الوقت والجهد المبذول من قبل العاملين وكذلك التدريب والتطوير الضروري للعاملين في المنظمة بحيث يكونوا على دراية كاملة بعملية المرونة التنظيمية هذا فضلاً عن الهيكل التنظيمي الذي يجب ان يكون مرناً بحيث يسهل الاستجابة وبالسرعة الممكنة للظروف البيئية المتغيرة.

سابعا : ابعاد المرونة التنظيمية :

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد المرونة التنظيمية فلكل منهم وجهة نظر في تحديد هذه الابعاد ولكن يمكن القول ان معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به (Lim et al.,2011:230) حول ابعاد المرونة التنظيمية هذا من جانب ومن جانب اخر ترى الباحثة ان هذه الابعاد تتلائم وتتسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وهذه الابعاد هي (المرونة التشغيلية و المرونة الهيكلية و المرونة الاستراتيجية) لذا ستعتمد الباحثة في قياس المرونة التنظيمية على هذه الابعاد وذلك للأسباب الاتية :

- بعد الاطلاع على الادبيات وجدت الباحثة اتفاق غالبية الباحثين على هذه الابعاد الامر الذي مهد السبيل امام الباحثة لاختيارها.
- توفر القناعة التامة لدى الباحثة بأن هذه الابعاد تتسجم مع الدراسة الحالية وهذه القناعة جاءت بسبب كون هذه الابعاد واضحة ومفهومة ويمكن تطبيقها على المنظمات وخاصة المنظمة المبحوثة ، لذا سيتم اعتمادها كأبعاد اساسية تعبر عن المتغير التفاعلي وهو المرونة التنظيمية.
- اعتقاد الباحثة بأن هذه الابعاد تتسم بدرجة من الشمولية.

١- المرونة التشغيلية :

تشير المرونة التشغيلية الى امكانية اجراء تغييرات مألوفة في المنظمة والتي غالبا ما تقود الى تغيير مؤقت في مستوى نشاط المنظمة وفي مثل هذه الحالة لا يوجد تحول او تغيير اساسي في العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وهذا من وجهة نظر (Eppink,1978: 9-15). ويرى (Volberda,1997:171) انه على الرغم من أن التغيير في البيئة قد يكون مرتفعاً إلا أن هذا النوع من

المجموعات يمكن التنبؤ به بشكل معقول حتى تتمكن المنظمة على أساس الخبرة والاستقراء من تطوير إجراءات روتينية لتقليل عدم اليقين وتشتمل المرونة التشغيلية للمنظمات على الأفراد ، والعمليات ، والهيكلي ، حيث يتم التخطيط لعمليات المنظمة ومعالجتها وتنفيذها. بينما يرى (Henk, 1997:171) ان المرونة التشغيلية تتكون من اجراءات موجهة الى الانشطة التنفيذية وهي ذات طابع تفاعلي وتتمثل في مواجهة التغيير في حجم الانتاج وبناء المخزون والحفاظ على الطاقة الفائضة.

ويعرفها (Niels & Weerdt,2009:14) ويتفق معه (الكعبي وكوين، ٢٠١٧: ٢١٤) بأنها القابليات الدينامية للمنظمة لتكييف حجم ومزيج الانشطة التي تقوم بها المنظمة وليس أنواعها بسرعة عالية لمتطلبات تحقيق الاداء العالي ، اما في الفكر الاستراتيجي فيرى ان المرونة التشغيلية تشير الى مرونة الانتاج والتكنولوجيا وبرامج تحويل المدخلات الى مخرجات (Niels& Weerdt, 2009:28). كما ويعرفها (Lim et al.,2011:230) بأنها الاجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المعروفة المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات ، كما ويرى انها توفر الاستجابة السريعة للتغيرات والهدف منها تحقيق اقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في السوق المتقلبة. ويعرفها ايضا (James et al,2012: 191) بانها القابلية على التشغيل الاستراتيجي والتشغيل الهيكلي والتشغيل العملياتي. ومن وجهة نظر (Kumar,2015:81) فأن المرونة التشغيلية تتمثل بالسرعة في تغيير الجداول الزمنية او تصحيح الطلبات الحالية لتلبية احتياجات الزبائن اذ ان القدرة على معالجة العمليات تسهل على المنظمة سرعة تغيير الاجراءات وفقا لتفضيلات الزبائن المتغيرة من خلال السماح لهم بالمشاركة والاستماع الى آرائهم بشأن القيمة المستلمة كما توفر التغذية العكسية على اساس الوقت الحقيقي مما يعزز رضا الزبون وقيمة المنظمة. ومن ناحية روتين العمل والرتابة فيرى (عمير، ٢٠١٩: ١٣٨) ان المرونة التشغيلية تهتم بتقديم مقترحات مبتكرة وغير تقليدية لتسهيل اجراءات العمل وتقليل الخطوات والمستندات المطلوبة لإنجاز أي عملية والابتعاد عن سلوكيات العمل الروتينية التي تؤدي الى هدر الوقت وتعقيد الاجراءات ، وفي ذات السياق ترى (عياش، ٢٠٢٠: ٢٠) أن المرونة التشغيلية ترتبط بترتيب المهام اليومية للموظفين ومدى المرونة في اعادة صياغتها بما يناسب المستجدات الطارئة في مجال العمل.

وترى الباحثة ان المرونة التشغيلية هي القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات من خلال مزيج الافراد والاجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات بهدف تحقيق اقصى قدر من الكفاءة التشغيلية.

٢- المرونة الهيكلية :

لا يمكن تنفيذ المرونة التنظيمية بشكل فاعل الا اذا دعت بهيكل تنظيمي ملائم ومن هذا المنطلق يعرف (Yongsun, 1991 : 46-52) المرونة الهيكلية بانها القدرة على مواءمة التغيير البيئي مع سلوك الادارة المناسب او الترتيبات الهيكلية ومن اجل امتلاك القابلية على التكيف مع البيئة المضطربة فان الامر يستلزم وجود علاقات متداخلة قوية بين المجالات الوظيفية على مستوى وحدات الاعمال وكذلك المنظمة ، وبالطبع فان الهيكل العضوي يمنح مرونة اكبر للمنظمة من الهيكل الآلي.

ويرى كل من (Volberda, 1997:171) و (كوين والكعبي، ٢٠١٧: ٢١٥) ان المرونة الهيكلية تشير إلى قدرة الإدارة على تكييف عمليات اتخاذ القرار والاتصالات داخل هيكل معين وكذلك السرعة التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك. بينما يعرفوها (Niels & Weerd, 2009:29) ويتفق معهم (Gato, 2016:34) بأنها قدرة الادارة على تكييف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة وبطريقة اكثر تطورا وبما يتوافق مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية اذ تحتاج الادارة عند مواجهتها تغييرات جذرية الى مرونة هيكلية داخلية لتسهيل تجديد او تغيير عملياتها الحالية تتمثل في استراتيجيات توسيع الوظائف افقيا او عموديا. ويؤكدان (Matt & Leslie, 2012: 454) ان الهياكل التنظيمية الجامدة هي التي ابرزت الحاجة الى المرونة التنظيمية عموما والمرونة الهيكلية بشكل خاص. كما ويرون (Cao et al., 2015:4104) ان الأنشطة التعاونية للمنظمات تكون ممكنة عندما يكون لدى المنظمات هياكل مرنة ويمكن أن تتكيف مع التغييرات والاضطرابات البيئية. ويرى (Gelderman et al., 2016:228) ان دور المرونة الهيكلية كآلية أساسية للعمل اذ من الصعب القيام بالتحسين المستمر في المنتجات والخدمات الحالية في ظل الهياكل التنظيمية الصارمة حيث تواجه المنظمات الكبيرة العديد من التحديات بسبب البنية غير المرنة. بينما من وجهة نظر (Acosta et al., 2018:1130) فإن المرونة الهيكلية تعتبر مهارة إدارية مطلوبة لإدخال تغييرات في الهيكل التنظيمي استجابة للضغط التنافسي وبيئة الأعمال الديناميكية وإعادة تكوين الموارد وإعادة تخصيصها لمسار العمل الجديد. وفي ذات السياق يؤكد (Phillips et al., 2019:91) ان المرونة الهيكلية تسهل التعديلات في الوقت المناسب في إدارة الموارد البشرية ونظام السلطة مثل اختيار الموظفين وتصميم الوظائف والتدريب وعمل الفريق ومشاركة الموظفين ونظام المكافآت وايضا تقلل من مقاومة التغيير وتسمح للمنظمات بتحديد واغتنام الفرص الجديدة و كذلك تسمح للمنظمات بإعادة تخصيص الموارد المختلفة المطلوبة للاستجابة للتغيير في القدرات والطلب. ويستنتج (عمير، ٢٠١٩: ١٣٧) ان المرونة الهيكلية تختص بمرونة البيئة الداخلية بتنوع الادوار الوظيفية وتنوع اعداد العاملين وقابليتهم على اداء اكثر من عمل وتوزيع مهام ومتطلبات العمل من خلال مهارات وكفاءات العاملين والقيادات الاستراتيجية في المنظمة لتقبل التغييرات الطارئة وتبسيط السياسات لمواجهة التغييرات غير المتوقعة بكفاءة عالية.

وترى الباحثة بأن المرونة الهيكلية هي القدرة على تكيف آلية اتخاذ القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة وبما يتلاءم مع التغيرات في البيئة الخارجية اذ ان المرونة الهيكلية هي مرونة البيئة الداخلية بتنوع الادوار والاعداد والقابليات والمهارات للعاملين في المنظمة من اجل الاستجابة للتغيرات الطارئة.

٣- المرونة الاستراتيجية :

إنّ اهم ما تحتاج اليه المنظمات من اجل البقاء في البيئة التنافسية هو المرونة الاستراتيجية اذ انها ضرورية للتصدي للتغيرات الاستراتيجية الموجودة في البيئة غير المباشرة والتي يمتد تأثيرها الى المكونات المباشرة للمنظمة ، واهم ما يميز هذا النوع من التغيرات انها غير مألوفة ودينامية وطارئة و تتطلب اهتمام مباشر من اجل حماية المنظمة من تأثيراتها الخطيرة، وخير مثال على التغيير الاستراتيجي ظهور تكنولوجيا جديدة تتسم بالراديكالية (Eppink ,1978 : 9-15).

ومن وجهة نظر بعض الباحثين مثل (Hitt et al,1998 : 22-42) تستطيع المنظمات من خلال المرونة الاستراتيجية تحديد حالات عدم التأكد في السوق ، وتحقيق العديد من الفوائد والتي من ابرزها القدرة على خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها بشكل مستمر وكذلك التفوق على دهاء المنافسين ، وان انجاز مثل هذه القدرة يتطلب من ادارة المنظمة فهما واسعا لبيئة الاعمال الداخلية والخارجية من اجل الحصول على المعلومات التي هي بحاجة اليها في تطوير الموارد والقدرات الدينامية بشكل منظم. وتم تعريفها من قبل (Grewal & Tansuhaj,2001:72) بأنها قدرة المنظمة على ادارة المخاطر البيئية الخارجية بشكل سريع استجابة للفرص والتهديدات بطريقة الفعل ورد الفعل. وتعرفها (Santos & Vijande,2012:1082) بأنها قدرة المنظمة على التغيير او الاستجابة بسرعة للتغيير في ظل بيئة تنافسية. كما ويعرفها (الهدلة، ٢٠١٣ : ٥٢) بأنها قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخليا وعلاقتها مع البيئة الخارجية بما في ذلك المنافسة الآتية من كل مكان حتى من خارج حدود الصناعة التي تمارسها المنظمة. ومن ناحية موارد المنظمة فيعرفها (Yugiong et al,2013:27) بأنها تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والامكانات الدينامية بطريقة فاعلة في الحاضر و المستقبل من اجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير. اما من ناحية الميزة التنافسية فيعرفها (الحميري، ٢٠١٤ : ٤٥) بأنها الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير المتنوعة التي تحصل في البيئة التي تعمل فيها والذي يساعد على تحقيق و المحافظة على الميزة التنافسية. وايضا يعرفها (عمير، ٢٠١٩ : ١٣٨) بأنها تمثل قدرة المنظمة على تحديد تغيرات البيئة الخارجية والاستجابة السريعة لها من خلال حشد الموارد باتجاهات جديدة لتفعيل خياراتها الاستراتيجية وهي تتطلب استدامة الحيطه والحذر واتخاذ اجراءات التنفيذ الملائمة. ومن خلال اطلاع الباحثة على الادبيات الادارية تبين ان المرونة الاستراتيجية توفر بعض الامور المهمة للمنظمات ومنها :

- ١- توفر القدرة للمنظمة على تعديل مساراتها الاستراتيجية في ضوء الظروف المستجدة والتغيرات المستقبلية غير المتوقعة (Miltenburg,2003:65).
 - ٢- توفر القدرات التنظيمية لتوليد خيارات حقيقية محددة لتكوين او اعادة تشكيل قيمة عالية للزبائن (Rajshekhar et al,2005:213).
 - ٣- توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية نسبيا مثل مرونة القدرات التي تمكن الادارة من تغيير طبيعة الانشطة وترتبط بأهداف المنظمة او البيئة وتتضمن استراتيجيات التغيير والتكتيكات للتكيف مع التغيير السريع بالأسواق (Lim et al.,2011:232).
 - ٤- تؤدي الى خلق التوازن التنظيمي المطلوب بين الاضطراب والاستقرار (Vladimir,2012:280).
 - ٥- انها تركز على المنهج التكيفي القائم على جاهزية الاستجابة للأحداث المتغيرة عند ظهورها والتأكيد على التجريب المستمر والرد السريع (Riccardo,2015:259).
- واكد (Niels & Weerdt,2009:30) ويتفق معه (Henk,1997:172) ان المرونة الاستراتيجية تعكس قدرات دينامية عالية المرونة وتوفر نشر القدرات المرنة للتمكن من تغيير الاستراتيجيات والتكتيكات للتكيف مع الاسواق سريعة التغيير وتقليل زمن الاستجابة للأحداث الخطرة وغير المتوقعة وغالبا ما تتطلب تغيير في القواعد والقيم وهو ما يمكن تحقيقه في سياق التفكير الاستراتيجي بوجود ثقافة تنظيمية توفر خيارات واسعة للاستجابة غير التقليدية. ويبين (Sharma et al.,2010:57) ان المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة التوجيه غير الروتينية إلى القدرات المتعلقة بأهداف المنظمة إذ يمكن تصور المرونة الاستراتيجية بطريقتين : الاولى فيما يتعلق بتنوع الاستراتيجيات ، والثانية الدرجة التي يمكن للمنظمات من خلالها التحول بسرعة من استراتيجية إلى أخرى حيث المرونة الاستراتيجية تعد قدرة المنظمة على المبادرة أو الاستجابة السريعة للظروف التنافسية المتغيرة وبالتالي تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية.
- وترى الباحثة ان المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التغيير او الاستجابة وفي الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية اي قدرتها على التغيير في استراتيجيتها الحالية وبالتالي اعادة هيكلة نفسها داخليا وعلاقتها مع البيئة الخارجية.

المبحث الرابع

العلاقات الترابطية بين متغيرات البحث

توطئة

إنّ الهدف من هذا المبحث هو لتوضيح العلاقات الترابطية والبيئية بين متغيرات البحث إذ سنسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين المتغيرات في الاطار النظري والمعرفي وتشمل العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، البناء النموذجي او الفكري لنموذج البحث وكما يأتي :

اولا : العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي :

تشهد البيئة التنافسية اليوم الكثير من التحولات العالمية والتحديات التي تواجه المنظمات ونتيجة لذلك ظهر مصطلح التفوق التنظيمي الذي يشير إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة والتفوق على المنافسين وبناء على ذلك وللوصول الى التفوق التنظيمي ينبغي ان يسبقه الاستشراف الاستراتيجي لذا على المنظمات ان تبدي اهتمامها الشديد به وبأساليبه وتقنياته وكيفية تطبيقها ، وبالإضافة الى ذلك على ادارات المنظمات التي تحاول الوصول الى التفوق ان توفر متطلبات تقنيات الاستشراف الاستراتيجي بدءاً من عملية المسح البيئي التي ينبغي على المنظمات ان تعنى بها ولليبتئين الداخلية والخارجية ومتابعة التغيرات فيها وتحليلها وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة والتي تمكنها من ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها وذلك من خلال القدرة التي سوف تكتسبها في تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وهذا يؤدي بدوره الى تمكين المنظمة من اختيار الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين آثارها لوصول المنظمات للتفوق (الألوسي، ٢٠١٦: ٧٧).

ووضح (Adegbile,2017:7) انه في عام ١٩٩٠ بدأ الاستشراف الاستراتيجي يحظى باهتمام كبير وأيضاً الوقت الذي تغيرت فيه الصياغة من التنبؤ إلى الاستشراف وشهدت الفترة (١٩٩٠-٢٠١٤) ارتفاعاً هائلاً في المقالات العلمية المتعلقة بالعلاقة السببية بين الاستشراف الاستراتيجي وبعد الابتكار، وتطور الاستشراف الاستراتيجي واصبح كقدرة تنظيمية تجسد التنظيم الناجح في بيئات سريعة الحركة تتسم بالغموض وعدم اليقين. ويرون (الألوسي وقوري، ٢٠١٦: ١٢٤) ان المنظمات التي تسعى في خطاها الى تحقيق التفوق التنظيمي يجب ان يتوفر لديها متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وذلك بدءاً

من التزام الإدارة العليا وكذلك توافر الموارد البشرية الكفوءة والمرنة وايضا التحسين المستمر والشامل وهذا يعد امرا مهما لتحقيق التفوق التنظيمي.

واشار (Adegbile,2017:10) الى أن الاستشراف الاستراتيجي بدلا من أن يؤدي بشكل مباشر إلى الابتكار يميل إلى التأثير على الابتكار من خلال إعلام وإعطاء شكل لأدوات إدارة الابتكار وخلق المعرفة الموجهة نحو المستقبل والتي بدورها تدفع أداء الابتكار بشكل تراكمي حيث ان الاستشراف الاستراتيجي يؤدي إلى توليد أدوات الابتكار ذات الصلة وخلق المعرفة الموجهة نحو المستقبل لذلك ومن المرجح أن تشارك الشركات ذات الأداء الجيد في الاستشراف الاستراتيجي الذي يعمل على تمكين محركات الابتكار مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الأداء العام للأعمال.

واشارا (Buehring & Bishop,2020:3) في دراستهما الى ان الاستشراف الاستراتيجي والابتكار يكمل كل منهما الآخر لتحسين التنبؤ على المدى الطويل وتوجيه عملية صنع القرار الاستراتيجي حيث ان تكامل الاستشراف والابتكار كعمليات حاسمة لتوقع التغيير الداخلي من البيئة الخارجية وتحديد الفرص للتأثير على المستقبل اذ يوفران المفهومين المستقبل البديل والمستقبل المرغوب فيه ومن ثم يكمل كل منهما الآخر لتصور وإلهام وتجربة وتوصيل اتجاه إلى أين نذهب؟ ، فالاستشراف والابتكار قدرة تنظيمية منهجية واستراتيجية لاتخاذ القرار الاستراتيجي. وفي ذات السياق حيث يجادل البعض بأن عملية التخطيط الاستراتيجي التقليدية تفترض أن المعلومات الكافية والقابلة للقياس في متناول اليد للوصول الى الأهداف والاستراتيجيات والقرارات مقابل مجموعة من الأهداف في البيئة الحالية بينما يدور الاستشراف الاستراتيجي حول رؤية المستقبل بطرق مختلفة (مستقبلات بديلة) قد تتطور فيها بيئة الأعمال الخارجية وإن التفكير في الاحتمالات المختلفة من خلال بناء سيناريوهات العقود الآجلة بناءً على الاتجاهات والشكوك بحيث يسمح بشكل خاص لصانعي القرار الاستراتيجيين بتخيل الاحتمالات والنتائج المستقبلية المختلفة وبالتالي فإن عنصر الاستشراف يبتعد عن التنبؤ ويقدم أوصافاً متعددة وافترضية للمستقبل.

واما عن العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي وبعد التركيز على السوق والزبائن فيشير (Rohrbeck et al.,2015:1) ان الاستشراف الاستراتيجي هو مجال ناشئ ذو تقاليد غنية يمكن ان تدعم المنظمات في توقع ما قد يدفع الصناعة والمستهلكين في العقود القادمة فهو يقوم بذلك من خلال مساعدة المنظمات في الحفاظ على خفة الحركة الاستراتيجية اي تحديد الاتجاهات والمخاطر والاستجابة لها بشكل مناسب فالاستشراف الاستراتيجي يساعد المنظمات في فهم احتياجات الزبائن، كما ويؤكد (Kleijnen et al.,2009:346) انه حتى افضل الابتكارات التقنية تفشل اذا لم تتكيف بشكل مناسب مع الزبون لذلك فإن التركيز على الزبون والتوازن بين دفع التكنولوجيا وجذب السوق هما عاملان مهمان

لفهم احتياجات الزبائن المستقبلية وتطوير المنتجات الجذابة للزبائن، حيث يشير (Vecchiato,2012:445) الى الهدف من قدرات المسح البيئي هو الاكتشاف في الوقت المناسب للتغيرات في التقنيات واحتياجات الزبائن وخرائط الطريق. وفي ذات السياق يرى (Schweitzer et al.,2019:50) ان الاستشراف الاستراتيجي يمكن المنظمات من فهم التغيرات في اسلوب حياة الزبائن وكذلك يدعمها في التخطيط واتخاذ القرار ورفع رضا الزبائن واكتساب ميزة تنافسية وهذا بدوره يؤدي الى التفوق التنظيمي.

واخير يبين (Aichouni et al.,2020:1) اننا نعيش في عصر التغيير المتسارع حيث يكون الاضطراب في جميع جوانب حياتنا لذلك برز الاستشراف الاستراتيجي المدعوم بأطر التفوق التنظيمي كأدوات استراتيجية لمواجهة هذه التحديات الاجتماعية والاقتصادية في المنظمات والمجتمعات وضمان الاستدامة اذ تم استخدام الاستشراف على نطاق واسع من قبل المنظمات كاستراتيجية لدعم القيادة وصناع القرار في المواقف التي تنطوي على قدر كبير من عدم اليقين تجاه المستقبل.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة ان هناك علاقة قوية بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي وذلك كون الاول يعتبر اداة مهمة يمكن من خلالها للمنظمة ان تدرك غاياتها وماهي مجالاتها ومن الاستفادة من خدماتها والتعرف على احتياجاتهم المتغيرة باستمرار والعمل على تحقيقها وبأفضل صورة أي استشراف المستقبل وهذا يؤدي بدوره مجتمعا الى تحقيق التفوق التنظيمي.

ثانيا : البناء النموذجي او الفكري لنموذج البحث

ان الدور التفاعلي لمتغير معين في علاقة ما هو في حقيقة الامر محاولة للتعرف على الظرف المقيد او المطلق (التأثير الايجابي او السلبي) لهذه العلاقة وبالتالي تحديد شكل العلاقة عند مستويات مختلفة من هذا المتغير التفاعلي (محمد، ٢٠٢١: ٩٨٥) وفي ذات السياق اشارا (Baron and Kenny,1986:1175) الى ضرورة توافر شروط محددة لإثبات تأثير المتغير التفاعلي ومنها ان يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع بداية وقد دعمت الادبيات امثال (الألوسي، ٢٠١٦: ٧٧) وجود تأثير جوهري للاستشراف الاستراتيجي على التفوق التنظيمي، ومن الشروط ايضا ان يؤثر المتغير التفاعلي على المتغير التابع وهذا ما اشارت له الادبيات امثال (Abdel-Qader,2021:665) الى تأثير المرونة التنظيمية على التفوق التنظيمي، واخيرا ان تكون العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي غير معنوية وان كانت موجودة فيفضل ان تكون ضعيفة (محمد، ٢٠٢١: ٩٨٥).

تحتل المرونة التنظيمية أهمية كبيرة كونها من المتطلبات الأساسية للمنظمات لمواجهة عدم التأكد البيئي ، وقد بين (Peter & Waterman,1982: 292-294) ان التفوق التنظيمي بكل مجالاته يركز على بناء أساس سليم وصلب لكل المكونات المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم ، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المنظمة ويتيح لها القدرة على إجراء التحليل التنظيمي وتحديثه بصورة منتظمة بهدف تحقيق التنمية المنظمة الشاملة في إطار من المرونة. ومن وجهة نظر (Jim and Jeffery,2001: 46) ان الاستجابة والتنفيذ السريع للتحويلات في منظمات الأعمال يتطلب قيادة قوية تمتلك قدراً مناسباً من المرونة وتساعد المنظمات على التحرك في الساحة التنافسية.

وترى (الآلوسي، ٢٠١٦: ٧٩) انه على الرغم من تطور النظريات التي تبحث عن كيفية تحقيق التفوق التنظيمي في ظل محيط متغير و يتميز بعدم التأكد إلا أن المرونة ظلت مفهوماً عاماً يشير فقط إلى قدرة المنظمة على التأقلم والاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة و انعكس ذلك في الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة في سبيل تحقيق مرونتها التنظيمية مما أدى إلى جعلها او وصفها مورداً تنظيمياً يسمح للمنظمة بتحقيق التفوق التنظيمي ليس فقط من خلال القدرة على التأقلم والاستجابة ولكن كون المنظمة طرف مؤثر وفاعل في محيط أعمالها.

يؤكد (الدباغ، ٢٠١٧: ٣٠) ان للمرونة التشغيلية تأثيراً إيجابياً في التفوق التنظيمي وذلك لأنها مطلب مهم حيث تساهم في القدرة على رفع مستوى الأداء وتحقيق الواجبات الوظيفية وتقليل المجهود واختصار الوقت مع إمكانية التغيير للأحسن والأفضل. كما وتضيف (قنديل، ٢٠٢٠: ١٨) على العلاقة بين المرونة التشغيلية والتفوق التنظيمي تأتي من خلال قدرة المنظمات على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال واللجوء للحل الأسير والأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال بواجبات الوظيفة أو إحداث أي فوضى داخل الإدارة تنعكس سلباً على أداء المنظمة بشكل كامل. وكذلك تبين (قنديل، ٢٠٢٠: ٢٠) ان المرونة التشغيلية تؤدي بالمنظمة إلى عدم تعرضها للأخطاء والتقصير في الأداء والسرعة في الإنتاجية وسلاسة التنمية والتطوير في الكوادر البشرية التي تساهم في سرعة الأداء والإنجاز.

وقد اشار (Anser et al.,2020:4) ان المرونة الهيكلية تعتبر قدرة إدارية مهمة لإدخال التغييرات في الهياكل التنظيمية وذلك استجابة للضغط التنافسي وبيئة الأعمال الغير مستقرة وإعادة صياغة الموارد وتخصيصها وتحقيق الاستغلال الامثل لها لمسار العمل الجديد، حيث تسهل المرونة الهيكلية التعديلات في الوقت المناسب في إدارة الموارد البشرية ونظام السلطة مثل اختيار الموظفين وتصميم الوظائف

والتدريب وعمل الفريق ومشاركة الموظفين ونظام المكافآت وايضا تقلل المرونة الهيكلية من مقاومة التغيير وتسمح للمنظمات بتحديد واغتنام الفرص الجديدة وتحقيق التفوق على المنافسين ، اما في المنظمات التي تكون هياكلها التنظيمية صارمة لا يمكن أخذ الأفكار المبتكرة فيها بإيجابية وعمليات التحسين المستمر في المنتجات والخدمات الحالية بسبب بنيتها غير المرنة.

وبالنسبة للتأثير الايجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي فترى (الألوسي، ٢٠١٦: ٨٠) بأن المرونة الاستراتيجية بأنواعها المختلفة كمرونة رأس المال البشري ومرونة تقديم الخدمة والمرونة التقنية وغيرها من الانواع الاخرى كلها تؤثر في مجالات التفوق فان توفرت مرونة عالية لدى المورد البشري في المنظمة فان ذلك سيدفع بكل مجالات العمل للتفوق وكذلك الحال بالنسبة للمرونة في تقديم الخدمة فان كانت للمنظمة مرونة من خلال العاملين لديها في تقديمهم للخدمة للزبائن بوصفهم الجانب الاهم في تقديم الخدمة فضلاً عن المتطلبات الاخرى فان ذلك سيمنح المنظمة الفرصة للوصول الى التفوق، اما اذا توفرت المرونة في اختيار واستخدام التقنيات الحديثة والمتقدمة داخل المنظمة سيساعدها ذلك على تطوير العاملين داخل المنظمة اولاً ومن ثم تقديم الخدمات للزبائن بدقة وجودة عالية وسيؤدي بالتالي الى التفوق في مجالات عملها. اذن تدعم المرونة الاستراتيجية مجالات التفوق التنظيمي من خلال كون المرونة عاملاً استراتيجياً لنجاح منظمات الأعمال في مواجهة تغيرات المحيط وعدم التأكد.

ويرى (Abdel-Qader,2021:669) انه يجب على المنظمات أن تتخذ مجموعة من التدابير التي تمكنها من التكيف من الناحية التنظيمية لتحسين وتنوع منتجاتها لتناسب تطلعات ورغبات الزبائن للوصول إلى درجة التفوق التنظيمي، ويرى ايضا ان المرونة التنظيمية هي نقطة انطلاق استراتيجية في إدارة الأعمال ومن ثم فإن أهميتها وفعاليتها في تعزيز القدرة التنافسية التنظيمية واضحة وهذا يتطلب من المنظمات ان تمتلك القدرة على استخدام المرونة التنظيمية للتأثير بشكل إيجابي على بيئة الأعمال المحلية والعالمية. وجاء في دراسة حديثة (Marzouk,2022:1) ان قدرات المسح البيئي تؤثر بشكل ايجابي وبصورة مباشرة وغير مباشرة على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال ابعاد المرونة التنظيمية.

واشار (Vecchiato,2015:258) في دراسته الى دور الاستشراف الاستراتيجي مقابل التأثير الايجابي للأساليب المرنة في الحفاظ على أداء المنظمة في البيئات سريعة التغيير، حيث أن الباحثين في مجال الاستشراف والتخطيط أكدوا مؤخراً على أن الدور الفعلي لتقنيات الاستشراف في البيئات سريعة التغيير يتجسد من خلال تعزيزه بآليات المرونة التنظيمية، ووفقاً لهؤلاء الباحثين فإن تقنيات الاستشراف الاستراتيجي تعزز من قدرة المنظمة على الإحساس بالتغيرات في البيئة الخارجية والاستفادة منها، لذلك تم تطوير ممارسات وتقنيات استشرافية مختلفة لدعم التخطيط الاستراتيجي في البيئات سريعة التغيير

ومن ثمّ مساعدة صانعي القرار على التعامل مع عدم اليقين ومن أشهرها وأكثرها استخداماً هي (المسح البيئي ، تحليل السيناريو) إذ صُمّمت هذه الممارسات والأدوات لتحديد محركات التغيير في البيئة الخارجية للشركة والتحقيق في تطورها المحتمل وتأثيرها على المنظمة في تحقيق التفوق التنظيمي.

الفصل الثالث

الاطار التطبيقي للبحث



المبحث الاول

اختبار بيانات متغيرات البحث



المبحث الثاني

التحليل الوصفي للبيانات



المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث



المبحث الأول

اختبار بيانات متغيرات البحث

توطئة :

يهدف هذا المبحث الى فحص واختبار استمارة الاستبيان حتى تضمن الباحثة دقة البيانات المتحصلة عليها من الاستمارة فمن الضروري تأكد الباحثة من مجموعة من العوامل قبل الشروع بعملية تحليل وتفسير النتائج حيث قامت بإخضاع البيانات والاستمارة الى جملة من التحليلات الإحصائية وعلى النحو الآتي :

أولاً: فقرات استمارة الاستبيان

يتضمن الجدول (١٣) وصفا تفصيليا لمتغيرات البحث من حيث المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) بأبعاده، والمتغير التابع (التفوق التنظيمي) بأبعاده، ومتغير التفاعل (المرونة التنظيمية) بأبعاده،

المقياس	البعد الفرعي	عدد العبارات	مصدر المقياس
الاستشراف الاستراتيجي Strategic foresight	قدرات المسح البيئي	٧	(Hassanabadi ,2019:63)
	قدرات الاختيار الاستراتيجي	٦	
	قدرات التكامل	٧	
التفوق التنظيمي Organizational Excellence	الابتكار و الإبداع	٧	(Alhimyari & Almurshidi,2020: 36)
	التركيز على السوق والزبائن	٧	
	العمليات	٨	
المرونة التنظيمية Organizational flexibility	المرونة التشغيلية	٦	(Lim et al.,2011:230)
	المرونة الهيكلية	٦	
	المرونة الاستراتيجية	٨	

الجدول (١٣) فقرات استمارة الاستبيان ، المصدر: إعداد الباحثة

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

إن الغرض الرئيس من اجراء اختبار مدى خضوع بيانات البحث للتوزيع الطبيعي هو تحديد نوع الاختبار الذي ستعتمده الباحثة لاحقا لغرض اختبار فرضيات البحث ، هل هو اختبار معلمي (Parametric) او غير معلمي (Nonparametric). ولا بد من التوضيح انه طبقا لنظرية النهاية

المركزية (Central Limit Theorem) فاذا كان حجم العينة (٥٠) مفردة فأكثر فان التوزيع الاحتمالي لها يقترب من التوزيع الطبيعي (Pituch & Stevens,2016:224) ، ولحرص الباحثة على دقة التحليل الذي سيضمن بالنتيجة دقة استنتاجات وتوصيات البحث قررت اختبار مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال احتساب معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) فاذا كانت محصورة بين (± 2) بالنسبة لمعامل الالتواء ، و (± 3) لمعامل التفرطح فان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي تقريبا (Westfall & Henning ,2013:249) .

Kurtosis	Skewness	البعد
0.16	-0.62	قدرات المسح البيئي
1.33	-1.08	قدرات الاختيار الاستراتيجي
0.53	-0.73	قدرات التكامل
0.91	-1	الاستشراف الاستراتيجي
1.23	-1.02	الابتكار الابداع
0,76	-0.77	التركيز على السوق والزبائن
1.69	-1.01	العمليات
1.29	-1.10	التفوق التنظيمي
0.48	-0.39	المرونة التشغيلية
0.65	-0.85	المرونة الهيكلية
0.64	-0.85	المرونة الاستراتيجية
1.27	-0.97	المرونة التنظيمية

جدول (١٤) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث ، المصدر: اعداد الباحثة

ويبين الجدول (١٤) خضوع جميع متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي مما يمكن الباحثة من اجراء الاختبارات المعلمية لغرض اختبار فرضيات البحث.

ثالثا : تقييم جودة بيانات البحث

اعتمدت الباحثة مجموعة اختبارات حتى يمكن الحكم على جودة بيانات البحث ولضمان دقة النتائج عبر مجموعة مؤشرات ، وعلى النحو الآتي :

١- **الصدق الظاهري لأداة البحث** : من أجل ضمان اعداد مقياس البحث بشكل صحيح ودقيق، اطلعت الباحثة على ما توفر لها من الادبيات الخاصة بموضوع البحث بمتغيراته الثلاثة ، ولقد كانت حريصة على اختيار المقاييس التي ترى انها الأكثر ملائمة لواقع عمل الشركة عينة البحث ، الامر الذي أدى الى اختيارها ثلاثة مقاييس جاهزة ، اختيرت من مصادر علمية رصينة منشورة في مجلات عالمية رصينة . ترجمت الباحثة المقاييس ومن ثم عرضتها على خبراء في حقل الاختصاص (ملحق ١) للتأكد من دقة الترجمة بصورة دقيقة ولقد اجرت الباحثة التعديلات التي أوصوا بها كافة وبما يظهره بالشكل العلمي السليم.

٢- **التحليل العاملي التوكيدي** : كون الباحثة اعتمدت مقاييس جاهزة من مصادر علمية رصينة ، أجرت اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس البحث الثلاثة ومن خلال البرنامج الاحصائي (AMOS V. 23) بهدف التحقق من صدق البناء للمقياس ودقته ميدانيا ، ولقد اعتمدت المؤشرات الآتية لغرض التحقق من مدى مطابقة بيانات العينة للأنموذج المعد للبحث :

المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
النسبة بين X^2 ودرجات الحرية df	أقل من ٥
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر او يساوي ٠,٩٠
مؤشر IFI	
مؤشر TLI	
مؤشر RMSEA	أقل من او يساوي ٠,٠٨
التشبعات المعيارية	أكبر او يساوي ٠,٤٠

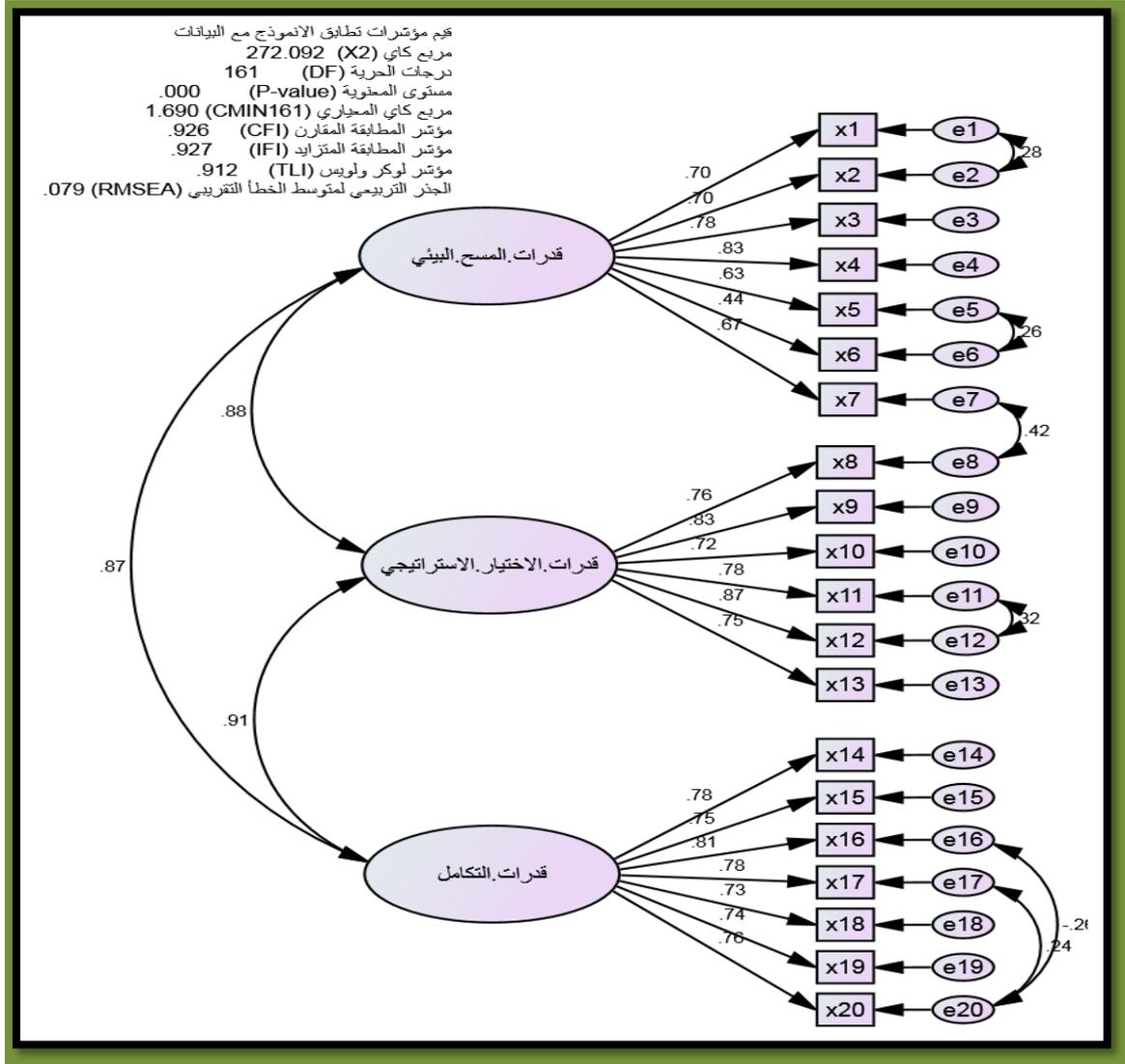
الجدول (١٥) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

Hair , J.F., Black, W.C., Babin,B.J., & Anderson , R.E. (2010),Multivariate Data Analysis , 7th ed. ,Prentice Hall , Upper Saddle.

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي :

يبين الشكل (٩) ادناه التحليل العاملي التوكيدي ومؤشرات المطابقة للمتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) انه وبعد اجراء التعديلات المقترحة من البرنامج على الانموذج يتكون من ثلاثة ابعاد فرعية، وعشرين سؤال، ويتبين ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (٠,٤٠) فاكتر، كما يتبين من الشكل ان جميع

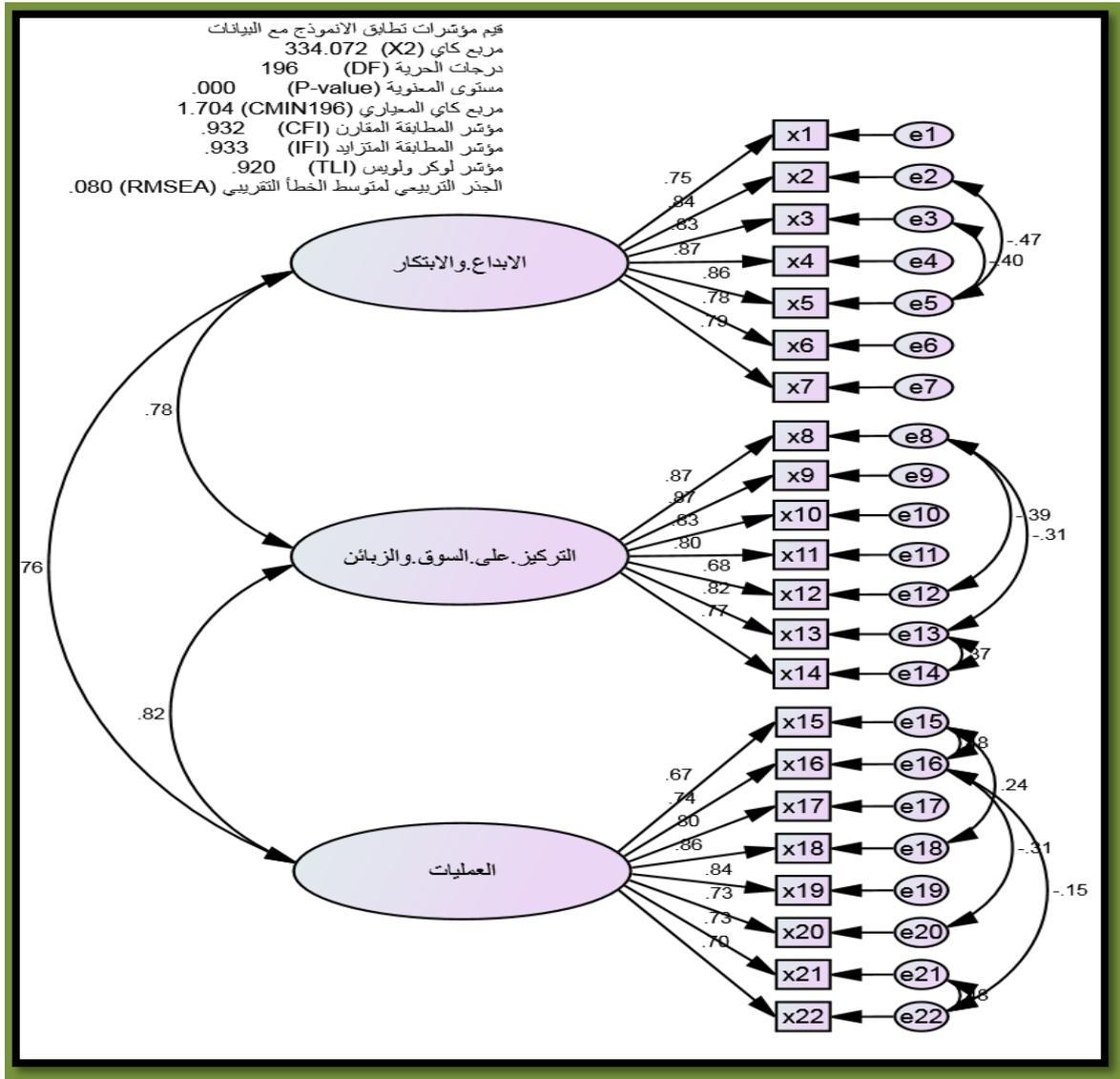
مؤشرات مطابقة النموذج المعتمدة في البحث كانت ضمن القيم المقبولة، عليه تستدل الباحثة صدق البناء التوكيدي لمقياس الاستشراف الاستراتيجي.



شكل (٩) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي ، المصدر : من اعداد الباحثة

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التفوق التنظيمي :

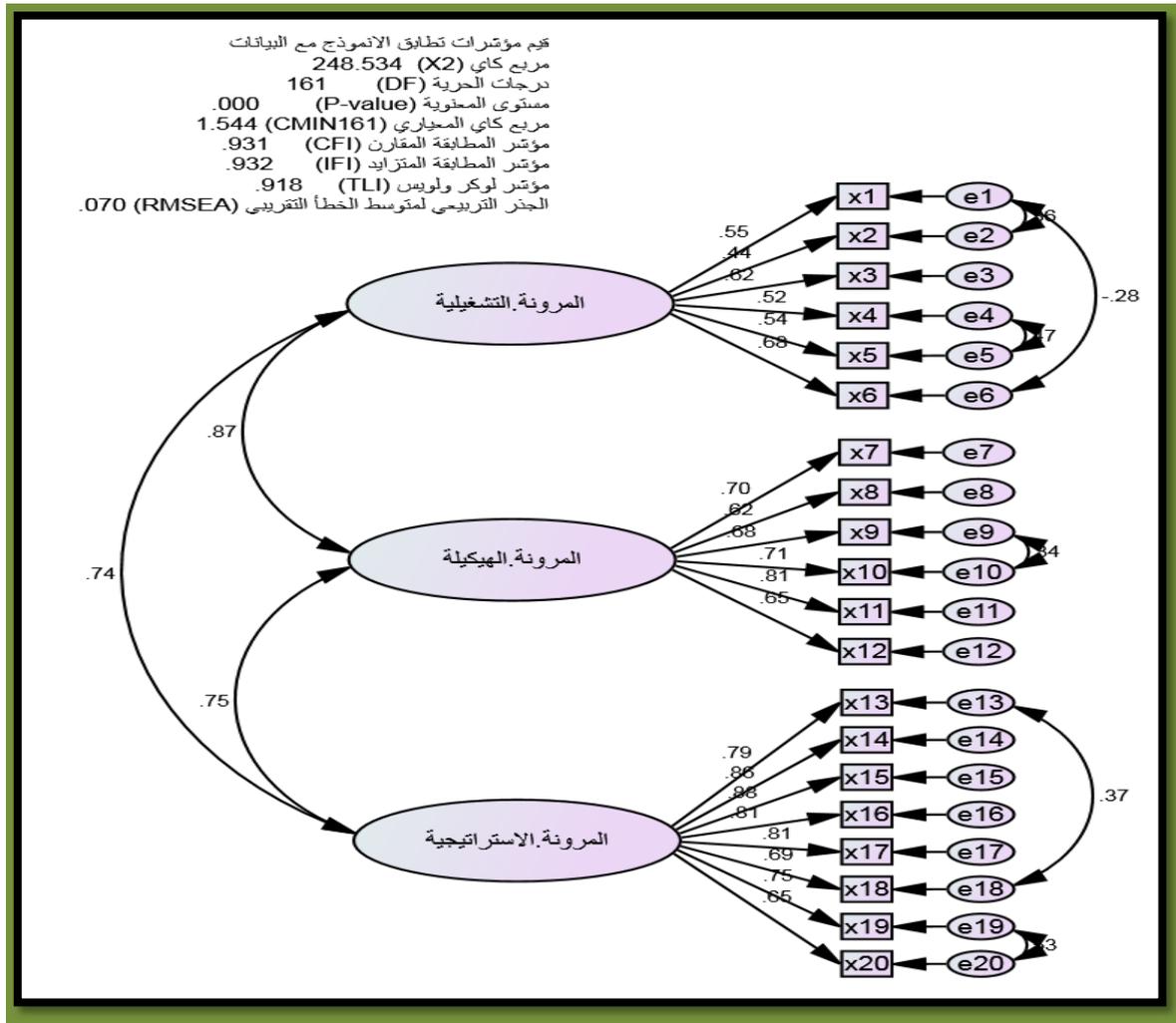
يبين الشكل (١٠) ادناه التحليل العاملي التوكيدي ومؤشرات المطابقة للمتغير التابع (التفوق التنظيمي) وبعد اجراء التعديلات المقترحة من البرنامج على الانموذج يتكون من ثلاثة ابعاد فرعية ، واثنان وعشرين سؤال ، ويتبين ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (٠,٤٠) فاكتر، كما يتبين من الشكل ان جميع مؤشرات مطابقة النموذج المعتمدة في البحث كانت ضمن القيم المقبولة، عليه تستدل الباحثة صدق البناء التوكيدي لمقياس التفوق التنظيمي.



شكل (١٠) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التفوق التنظيمي المصدر : من اعداد الباحثة.

ت- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة التنظيمية :

يبين الشكل (١١) ادناه التحليل العاملي التوكيدي ومؤشرات المطابقة لمتغير التفاعل (المرونة التنظيمية) وبعد اجراء التعديلات المقترحة من البرنامج على الانموذج يتكون من ثلاثة ابعاد فرعية، وعشرين سؤال، ويتبين ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (٠,٤٠) فاكثر، كما يتبين من الشكل ان جميع مؤشرات مطابقة النموذج المعتمدة في البحث كانت ضمن القيم المقبولة، عليه تستدل الباحثة صدق البناء التوكيدي لمقياس المرونة التنظيمية.



شكل (١١) التحليل العائلي التوكيدي لمتغير المرونة التنظيمية ، المصدر : من اعداد الباحثة.

٣- صدق وثبات أداة قياس البحث:

من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فاذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (٠,٦٠) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (٠,٧٠)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (٠,٨٠) فاكثرا (Sekrana,2003:311)، اما الصدق (Validity) هو ان مقياس البحث يقيس فعلا ما تم وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206)، ولقياس الصدق رياضيا فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٦٥).

الفصل الثالث . . . المبحث الاول : اختبار بيانات متغيرات البحث

ويوضح الجدول (١٦) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث :

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
١	قدرات المسح البيئي	0.86	0.93
٢	قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.91	0.95
٣	قدرات التكامل	0.91	0.95
	الاستشراف الاستراتيجي	0.95	0.97
١	الابتكار والابداع	0.93	0.96
٢	التركيز على السوق والزبائن	0.93	0.96
٣	العمليات	0.91	0.95
	التفوق التنظيمي	0.96	0.98
١	المرونة التشغيلية	0.76	0.87
٢	المرونة الهيكلية	0.86	0.93
٣	المرونة الاستراتيجية	0.90	0.95
	المرونة التنظيمية	0.93	0.96

الجدول (١٦) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث ، المصدر: اعداد الباحثة

يتضح من الجدول (١٦) ان كافة قيم معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) وقيم الصدق سواء على المستوى الفرعي او الكلي ضمن الحدود المقبولة احصائيا مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات وصدق عاليين.

المبحث الثاني

التحليل الوصفي للبيانات

توطئة :

يهدف هذا المبحث الى معرفة مدى توافر ابعاد متغيرات البحث بوساطة تحليل إجابات افراد عينة البحث من خلال الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة ومستواها، علما ان الباحثة اعتمدت التصنيف الآتي للوسط الحسابي لغرض مقارنة الأوساط الحسابية الموزونة لإجابات افراد العينة (573 : Nakapan & Radsiri , 2012) :

١-٨٠،١ منخفض جدا

١،٨١ - ٢،٦٠ منخفض

٢،٦١ - ٣،٤٠ متوسط

٣،٤١ - ٤،٢٠ مرتفع

٤،٢١ - ٥ مرتفع جدا

أولا : التحليل الوصفي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

حتى تستطيع الباحثة معرفة مدى ادراك توافر ابعاد المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية (عينة البحث) قامت باحتساب الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري على مستوى كل سؤال وبعد أولا وحللت مضامينها ، ومن ثم على المستوى الكلي ثانيا.

١ - قدرات المسح البيئي :

ان الجدول (١٧) يبين أن بعد قدرات المسح البيئي حقق وسط حسابي موزون بلغ (٣,٦٢) تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية تمتلك قدرات المسح البيئي وبمستوى مرتفع ويلاحظ ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٩٤)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٧٢,٤٣%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (١) الذي يقيس تكرار قيام الشركة عينة البحث بعملية المسح البيئي من خلال وسط حسابي موزون بلغ (٣,٨٥) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩١) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (٧٦,٩٤%). اما السؤال (٧) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣,٣٤) وبمستوى إجابة (معتدل)، بانحراف معياري (١,٠٦) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالأسئلة الاخرى، علما

الفصل الثالث. . . المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات

ان شدة إجابة الفقرة كانت متوسطة بنسبة (٦٦,٨٥%). يدل ذلك على ضرورة إيلاء الشركة عينة البحث الاهتمام باستخدام تقنيات حديثة لغرض رصد التغيرات البيئية ومعرفة حاجات الزبائن.

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	تجري شركتنا عملية المسح البيئي وبشكل مستمر	3.85	76.94	0.91	مرتفع
٢	يتوفر لدى شركتنا شبكة نشطة من الاتصالات مع العينة العلمي والبحثي	3.54	70.81	0.94	مرتفع
٣	تستخدم شركتنا اساليب عدة للاستفادة من آراء الخبراء مثل الاستبانات و ورش العمل والمقابلات والاجتماعات	3.68	73.51	0.91	مرتفع
٤	تتابع شركتنا التطورات في الشركات العالمية للاستفادة من تجاربها	3.52	70.45	0.99	مرتفع
٥	تهتم شركتنا بالدورات التطويرية في مجال قدرات المسح البيئي	3.66	73.15	0.84	مرتفع
٦	يساعد المسح البيئي في توفير معلومات مهمة عن المنافسين	3.77	75.32	0.85	مرتفع
٧	تستخدم شركتنا تقنيات وطرائق حديثة لرصد التطورات المستقبلية في بيئة العمل وطلبات الزبائن المتغيرة	3.34	66.85	1.06	معتدل
	قدرات المسح البيئي	3.62	72.43	0.94	مرتفع

جدول (١٧) تحليل استجابات افراد العينة لبعد قدرات المسح البيئي (N=111) ، المصدر: إعداد الباحثة

٢- قدرات الاختيار الاستراتيجي :

يتبين من الجدول (١٨) أن بعد قدرات الاختيار الاستراتيجي حقق وسط حسابي موزون بلغ (٣,٦١) تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية تمتلك من القدرات التي تمكنها من وضع خياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ ، وبمستوى مرتفع. ويلاحظ ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٩٥)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٧٢,١٠%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (٣) الذي يقيس اتفاق اقسام الشركة على البدائل الاستراتيجية المتاحة امامها خلال وسط حسابي موزون بلغ (٣,٨٦) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٩) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (٧٧,٣٠%). اما السؤال (٣) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣,٤١) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠,٩٧) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بمعظم الاسئلة الاخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت متوسطة بنسبة (٦٨,١١%). يدل ذلك على ضرورة قيام الشركة بتطوير بدائلها الاستراتيجية بشكل مستمر وعدم البقاء لمدة طويلة على بديل واحد او اكثر وحسب التطورات البيئية.

الفصل الثالث . . . المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	تستشرف شركتنا المستقبل و تقوم ببناء السيناريوهات المحتملة	3.42	68.47	0.95	مرتفع
٢	تعمل شركتنا على تطوير البدائل الاستراتيجية بصورة مستمرة وفقا للتغيرات البيئية	3.41	68.11	0.97	مرتفع
٣	يوجد اتفاق تام على البدائل بين جميع الأقسام والمستويات التنظيمية في الشركة	3.86	77.30	0.89	مرتفع
٤	تقوم شركتنا بوضع الخطط التطويرية القابلة للتطبيق لتحسين قدرتها الاستراتيجية وتحقيق اهدافها	3.71	74.23	0.95	مرتفع
٥	تهتم شركتنا بتقويم البدائل الاستراتيجية بغية تحديد الأفضل من بينها	3.64	72.79	0.88	مرتفع
٦	تطور شركتنا خطط نشاطية تعمل على تحسين التقدم نحو تنفيذ البدائل الاستراتيجية	3.59	71.71	1.00	مرتفع
	قدرات الاختيار الاستراتيجي	3.61	72.10	0.95	مرتفع

جدول (١٨) تحليل استجابات افراد العينة لبعء قدرات الاختيار الاستراتيجي (N=111) ، المصدر: إعداد الباحثة

٣- قدرات التكامل :

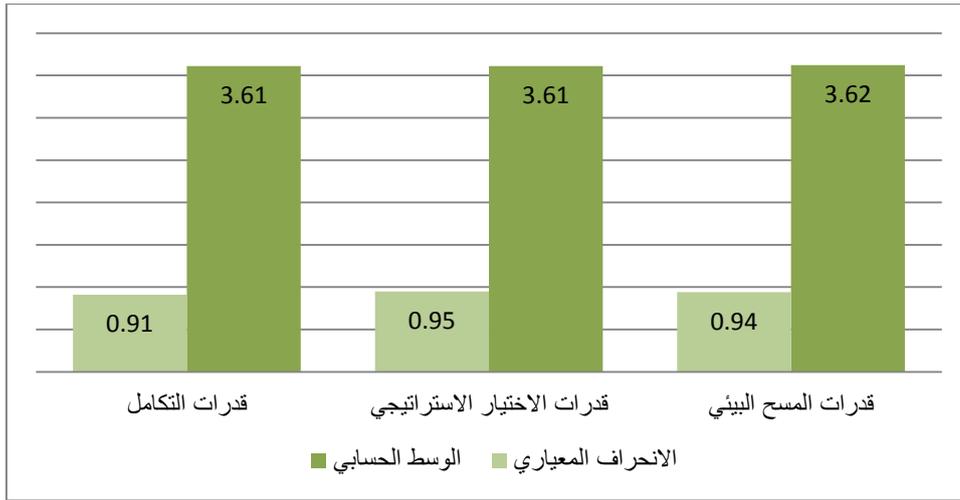
يتبين من الجدول (١٩) أن بعد قدرات التكامل حقق وسط حسابي موزون بلغ (٣,٦١) تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية تمتلك القدرات التي تمكنها من تحقيق تكامل بشكل جيد بين كل مواردها المتاحة ، وبمستوى مرتفع ويلاحظ ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٩١)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٧٢,١٨%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (١) الذي يقيس سعي الشركة لتحقيق الاستخدام الفعال لمواردها البشرية والتكنولوجية خلال وسط حسابي موزون بلغ (٣,٧٤) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٣) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (٧٤,٧٧%). اما السؤال (٣) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣,٥٥) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠,٨٧) مما يدل على قوة اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالأسئلة الاخرى ضمن البعد ،علما ان شدة إجابة الفقرة كانت متوسطة بنسبة (٧٠,٩٩%). يدل ذلك على ضرورة قيام الشركة بالإفادة من المهارات والخبرات المتاحة فيها لغرض تعزيز خبرة الموارد البشرية الجديدة ، وكذلك لتعزيز قوة مواجهتها للتغيرات المستقبلية.

الفصل الثالث. . . المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
١	تسعى شركتنا الى الاستخدام الفعال لمواردها التكنولوجية والبشرية للوصول الى الاداء المتحقق	3.74	74.77	0.93	مرتفع
٢	تشجع شركتنا مشاركة المعلومات وبحرية تامة على مختلف المستويات التنظيمية	3.56	71.17	0.88	مرتفع
٣	تدمج شركتنا بين الخبرات والمهارات في عملياتها التنظيمية لمواكبة التغيرات المستقبلية	3.55	70.99	0.87	مرتفع
٤	تحرص شركتنا على التعلم المستمر لتحسين مهارات وقدرات الملاك الوظيفي لديها	3.71	74.23	0.89	مرتفع
٥	تهتم شركتنا بتعزيز العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين موظفيها وعلى كافة المستويات الادارية	3.66	73.15	0.92	مرتفع
٦	تقوم شركتنا بإقامة علاقات مع شركات عالمية للحصول على الموارد والمعرفة لتحقيق اهدافها المستقبلية	3.47	69.37	0.94	مرتفع
٧	تنجح شركتنا بإدارة الاعتماد المتبادل بين نشاطاتها لتحقيق التكامل ولديها معرفة تامة بتفاصيل العمل	3.58	71.53	0.91	مرتفع
	قدرات التكامل	3.61	72.18	0.91	مرتفع
	الاستشراف الاستراتيجي	3.61	72.24	0.93	مرتفع

جدول (١٩) تحليل استجابات افراد العينة لبعث قدرات التكامل (N=111) ، المصدر: إعداد الباحثة

وبشكل عام حقق متغير الاستشراف الاستراتيجي وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٦١) بمستوى مرتفع بانحراف معياري (٠,٩٣) وهو ما يدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث ، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة (٧٢,٢٤%). ويبين الشكل (١٣) ادناه مقارنة بين ابعاد المتغير الاستشراف الاستراتيجي من حيث الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية. ويتبين من الشكل ان بعد قدرات المسح البيئي جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة ادراك توافره في الشركة عينة البحث ، يليه بعدي قدرات الاختيار الاستراتيجي وقدرات التكامل. اما من حيث قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث فقد جاء بعد قدرات التكامل بالمرتبة الأولى ، يليه بعد قدرات المسح البيئي بالمرتبة الثانية، ثم بعد قدرات الاختيار الاستراتيجي بالمرتبة الثالثة.



شكل (١٢) مقارنة بين ابعاد الاستشراف الاستراتيجي ، المصدر: اعداد الباحثة

ثانيا : التحليل الوصفي لمتغير التفوق التنظيمي

حلّلت الباحثة استجابات افراد عينة البحث فيما يخص اسئلة المتغير التابع (التفوق التنظيمي) من حيث الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري وعلى النحو الاتي :

١- الابتكار والابداع :

حقق بعد الابتكار والابداع وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٥٣). تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية تدعم منتسبيها فيما لو قدموا أفكارا إبداعية وابتكارات منتجة ويلاحظ ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٩٢)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٧٠,٥٨%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (١) الذي يقيس ايمان الشركة بان بقائها في عالم الاعمال يرتبط بشكل أساس بما تقدمه من ابتكارات وابداعات سواء بطرق العمل او المنتجات، خلال وسط حسابي موزون بلغ (٣,٧٣) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٤) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (٧٤,٥٩%). اما السؤال (٧) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣,٤١) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠,٨٤) مما يدل على قوة اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالأسئلة الاخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (٦٨,٢٩%). يدل ذلك على ضعف تبني الشركة لعملية نشر ثقافة الابتكار و الابداع بين منتسبي اقسامها المختلفة.

الفصل الثالث . . . المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	ترى شركتنا ان الابداع والابتكار هما مصدر تحقيق تميز الانشطة والفعاليات الخاصة بها	3.73	74.59	0.94	مرتفع
٢	تسعى شركتنا الى تقديم افكار ومنتجات جديدة	3.50	69.91	0.97	مرتفع
٣	تتبنى شركتنا مبدأ التحسين المستمر في العمل والذي يعتبر بدوره محفزاً للعاملين على تقديم الافكار الجديدة	3.53	70.63	0.88	مرتفع
٤	تسعى شركتنا الى توضيح الاهداف من اجل الوصول الى الافكار الابتكارية	3.48	69.55	0.93	مرتفع
٥	تتبنى شركتنا افكار مبتكرة وتعمل على تنفيذها	3.51	70.27	0.92	مرتفع
٦	تحرص شركتنا على مساعدة العاملين على ان يكونوا اكثر دقة في فهم الابتكار من خلال مشاركتهم في الآراء	3.54	70.81	0.95	مرتفع
٧	تقوم شركتنا بنشر الثقافة الابداعية بين مختلف وحداتها التنظيمية والموظفين فيها	3.41	68.29	0.84	مرتفع
	الابتكار والابداع	3.53	70.58	0.92	مرتفع

الجدول (٢٠) تحليل استجابات افراد العينة لبعد الابتكار والابداع (N=111) ، المصدر: إعداد الباحثة

٢- التركيز على السوق والزبائن :

حقق بعد التركيز على السوق والزبائن وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٧٢). تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية تركز وبشكل مرتفع على الأسواق التي تعمل فيها وعلى خدمة زبائنها. ويلاحظ ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٩)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٧٤,٤١%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (٤) الذي يقيس سعي الشركة الى تحسين صورتها وسمعتها لدى الزبائن، خلال وسط حسابي موزون بلغ (٣,٨٦) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٠) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (٧٧,١٢%). اما السؤال (٥) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣,٥٩) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠,٩٢) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا ببعض الاسئلة الاخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (٧١,٨٩%). يدل ذلك على ضعف القدرة التنافسية لمنتجات الشركة قياسا بمنتجات المنافسين الاخرين الامر الذي يتطلب دراسة نقاط قوة تلك المنتجات والعمل على التغلب عليها.

الفصل الثالث . . . المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	تراعي شركتنا من خلال نهج منتظم معرفة حاجات وتوقعات الزبائن والعمل على تلبيتها	3.67	73.33	0.82	مرتفع
٢	تتبنى شركتنا ثقافة التركيز على الزبائن من خلال ادارة وتحسين العلاقات معهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم	3.71	74.23	0.86	مرتفع
٣	المعلومات التي يتم جمعها بخصوص السوق والزبائن يتم تحليلها بانتظام لاستخدامها في برامج تحسين منتجات شركتنا	3.68	73.69	0.92	مرتفع
٤	تسعى شركتنا وباستمرار لتحسين صورتها امام الزبائن من خلال خلق انطباع متميز للمنتجات المقدمة من قبلنا	3.86	77.12	0.90	مرتفع
٥	تتفوق شركتنا على المنافسين في تسويق منتجاتها بالشكل الذي يجعله متاح بسهولة الى الزبون	3.59	71.89	0.92	مرتفع
٦	تحرص شركتنا وباستمرار على تقصي رضا الزبون حول المنتجات التي تقدمها	3.72	74.41	0.95	مرتفع
٧	تتعامل شركتنا باهتمام بالغ مع جميع الشكاوى المقدمة من الزبائن بخصوص منتجاتنا	3.81	76.22	0.83	مرتفع
	التركيز على السوق والزبائن	3.72	74.41	0.89	مرتفع

جدول (٢١) تحليل استجابات افراد العينة لبعده التركيز على السوق والزبائن (N=111) ، المصدر: إعداد الباحثة

٣- العمليات :

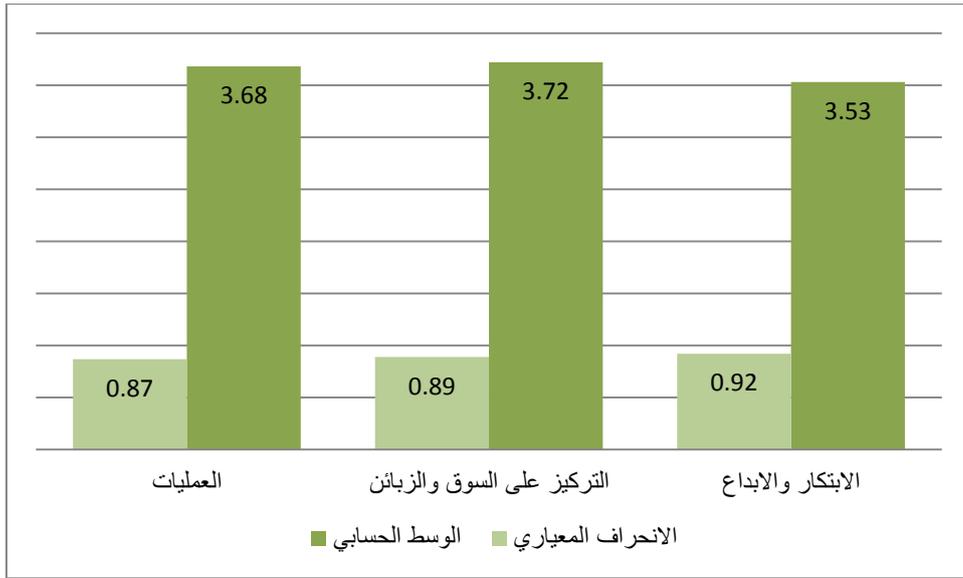
حقق بعد العمليات وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٦٨). تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية تعمل على تعزيز عملياتها المختلفة ويلاحظ ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٧)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٧٣,٦٩%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (٣) الذي يقيس امتلاك الشركة سيطرة ورقابة عالية على إجراءات العمل فيها، خلال وسط حسابي موزون بلغ (٣,٨٤) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٤) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (٧٦,٧٦%). اما السؤال (٦) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣,٥٤) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠,٨٨) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا ببعض الاسئلة الاخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (٧٠,٨١%). يدل ذلك على ضعف استخدام الشركة للتكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبائن.

الفصل الثالث . . . المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	توفر شركتنا كل ما يحتاجه العاملين للقيام بعملهم وتأدية واجباتهم	3.73	74.59	0.88	مرتفع
٢	تعتمد شركتنا على معايير اداء طموحة لتقديم المنتج الافضل	3.69	73.87	0.84	مرتفع
٣	تمتلك شركتنا السيطرة والرقابة العاليتين على اجراءات العمل وتوثيقها	3.84	76.76	0.84	مرتفع
٤	تحرص شركتنا على تقليل الهدر في الموارد والوقت والمواد الاولية	3.71	74.23	0.88	مرتفع
٥	تخضع العمليات المختلفة في شركتنا الى التبسيط والاختصار	3.69	73.87	0.84	مرتفع
٦	تستخدم شركتنا وسائل تكنولوجية حديثة في تقديم منتجاتها	3.54	70.81	0.88	مرتفع
٧	تحرص شركتنا على تلافي الاخطاء قبل وقوعها وفقا لمبدأ الوقاية خير من العلاج	3.70	74.05	0.84	مرتفع
٨	تعتمد شركتنا على نظام التغذية الراجعة لإعادة النظر في سير عملياتها وتقييم مستوى الاداء وتطويره للمستقبل	3.57	71.35	0.98	مرتفع
	العمليات	3.68	73.69	0.87	مرتفع
	التفوق التنظيمي	3.65	72.93	0.90	مرتفع

الجدول (٢٢) تحليل استجابات افراد العينة لبعء العمليات (N=111) ، المصدر: إعداد الباحثة

وبشكل عام حقق متغير التفوق التنظيمي وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٦٥) بانحراف معياري (٠,٩٠) وهو ما يدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث ، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة بلغت (٧٢,٩٣%). ويبين الشكل (١٣) ادناه مقارنة بين ابعاد التفوق التنظيمي من حيث توفرها واتساق إجابات افراد العينة. ويتبين من الشكل ان بعد التركيز على السوق والزبائن جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة ادراك توافره في الشركة عينة البحث ، يليه بعد العمليات بالمرتبة الثانية ، ثم بعد الابتكار والابداع. اما من حيث قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث فقد جاء بعد العمليات بالمرتبة الأولى ، يليه بعد التركيز على السوق والزبائن بالمرتبة الثانية ، وأخيرا بعد الابتكار والابداع.



الشكل (١٣) مقارنة بين ابعاد التفوق التنظيمي المصدر : اعداد الباحثة

ثالثا : التحليل الوصفي لمتغير المرونة التنظيمية

حلّلت الباحثة استجابات افراد عينة البحث فيما يخص اسئلة متغير التفاعل (المرونة التنظيمية) من حيث الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري ، وعلى النحو الاتي :

١- المرونة التشغيلية :

حقق بعد المرونة التشغيلية ووسط حسابيا موزونا بلغ (٣,٧٣). تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية تتمتع بمستوى مرتفع من المرونة التشغيلية. ويلاحظ ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٦)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٧٤,٥٠%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (٢) الذي يقيس تنوع المهام التي يمارسها العاملون في الشركة خلال وسط حسابي موزون بلغ (٣,٩٠) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٤) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (٧٨,٠٢%). اما السؤال (٣) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣,٦١) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠,٩٥) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالأسئلة الاخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (٧٢,٢٥%). يدل ذلك على ضرورة قيام الشركة باستقطاب الفرق المتطورة لغرض العمل في اقسامها المختلفة.

الفصل الثالث . . . المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	تتمكن شركتنا من توفير قوى عاملة اضافية ان تطلب العمل ذلك	3.86	77.30	0.86	مرتفع
٢	تتصف واجبات ومهام العاملين في شركتنا بالتنوع والقابلية على التكيف مع الظروف المتغيرة	3.90	78.02	0.74	مرتفع
٣	تحرص شركتنا على استقطاب العاملين ذوي المهارات المتعددة لاستثمارهم في مختلف الأقسام	3.61	72.25	0.95	مرتفع
٤	يتمتع العاملين في شركتنا بالمرونة الكافية في تقديم واجباتهم ومهامهم في أماكن مختلفة غير المعتادين عليها في الشركة	3.68	73.51	0.85	مرتفع
٥	خصائص العمل التنظيمية لا تعيق العاملين في شركتنا من تقديم أعمالهم بطريقة مرنة	3.68	73.51	0.83	مرتفع
٦	تستخدم شركتنا أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق التكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لأداء العمل	3.62	72.43	0.87	مرتفع
	المرونة التشغيلية	3.73	74.50	0.86	مرتفع

الجدول (٢٣) تحليل استجابات افراد العينة لبعء المرونة التشغيلية (N=111) ، المصدر: إعداد الباحثة

٢- المرونة الهيكلية :

من خلال استقراء الجدول (٢٤) ادناه يتبين ان بعد المرونة الهيكلية وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٥٩) ، تستدل الباحثة ان الهياكل التنظيمية في الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية تتمتع بمستوى مرتفع من المرونة ويلاحظ ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٨)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٧١,٨٩%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (١) الذي يقيس مرونة الهيكل التنظيمي في الشركة خلال وسط حسابي موزون بلغ (٣,٧٢) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (٧٤,٤١%). اما السؤال (٦) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣,٣٧) وبمستوى إجابة (معتدل) ، بانحراف معياري (٠,٨٨) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا ببعض الاسئلة الأخرى ضمن البعد ، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (٦٧,٣٩%). يدل ذلك على ضرورة قيام الشركة بمنح العاملين فيها الصلاحيات اللازمة لهم لغرض تسهيل انجاز الاعمال المكلفين بها.

الفصل الثالث. . . المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن يمكنها من الاستجابة السريعة	3.72	74.41	0.87	مرتفع
٢	تعتمد شركتنا نظام اتصال كفوء يعمل على ربط الأقسام المختلفة بعضها مع بعض فضلاً عن تحقيق الاتصال مع الزبائن	3.61	72.25	0.85	مرتفع
٣	يتم تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يساعد في انجاز الاعمال بطريقة كفوءة	3.61	72.25	0.93	مرتفع
٤	تتداول المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات التنظيمية في شركتنا	3.71	74.23	0.81	مرتفع
٥	الوظائف في شركتنا مصممة بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق اقصر وقت في انجاز المهام المناطة بالعاملين	3.54	70.81	0.90	مرتفع
٦	تهتم شركتنا بمنح العاملين المزيد من الصلاحيات لتلافي المشكلات في حال حدوثها	3.37	67.39	0.88	معتدل
	المرونة الهيكلية	3.59	71.89	0.88	مرتفع

الجدول (٢٤) تحليل استجابات افراد العينة لبعء المرونة الهيكلية (N=111) ، المصدر : إعداد الباحثة

٣- المرونة الاستراتيجية :

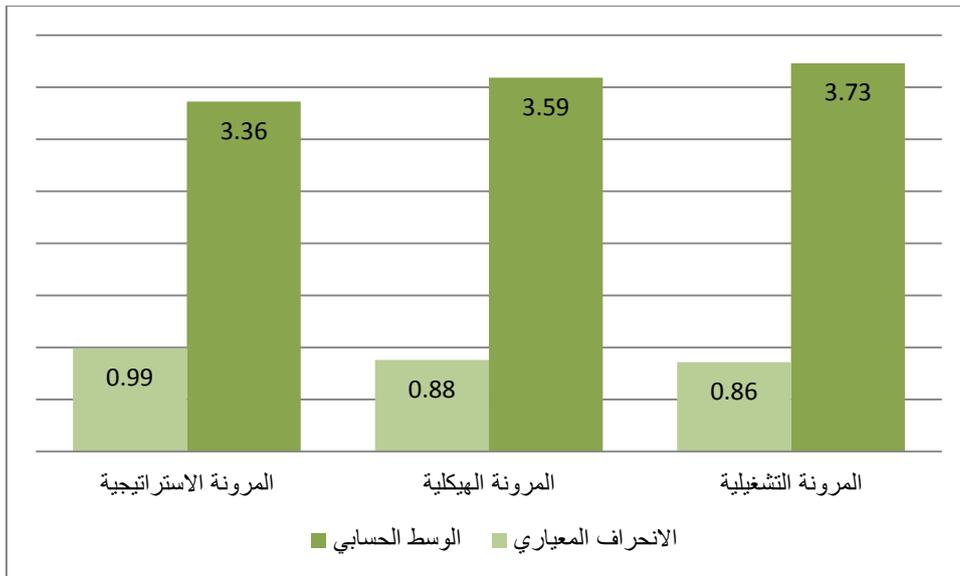
يبين الجدول (٢٥) ادناه ان بعد المرونة الاستراتيجية حقق وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٣٦). تستدل الباحثة ان الشركة تتمتع بمستوى معتدل من المرونة الاستراتيجية ويلاحظ ان عينة البحث متفقة حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٩٩)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة متوسطة بلغت (٦٧,١٦%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (٨) الذي يقىس اخذ الشركة بعين الاعتبار الظروف الطارئة عند اعداد استراتيجياتها خلال وسط حسابي موزون بلغ (٣,٥١) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٧) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (٧٠,٢٧%). اما السؤال (٥) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣,٢١) وبمستوى إجابة (معتدل)، بانحراف معياري (١,٠٥) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال مقارنة بالأسئلة الاخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة بنسبة (٦٤,١٤%). يدل ذلك على ضعف تبني الشركة لاستراتيجيات استباقية قياسا بباقي المنافسين.

الفصل الثالث . . . المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	تقوم شركتنا بإطلاق منتجات جديدة ومبتكرة وبشكل أسرع من منافسيها	3.32	66.49	1.02	مرتفع
٢	تبادر شركتنا بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية	3.27	65.41	0.92	مرتفع
٣	تستطيع شركتنا إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية) في مجالات أخرى في وقت قصير وبأقل تكلفة	3.27	65.41	0.95	مرتفع
٤	تمتلك شركتنا قدرة عالية في المبادرة بتغيير او تعديل استراتيجياتها الحالية	3.34	66.85	0.98	مرتفع
٥	تتبنى الشركة استراتيجيات استباقية يصعب على المنافسين التنبؤ بها	3.21	64.14	1.05	مرتفع
٦	تدرس شركتنا وبشكل منظم نقاط قوة وضعف استراتيجيات الشركات المنافسة	3.43	68.65	1.05	معتدل
٧	تمتلك الشركة القدرة على الاستفادة من الفرص الناجمة عن التغيير البيئي	3.50	70.09	0.97	مرتفع
٨	تأخذ الشركة بنظر الاعتبار الظروف الطارئة عند تطوير الاستراتيجيات	3.51	70.27	0.97	مرتفع
	المرونة الاستراتيجية	3.36	67.16	0.99	معتدل
	المرونة التنظيمية	3.54	70.78	0.93	مرتفع

الجدول (٢٥) تحليل استجابات افراد العينة لبعء المرونة الاستراتيجية (N=111) ، المصدر: إعداد الباحثة

وبشكل عام حقق متغير المرونة التنظيمية وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٥٤) بانحراف معياري (٠,٩٣) وهو ما يدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث ، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة بلغت (٧٠,٧٨%). ويبين الشكل (١٤) ادناه مقارنة بين ابعاد المرونة التنظيمية من حيث توفرها واتساق إجابات افراد العينة. ويتبين من الشكل ان بعد المرونة التشغيلية جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة ادراك توافره في الشركة عينة البحث ، يليه بعد المرونة الهيكلية بالمرتبة الثانية ، ثم بعد المرونة الاستراتيجية. اما من حيث قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث فقد جاءت بنفس الترتيب السابق ذكره اعلاه.



الشكل (١٤) مقارنة بين ابعاد المرونة التنظيمية ، المصدر : اعداد الباحثة

المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث

توطئة :

يهدف هذا المبحث الى اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وقد استخدمت الباحثة معاملات الارتباط البسيط لغرض اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ، وكذلك علاقات التأثير بين متغيرات البحث حيث تم استخدام معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي ، فيما تم استخدام اسلوب تحليل التفاعل من خلال تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لغرض اختبار فرضية التفاعل بين متغيرات البحث.

أولاً : اختبار فرضية الارتباط

لغرض اختبار فرضية الارتباط ، تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ، علما انه سيتم الحكم على قوة علاقة الارتباط حسب قاعدة (Cohen,1977:81)

- ١- علاقة ارتباط منخفضة القوة اذا تراوحت قيمتها بين (٠,٢٩-٠,١٠).
- ٢- علاقة ارتباط متوسطة القوة اذا تراوحت قيمتها بين (٠,٤٩-٠,٣٠).
- ٣- علاقة ارتباط قوية اذا تراوحت قيمتها بين (١-٠,٥٠).

الفرضية الرئيسية الأولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي .

ولقد تفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

١- الفرضية الفرعية الأولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي بأبعاده.

ويبين الجدول (٢٦) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

المتغير التابع المتغير المستقل	الابتكار والابداع	التركيز على السوق والزبائن	العمليات	التفوق التنظيمي
قدرات المسح البيئي	٠.716	٠.603	٠.705	٠.741
Sig.	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000
N	١١١	١١١	١١١	١١١

الجدول (٢٦) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى ، المصدر : اعداد الباحثة

الفصل الثالث . . . المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث

يتبين من الجدول (٢٦) أعلاه ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (قدرات المسح البيئي) ، والمتغير التابع (التفوق التنظيمي) بأبعاده كانت موجبة وقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين قدرات المسح البيئي والابتكار والابداع حيث بلغت قيمتها (٠,٧١٦) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين قدرات المسح البيئي والتركيز على السوق والزبائن حيث بلغت قيمتها (٠,٦٠٣) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي (٠,٧٤١) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . وقبول من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى ، وقبول الفرضية البديلة (H1) ، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي بأبعاده).

٢- الفرضية الفرعية الثانية

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بأبعاده.

ويبين الجدول (٢٧) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

المتغير التابع المتغير المستقل	الابداع والابتكار	التركيز على السوق والزبائن	العمليات	التفوق التنظيمي
قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.713	٠.660	٠.690	٠.755
Sig.	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000
N	١١١	١١١	١١١	١١١

الجدول (٢٧) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية ، المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٢٧) أعلاه ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (قدرات الاختيار الاستراتيجي) ، والمتغير التابع (التفوق التنظيمي) بأبعاده كانت موجبة وقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والابداع والابتكار إذ بلغت قيمتها (٠,٧١٣) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتركيز على السوق والزبائن إذ بلغت قيمتها (٠,٦٦٠) وهي علاقة قوية

الفصل الثالث. . . المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث

ومعنوية عند مستوى (١%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتفوق التنظيمي (٠,٧٥٥) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثانية ، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بأبعاده).

٣- الفرضية الفرعية الثالثة :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات التكامل والتفوق التنظيمي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات التكامل والتفوق التنظيمي بأبعاده.

ويبين الجدول (٢٨) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

المتغير التابع المتغير المستقل	الابداع والابتكار	التركيز على السوق والزبائن	العمليات	التفوق التنظيمي
قدرات التكامل	٠.703	٠.585	٠.616	٠.698
Sig.	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000
N	١١١	١١١	١١١	١١١

جدول (٢٨) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة ، المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٢٨) أعلاه ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (قدرات التكامل) ، والمتغير التابع (التفوق التنظيمي) بأبعاده كانت موجبة وقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والابداع والابتكار إذ بلغت قيمتها (٠,٧٠٣) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين قدرات التكامل والتركيز على السوق والزبائن إذ بلغت قيمتها (٠,٥٨٥) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين قدرات التكامل والتفوق التنظيمي (٠,٦٩٨) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثالثة ، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات التكامل والتفوق التنظيمي بأبعاده).

الفصل الثالث. . . المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث

بعد ان تم اختبار الفرضيات الفرعية قررت الباحثة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وكما في الجدول ادناه :

المتغير التابع المتغير المستقل	الابتكار والابداع	التركيز على السوق والزبائن	العمليات	التفوق التنظيمي
الاستشراف الاستراتيجي	٠.767	٠.667	٠.724	٠.791
Sig.	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000
N	١١١	١١١	١١١	١١١

جدول (٢٩) اختبار الفرضية الرئيسة الأولى ، المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٢٩) أعلاه ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي)، والمتغير التابع (التفوق التنظيمي) بأبعاده كانت موجبة وقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والابتكار والابداع حيث بلغت قيمتها (٠,٧٦٧) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين الاستشراف الاستراتيجي والتركيز على السوق والزبائن حيث بلغت قيمتها (٠,٦٦٧) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي (٠,٧٩١) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الرئيسة الاولى ، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بأبعاده).

ثانيا: اختبار فرضية التأثير :

بعد أن اتمت الباحثة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى المتعلقة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على المستوى الفرعي والكلية ، قررت استخدام معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي (Backward) من اجل اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تقيس مدى تأثير المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) في المتغير التابع (التفوق التنظيمي). من اهم خصائص هذه الطريقة انها تحذف المتغيرات المستقلة ذات التأثير غير المعنوي في المتغير التابع من نموذج الانحدار (Field,2009:213).

الفرضية الرئيسية الثانية :

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي في التفوق التنظيمي.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي في التفوق التنظيمي.

ولقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية على وفق الآتي :

١- الفرضية الفرعية الاولى :

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الابتكار والابداع.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الابتكار والابداع.

ويبين الجدول (٣٠) ادناه اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية :

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.345	0.264		1.307	0.194
	قدرات المسح البيئي	0.371	0.117	0.332	3.165	0.002
	قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.284	0.113	0.286	2.503	0.014
	قدرات التكامل	0.226	0.124	0.212	1.824	0.071
a. Dependent Variable: الابتكار والابداع						
F=٥١,٥						
R ² =0.5٩						

جدول (٣٠) اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية ، المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٣٠) أعلاه ان الانموذج ضم كل ابعاد الاستشراف الاستراتيجي ، ثم استقر تحليل الفرضية الفرعية الأولى على الاتي :

١- ان قدرات المسح البيئي تؤثر في الابتكار والابداع في الشركة العامة لانتاج الاسمنت الجنوبية بمقدار (٠,٣٧١) اذا ازداد الاهتمام بها من قبل الشركة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٣,١٦٥) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٢- ان قدرات الاختيار الاستراتيجي تؤثر في الابتكار والابداع في الشركة العامة لانتاج الاسمنت الجنوبية بمقدار (٠,٢٨٤) اذا ازداد الاهتمام بها من قبل الشركة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٥%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٢,٥٠٣) وهي معنوية عند المستوى المذكور. بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٧٧) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٣- ان قدرات التكامل تؤثر في الابتكار والابداع في الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية بمقدار (٠,٢٢٦) اذا ازداد الاهتمام بها من قبل الشركة بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٧%) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (١,٨٢٤) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٤- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٥١,٥) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٥- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٥٩) وهذا يعني ان ابعاد الاستشراف الاستراتيجي تفسر ما نسبته (٥٩%) من التغيرات التي تطرأ في الابتكار والابداع ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

٦- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (تؤثر ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في الابتكار والابداع).

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

الابداع والابتكار = ٠,٣٤٥ + ٠,٣٧١ قدرات المسح البيئي + ٠,٢٨٤ قدرات الاختيار الاستراتيجي + ٠,٢٢٦ قدرات التكامل

٢- الفرضية الفرعية الثانية :

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في التركيز على السوق والزبائن.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في التركيز على السوق والزبائن.

ويبين الجدول (٣١) ادناه اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية :

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.154	0.290		3.982	0.000
	قدرات المسح البيئي	0.236	0.129	0.222	1.836	0.069
	قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.434	0.125	0.458	3.481	0.001
	قدرات التكامل	0.041	0.136	0.040	0.302	0.763
2	(Constant)	1.171	0.283		4.143	0.000
	قدرات المسح البيئي	0.252	0.117	0.236	2.151	0.034
	قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.454	0.104	0.479	4.361	0.000
a. Dependent Variable: التركيز على السوق والزبائن						
F=46						
R ² =0.46						

جدول (٣١) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية ، المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٣١) أعلاه ان الانموذج ضم كل ابعاد الاستشراف الاستراتيجي ، فيما حُذف بعد قدرات التكامل من الانموذج الثاني لعدم معنوية تأثيره في التركيز على السوق والزبائن ، ثم استقر تحليل الفرضية الفرعية الثانية على الاتي :

١- ان قدرات المسح البيئي تؤثر في التركيز على السوق والزبائن في الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية بمقدار (٠,٢٥٢) اذا ازداد الاهتمام بها من الشركة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٥%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٢,١٥١) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٢- ان قدرات الاختيار الاستراتيجي تؤثر في التركيز على السوق والزبائن في الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية بمقدار (٠,٤٥٤) اذا ازداد الاهتمام بها من قبل الشركة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٤,٣٦١) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٣- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٤٦) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٤- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٤٦) وهذا يعني ان انموذج الانحدار الثاني يفسر ما نسبته (٤٦%) من التغيرات التي تطرأ في التركيز على السوق والزبائن ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

٥- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (تؤثر ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في التركيز على السوق والزبائن) وبنسبة ٦٧%.

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

التركيز على السوق والزبائن = ١,١٧١ + ٠,٢٥٢ قدرات المسح البيئي + ٠,٤٥٤ قدرات الاختيار الاستراتيجي

٣- الفرضية الفرعية الثالثة :

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في العمليات.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في العمليات.

ويبين الجدول (٣٢) ادناه اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية :

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.992	0.247		4.012	0.000
	قدرات المسح البيئي	0.440	0.110	0.440	4.003	0.000
	قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.338	0.106	0.381	3.183	0.002
	قدرات التكامل	-0.033-	0.116	-0.035-	-.286-	0.776
2	(Constant)	0.978	0.241		4.054	0.000
	قدرات المسح البيئي	0.427	0.100	0.427	4.270	0.000
	قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.322	0.089	0.363	3.622	0.000
a. Dependent Variable: العمليات						
F=66						
R ² =0.51						

جدول (٣٢) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية ، المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٣٢) أعلاه ان الانموذج ضم كل ابعاد الاستشراف الاستراتيجي ، فيما حُذف بعد قدرات التكامل من الانموذج الثاني لعدم معنوية تأثيره في العمليات ، ثم استقر تحليل الفرضية الفرعية الثالثة على الآتي :

١- ان قدرات المسح البيئي تؤثر في عمليات الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية بمقدار (٠,٤٢٧) ، اذا ازداد الاهتمام بها من قبل الشركة بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%) ، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٤,٢٧٠) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٢- ان قدرات الاختيار الاستراتيجي تؤثر في عمليات الشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية بمقدار (٠,٣٢٢) ، اذا ازداد الاهتمام بها من قبل الشركة بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%) ، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٣,٦٢٢) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٣- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٦٦) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٤- بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٥١) وهذا يعني ان انموذج الانحدار الثاني يفسر ما نسبته (٥١%) من التغيرات التي تطرأ في العمليات ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

الفصل الثالث . . . المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث

٥- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (تؤثر ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في العمليات) وبنسبة ٦٧%.
ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

العمليات = ٠,٩٧٨ + ٠,٤٢٧ + ٠,٣٢٢ قدرات المسح البيئي + ٠,٣٢٢ قدرات الاختيار الاستراتيجي
بعد ان اختبرت الباحثة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، قامت باختبار الفرضية بشكل كلي وحسب الجدول (٣٣) ادناه :

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.830	0.215		3.856	0.000
	قدرات المسح البيئي	0.349	0.096	0.361	3.649	0.000
	قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.352	0.093	0.410	3.802	0.000
	قدرات التكامل	0.078	0.101	0.085	0.771	0.442
2	(Constant)	0.863	0.211		4.099	0.000
	قدرات المسح البيئي	0.379	0.087	0.392	4.342	0.000
	قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.391	0.078	0.455	5.038	0.000
a. Dependent Variable: التفوق التنظيمي						
F=93						
R ² =0.63						

جدول (٣٣) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ، المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٣٣) أعلاه ان الانموذج ضم كل ابعاد الاستشراف الاستراتيجي ، فيما تم حذف بعد قدرات التكامل من الانموذج الثاني لعدم معنوية تأثيره في العمليات ، ثم استقر تحليل الفرضية الرئيسية الثانية على الاتي :

١- ان قدرات المسح البيئي تؤثر في التفوق التنظيمي للشركة العامة لانتاج الاسمنت الجنوبية بمقدار (٠,٣٧٩) اذا ازداد الاهتمام بها من قبل الشركة بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، لأن قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٤,٣٤٢) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٢- ان قدرات الاختيار الاستراتيجي تؤثر في التفوق التنظيمي للشركة العامة لانتاج الاسمنت الجنوبية بمقدار (٠,٣٩١) اذا ازداد الاهتمام بها من قبل الشركة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، لأن قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٥,٠٣٨) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٣- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٩٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٤- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٦٣) وهذا يعني ان انموذج الانحدار الثاني يفسر ما نسبته (٦٣%) من التغيرات التي تطرأ في التفوق التنظيمي ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

٥- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي في التفوق التنظيمي) وبنسبة ٦٧%.

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

التفوق التنظيمي = ٠,٨٦٣ + ٠,٣٧٩ قدرات المسح البيئي + ٠,٣٩١ قدرات الاختيار الاستراتيجي

ثالثا : اختبار فرضية التفاعل :

قامت الباحثة باختبار فرضية التفاعل التي ضمتها الفرضية الرئيسية الثالثة حسب الاتي :

(H0) لا يوجد للمرونة التنظيمية تأثير تفاعلي في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

(H1) يوجد للمرونة التنظيمية تأثير تفاعلي في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

تم استخدام أسلوب تحليل التفاعل من خلال تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، بعد ان تم إيجاد متغير التفاعل الذي ينتج من ضرب المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) ، والمتغير المعدل (المرونة التنظيمية) بعد تحويلها للدرجة المعيارية (Standardizing) من اجل التخلص من مشكلة الازدواج الخطي، ويبين الجدول (٣٤) ادناه نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

الفصل الثالث. . . المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics		R ²	التغير في R ²	قيمة F	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF				
1	(Constant)	0.333	0.216		1.545	0.125			0.69	---	86.2
	الاستشراف الاستراتيجي	0.329	0.103	0.333	3.182	0.002	0.256	3.910	7		
	المرونة التنظيمية	0.597	0.118	0.530	5.057	0.000	0.256	3.910			
2	(Constant)	0.702	0.283		2.478	0.015			0.70	0.01	124
	الاستشراف الاستراتيجي	0.283	0.105	0.287	2.700	0.008	0.243	4.116	7		
	المرونة التنظيمية	0.553	0.119	0.491	4.660	0.000	0.247	4.054			
	متغير التفاعل	-0.053	0.027	-0.132	-1.972	0.051	0.606	1.649			

a. Dependent Variable: التفوق التنظيمي

جدول (٣٤) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ، المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٣٤) أعلاه الاتي :

١- بلغت القيمة التأثيرية لكل من الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في التفوق التنظيمي ضمن الانموذج الأول (٠,٣٢٩ و ٠,٥٩٧) على التوالي ، وهي قيم موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) لان قيم (t) المحسوبة بلغت (٣,١٨٢ و ٥,٠٥٧) على التوالي كانت قيم معنوية عند المستوى المذكور. كما بلغت قيم معامل التضخيم (VIF) التي تقيس مدى وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (٣,٩١٠ و ٣,٩١٠) على التوالي وهي اقل من (١٠) الامر الذي يدفع الباحثة الى الاستدلال بعدم وجود مشكلة ازدواج خطي. ولقد بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية الانموذج (٨٦,٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٢- بلغت القيمة التأثيرية لكل من الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية ومتغير التفاعل في التفوق التنظيمي ضمن الانموذج الثاني (٠,٢٨٣ و ٠,٥٥٣ و -٠,٠٥٣) على التوالي ، وهي قيم ذات دلالة معنوية عند مستوى (١% و ٥%) لان قيم (t) المحسوبة بلغت (٢,٧٠٠ و ٤,٦٦٠ و -١,٩٧٢) على التوالي كانت قيم معنوية عند المستويين المذكورين. كما بلغت قيم معامل التضخيم (VIF) التي تقيس مدى وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (٤,١١٦ و ٤,٠٥٤ و ١,٦٤٩) على التوالي وهي اقل من (١٠) الامر الذي يدفع الباحثة الى الاستدلال بعدم وجود مشكلة ازدواج خطي. ولقد بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية الانموذج (١٢٤) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%). يلاحظ ان قيمة تأثير

كل من الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في التفوق التنظيمي انخفضت في الانموذج الثاني عن الانموذج الأول ويعود ذلك الى التأثير السلبي لمتغير التفاعل في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

٣- بلغت قيمة معامل التحديد للانموذج الأول (R^2) (٠,٦٩٧) وهذا يعني انه يفسر ما نسبته (٦٩,٧%) من التغيرات التي تطرأ في التفوق التنظيمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج. وبلغت قيمة معامل التحديد للانموذج الثاني (R^2) (٠,٧٠٧) وهذا يعني انه يفسر ما نسبته (٧٠,٧%) من التغيرات التي تطرأ في التفوق التنظيمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج ، وهذا يدل على وجود فرق موجب يبلغ مقداره (٠,٠١١) وهذا يعود الى دخول متغير التفاعل كمتغير ثالث في الانموذج.

٤- احتسبت الباحثة حجم التأثير من خلال معادلة (Selya et al.,2012:2)

$$f^2 = \frac{R_{AB}^2 - R_A^2}{1 - R_{AB}^2}$$

حيث ان :

R_{AB}^2 = معامل تفسير انموذج الانحدار بوجود متغير التفاعل

R_A^2 =معامل تفسير انموذج الانحدار من دون متغير التفاعل

بتطبيق المعادلة أعلاه نجد ان حجم التأثير بلغ (٠,٠٣٣)، وبغرض معرفة مقدار حجم التأثير،

استندت الباحثة الى قاعدة (Cohen,1988:413-414) التي تنص على :

أ- يكون حجم التأثير صغير إذا كان (٠,٠٢) فأكثر

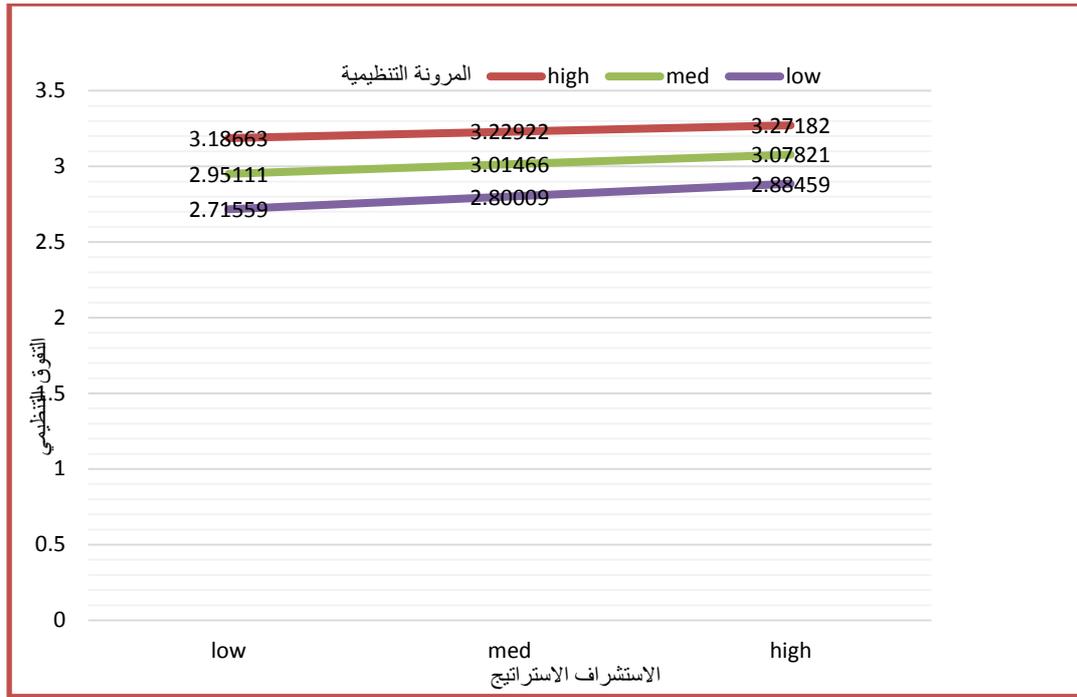
ب- يكون حجم التأثير متوسط إذا كان (٠,١٥) فأكثر

ت- يكون حجم التأثير كبير إذا كان (٠,٣٥) فأكثر

من القاعدة أعلاه يتبين ان حجم التأثير التفاعلي للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي كان تأثيراً صغيراً.

تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (يوجد للمرونة التنظيمية تأثير تفاعلي في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي).

ثم قامت الباحثة بعد ذلك برسم العلاقة التفاعلية من خلال برنامج (Mod Graph)، وكما في الشكل (١٥) ادناه الذي يبين كيف ان المستويات الثلاثة من المرونة التنظيمية (منخفض، متوسط، مرتفع) تعدل العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.



شكل (١٥) الدور التفاعلي للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي ، المصدر : من اعداد الباحثة

الفصل الرابع



المبحث الاول

الاستنتاجات



المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية



المبحث الاول

الاستنتاجات

توطئة :

يتضمن هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة من واقع الشركة العامة للإسمنت العراقية (معاونية ومعمل اسمنت الكوفة) ، والتي يمكن عرضها كما يأتي :

- ١- تمارس القيادات العليا في الشركة عينة البحث عمليات المسح البيئي باستمرار، ولكنها تعاني من ضعف في مجال استخدام التقنيات الحديثة التي تساعدها في رصد التغيرات البيئية ومعرفة حاجات الزبائن باستمرار.
- ٢- تمتلك الشركة عينة البحث من القدرات ما يمكنها من وضع خياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ ، خاصة ما يتعلق باتفاق اقسام الشركة المختلفة حول الخيارات الاستراتيجية المتاحة امامها، لكن الشركة تعاني من ضعف في مواكبة بدائلها الاستراتيجية للتطورات البيئية.
- ٣- تستطيع الشركة ان تحقق تكامل جيد بين مواردها المختلفة لكنها في نفس الوقت تحتاج الى تعزيز قدراتها في دمج الخبرات والمهارات التنظيمية لمواكبة التغيرات المستقبلية.
- ٤- يشكل تنوع المهام التي يستطيع المورد البشري القيام بها داخل الشركة مصدر المرونة التشغيلية الأول فيها، ولكن الشركة لا تزال تعاني من صعوبة استقطاب الموارد البشرية المبدعة للعمل فيها.
- ٥- اهم ما يحقق المرونة الهيكلية في الشركة هو مرونة الهيكل التنظيمي بها لكن الشركة لا تزال تعاني من ضعف في مجال منح الصلاحيات اللازمة للعاملين وبشكل يسهل عليهم انجاز المهام المكلفين بها وبما يخدم اهداف الشركة.
- ٦- بشكل عام الشركة تتمتع بمستوى معتدل من المرونة الاستراتيجية نتج هذا المستوى من اخذها للظروف الطارئة بنظر الاعتبار عند اعداد خططها المستقبلية، ولكن الشركة تعاني من ضعف في مجال وضع خطط استراتيجية استباقية يمكن لها ان تساعدها في التغلب على المنافسين.
- ٧- تدعم الشركة منتسبها لغرض تقديم أفكار إبداعية تطور من العمل فيها، لكنها لا تتبنى سياسة واضحة ومعلنة لغرض نشر ثقافة الابداع بين كل اقسامها.
- ٨- تشعر الشركة بأهمية المحافظة على أسواقها ودعم منتجاتها فيها لخدمة زبائنها ، جاء ذلك من خلال سعي الشركة لتعزيز صورتها لدى الزبائن ، لكن لا تزال القدرة التنافسية لمنتجاتها ضعيفة قياسا بمنتجات المنافسين.

- ٩- تمتلك الشركة رقابة وسيطرة عالية على عملياتها الإنتاجية وتسعى لتحسين تلك العمليات ولكن الشركة تعاني من تقادم تكنولوجيا الإنتاج فيها الامر الذي يمكن ان ينعكس في جودة انتاجها.
- ١٠- تستدل الباحثة من علاقات الارتباط الموجبة بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي بأبعاده انه اذا تم الاهتمام بتطوير قدرات المسح البيئي فان ذلك سينعكس بصورة إيجابية على التفوق التنظيمي.
- ١١- كذلك كانت علاقات الارتباط بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتفوق التنظيمي موجبة ودالة احصائيا ، فاذا ما تم الاهتمام بتطوير تلك القدرات تطور معها التفوق التنظيمي بنفس الاتجاه.
- ١٢- اظهرت نتائج البحث ان تعزيز قدرات التكامل سيعزز من التفوق التنظيمي للمنظمة المبحوثة.
- ١٣- دلت النتائج وبشكل عام ان قدرات الاستشراف الاستراتيجي يمكن ان تعزز من تفوق الشركة تنظيميا في سوقها الحالي ، ويمكنها ذلك من الدخول في أسواق جديدة مستقبلا.
- ١٤- تبين من خلال النتائج ان جميع ابعاد الاستشراف الاستراتيجي تؤثر في الابتكار والابداع.
- ١٥- تستدل الباحثة من خلال النتائج التي تم التوصل اليها ان قدرات المسح البيئي وقدرات الاختيار الاستراتيجي هما الأكثر تأثيرا في تحقيق التفوق التنظيمي لانهما يشكلان الأساس في معرفة حاجات ورغبات الزبائن والاسواق، لا سيما وقد جاءت قدرات المسح البيئي بالمرتبة الأولى و ثم جاءت قدرات الاختيار الاستراتيجي بالمرتبة الثانية بالتأثير في تحقيق التفوق التنظيمي.
- ١٦- ان تأثير متغير التفاعل (المرونة التنظيمية) في العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي كان تأثيرا سلبيا (عكسيا) ، الامر الذي يعني ان اليات المرونة التنظيمية المعتمدة حاليا في الشركة تعمل على اضعاف العلاقة بين المتغيرين المذكورين ، وهذا شيء قد يكون متوقع كون الشركة مجتمع البحث غير مستقلة في قراراتها التنظيمية وان ما تخضع لتعليمات وزارة الصناعة، حيث ان حجم التأثير التفاعلي كان صغيرا وهذا يدل على ان التأثير السلبي للمرونة التنظيمية يمكن التخلص منه او العمل على جعله إيجابيا فيما لو تم العمل بالتوصيات المقترحة من البحث الحالي.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المتعلقة بالبحوث المستقبلية

توطئة :

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في المبحث السابق يعرض المبحث الحالي جملة من التوصيات الضرورية للشركة عينة البحث، فضلاً عن عدد من المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية والتي من الممكن أن يتبناها باحثون آخرون :

اولا : التوصيات

١- ضرورة قيام الشركة عينة البحث بإعطاء المزيد من الاهتمام لتطوير التقنيات المستخدمة في عمليات المسح البيئي والعمل على تحديثها باستمرار لكي تساعدها في رصد التغيرات البيئية ومعرفة حاجات الزبائن من خلال :

ا- عقد دورات تطويرية في مجال قدرات المسح البيئي.

ب- الاستعانة بالخبراء والاستفادة من آرائهم عبر وسائل عدة من بينها ورش العمل والمقابلات والاجتماعات المستمرة.

٢- ينبغي على الشركة المبحوثة ان تقوم وباستمرار بتحديث بدائلها الاستراتيجية وبما يتناسب مع التطورات البيئية من اجل مواكبتها وبالشكل الذي يؤدي الى استغلال الفرص وزيادة الارباح وتقليل الخسائر وتعزيز التفوق التنظيمي.

٣- من المهم للشركة عينة البحث ان تحقق الاستخدام الامثل للخبرات والمهارات وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق التكامل الجيد بين موارد الشركة المختلفة.

٤- على الشركة المبحوثة زيادة الاهتمام بأساليب الجذب والاستقطاب للكفاءات العلمية ورأس المال الفكري حيث ان القادمين الجدد سيأتون بأفاق معرفية جديدة تعزز من تحقيق التفوق التنظيمي.

٥- ينبغي على الشركة عينة البحث ايلاء المزيد من الاهتمام لبعدها المرنة الهيكلية وذلك من خلال منح المزيد من الصلاحيات اللازمة بشكل يسهل عليهم انجاز المهام المكلفين بها وبما يخدم اهداف الشركة.

٦- من المهم جدا قيام القيادات الادارية في الشركة المبحوثة بوضع خطط استراتيجية استباقية يمكن أن تساعدها في التغلب على المنافسين وهذا يتطلب الاتي :

ا- إشراك القيادات الادارية في المنظمة عينة البحث بدورات تتضمن برامج تدريبية معينة مكثفة في مجال المرونة لإكسابهم الخبرة اللازمة.

ب- اعداد البرامج التدريبية المذكورة آنفا ضمن الفقرة (١) من قبل خبراء ومختصين في هذا المجال.

- ٧- من الافضل قيام الشركة عينة البحث بتبني سياسة واضحة ومعلنة لغرض نشر ثقافة الابداع بين اقسام الشركة وهذا بدوره يؤدي الى دعم المنتسبين فيها وتحفيزهم بتقديم وتطوير افكار ابداعية.
- ٨- ضرورة التعرف على منتجات المنافسين وتحليلها والتعرف على نقاط القوة فيها ومن ثم دعم وتطوير منتجات الشركة والتغلب على نقاط الضعف فيها خدمة لربائنها.
- ٩- ضرورة قيام الشركة عينة البحث بتجديد تكنولوجيا الانتاج لديها وذلك من خلال :
 - ا- تكثيف الجهود المعرفية والبحثية بهذا الموضوع كونها مصدر مهم لتحقيق الاستدامة والتنافسية.
 - ب- تخصيص موارد مالية لهذا الغرض والذي يعكس بدوره على جودة المنتجات وكذلك تحقيق عوائد مالية.
- ١٠- ينبغي على الشركة عينة البحث ايلاء المزيد من الاهتمام بقدرات المسح البيئي وذلك بسبب علاقة الارتباط الموجبة بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي وتوفير المعلومات بسهولة للقيادات بما يمكنها من الاستفادة منها في العمل وذلك من خلال :
 - ا- التأكيد على عمليات المسح الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - ب- اعادة النظر بالأساليب والأدوات المتبعة في المسح البيئي وبما يتوافق مع تطلعات الشركة المستقبلية لضمان تحقيق التفوق التنظيمي.
- ١١- ضرورة ان تولي الشركة المبحوثة المزيد من الاهتمام لقدرات الاختيار الاستراتيجي لأنها تساعد ادارة الشركة في توفير معلومات دقيقة ورؤية مستقبلية واضحة من خلال :
 - ا- توفير قاعدة معلومات في الشركة المبحوثة من شأنها تساعد متخذ القرار في اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة.
 - ب- بناء سيناريوهات محتملة لتوليد مجموعة من الخيارات الاستراتيجية والسعي لاختيار الافضل منها.
- ١٢- ضرورة زيادة اهتمام الشركة عينة البحث بقدرات التكامل وتعزيزها وذلك لأنها تعزز من نجاح الشركة وتفوقها على المنافسين.
- ١٣- على الشركة المبحوثة الاهتمام بقدرات الاستشراف الاستراتيجي بصورة افضل والحفاظ عليها وتنمية الوعي لدى القادة الاستراتيجيين بالدور الجوهري والريادي الذي يمكن ان تلعبه الادارة الكفوة لاستشراف المستقبل لما له من دور كبير في نجاح استراتيجية الشركة وتعزيز موقفها التنافسي وصولا الى التفوق.
- ١٤- من المهم لقيادات الشركة المبحوثة ان تفهم ان الابتكار والابداع هما امران ضروريان اكثر من ان يكونا التزاما تفرضه التحديات التنافسية لذلك عليها ان تقوم بتعزيز جميع قدرات الاستشراف الاستراتيجي لما لها من تأثير في قدرات الابتكار والابداع.

- ١٥- ضرورة قيام الشركة عينة البحث بزيادة اهتمامها بقدرات المسح البيئي والاختيار الاستراتيجي وذلك لكونهما يشكلان الأساس في معرفة حاجات ورغبات الزبائن والاسواق وذلك من خلال :
- ا- استخدام تقنيات حديثة لرصد التطورات البيئية ومعرفة حاجات الزبائن المتغيرة.
- ب- تطوير البدائل الاستراتيجية بشكل مستمر وعدم البقاء لمدة طويلة على بديل واحد او اكثر وحسب التطورات البيئية.
- ١٦- يجب على الشركة عينة البحث ان تعي بأهمية المرونة التنظيمية ومجالاتها المهمة وتوظيفها في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال :
- ا- العمل بالمرونة الهيكلية عبر اعتماد ساعات العمل الاضافية وايضا ساعات العمل المرنة بما يحقق التوازن بين حياة العاملين الشخصية والعمل.
- ب- الاعتماد بصورة اكبر على موارد تنظيمية عالي المرونة تساعد الشركة في الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة.

ثانيا : المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية :

- ١- تطبيق انموذج البحث المعتمد في قطاعات صناعية اخرى.
- ٢- دور المرونة التنظيمية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال الجاهزية التنظيمية.
- ٣- دور قدرات التحليل البيئي في تحقيق الاداء العالي بتوسيط الرشاقة الاستراتيجية.
- ٤- الدور التفاعلي للمرونة التنظيمية في العلاقة بين المقدرات الجوهرية والاداء المتميز.
- ٥- تأثير الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق الريادة التنظيمية.



المصادر



أولاً : المصادر العربية

• القرآن الكريم

• الكتب

- ١- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن كرم، "لسان العرب"، الطبعة الرابعة، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان، ٢٠٠٥، ص٦١.
- ٢- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري، (١٣٠٨هـ) "لسان العرب المحيط"، إعداد يوسف الخياط، (بيروت: دار لسان العرب)، ص٣٢٠.
- ٣- الأحمدى، أنس سليم، "المرونة"، مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٠، ص٦١.
- ٤- برنوطي، سعاد فائق، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١، ص٩٣.
- ٥- البغدادي، عادل هادي والحدراوي، رافد حميد، (2013) "الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي"، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦- بولي، مارلي لين و ويكفليد، مايكل، (٢٠٠٩) "بناء المرونة كيف تنجح في اوقات التغيير"، العبيكان للنشر والتوزيع، ط١، ص١١.
- ٧- توشمان، ميخائيل، اندرسون، فيليب، (٢٠٠٠)، "ادارة الابتكار الاستراتيجي والتغير"، الطبعة الأولى، المكتبة الاكاديمية، القاهرة.
- ٨- توفيق، عبد الرحمن، "إدارة المستقبل- القيادة- التفكير- التسويق"، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٩، ص٢٦٠.
- ٩- جلاب، إحسان دهش، (٢٠١١) "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص٦٦٧.
- ١٠- الربيعاوي، سعدون حمود، حافظ، عبد الناصر علك و عباس، حسين وليد، (٢٠١٨) "الإدارة الاستراتيجية" دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط١، ص٢٦٤.
- ١١- زاهر، ضياء الدين، (٢٠٠٤)، مقدمة في الدراسات المستقبلية، مفاهيم- اساليب- تطبيقات، مركز الكتاب للنشر، ط١، القاهرة، ص١٢٥.
- ١٢- عامر، طارق، (٢٠٠٨)، اساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص١٥٥.
- ١٣- عبد الحي، وليد، (٢٠٠٧)، مدخل إلى تحليل الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية، ط١، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمان، ص٤٥.
- ١٤- عبد الفتاح، عز حسن (٢٠٠٨)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
- ١٥- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص٣٤٥.
- ١٦- العنزي، سعد علي حمود و العطوي، عامر علي حسين، (٢٠١٣) إدارة التناقضات، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، شارع المتنبي، ص٢٤٦.
- ١٧- الغالبي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- ١٨- القيسي، فاضل حمد ، الطائي، علي حسون ،(٢٠١٤)، " الادارة الاستراتيجية : نظريات ومداخل وامثلة وقضايا معاصرة ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان.
- ١٩- كافي، مصطفى يوسف، (٢٠٠٩)، "التسويق الالكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية" ، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق.
- ٢٠- الكبيسي، عامر خضير، (٢٠٠٥)"ادارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الاسكندرية المكتب الجامعي الحديث، ص٣٣٨.
- ٢١- كورنيش، ادوارد، (٢٠٠٧)، مناهج استكشاف المستقبل، الدار العربية للعلوم، ط١، عين التينة، شارع المفتي، بيروت، ص١١٣-١٢٩.
- ٢٢- مجيد، سوسن شاكر، الزيادات، محمد عواد،(٢٠٠٨)، "الجودة والاعتماد الاكاديمي" ، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٣- مسلم، عبد الله حسن، (٢٠١٥)"الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق" دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٤- معاينة، خليل عبد الرحمن، واليواليز، محمد عبد السلام،(٢٠٠٠)، "الموهبة والتفوق" ، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
- ٢٥- منهل، محمد حسين والعبادي، هاشم فوزي (2015) السيناريو الاستراتيجي التخطيط -البناء – التنفيذ، ط١، دار الرضون للنشر والتوزيع، عمان، ص٢٦-٢٧.
- ٢٦- نجم، عبود نجم،(٢٠١٢) "القيادة وادارة الابتكار" الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر، عمان، الاردن.

• الرسائل والاطاريح

- ١- أبو ريا، ماهر فرج،(٢٠١٤) ،"دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى ، غزة.
- ٢- الافندي، نعمان محمود فهمي عبدالله،(٢٠١٨)، " دور القوى الدافعة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المصارف الأهلية العراقية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ٣- اللوسي، وفاء محمد فخري ضرار،(٢٠١٦) "دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز مجالات التميز المنظمي على وفق منظور المرونة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في القطاع الصحي في كركوك، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، ص٢٩.
- ٤- الامين، بن جدو محمد، (٢٠١٣)،"دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمي"، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، ص٣.
- ٥- البكري ، فاطمة حسين كاظم،(٢٠٢١)" التصنيع الهجين وتأثيره في تعزيز التفوق التنظيمي الدور التفاعلي للإنتاج الذكي" دراسة استطلاعية وتحليلية لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية / بابل ، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- ٦- بوشمال ، منال ، "دور نظم المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي" ، رسالة ماجستير ، جامعة ام البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر (٢٠١٤) ، ص٤٠.
- ٧- الحدراوي، رافد حميد عباس،(٢٠١٠)،"أثر الاستشراف الاستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في محافظة النجف الأشرف" ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

- ٨- الحساوي، احمد كاظم عبدالله جبر، (٢٠٢٠) " دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرء الإقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء " رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، العراق، ص٦٤ .
- ٩- حسين، رقيه كاظم حمزة ، (٢٠٢٠) "الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي" دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل.
- ١٠- حمد، عدنان رحيم ، (٢٠١٩) "تأثير الاستشراف الاستراتيجي على جودة القرارات الاستراتيجية والعلاقة بينهما - دراسة تحليلية في جامعة الكوفة "، رسالة ماجستير ،جامعة الكوفة، العراق، ص٢٥ .
- ١١- الحميري، بشار عباس حسين ، (٢٠١٤) " العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، اطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد، العراق، ص٣٩،٤٥ .
- ١٢- الخزرجي، قصي إسماعيل مدب حسين، (٢٠١٦) " المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لمتطلبات الاداء العالي بحث ميداني في مديرية البلديات العامة" ، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٣- خضير، شيماء هاشم، (٢٠١٦)، "السيناريوهات المحتملة لتقييم واقع ومستقبل وزارة الدولة لشؤون المرأة" دراسة دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، ص١٨ .
- ١٤- خلف، علي خالد، (٢٠٢١) " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي" دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية الخاصة ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار.
- ١٥- الدباغ، ايناس نهاد كامل، (٢٠١٧)، "تأثير الرقابة التنظيمية في الأداء العالي بحث استطلاعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- ١٦- الربيعي، أكرم محسن علي، المعلومات الاستراتيجية والإبداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية، بغداد، ٢٠١١، ص٦٢ .
- ١٧- الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان، (٢٠٠٧) "،العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات / دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية" ،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- ١٨- الساعدي، عهود محيسن حسن، (٢٠١٩) " ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي" بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- ١٩- سالم، منى عيسى، (٢٠١٨)، "دور العدالة التنظيمية في تفوق المنظمات :دراسة استطلاعية في معهد التكنولوجيا- بغداد"، رسالة دبلوم عالي، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، إدارة المكتب.
- ٢٠- السبعائي، احمد خالد عبد الرحمن، (٢٠٢٠) " الترافف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق التنظيمي" ،رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٢١- السوداني، محمد كريم، (٢٠١٩)، " استخدام تقنيات الاستشراف الاستراتيجي كمدخل لتعزيز ادارة الازمات في المنظمات الامنية - دراسة في وزارة الداخلية العراقية" رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، ص٤٧ .
- ٢٢- الشروقي، خليفة علي، (٢٠١٨)، " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، الاكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط ، البحرين، ص٥٨ .

- ٢٣- العابدي، علي رزاق جواد، (٢٠١٢) "انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية دراسة تجريبية تطبيقية نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية" ، اطروحة دكتوراه، في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص١١٦ .
- ٢٤- عبد الوهاب بوبوعه، (٢٠١٢) " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال _ موبيليس، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير.
- ٢٥- عبد الوهاب، أثار عبد الحكيم،(٢٠١٦)، "متطلبات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ٢٦- عبدالله، علي جودة،(٢٠٢١) "دور الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال الدعم التنظيمي دراسة تحليلية في المصارف"، رسالة ماجستير، الجامعة العراقية، العراق، ص٤١، ٢٨.
- ٢٧- العبدلي، ضرغام حسن عبد،(٢٠١٠)، "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص٧٥ .
- ٢٨- العبيدي، ارادن حاتم خضير، (٢٠١٠) "تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية" ، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- ٢٩- العبيدي، نشوان محمد عبد العالي، (٢٠٠٥) "أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة : TQEM دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى" رسالة ماجستير في إدارة أعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٣٠- عطا، خالدية مصطفى،(٢٠١٠) "الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة البيئة وقيادة التغيير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد، ص٨٣.
- ٣١- عياش، هدا سلمان،(٢٠٢٠) "دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة دراسة حالة - وزارة التربية والتعليم العالي" رسالة ماجستير، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى، غزة، ص٢٧، ١٧.
- ٣٢- فاضل، نورا بهاء،(٢٠١٩)،"دور المشاركة بالمعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الإدارة العامة.
- ٣٣- الفاعوري، أسماء مروان،(٢٠١٢)،" أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي : دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- ٣٤- الفتلاوي، ايناس عباس يونس (٢٠١٢)،"أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الإداء المتميز :دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة كربلاء" ، رسالة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء للحصول على درجة ماجستير علوم في إدارة أعمال.
- ٣٥- الفتلاوي، علي عبد الحسين عباس، (٢٠١٤) "سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاساته على مرونة ممارسات الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات.
- ٣٦- الفياض، مجيد حميد طاهر،(٢٠١٩)،"العلاقة بين القدرات الديناميكية و المرونة الاستراتيجية و انعكاسها على فاعلية اتخاذ القرار" اطروحة دكتوراه، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٣٧- الفياض، مجيد حميد،(٢٠١١)،" أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل" رسالة غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم ادارة عامة.

- ٣٨- القرشي، سناء سعد كاظم، (٢٠١٩)، " ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي " ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ذي قار، العراق.
- ٣٩- قنديل، سماح خليل،(٢٠٢٠)" أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية راسة - ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن،جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال ، الاردن.
- ٤٠- كمونة، علي عبد الامير،(٢٠١٦)، "تأثير انماط القيادة واستراتيجية ادارة المعرفة في التفوق التنظيمي : بحث ميداني في عدد من المصارف الاهلية العراقية"، اطروحة دكتوراه في فلسفة علوم ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٤١- المحمدي، سيد علي (2011)، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة سائت كليمنتس الدولية، ص٥٦.
- ٤٢- النصور، اسماء سالم ، ٢٠١٠، " اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي " ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- ٤٣- النصر اوي، حيدر غازي محمد حسون،(٢٠١٤)"أدارة الالتزام العالي ودوره في تحقيق التفوق المنظمي : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٤٤- نعمة، اسماء حبيب، (٢٠٢٠)"ريادة الاعمال الخضراء في ضوء العلاقة التكاملية بين الاستشراق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية" دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٤٥- هاجرة، غانم، (٢٠١٧)، " دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر.
- ٤٦- الهلالي، غيداء حميد،(٢٠١١) "تقييم جودة الخدمات الصحية على وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير جائزة مالكولم بالدريج للتميز في الرعاية الصحية" ، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة ، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٤٧- الهيتي ،سؤدد سعيد حمد،(٢٠١٨)" العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية واستراتيجية التكامل وانعكاسها على التميز التنظيمي" دراسة ميدانية في دائرة البحث والتطوير -وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٤٨- الهدلة، مصطفى (2013) ، اثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية : دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال.
- **الدوريات والمجلات والمؤتمرات**
- ١- اسماعيل، وائل محمد،(٢٠١٣)، "التخطيط العلمي لصنع المستقبل رؤى نظرية" مجلة دراسات دولية، مركز الدراسات الدولية، العدد ٤٧، جامعة بغداد، العراق، ص٨٢.
- ٢- براين و وكر،(٢٠١٣)، " (ما المرونة؟) " المجلة الاقتصادية ، العدد (٧٢٥٨)، ص ١.
- ٣- بلكبير، خليفة، محمد،(٢٠١٦)،"تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة" جامعة الجيلي بونعامه ، خميس مليانة مجلة الاقتصاد الجديد ،العدد(١٤) ، المجلد (١).
- ٤- البواب، جابر يحيى علي (٢٠١٨) "دور استشراق المستقبل في العمل الإداري " دراسة تحليلية نظرية، بحث مشارك بالمؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الاندلس، ص١٦.

- ٥- بوسالم ، أبوبكر، ٢٠١٥ ، " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للانتاج بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
- ٦- التميمي، أياد فاضل والخشالي، شاكر جار الله، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية، مجلة البصائر، المجلد:٨، العدد:٢، ٢٠٠٤، ص١٥٩.
- ٧- حامد، سهير عادل وحنان، صفاء كامل، (٢٠١٩)"تأثير القدرات في الديناميكية في التنافس"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (١١١)، العدد (٢٥)، ص١٤٦.
- ٨- حسن، هبة فائق ولفته بيداء ستار،(٢٠١٩)، "ممارسة قيادات الإدارة الضريبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وعلاقتها بالتفوق التنظيمي : بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب"، مجلة دراسات محاسبية ومالية المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا.
- ٩- حسون، حسون هيثم، (٢٠٢١)" مدى إسهام المرونة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في المديرية العامة لتربية نينوى، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٧) ، العدد (٥٥)، ص٢٨٦.
- ١٠- حسين، حسين وليد(٢٠١٦) اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية. مجلة المنصور ٤/(٢٥)، ص٢.
- ١١- حسين، مظفر احمد ،دانوك، احمد عبدالله، ٢٠١٧، "دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في معمل سمنت كركوك" ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٤٠) ، العدد (١١١).
- ١٢- حسين، حسين وليد حسين، مهدي، احمد غازي، نعمة، محمود مجيد(٢٠٢٠)"الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان"مجلة الادارة والاقتصاد العلمية ، المجلد (٢٦) ، العدد (١٢٠)،جامعة بغداد، العراق.
- ١٣- الخرشة، ياسين كاسب والزريقات، خالد خلف ونور، محمود إبراهيم، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٤٠) ، العدد (٤) عمان، ٢٠١٣.
- ١٤- زايد، عادل حمد،(٢٠٠٦)،"الأداء التنظيمي المتميز ,الطريق إلى منظمة المستقبل"، مصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٥- الزعبي، حسن علي وابو رمان، اسعد حماد، (2002) أثر عوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الاستراتيجي، جامعة العلوم التطبيقية، الاردن.العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي.
- ١٦- الزعبي، حسن علي،(2007) خصائص نظم المعلومات واثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، المجلة الاردنية، مجلد (3)،العدد (2)،ص١٧٢.
- ١٧- سعيد، هديل كاظم ، النصراوي، حيدر غازي محمد، (٢٠١٦)، " إدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية بابل"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٢٢) ، العدد (٨٩)، ص٢٠٨.

- ١٨- السلنتي، لمياء السعيد، دكروري، منى ابراهيم، محمد، سلوى محمد حسين(٢٠١٨)"اثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفي/ دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط" كلية التجارة ، جامعة دمياط ، المجلد(٩) ، العدد (٣).
- ١٩- شلاكة ، جودة ، طارق كاظم ، رضوان جبار،(٢٠٢١)"تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الاستراتيجي" كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة سومر، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٣)، العدد (٤).
- ٢٠- الطائي، يوسف حجيم وكرماشة، عبير محمد حسون، (٢٠١٠)، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ١، العدد ١٩، ص ٩.
- ٢١- عايض، عبد اللطيف مصلح،(٢٠١٣)"دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه" ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، المجلد (٦)، العدد (١١)، ص (٩٥-١٤٢) اليمن.
- ٢٢- العبادي ،هاشم فوزي و حمدالله، اسامة علاء،(٢٠١٨)، "تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي" ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (١٠)، العدد (٢٢).
- ٢٣- العبادي، هاشم فوزي و هادي، محمد نبيل، (٢٠١٨)" دور الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل" ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث - المركز الديمقراطي العربي - برلين، ألمانيا - العدد (٥)، ص٧٦.
- ٢٤- العبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٥). استخدام السيناريو الاستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال ، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١٧، العدد ٤، ص ١١.
- ٢٥- العبادي، هاشم فوزي، حمدالله، اسامة علاء،(٢٠١٧)"تأثير ادوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي" مجلة العلوم الادارية والاقتصادية المجلد (٢٤) ، العدد (١٠٢) ص ١٥٠-١٧٨.
- ٢٦- عباس ، سامي احمد(2018) نكاه الأعمال وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد(12)،ص،٢٥٦،٢٦٠.
- ٢٧- عباس ، طارق عدنان،(٢٠١٢)، استراتيجيات العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، المجلد (٧)، العدد (١٩).
- ٢٨- عبد علي، محمود فهد، الحسنوي، احمد كاظم عبدالله جبر، (٢٠٢٠)، " دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات" دراسة تحليلية لآراء عينة من مديريين الاقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٧)، العدد(٦٧).
- ٢٩- عبدالله، حاتم، علي، ٢٠١٨، " فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي(دراسة حالة في جامعة تكريت")، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٢).
- ٣٠- عبدالله، حيدر طه، عمير، عراك عبود، (٢٠١٩)، " دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي :بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، مجلة دنانير، العدد (١٥).
- ٣١- العزاوي، شفاء محمد علي، هاشم، ولدان عبد الستار، 2015 ، " تأثير صناعة المعرفة في التفوق المنظمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية" ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(٢١) ، العدد (٨٤).

- ٣٢- العزيز، أحمد عبد، و زكريا، جاسم، والطحان، فارس عبد الجليل، ٢٠١١، "العولمة الاقتصادية وتأثيراتها على الدول العربية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد (86).
- ٣٣- العطوي، الفتلاوي، (٢٠١٢) "توظيف المرونة التنظيمية والبشرية كاستراتيجية لمواجهة عبئ الزيارات الدينية في العتبات المقدسة" دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في الحسينية المقدسة في كربلاء، ص٩٧.
- ٣٤- العمامي، عالية عبد السلام محمود، (٢٠١٤)، " التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات (مدخل نظري)"، جامعة بنغازي الاهلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة.
- ٣٥- عمير، عراك عبود، (٢٠١٩)"دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي : بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات العراقية الخلوية"، المجلة العلمية للإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، العدد (٢٥)، المجلد (١١٤)، ص١٣٦.
- ٣٦- العنزي، سعد علي و اسماعيل، مصطفى منير(٢٠١٠) جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار استراتيجية التنوع - مدخل وصفي، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص٥.
- ٣٧- العواسا، صالح ابراهيم وجواد، شوقي ناجي، (٢٠١٩)، "اثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية عن شركات الصناعات التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٣٤) العدد (٥) ص(١١٧-١٥٢).
- ٣٨- الفاضل، مها وليد علي، (٢٠١٥)، "تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية"، مجلة بابل للعلوم الانسانية، المجلد(٢٣)، العدد(٢)، ص٩٠٦.
- ٣٩- قدوري، فائق مشعل والالوسي، وفاء محمد فخري (٢٠١٦) دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(٨)العدد(١) جامعة كركوك، ص١١٩-١٢٠.
- ٤٠- كوين، عبد الكاظم محسن، الكعبي، حميد سالم(٢٠١٧)، " الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة / بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني عشر، العدد2، ص٢١٤.
- ٤١- محمد، ضرغام جاسم و علي، بثينة حسين و عبد الله، هديل داهي (٢٠٠٩) اسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الادارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك، العدد (٢) المجلد (٤) (جامعة الموصل كلية التربية الرياضية).
- ٤٢- محمد، اثير عبد الله، (٢٠١٣) "تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الاداء التشغيلي دراسة استطلاعية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد الثامن العدد (٢٣) جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد، ص٣٧٨.
- ٤٣- محمد، عبد الناصر طه ابراهيم، (٢٠٢١)"دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الابداعي للعاملين دراسة تطبيقية في جامعة اسبوط" مجلة جامعة اسبوط، المجلد ١٢، العدد٤.
- ٤٤- محمود، احمد عبد ونعمة، (٢٠١٠)" دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد٦، العدد١٩، ص١٥٩.
- ٤٥- محمود، سماح مؤيد وحربي، وانسام حسوني، (٢٠١٩)"تأثير الدقة الاستراتيجية في تعزيز الاستشراف المستقبلي - دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (١١٨)، ص٧٥-٩٦.
- ٤٦- محمود، عواطف شاكر، رسل احسان، (٢٠١٨)" انعكاس التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجية ادارة الصناعات التنظيمية"، مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية المجلد٦، العدد٢٦، ص٦٦.

- ٤٧- المغازي، إسرائ، (٢٠١٣)، " التميز المؤسسي وتحقيق رضا العملاء"، مجلة تواصل، دائرة القضاء، أبو ظبي، السنة الرابعة، العدد(٤٦).
- ٤٨- منصور، مجيد و العابد، حسين،(٢٠١٣)، " علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية" بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الثاني – دور التميز والريادة في تفوق منظمات الاعمال | جامعة العلوم الاسلامية العالمية.
- ٤٩- نعمة، اسماء حبيب، عبد الرحيم، سناء، (٢٠٢٠)" تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الابداع الاخضر دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية ، مجلة جامعة بغداد للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (٢٧) ، العدد (١٢٥) ، ص٢٣٥.
- ٥٠- الياسري أكرم، عواد الخالدي وبشار عباس الحميري، (٢٠١٥)"أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية جامعة بابل، العدد (١٢) ، ص (١٠).

• الانترنت :

- ١- الطحان ، عماد عبد الخالق صابر،(٢٠١٨)"تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات دراسة ميدانية في الشركة المصرية للاتصالات" المعهد العالي للعلوم الإدارية – طموه الجيزة – مصر emad_tahan@hotmail.com

ثانيا : المصادر الاجنبية

• (Books)

- 1- Armstrong,Thomas,(2009)"Multiple Entelligences in the Classroom",3rd Edition.
- 2- Baker, Michael, Marketing and Management, 4th ed., Palgrave Macmillan, 2007.
- 3- Candy, Stuart , "Design Strategy in Action", California College of the Arts, p 93, July 2011.
- 4- Cohen, J. 1988. Statistical Power Analysis for the Behavioral Science. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 5- Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press, P79-81.
- 6- Corazza, G. E., & Agnoli, S. Eds., (2016)," Multidisciplinary Contributions to the Science of Creative Thinking", Springer, Singapore.
- 7- DESS,G. (2019). McNAMARA, G. EISNER,A. LEE, A. (2019)." STRATEGIC MANAGEMENT: TEXT AND CASES, NINTH EDITION", Ninth edition. | New York, NY : McGraw-Hill Education,p37.
- 8- Dilworth, James,B.,(1996),"Operation Management : Design,pLanning &Control For Manufacturing & Services", 2nd Ed,New York,Mc Graw - Hill,Ine .

- 9- Daft, Richard, "New Era of Management", South Western Engages Learning, Australia, 2010.
- 10- Field, A., (2009).” Discovering statistics using SPSS”, 3rd edition. London: Sage..
- 11- Foley, Kevin, and Hermel, Philippe, (2008), "The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives", Sai Global.
- 12- GATO, AMAYA SOPELANA, (2016), " INFLUENCES OF CHANGE STRATEGIES TO ACHIEVE ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY: A SYSTEM DYNAMICS APPROACH" , Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (Spain), p27.
- 13- Godet ,Michel, (2005): manuel de prospective stratégies lune indiscipline , intellectuelledunod, paris, france, 2^e édition, p7.
- 14- Graham J, Azam S, Woodfne L, Dyakova M and Bellis MA (2018). Futures for Wales. Public Health Wales, Cardiff, p31.
- 15- Hair , J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson , R.E. (2010), Multivariate Data Analysis , 7th ed. , Prentice Hall , Upper Saddle.
- 16- Holt, D. B. (2003). Brands and branding. Harvard Business School Publishing.
- 17- Hill, Charles, W.L. & Jones, Greth, R., "Strategic Management Theory and Integrated Approach", 5th ed., by Houghton Mifflin Company, Printed U.S.A., 2001, P383.
- 18- Hitt, Michale A., Babara W. Keats and Samuel M. DeMarie ,(1998) "Navigating in the new competitive landscape : Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", Academy of management perspectives , vol.12, No.4, p22-42.
- 19- Keenan A. Pituch. (2013) Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS, Sixth Edition.
- 20- Keenan A. Pituch., n.d. (2016) Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS, Sixth Edition
- 21- Ketter, M., "Peter Achieving excellence in the management of human services organizational", printed by bacon company, U. S. A, 2002.
- 22- Kotler, Philip & Armstrong Gary, "Principles of Marketing", 12th ed., Practice-hill, Education, INC., New Jersey, 2008, p270.
- 23- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. ,(2005), "Operations management processes and value chains", 7th ed., pearson prentice Hall.
- 24- Kuosa, T. (2016). The evolution of strategic foresight: navigating public policy making. Routledge, p2.
- 25- Kuosa, (2011) Practising Strategic Foresight in Government : The Cases of Finland, Singapore and the European Union, RSIS Monograph, p18.

- 26- Lesourne, Jacques, Stoffaes, Christian, De Geus , Arie , Godet , Michel ,Saab, Assaad, Schwartz, Peter, 1996, La Prospective Strategique D'entreprise, concepts et etudes de cas, inter editions, paris, p33.
- 27- Mac Kay, B., & Costanzo, L. (2009). Handbook of research on strategy and foresigh, p437.
- 28- Mitonneau, Henri., (2006), "Succeeding the process audit", 2nded, AFNOR, GUERRA.
- 29- Miller, A., & Ebook Central (e-book collection). (2014). Redefining operational excellence: New strategies for maximizing performance and profits across the organization (First ed.). New York: AMACOM - American Management Association, p17.
- 30- Moorhead, G. & Griffin, R.W., "Organizational Behavior", 1st ed., Publishers and Distributors, Delhi, 2000, p104.
- 31- Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world ": Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, Pp.569-578.
- 32- Oakland; John S. (1999), Total Organizational Excellence, GB: Taylor & Francis Books .
- 33- Park, Dahlgaard, and Dahlgaard, Jens, (2003), "In Search of Excellence Past, Present and Future", prentice Hall, New Delhi, India.
- 34- Passing, Frank. "Technologiekonvergenz im Kontext von Strategic Foresight." Technologiekonvergenz im Kontext von Strategic Foresight. Springer Gabler, Wiesbaden, (2017) 7-20.
- 35- Peter, T.J. & Waterman , R.H , 1982 , In Search Of Excellence , New York, Harper and Row.
- 36- Porter, leslie J. & Steve J. tanner (2004) , " assessing business excellence : a guid to business excellence and self-assessment" , second edition Amsterdam and Boston Elsevier butterworth-heinemann oxford .
- 37- Sekrana, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- 38- Selya AS, Rose JS, Dierker LC, Hedeker D, Mermelstein RJ. A Practical Guide to Calculating Cohen's f (2), a Measure of Local Effect Size, from PROC MIXED. Front Psychol. 2012;3:111.
- 39- Steeves, Rosie, (2010), " Breaking the Leadership Mold: An Executive's Guide to Achieving Organizational Excellence", John Wiley & Sons, United States.

40- Wiener, M. (2018). Open Foresight und Unternehmenskultur: Organisationskulturelle Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Springer-Verlag,p45.

• **(Dissertations & Theses)**

- 1- Adeg, Lilian Akinyi (2020)," Influence of Mckinseys 7s Frameowrk on organizational Excellence of Development Banks in Kenya: A case Study of Pta Bnak, A Project Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Strategic Management in the Department of Business School of the Africa Nazarene University.
- 2- Abu Basheer , Doaa Jamal Abed Alkareem,(2015)," Applying the Enablers Criteria of EFQM Excellence Model in the Palestinian Universities in Gaza Strip ", Degree of Master in Business Administration , Al-Azhar University – Gaza , Faculty of Economics and Administrative Sciences, Depart. of Business Administration.
- 3- Akwel, Cynthia, A.,(2007).(The process of creating dynamic capabilities) . Doctoral thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of PhD of Loughborough University,p38.
- 4- Andersen, P. D., & Rasmussen, B. (2014). Introduction to foresight and foresight processes in practice: Note for the PhD course Strategic Foresight in Engineering. Department of Management Engineering, Technical University of Denmark,p6.
- 5- Banfield , Lucy (2016) Successfully Curating Long-Term Goals: Advice and Insights from Those Who Practice and Use Strategic Foresight in A Canadian Government Context. MPA candidate School of Public Administration University of Victoria,p3.
- 6- Blakely, Cherron L. (2020), " Leadership Strategies to Achieve Organizational Excellence", This is to certify that the doctoral study, Walden University, College of Management and Technology.
- 7- Borges, Natália Marroni(2020)," VALOR PERCEBIDO A PROCESSOS DE FORESIGHT NAS ORGANIZAÇÕES: UMA VISÃO SOB A LENTE DA TEORIA DA ILUSÃO DE CONTROLE", UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE,p4,161.
- 8- Carvalho,Andre Mendes de,(2020)"Operational excellence , culture and agility , Key concepts to manage technical industries", Universidad do minho, Escola de Engenharia.

- 9- CHIPWATANGA, TIMOTHY LABAN, (2019)" IMPACT OF OPERATIONAL EXCELLENCE ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY OF FIRST NATIONAL BANK ZAMBIA, A dissertation submitted to the University of Zambia in partial fulfilment of the requirements of the Master's Degree of Business Administration in anagement Strategy,p17.
- 10- Creation Potential of Operational Excellence", A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, University of Arkansas.
- 11- Dufva, Mikko,(2015)" Knowledge creation in foresight" ,a practice- and systems-oriented view, DOCTORAL DISSERTATIONS, Aalto University,p22.
- 12- Engelbrecht, Marianne,(2012)," The art of shapeshifting: facilitating strategic foresight to independent non-executive directors - a trategic approach to corporate governance in SA", Dissertation presented for the degree of Doctor of Philosophy at Stellenbosch University,p138,178.
- 13- Fontes, Ruben, (2016)"Implementation of Operational Excellence: Challenges Related to Employee Perception and Organizational Culture" Dissertations, University of San Diego.
- 14- Francisco, Melissa,(2014)" A Framework of Critical Success Factors for Business Organizations that Lead to Performance Excellence Based on a Financial and Quality Systems Assessment", A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Central Florida Orlando, Florida.
- 15- Floris , Metzner., (2012), Matching organizational flexibility demands and Employee flexibility - A first step towards on unifying frame work for labor flexibility, Business Administration (HRM), master thesis, university of Twente,p8-9
- 16- Govindsamy, N,(2014)" A critical review of Operations Excellence programs: A petrochemical company as case study", Dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree Magister in Development and Management Engineering at the Potchefstroom Campus of the North-West University.
- 17- Hassanabadi, Masoud. (2019). " Strategic thinking, organizational foresight, and strategic planning in high-tech SMEs in the UK. Diss". Bangor University,p49,70.
- 18- Hawkins, J. E. (1997). "A strategic choice model for Asia-Pacific shipping", A thesis submitted to the University of Plymouth in partial fulfilment for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY,p156.

- 19- JOHNSON, NOEL(2010) SOCIAL CAPITAL AND ORGANISATIONAL RESILIENCE, Thesis submitted in accordance with the requirements of the University of Liverpool for the degree of Doctor in Philosophy .
- 20- Michael, Miriam , (2018) , Problem Solving, Decision Making, and Kirton Adaption-Innovation Theory in High-Performance Organizations, doctoral dissertation, College of Social and Behavioral Sciences , Walden University , Washington.
- 21- Morgan, B. (2016). The Process of Foreseeing: A Case Study of National Security Strategy Development (Doctoral dissertation, The George Washington University),p18.
- 22- Moussaoui, Issam,(2017)"The Inner Dynamics and Long-term Value
- 23- Muller, A. W. (2008). Strategic Foresight: Prozesse strategischer Trend-und Zukunftsforschung in Unternehmen (Doctoral dissertation, Verlag nicht ermittelbar),p21.
- 24- Metzner, F. (2010). Matching organizational Flexibility demands and employee Flexibility Muster Thesis, University of Twente, School of Management and Governance .
- 25- Miltenburg, Peter.,(2003),"Effect of Modular Sourcing on Manufacturing Flexibility in the Automotive Industry", Thesis Doctor Erasmus University Rotterdam,p65.
- 26- Nemeth, B. (2016). Strategic Foresight Process-Improvements for the Hungarian Ministry of Defense. Naval Postgraduate School Monterey United States,p8.
- 27- Ontto, JUHA PANULA,(2019),"Probabilistic Logics in Foresight" , Tampere University Dissertations,p12.
- 28- Ratanapornsiri ,V." The moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance " , PhD , Dissertation, Nova Southeastern University , 2003.
- 29- Schwickerath, Ben Meyer,(2015),Vorausschau im Produktentstehungsprozess Das integrierte Produktentstehungs-Modell (iPeM) als Zugrahmen für Vorausschau am Beispiel von Szenariotechnik und strategischer Frühaufklärung, Band 79,p44.
- 30- Trier, Juliane Hageselle, (2020)."Combining AI & Strategic Foresight to future – proof online brand positioning, Strategic Product Design Faculty of Industrial Design Engineering, Delft University of Technology, Master Thesis,p6,36.
- 31- Vudzijena, L. S. (2017). An analysis of the impact of environmental scanning on the performance of Small and Medium Retail Enterprises in Harare,p9.

- 32- YANG, Yihuan,(2020)," Flexible System: Scheduling and Design", A Thesis Submitted to The Hong Kong University of Science and Technology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Industrial Engineering and Logistics Management,p9.
- 33- Yongsun, Paik, (1991) "The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in International business Environment " Ph .D ,Dissertation , University of Washington ,p22-52.
- **(Periodicals, Journals and Conferences)**
- 1- Ab Hamid, M. R. B. (2015). Value-based performance excellence model for higher education institutions. *Quality & Quantity*,49(5), 1919-1944 .
 - 2- Abdel-Qader, Mohammad Ahmad,(2021)"The Effectiveness of Organizational Agility on the Organizational Performance Excellence of Jordanian National Industrial Companies", Assistant professor - Isra University- Jordan, 8(4).
 - 3- 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", *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering* ,Vol. (6), Iss.(2),pp.10-16.
 - 4- Acosta, A.S., Crespo, _A.H. and Agudo, J.C. (2018), "Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs)", *International Business Review*, Vol. 27 No. 6, pp. 1128-1140.
 - 5- Adebajo, D., & Mann, R. ,(2008)," Business excellence", *BPIR Management Brief*, Vol.(4),No.(6) , pp.1–16.
 - 6- Adegbile , Abiodun , Sarpong , David & Meissner, Dirk , (2017) Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda , *International Journal of Innovation and Technology Management* Vol. 14, No. 4.
 - 7- Aila, Fredrick, and Nyangara, Charles, and Ojera, Patrick, and Owaga,Eddy, and Odera, Odhiambo, and Ogutu, Martin, (2013), "The Future Of Organization: Musings Of A Manager", *Asian Journal Of Management Sciences and Education*, Vol.2, No.2, PP.198-201.
 - 8- Ajoje, O. (2015). Steps Required to Achieve Operational Excellence (OpEx) Within Clinical Programming. *PharmaSUG 2015 – Paper MS14* <http://www.lexjansen.com/pharmasug/2015/MS/PharmaSUG-2015-MS14.pdf> [2017-08-25].
 - 9- Akkaya ,Bulent,(2020)"The Direction of The Interactive Relation Between Organizational Flexibility and Transformational Leadership Behaviours : A

- Comparative Analysis",Manisa Celal Bayar University,Academy of Strategic Management Journal, Volume (19), Issue (3).
- 10- Al Shobaki,Maher J. Shamia¹, Mazen J., Samy S. Abu ,(2018)" Using the Asian Knowledge Model "APO" as a Determinant for Performance Excellence in Universities- Empirical Study at Al -Azhar University- Gaza" Department of Information Technology, Faculty of Engineering and Information Technology, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- 11- Al-Adaileh, Raid Mohd ,(2017),"The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector",International Review of Management and Marketing, Vol. (7) , Iss.(5),pp.85-92 .
- 12- Al-Amarat, Mohammad Salem,(2019)," The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafila Technical University Practice the Requirements of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members" , World Journal of Education ,Vo. (9), No. (3), pp. (9-21).
- 13- Al-Amarat, Mohammad Salem,(2019)," The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafila Technical University Practice the Requirements of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members" , World Journal of Education ,Vo. (9), No. (3), pp. (9-21).
- 14- Al-Dhaafri, H. S.; Al-Swidi, A. K., & Al-Ansi, A. A., (2016)," Organizational excellence as the driver for organizational performance: A study on Dubai Police", International Journal of Business and Management ,Vol. (11), No.(2),pp.47-52 .
- 15- Alhimyari, Bashar Abbas,& Roqaya Kazem Al-Murshidi (2020)," The Mediating Role of Strategic Improvisation in the Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence ", International Journal of Innovation, Creativity and Change , vo.(13), no.(8), pp. (31-49).
- 16- Ali Ameen, Alkheyi, Abdulla Ali Saif Ali, Gamal S. A. Khalifa, , Md Sazzad Hossain, M.M. Hewedi³, & Nor Saidi Mohamed Nasir,(2020)," Strategic Leadership Practices on Team Effectiveness: The Mediating Effect of Knowledge Sharing in the UAE Municipalities" , Academic Leadership (Online Journal) , vo.(21), no.(3), pp.(99-112).
- 17- Al-Rawashdeh , Eyad T.,(2019), "Factors of the Internal Environment and Their Impact on Organizational Excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Workers." International Business Research, Vol.(12), No. (4), PP.175-186.
- 18- Amayreha,Khalid Thaher,(2021)," The role of knowledge management in delivering the organization to the state of performance excellence: Mediating role of

- technological vigilance, Irbid National University, Jordan ,Management Science Letters 11 ,1277–1286.
- 19- Amniattalab, Ayda, and Reza Ansari , (2016)"The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity", International Journal of Innovation Management. Vol. 20,No.3.
- 20- Anser,M., Zahid Y., Muhammad U., Hussain H.,(2020)" Strategic business performance through network capability and structural Flexibility" Strategic Business performance, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/340822046>.
- 21- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. Springer.
- 22- Atill Oner M, Senem Gol, (2007) "Pitfalls in success factors of corporate foresight projects", Int.J .Foresight and Innovation Policy ,Vol. 3,No. 4,p452.
- 23- Babatunde, B. O., & Adebisi, A. O. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 64(1),p26.
- 24- Badri ,Masood Abdulla ; Selim ,Hassan; Alshare ,Khaled ; Grandon ,Elizabeth E.; Younis ,Hassan; Abdulla Mohammed;(2006); The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework; International Journal of Quality &Reliability Management Vol. 23 No. 9,pp1118-1157.
- 25- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.
- 26- BARR, Russel & COOK, Robert E. 2009. Mining for Operational Excellence. *Mining Engineering*,p5.
- 27- Battistella, Cinzia , "The organisation of Corporate Foresight: A multiple case study in the telecommunication industry", *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 87. (2014): 60-79.
- 28- Bereznoy, A.(2017).Corporate foresight in multinational business strategies. *Форсайт*, 11(1 (eng),p16.
- 29- Bezold, C. (2010). Lessons from using scenarios for strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1514,p1514.
- 30- Bhardwaj, S. S., & Kumar, D. (2014). Environmental scanning of FMCG companies in India: a comparative study. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(1),p40,42.

- 31- Bhat & Arora, Sudhindra, Dr. Sahil,(2018)" Influence of Strategic Foresight Capabilities on Performance of Banks : Evidence From Baltic States", GLOBAL JOURNAL FOR RESEARCH ANALYSIS, VOLUME(7), ISSUE(10).
- 32- Blanco, M. Costanza, R. Anderson, S. Kubiszewski, I. Sutton, P. (2020). "Future scenarios for the value of ecosystem services in Latin America and the Caribbean to 2050", Current Research in Environmental Sustainability 2 , 100008,p2.
- 33- Boel, A. Compán,N. Landewé, R. Heijde, D. (2020). "Two different invitation approaches for consecutive rounds of a Delphi survey led to comparable final outcome", Journal of Clinical Epidemiology, S0895-4356(20)31120-3,p2.
- 34- Bose ,Tarun Kanti;(2012); Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution towards Effective Value Chain Management; International Journal of Marketing Studies Vol. 4, No. 3,pp113-121.
- 35- Broekaert, Wouter, Andries, Petra, Debackere, Koenraad, (2016), in family firms: the relevance of organizational flexibility, Springer,p4.
- 36- Brown, M. G. (2017). Baldrige award winning quality: How to interpret the Baldrige criteria for performance excellence.CRC Press,p1279.
- 37- Buehring, Joern & Bishop, Peter C. ,(2020)"Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making" The Hong Kong Polytechnic University, School of Design.
- 38- Buehring ,Jorn H ,(2017):Design-inspired Foresight: Strategic foresight techniques for preferable futures, The Hong Kong Polytechnic University, School of Design * Joern.buehring@polyu.edu.hk
- 39- Burns, T. and Stalker, G.M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock.
- 40- Business performance, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/340822046>.
- 41- Cagnin, C., Keenan, M., Johnston, R., Scapolo, F. & Barré, R., 2008. Futureoriented technology analysis: Strategic intelligence for an innovative economy, Berlin: Springer Verlag.
- 42- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., &Periañez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organizations and SMEs: A multi-group analysis. European Management Journal, 34(6), 661-673.
- 43- Cao, Y., Zhao, K., Yang, J. and Xiong, W. (2015), "Constructing the integrated strategic performance indicator system for manufacturing companies", International Journal of Production Research, Vol. 53 No. 13, pp. 4102-4116.

- 44- Carvalho, Ana and Cardoso, Carlos Cabral (2008)Flexibility through HRM in management consulting firms , Department of Management, University of Minho, Braga, Portugal Personnel Review Vol. 37 No. 3,p333.
- 45- Canada , Excellence ,(2011)" Organizational Excellence Assessment–Training Cours precourse Assignment" Allrights reserved.
- 46- Chaudhary , Samta and Singh , Dr. Dalbir (2014) CAN WE RELATE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE WITH HRM FORMALITY IN ORGANIZATIONS , International Journal of Commerce, Business and Management , Vol. 3, No. 3, Haryana School of Business, Guru Jambheshwar University of Science & Technology.
- 47- Chen, Jeaw-Mei and Suen,Mein-Woei and Lin, Mei- Jong and Shieh, Fu-An (2011) Organizational Change and Development , National Chengchi University.
- 48- Cook, C. N., Wintle, B. C., Aldrich, S. C., & Wintle, B. A. (2014). Using strategic foresight to assess conservation opportunity. Conservation biology, 28(6), 1474-148.
- 49- Cox, T. Jr., 1989," Toward the Measurement of Manufacturing Flexibility", Production and Inventory Management Journal; Vol.30, n°.1; pp 68-72,p11.
- 50- Cuhls, Kerstin , "From forecasting to foresight processes—new participative foresight activities in Germany".(2003) , Journal of forecasting. Vol. 22.No. 3: 93-111.
- 51- D’Souza, D. E. & Williams, F. P., 2000," Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions", Journal of Operations Management; n°. 18; pp.577–593,p12.
- 52- Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (1993). Where are the theories for the" new" organizational forms? An editorial essay. Organization Science 4(4), pp. i- vi.
- 53- Dahlgaard, J.J., Chen, C.K., Jang, J.Y., Banegas, L.A. and Dahlgaard-Park, S.M. (2013). Business excellence models: limitations, reflections and further development.Total Quality Management, 24, 5, 519-538.
- 54- Daniel K,(2018) Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning, inouye asia pacific center for security studies occasional paper,p1.
- 55- Dastmalchian, Ali and Blyton, Paul (2001) Organizational flexibility in cross-national perspective: an introduction , The International Journal of Human Resource Management, 9:3.
- 56- Datsyk ,Andrei A., Alla I. Podgornaya, Svetlana I.Grudina, Sofya G. Avdonina, (2016) " THE FORMATION OF ORGANIZATION FLEXIBLE DEVELOPMENT STRATEGY", Academy of Strategic Management Journal Volume 15, Special Issue 1, p77.
- 57- De Toni, A. & Tonchia, S. " Definitions & Lankages between Operational & Strategic Flexibilities", The Internatioal Journal of Management Science,Omega,Vol. 33, No. 6, 2005,p52,526.

- 58- Djuricic, K., & Bootz, J. P. (2019). Effectuation and foresight—An exploratory study of the implicit links between the two concepts. *Technological Forecasting and Social Change*, p2.
- 59- Duin p.(2006). *Qualitative futures research for innovation*, Eburon Academic Publishers,p29.
- 60- Easton, Claire, (2002), "The benefits and challenges of excellence in cities", *Empirical PP:1-24- Evidence from the Israeli Nonprofit Sector*, Vol. 23.
- 61- EC (1995), *Green paper on Innovation*, European Commission, Directorate-General XIII/D.
- 62- El-Gazar, Heba E., Zoromba Mohamed A., (2021) " Nursing Human Resource Practices and Hospitals' Performance Excellence: The Mediating Role of Nurses' Performance" *Faculty of Nursing, Port-Said University, Egypt; 2 Faculty of Nursing, Mansoura University, Egypt, Vol. 92, Supplement 2: e2021022.*
- 63- Eppink, D.J ,(1978) " Planning for strategic flexibility" , *Long Range Planning*, Vol. 11, No . 4 ,p9-15.
- 64- Eran, Vigoda-Gadot,& Itai, Beer,(2012)," Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. (22), Iss.(3),pp.573–596.
- 65- Eriksson, E.A. & Weber, K.M., 2008. Adaptive foresight: Navigating the complex landscape of policy strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(4), 462–482.
- 66- ERIKSSON, Peter, PETERSSON, AnnSofie & SHOKATLOO, Solmaz. 2012. Assessment of leadership aspects that contribute to Operational Excellence: A case study of two large companies in Sweden. *Blekinge Institute of Technology*,p5.
- 67- Evans, J. S " Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual frame work" , *Journal of Management studies* ,vol.28, No . 1,1991.
- 68- Excellence in Human Resource Management", *Empirical Evidence from the Nonprofit Sector*, Vol. 23,PP:1-24.
- 69- Fekadu, Abebaw, Claire Oppenheim, Tsegahun Manyazewal, Corey Nislow, Yimtubezinash Woldeamanue, Asrat Hailu, Anteneh Belete, Dawit Wondimagegn, Charlotte Hanlon, Tsige Gebremariam, Asha Collins, Christopher J. Larson, Wondwossen Gebreyes⁹, Eleni Aklilu, Adamson S. Muula, Sabina Mugus¹², Connor Caffery, Mirutse Giday, Getnet Yimer, Gail Davey, Girmay Medhin and Eyasu Makonnen (2021)," Understanding the key processes of excellence as a prerequisite to establishing academic centres of excellence in Africa ",*BMC Medical Education*, vo.(21),no. (36), pp. (2-10).

- 70- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- 71- Fellenz, M.R. "Flexibility in Management Theory : Towards Clarification of an Elusive Concept", *Journal of Strategic Management Education*, Vol. 4, Senate Hall Academic Publishing , 2008, p69.
- 72- Fernández , Susana and la Lastra , Pérez de and Alcázar , Martín , Fernando and Gardey , Gonzalo Sánchez (2014) *Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement* , *International Journal of Business Administration* , Vol. 5, No. 1; 2014 .
- 73- Fink, Alexander, & Marr, Bernard, & Siebe, Andreas, & Kuhle, Jens-Peter; (2005) *The future Scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight*; *Management Decision*, Vol. 43 No. 3, p44.
- 74- Fioretti, Guido, (2008), *two measures of organizational flexibility*, *Munich Personal RePEc Archive*, p2.
- 75- Fobe, E., & Brans, M. (2011, September). *Policy-oriented foresight as a tool for strategic policy-making. An assessment of opportunities and*, p4.
- 76- Gáspár, T. (2015). *Strategia Sapiens – strategic foresight in a new perspective*, ‘*The Future of School: Business Education in Hungary in 2050*, p2.
- 77- Gbededo, M. Liyanage, K. (2020). "Descriptive framework for simulation-aided sustainability decision-making: A Delphi study", *Sustainable Production and Consumption* 22, 45–57.
- 78- Gelderman, C.J., Semeijn, J. and Mertschuweit, P.P. (2016), “The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: the supplier perspective”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 225-234.
- 79- Gibson, E., Daim, T., Garces, E., & Dabic, M. (2018). *Technology Foresight: A Bibliometric Analysis to Identify Leading and Emerging Methods*. *Форсайт*, 12(1 (eng), p9.
- 80- Gil Regev & Alain Wegmann., (2006), "Business Process Flexibility: Wicks Organizational Theory to the Rescue", *Business Process Modeling, Development and Support (BPMDS)*, PP.198-203.
- 81- Gilgeous, Victor. (1997). *Operations and Management of Change*, London & Washington DC: Pitman.
- 82- Gokhberg, L., Meissner, D., & Sokolov, A. (2016). *Deploying Foresight for Policy and Strategy Makers*. Springer, Heidelberg/New York/Dordrecht/London, p114.

- 83- Goldhar, J.D. ; Jelinek, M. & Schlie ,T.W "Flexibility & Competitive Advantage: Manufacturing become a Service Industry", International Journal of Technology Management (special issue on manufacturing strategy),Vol.6,No.3/4,1991.
- 84- Gordon, A. (2019). "Matrix Purpose in Scenario Planning: Implications of Congruence with Scenario Project Purpose", Journal Pre-proof, S0016-3287(19)30341-6,p3.
- 85- Gosling, J., Purvis, L., & Naim, M. (2010). Supply chain flexibility as a determinant of supplier selection. International Journal of Production Economics, 128, 11-21.
- 86- Grewal. R. & Tanutaj. P, (2001),"Building organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: Tgerule of Market Orientation and Strategic Flexibility", Journal of Marketing, Vol. 65, No. 2, pp. 67-80.
- 87- Gunsel , ayse and Acikoz , Atif and Tuket, Ayca and Ogut , Emine (2012) The Role Of Flexibility On Software Development Performance: An Empirical Study On Software Development Teams , International Strategic Management Conference , Kocaeli University, Kocaeli, 41380, Turkey,p884.
- 88- Guthrie, Brian & Warda, Jaeck, "The Road Global Best : Leadership Innovation & Corporate Culture", Series Challeng Paper, The Conference Board of Canada, 2001p2.
- 89- Haarhaus,T. Liening,A.(2020). "Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight", Technological Forecasting & Social Change,155, 120033,p4.
- 90- Habegger,Beat,(2009),"Strategic foresight in public policy:Reviewing the experiences of the UK,Singapore, and the Netherlands"Journal Futures,No;1413,p2.
- 91- Haddad, C. R. (2016). Foresight and innovation systems: application of systemic technology roadmaps in three industrial sectors,p83.
- 92- Hammoud, M. S., & Nash, D. P. (2014). What corporations do with foresight. European Journal of Futures Research, 2(1), 42.
- 93- Harrington, H. James (2005)," The Five Pillars Of Organizational Excellence", International Convention on Quality Improvement, Pakistan's 9th International Convention on Quality Improvement, vo. (408) , pp. (358-2476).
- 94- Hartmann, J., & Germain, R. (2015). Understanding the relationships of integration capabilities, ecological product design, and manufacturing performance. Journal of Cleaner Production, 92, 196-205,3.
- 95- Hashemi, F. Q.; Ghajari, N. B. (2014). Correlation between Effective
- 96- Hashemy,S. H.; Yousefi,M.; Soodi,S.& Omid,B.,(2016)," Explaining human resource empowerment pattern and Organizational Excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (7), No. (2),pp.6-13.
- 97- Hayward,(2006),The lineage of foresight. Knowledge Base of Futures Studies,p2.

- 98- Heger, T. & Rohrbeck, R., 2012. Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819–831.
- 99- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391-1399.
- 100- Hempell , Thomas and Zwick , Thomas (2005) *Technology Use, Organizational Flexibility and Innovation: Evidence for Germany* , Centre for European Economic Research , Germany,p2 .
- 101- Henk Volberda W.,(1997), "Building flexible organizations for Fast-moving Markets", *long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, PP. 169-183,p171.
- 102- Hertz, Harry S. (2011), "Criteria for Performance Excellence" *Baldrige Performance Excellence Program*, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce vol.2, No. 5.
- 103- Hideg, É. (2007). Emergence in the Foresight. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 4(2), 80-88.
- 104- Hijjawi, Ghufra Saed,(2021)" The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership", *Management Science Letters* vo. 11,No. 9,pp.(57-67).
- 105- Hilhorst, T. (2008). *Local governance institutions for sustainable natural resource management in Mali, Burkina Faso and Niger*. Amsterdam, Royal Tropical Institute [Org/search4dev/files/277754/109478.Pdf](http://search4dev/files/277754/109478.Pdf),p43.
- 106- Hines, Andy,(2008) *Thinking About the Future: Guidelines for Strategic Foresight*, *Management Forum Series presentation*,p1.
- 107- Hines, Andy. (2019). When Did It Start? Origin of the Foresight Field. *Journals SAGE* <https://doi.org/10.1177%2F1946756719889053p3>.
- 108- Hitt M.A, Ireland R .D , Hoskisson D.R.(2017) *strategic management competitiveness & globalization concepts and cases*, unless otherwise noted all items © cengage learning,p217.
- 109- Hitt, Michael A. & Ireland R.D. & Hockesson, Rober E., "Strategic Management : Competitiveness and Globalization", *South-Western College, U.S.A.*, 2001,p544.
- 110- Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane , 2007, *Management of Strategy: Concepts and Cases*”, *South-Western*, 1st ed., New York.
- 111- Hollnagel , Erik (2014) *Resilience engineering and the built environment BUILDING RESEARCH & INFORMATION* 2014 , Vol. 42, No. 2, 221–228.
- 112- Holz-Eakin, Douglas & Mark, Rider & Harvey, Rosen, *Income Taxes & Entrepreneurs use of Labor*", in *Journal of Labor Economics*, Vol:18, No.:2, 2000,p324.

- 113- Hui, K.H., & chuan, T.K., (2002)," Nine approaches to organizational excellence", Journal of organization Excellence, Vol. (22),No.(1), pp.53-56.
- 114- Iden, Jon, Leif B. Methlie, and Gunnar E. Christensen. "The nature of strategic foresight research: A systematic literature review". Technological Forecasting and Social Change. Vol. 116.No.1 ,(2016): 87-97.
- 115- Jalonen,Erkka & Kujamaki, Ilkka & Kaki, Anssi & Smura ,Timo,(2006),"Media foresight for a multinational Paper company. WWW.adoption.com.
- 116- James Corlopio., Michal Harvey.,& Timoty Kiessling,(2012),"A key to prosperity in Hypercompetitive Markets: organizational Hyper flexibility", Trzits journal, Vol. xxiv , No. 2, PP. 187-200.
- 117- Jan Drummond & Ianstone,(2006)"Exploring the potential of high performance work systems in SMEs" Employee Relations,29(2).
- 118- Jankalová , Miriam,(2014), "Methodical basis of the Business Excellence status assessment." 2nd World Conference on Business, Economics and Management, Vol. (109). pp. 546-551.
- 119- Jemala, M. (2010). Evolution of foresight in the global historical context. foresight, 12(4), 65-81.
- 120- Jiang, W., Mavondo, F. T., & Matanda, M. J. (2015). Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. Management Decision, 53(6), 1184-1202.
- 121- Jim Hatch and Jeffery Zweig, 2001, Strategic Flexibility, The Key to growth , lvey Business Journal , march / April .
- 122- Jones, Gareth, "Organizational Theory, Design and Change", 5th ed., Pearson Prentice Hall, U.S.A., 2007,p37.
- 123- Kalleberg, Arne (2003) Flexible Firms and Labor Market Segmentation : Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers , University of North Carolina,p154.
- 124- Karmna. E, (2012), flexibility consideration in equity valuation, international Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences, Vol. 6,Issue. 8, pp. 934-942.
- 125- Kavitha, Srivastava; Saroj, Kumar Mishra,&Smita Pandey,(2008) ,"Organizational Excellence: Total Quality Management, SCMS-COCHIN",Journal of Indian Management, Vol. (5), No.(4),pp.16-25.
- 126- Kleijnen, M., Lee, N., Wetzels, M., 2009. An exploration of consumer resistance to innovation and its antecedents. J. Econ. Psychol. 30 (3), 44–357.
- 127- Koçyiğit, Yeşim & Akkaya, Bülent, (2020), the Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs, Business Management and Strategy, Vol. (11), No. (1),p112.

- 128- Kozjek, Tatjana, & Ferjan, Marko, (2015), Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency – a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations, Research papers, Vol. 48, No. 1,p41.
- 129- Kumar Shalender., (2015), "Organizational flexibility for superior value proposition: implications for service industry", International Journal of Economics and Management, Vol. 4, NO. 6, PP.1-3,p81.
- 130- Kumara, Sony, & Bhagat L. N., (2020)," Measurement of Organizational Excellence in Indian Context: an Exploratory Study," International Journal of Engineering Technologies and Management Research, vo. (7), no. (7), pp. (25-32).
- 131- Kumari , ,Itishree Gita and Pradhan , ,Dr. Rabindra Kumar (2014) Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay , International Journal of Business and Management Invention , Volume 3 Issue 11 || November. 2014 || PP.43-51.
- 132- Kuosa, Tuomo (2012). The Evolution of Strategic Foresight – Navigating Public Policy Making, Surrey, Gower Publishing,p11.
- 133- Kuosa,(2011)Practising Strategic Foresight in Government : The Cases of Finland, Singapore and the European Union, RSIS Monograph No. 19
- 134- Kuosa, T. (2016). The evolution of strategic foresight: navigating public policy making. Routledge.
- 135- Lampikoski, Kari & Emden, Jack, "Igniting Innovation : Inspiration Organizations Management Creativity", John Wily & Sons, U.K., 1996,p161.
- 136- Lau R.S.M. " Strategic Flexibility , A New Reality for World –Class Manufacturing",S.A.M Advanced Management Journal, Vol. 61, No.2,1996,p11-15.
- 137- Lawrence W. Sherman & David Allan Feller(2017) Introduction: The Foresight Dialectic, Columbia University Libraries,p1.
- 138- Leadership and Organizational Excellence. International Research Journal of Management Sciences, 2 (2).
- 139- Lewis, C. C., & George, J. F. ,(2008),"Cross-cultural deception in social networking sites and face-to-face communication", Computers in Human Behavior, Vol.(24), No.(6),pp. 2945–2964.
- 140- Lim , Benson T. H. ; Ling , Florence Y.Y. ; M.ASCE ,C. William Ibbs ; Raphael, Benny ; Ofori ,George " Empirical Analysis of The Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business" , Journal of Construction Engineering & Management , Vol.137, No . 3 ,2011,p226.
- 141- Liu, H. (2013). “ A critical review of the infect of IT on organizational flexibility n M. Bus Faculty of Business R Low – Art university.

- 142- Lund, R. 1998. "Organizational and Innovative Flexibility Mechanisms and their Impact upon Organizational Effectiveness," DRUID Working Papers 98- 23, DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial.
- 143- Maccoby , Michael,2001 ,successful lead employ strategic intelligence ,_research technology management,vol.44,p3.
- 144- Macmillan, Huge & Tampoe, Mahen,(2000) "Strategic Management : Process, Control and Implementation", Oxford Press, Inc., University Press, New York,p89.
- 145- Madhani, P.(2013).Organizational Flexibility: Real Option Approach SCMS Journal of Indian Management, p.p. 43-54.
- 146- Mauksch, S., Heiko A., Theodore J.(2020). " Who is an expert for foresight? A review of identification methods", Technological Forecasting & Social Change, 154, P2.
- 147- Matt Stanl, & Leslie M. Meier. (2012), the firm foundation of Organizational flexibility : The 360 contract in the Digitizing Music industry, Canadian Journal of communication, vol. 37, pp. 441-458.
- 148- McCormack, K. (2001). Business process orientation: Do you have it?. Quality Progress, 34(1), 51.
- 149- Miles, I., 2010. The development of technology foresight: A review. Technological Forecasting and Social Change, 77(9), 1448–1456.
- 150- Miles, I., Harper, J.C., Georghiou, L., Keenan, M. & Popper, R., 2008. The many faces of foresight. In L. Georghiou et al., eds. The Handbook of Technology Foresight. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 3–43.
- 151- Mitica, V. Kankaras, M. Nikolic, D. Dimic, S. Kovac, S. (2020). "Rationalization of the scenario development process under conditions involving extensive dynamics", Journal Pre-proof,p2.
- 152- Mohamed Aichouni^{1*}, Mabrouk Touahmia¹, Abdulaziz S Alghamdi¹, Lioua Kolsi ¹ and Tarik Al-Homaid²,(2020)" Strategic Technology Foresight in Organizations through Quality Management and Business Excellence Concepts: A Case Study, Edelweiss Applied Science and Technology, Volume 4 Issue 1.
- 153- Naseem, Afshan, and Sheikh, Sadia, and Malik GP., and Khusro P.,(2011),"Impact of Employee Satisfaction on Success of rganization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction", International Journal Of Multidisciplinary Sciences and Engineering, Vol.2, No. 5, PP:41-46.
- 154- Nenadal, Jaroslav., Vykydal, David., and Waloszek David., (2018), " Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations" Quality Innovation Prosperity /Kvalita Inovacia Prosperita 22/2.

- 155- Niels, Peter Van & Weerdt der., (2009), organizational flexibility for Hypercompetitive specificity of Dynamic capabilities and organization Design parameters, Erasmus university Rotterdam.
- 156- Nowotny, H., Scott, P. and Gibbons, M. (2001). Re-Thinking Science , Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty. Cambridge: Polity.
- 157- Oldham, Kevin & Edwards, Diane, (2008), "Strategic Foresight", New Zealand Association of Training and Development Conference Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions" Journal Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4.
- 158- Otto, A., & Obermeier, R. (2007). Logistikmanagement–Analyse, Bewertung und Gestaltung logistische Systeme. DÜV, Wiesbaden, p402.
- 159- Pagon, Milan & Banutai, Emanuel & Bizjak, Uros, "Leadership Competencies for Successful Change Management", University of Maribor, Slovenia, Presidency of the Eu., 2008, p24.
- 160- Paliokaitė, Agnė, Nerijus Pacesa, and David Sarpong. (2014) "Conceptualizing strategic foresight: An integrated framework". Strategic Change. Vol. 23.No.3-4: 161-169.
- 161- Paliokaitė, Agnė, "Industry level foresight: Designing foresight methods for Lithuanian energy sector", Enterprise and Work Innovation Studies, 6, IET, pp. 21(2010).
- 162- Phillips, F., Chang, J. and Su, Y.S. (2019), "When do efficiency and flexibility determine a firm's performance? A simulation study", Journal of Innovation and Knowledge, Vol. 4 No. 2, pp. 88-96.
- 163- Phillips, Fred & Tuladhar, Sugandha D., (2000), Measuring Organizational Flexibility: An Exploration and General Model, Elsevier Science Inc, p24.
- 164- A. Podgornaya, S. Grudina (2015). Self-Developing Systems in the Conditions of Anti Recessionary Management. Procedia Economics and Finance, 23, 1074–1078.
- 165- Popper, Rafael. (2008). 2008), "How are foresight methods selected?", Foresight, Vol. 10 Iss 6 , p63.
- 166- Pugh, D. S. ; Hickson , D. F ; Hinings , C. R. ; Macdonald , K .M. ; Turner , C. & Lupton , T. " A conceptual Scheme for Organizational Analysis " , Administrative Science Quarterly , Vol. 8 , No. 3, (1963), p307.
- 167- Qawasmeh, F., & Bourini, F. (2016). "Assessing the management practices of university excellence using the European model of excellence from the perspective of the students and staff at Gadara University". The Journal of Business and the Arab Economy, Vol.11, No. 2.

- 168- Rajshekhar G. Javalgi., Thomas W. Whipple.,&Amit K. Ghosh.,(2005)," Market orientation, Strategic flexibility, and performance: Implications for services providers", *Journal of Services Marketing*",Vol.19, No.4, PP.212-221.
- 169- Rene Rohrbeck and Heinrich M. Arnold and Jörg Heuer,(2007), *Strategic Foresight in multinational enterprises – a case study on the Deutsche Telekom Laboratories*, ; 2007; New Delhi, India,p16.
- 170- Retek, M. (2021). "Scenario building in an interactive environment and online communication", *Technological Forecasting & Social Change* 162, 120395,p1.
- 171- Rhydderch, Alun, (2013) "Strategic Foresight: Options, International Models and Recommendations". *Strategie und Sicherheit. Chancen und Grenzen Europäischer Militärischer Integration*, Vienna: Böhlau Verlag,p558.
- 172- Riailand, A., & Wold, K. E. (2009). *Future studies, foresight and scenarios as basis for better strategic decisions*. Trondheim, December,p5.
- 173- Riccardo Vecchiati,(2015)", *Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environment*, *Foresight Journal*, Vol.17, No.3, PP.257-273.
- 174- Richard O.C., "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance; A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, April, 2000,p254.
- 175- Ringrose, Dawn.,(2013),"Development of an Organization excellence framework", *The TQM journal*, Vol25, No4.
- 176- Robinson, C. Ahmad, F. Simmons, J. (2020). "Consolidation and fragmentation in environmental scanning: A review and research agenda", *Long Range Planning*,p1.
- 177- Rohrbeck, R. & Bade, M., 2012. *Environmental scanning, futures research, strategic foresight and organizational future orientation: A review, integration, and future research directions*. In *Proceedings of XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience*.
- 178- Rohrbeck, R. and H. G. Gemünden,(2008),*Strategic Foresight in Multinational Enterprises: Building a Best-Practice Framework from Case Studies*,R&D Management Conference 2008 "Emerging methods in R&D management"; Ottawa, Canada,p3.
- 179- Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2007). *The road ahead for research on strategic foresight: Insights from the 1st European conference on Strategic Foresight*. In *1st European Conference on Strategic Foresight*,p3.
- 180- Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). *The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies*. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593-1606.

- 181- Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593-1606.
- 182- Rohrbeck, R., 2011. *Corporate foresight*, Heidelberg: Springer.
- 183- Rohrbeck, R., Battistella, C., Huizingh, E., 2015. Corporate foresight: an emerging field with a rich tradition. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 101,1–9.
- 184- Rohrbeck, R., Etingue Kum, M., Jissink, T., & Gordon, A. V. (2018). *Corporate Foresight Benchmarking Report 2018: How leading firms build a superior position in markets of the future*. Tymen and Gordon, Adam V., *Corporate Foresight Benchmarking Report*.
- 185- Rosen, Shmuel, (1994), *Organizational Flexibility*, IRI Training and Publishing.
- 186- Rowe, W.G., & Wright, P.M. (1997). "Related and unrelated diversification and their effect on human-resource management controls." *Strategic Management Journal*, 18(4), 329-338.
- 187- Salimova ,Tatiana & Natalya Vatolkina & Vasily Makolov, (2014), *Strategic Partnership: Potential For Ensuring The University Sustainable Development, Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovacia Prosperita XVIII/1*.
- 188- Sand, bekkan, and Dage, Adan, (2004), "Organizational Excellence in Norwegian", Context – in an investigation into the factor Structure of Sharma, Excel Questionnaire.
- 189- Santos-Vijande, M. L., Lopez-Sanchez, J. .., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- 190- Saritas, O. Burmaoglu, S. (2015). "The evolution of the use of Foresight methods: a scientometric analysis of global FTA research output", *Scientometrics* , 105:497–508
- 191- Saritas, O., 2013. Systemic foresight methodology. In *Science, Technology and Innovation Policy for the Future*. Berlin: Springer Verlag, pp. 83–117.
- 192- Sarpong, David, and Mairi Maclean. "Unpacking strategic foresight: A practice approach". *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 30. No.1. (2015): 16-26.
- 193- Schweitzer, Nicola, Rupert Hofmann, and Andreas Meinheit. "Strategic customer foresight: From research to strategic decision-making using the example of highly automated vehicles." *Technological Forecasting and Social Change* 144 (2019): 49-65.
- 194- Sethi, A. K. & Sethi, S. P." Flexibility in manufacturing: a survey " *International Journal of Flexible Manufacturing System*, Vol.2, No. 4 , 1990,p289-320).
- 195- Shala E.(2015)A new path in foresight validation? Discussing the socio-epistemic underpinning of foresight quality criteria. *Eur J Futures Res* (2015) 1-3: 19,p1.

- 196- Shalender,K., (2015), organizational flexibility for superior value proposition: Implications for services Industry, International Journal of Economics and management sciences, Deemed university, India, Vol.5, No.6,p3.
- 197- Shanmugapriya,k.&Rajamanogary,k.,(2012) , "A conceptual study of Factors influencing Organization Excellence", Int J Eng Manag Res, Vol .(2) Iss.(1),pp.1-7.
- 198- Sharma. Manoj K, Sushil., Jain. Pramod K. (2010), " Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance " Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 11, No. 3, pp 51-68.
- 199- Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael.,(2004),"Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions", Academy of Management Executive, School at Texas A & M University, Vol. 18, No. 4. PP.44-59.
- 200- Shirvani , Aliakbar & Iranban, Seyed Javad, (2013)," Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran" European Online Journal of Natural and Social Sciences, vo. (2), no. (3), PP.(3010-3015).
- 201- Singh, Ashu,(2013)," A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence", Organization Development Journal, Vol. (31), Iss.(3), pp.39-50.
- 202- Skelton, Judith & Beverly, Simpson & Scott, Julia, "Nursing Leadership, n Integrated Approach to Change Leadership, Vol.:20, No.: 3, 2007,p1.
- 203- Slaughter, R. A. (1996). Foresight beyond strategy: Social initiatives by business and government. Long Range Planning,29(2), 156-163.
- 204- Sopelana, Amaia, Kunc Martin & Olga Rivera Hernáez, (2012), Towards a Dynamic Model of Organisational Flexibility Health Research and Innovation Basque Government, Vitoria-Gasteiz, Spain,p2.
- 205- Spaniol, M. Christina B . Anna, B. Rohrbeck,R. (2019). "Five strategic foresight tools to enhance business model innovation teaching". Journal of Business Models. Vol. 7.No.3,p2.
- 206- Stamevska, Elizabeta & Stamevski , Vasko (2020)," Decisions and Skills of the Strategic Leaders," Economics and Management , ISSN: 2367-7600; 1312-594X.
- 207- Stolker , R.J.M and Karydas, D.M and Rouvroye , J.L (2008) A Comprehensive Approach to Assess Operational Resilience , Eindhoven University of Technology, Den Dolech 2, P.O. Box 513,p3.
- 208- Suarez, F.F.; Cusumano, M.A. & Fine, C.H. " An empirical study of flexibility in manufacturing " Sloan Management Review ,Vol.37 ,No.1, 1995,p26.
- 209- Thompson ,A. A. ; Strickland III ,A. J. & Gamble ,J. E. " Crafting & Executing Strategy : the Quest for Competitive Advantage " ,16th ed , McGraw-Hill , USA,2008.

- 210- Thompson ,J. & Martin ,F. " Strategic Management : Awareness & Change " ,5th edition ,South-Western , CENGAGE Learning , 2005 .
- 211- Thomas L.. Wheelen, & Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy: toward global sustainability Pearson/Prentice Hall.
- 212- 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), pp. 197-230.
- 213- Torres, Ignacio & Moreno, Antonia & Verdu, Antonio, (2010)"The Moderating Effect of Innovative Capacity on the Relationship Between Real Options and Strategic Flexibility", Elsevier Journal,p120.
- 214- Uotila, T., Melkas, H. & Harmaakorpi, V., 2005. Incorporating futures research into regional knowledge creation and management. Futures, 37(8), 849–866.
- 215- Upton , D.M. "The Management of Manufacturing Flexibility " , California management review,Vol.36, No 2, 1994.
- 216- Van der Laan, L. (2008). The imperative of strategic foresight to strategic thinking. Journal of Futures Studies, 13(1), 21-42,p28.
- 217- Vandenberg, M. (2007). Strategic Foresight in the Built Environment–an overview. ASBEC Research Paper, The Australian Sustainable Built Environment Council.
- 218- Vecchiato, A. (2013). 'Strategic foresight: matching environmental uncertainty', Technology Analysis & Strategic Management, 24, 8,p783.
- 219- Vecchiato, Riccardo. "Strategic foresight and environmental uncertainty: a research agenda". Foresight. Vol. 14,No.5. (2012): 387-400.
- 220- Vecchiato,Riccardo,(2015)" Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments " Foresight. Vol. 17,No.3. : 257-273.
- 221- Vigoda, Eran, and Cohen, Aaron, (2003), "Work Congruence and
- 222- Vladimir Codrin., (2012),"Flexibility organization, global. Business and Management Research", An International Journal, Vol. 4, No. 3, pp.277-285.
- 223- Vladimir Codrin., (2012),"Flexibility organization, global. Business and Management Research", An International Journal, Vol. 4, No. 3, pp.277-285.
- 224- Volberda, Henk W.(1997) "Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets" Elsevier Science Ltd, Vol. 30, No. 2, pp. 169 to 183.
- 225- Volck ,Nicolas.,(2009)" Deploy and exploit Lean Six Sigma", Organizational Editions, , Paris, pp.27-28.
- 226- Wagner, K. W., & Patzak, G. (2020). Performance Excellence-Der PraxisleitfadenzumeffektivenProzessmanagement. Carl HanserVerlag GmbH Co KG.

- 227- Wall ,Stuart , Zimmermann Carsten , Klingebiel Ronald, Lange Dieter and Edward Elgar,(2010)," Strategic Reconfigurations Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries", Printed and bound by MPG Books Group, UK,p19.
- 228- Wang, C. & Ahmed, P., "Learning Through Quality and Innovation", *Managerial Auditing Journal*, 17,2007,p417.
- 229- Warmuth, D.(2014). prepare today to thrive tomorrow, recent developments in strategic foresight and their potential values . master thesis,p31.
- 230- Weigand, K., Flanagan, T., Dye, K., & Jones, P. (2014). Collaborative foresight: Complementing long-horizon strategic planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 85, 134-152.
- 231- Whitehill, M., "Knowledge-Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage", *Long Rang Planning*, Vol.:30, No.: 4, 1997,p625.
- 232- Willcocks, Leslie, and Gill Smith (1995). IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions, *Journal of Strategic Information Systems*, Amsterdam: North-Holland, Vol. (4), No.(3), PP. 279-301.
- 233- Yugiong , Li ; Dongmei , Z. & Fuquan , Z." The Empirical Study on the Relations Among Network Structure , Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance" , *International Business & Management* ,Vol. 6 . No.1 ,2013.
- 234- Zahra, Shaker A.& Nambisan, Satish.(2012). "Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems", *Business Horizons*, Volume 55, Issue 3,p221.
- 235- zanoli, raffaele & gambelli danilo & vairo, Daniela,2012 ," scenarios of the organic food market in Europe", *food policy*, 37, p:41-57.
- 236- Zdrilić, I., & Dulčić, Ž., (2016)," Business excellence as a success factor for the performance of large Croatian enterprises", *Management: journal of contemporary management issues*, Vol.(21),No.(1) ,pp.145-162.
- 237- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (2002). Value chain flexibility: a dichotomy of competence and capability. *International Journal of Production Research*, 40(2), 561-583.
- 238- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (2005). Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 71 - 95.
- 239- Zhang, X. M., & Bartol, K. M. ,(2010)," The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment", *Journal of Applied Psychology*,Vol. (95), No. (5),pp. 862-873.

- **(Internet)**

- 1- Armitage.J & Others(2009)" The 7 Essentials Of Business Excellence", Article Internet Publier Sur, <http://www.businessknowhow.com/growth/bizcomm.htm>.
- 2- Chieving Excellence In Construction", http://usir.salford.ac.uk/9943/1/272_Thurairajah_N_et_al_A_Chieving_Exellence_in_Construction_IPRC_2005.pdf ,PP.1-13.
- 3- Dumitrescu, Luigi-Nicolae, (2007), "Evaluating A Customer-Centric Approach", (<http://www.mnmk.ro/documents/2007/2007-7.pdf>, PP.73) .
- 4- <https://www.emerald.com/insight/search?q=Yasmine%20YahiaMarzouk>
- 5- Komninos, (2006) ,The Architecture of intelligent Cities,integrating human collective and artificial intelligence to enhance Knowledge and Innovation , international conference on intelligent environments,p32.
- 6- Maccoby, Michael, Margolies , Richard and Onderick, Edith -Harvey,2004 , To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence, factor in talent , www.factorintalent.com,p45.
- 7- Thurairajah, N., and Haigh, R., and Amaratunga, R.D.G., (2005), "A
- 8- (www.almaany.com)



الملاحق



الملحق (١)

اسماء السادة المحكمين

ت	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الاختصاص العام والدقيق	مكان العمل	تاريخ الحصول على اللقب العلمي
١	أ.د.	احسان دهش جلاب	ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية	٢٠١٢/٦/٣
٢	أ.	كامل شكير الوظيفي	ادارة اعمال / ادارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل	٢٠١٦/٦/٢
٣	أ.د.	زينب عبد الرزاق عبود	ادارة اعمال / نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل	٢٠٢٠/٤/٣٠
٤	أ.د.	أحمد كاظم بريس	ادارة اعمال / ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	٢٠٢٠/٥/٧
٥	أ.م.د.	جواد محسن راضي	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية	٢٠١٢/٢/٩
٦	أ.م.د.	نسرين جاسم محمد	ادارة اعمال / ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد	٢٠١٣/٨/٣١
٧	أ.م.د.	سحر عباس حسين	إدارة استراتيجية / إدارة الجودة الشاملة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	٢٠١٥/٥/٤
٨	أ.م.د.	باسم فيصل عبد نايف	ادارة اعمال / ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة	٢٠١٦/٩/٣
٩	أ.م.د.	محمد ثابت الكرعوي	ادارة اعمال / ادارة استراتيجية وادارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	٢٠١٨/٥/٨
١٠	أ.م.د.	احمد عبدالله امانة	إدارة استراتيجية / ادارة معرفة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	٢٠١٩/٣/١٩
١١	أ.م.	ظفر ناصر حسين	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل	٢٠١٩/١١/٩
١٢	أ.م.د.	عقيل قاسم هاشم	ادارة المؤسسات / ادارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل	٢٠٢٠/٥/١٠

تم ترتيب قائمة السادة المحكمين بحسب اللقب العلمي و تاريخ الحصول عليه

الملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بابل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم الادارة الصناعية

الدراسات العليا

م/ استمارة الاستبيان

السيد المستجيب المحترم

تحية طيبة...

تعد استمارة الاستبيان بين أيديكم مقياساً لمتغيرات الدراسة الموسومة (تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التفوق التنظيمي : المرونة التنظيمية متغيراً تفاعلياً) دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة الاسمنت الجنوبية في محافظة النجف الاشرف والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة الصناعية.

ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة وكونكم الاقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة فإن املنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والاجابة عنها ، كما تملؤنا الثقة بدقة اجابتم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج .ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- ١- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم على الاستمارة.
- ٢- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
- ٣- يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك ، علماً بأنه ليس هناك إجابة صائبة وإجابة خاطئة.
- ٤- يرجى الاجابة على كافة اسئلة الاستبانة وفي حالة ترك أي سؤال ستهمل الاستمارة .

شاكرين تعاونكم معنا مع وافر التقدير والاحترام

المشرف

أ.د بشار عباس الحميري

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

الباحثة

فادية عدنان قحطان

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

القسم الاول : المعلومات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي : ذكر () انثى () .
- ٢- الفئة العمرية : أقل من ٣٠ () ٣١-٤٠ () ٤١-٥٠ () ٥١ فأكثر () .
- ٣- التحصيل العلمي : دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي () بكالوريوس () اعدادية () .
- ٤- مدة الخدمة : أقل من ٥ () ٦-١٠ () ١١-١٥ () ١٦-٢٠ () ٢١ فأكثر () .
- ٥- المنصب الوظيفي الحالي :

القسم الثاني : متغيرات البحث

اولا : الاستشراف الاستراتيجي (Strategic Foresight)

هي قدرة الشركة في الكشف عن الاشارات الضعيفة المبكرة التي تطرأ في المتغيرات البيئية المحيطة اي توقع الاحداث قبل وقوعها و تستطيع الشركة عبر فهم و معرفة الماضي والحاضر رسم مستقبلها وبما يتناسب مع رؤيتها واهدافها نحو التميز. وهناك ثلاثة ابعاد للاستشراف الاستراتيجي هي:

١- قدرات المسح البيئي : (Environmental scanning capabilities)

هي قدرة الشركة في فحص ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية بغية جمع المعلومات واستخدام هذه المعلومات كإشارات مبكرة التي تنذر بحصول تغييرات قادمة في البيئة ومن ثم تحديد مسار العمل المستقبلي للشركة.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تجري شركتنا عملية المسح البيئي وبشكل مستمر					
٢	يتوفر لدى شركتنا شبكة نشطة من الاتصالات مع المجتمع العلمي والبحثي					
٣	تستخدم شركتنا اساليب عدة للاستفادة من آراء الخبراء مثل الاستبانات و ورش العمل والمقابلات والاجتماعات					
٤	تتابع شركتنا التطورات في الشركات العالمية للاستفادة من تجاربها					
٥	تهتم شركتنا بالدورات التطويرية في مجال قدرات المسح البيئي					
٦	يساعد المسح البيئي في توفير معلومات مهمة عن المنافسين					
٧	تستخدم شركتنا تقنيات وطرائق حديثة لرصد التطورات المستقبلية في بيئة العمل وطلبات الزبائن المتغيرة					

٢- قدرات الاختيار الاستراتيجي : Strategic choice capabilities

هي قدرة الشركة في تحديد البديل الافضل والاملل من بين البدائل المتاحة والذي يتناسب مع ظروفها الداخلية والخارجية اي اختيار المستقبل الذي يلي طموح الشركة ويحقق اهدافها طويلة الامد.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تستقرأ شركتنا المستقبل و تقوم ببناء السيناريوهات المحتملة					
٢	تعمل شركتنا على تطوير البدائل الاستراتيجية بصورة مستمرة وفقا للتغيرات البيئية					
٣	يوجد اتفاق تام على البدائل بين جميع الاقسام والمستويات التنظيمية في الشركة					
٤	تقوم شركتنا بوضع الخطط التطويرية القابلة للتطبيق لتحسين قدرتها الاستراتيجية وتحقيق اهدافها					
٥	تهتم شركتنا بتقويم البدائل الاستراتيجية بغية تحديد الافضل من بينها					
٦	تطور شركتنا خطط نشاطية تعمل على تحسين التقدم نحو تنفيذ البدائل الاستراتيجية					

٣- قدرات التكامل : (Integration capabilities)

قدرة الشركة في تجميع او الحصول على الموارد اللازمة والمستندة الى المعرفة وتنسيقها بحيث تمكنها من تحقيق رؤيتها واهدافها المستقبلية وهذا بدوره يؤدي الى تكامل وضعها الحالي مع وضعها المستقبلي المخطط اي تحقيق التكامل بين المعرفة الخارجية والداخلية معاً.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تسعى شركتنا الى الاستخدام الفعال لمواردها التكنولوجية والبشرية للوصول الى الاداء المتحقق					
٢	تشجع شركتنا مشاركة المعلومات وبحرية تامة على مختلف المستويات التنظيمية					
٣	تدمج شركتنا بين الخبرات والمهارات في عملياتها التنظيمية لمواكبة التغيرات المستقبلية					
٤	تحرص شركتنا على التعلم المستمر لتحسين مهارات وقدرات الملاك الوظيفي لديها					
٥	تهتم شركتنا بتعزيز العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين موظفيها وعلى كافة المستويات الادارية					
٦	تقوم شركتنا بإقامة علاقات مع شركات عالمية					

					للحصول على الموارد والمعرفة لتحقيق اهدافها المستقبلية
					٧ نتج شركتنا بإدارة الاعتماد المتبادل بين نشاطاتها لتحقيق التكامل ولديها معرفة تامة بتفاصيل العمل

ثانيا : التفوق التنظيمي : (Organizational Excellence)

هو هدف تسعى اليه جميع المنظمات سواء أكانت انتاجية ام خدمية ويتم الوصول اليه من خلال تفاعل مجموعة من الانشطة والاجراءات والقيم والتي تتسم بالندرة والابداع والاصالة بما يساعدها على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات الزبائن. وهناك ثلاثة ابعاد للتفوق التنظيمي هي :

١- الابداع والابتكار : (Creativity and innovation)

هما ميزتان اساسيتان من مزايا المنظمات المتفوقة فالإبداع هو القدرة على تكوين وايجاد افكار جديدة وغير مألوفة من قبل سواء أكانت تخص المنتجات او الخدمات، والابتكار هو تحويل هذه الافكار الجديدة الى شيء ملموس يحقق للمنظمة ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق التفوق التنظيمي.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	ترى شركتنا ان الابداع والابتكار هما مصدر تحقيق تميز الانشطة والفعاليات الخاصة بها					
٢	تسعى شركتنا الى تقديم افكار ومنتجات جديدة					
٣	تتبنى شركتنا مبدأ التحسين المستمر في العمل والذي يعتبر بدوره محفزا للعاملين على تقديم الافكار الجديدة					
٤	تسعى شركتنا الى توضيح الاهداف من اجل الوصول الى الافكار الابتكارية					
٥	تتبنى شركتنا افكار مبتكرة وتعمل على تنفيذها					
٦	تحرص شركتنا على مساعدة العاملين على ان يكونوا اكثر دقة في فهم الابتكار من خلال مشاركتهم في الآراء					
٧	تقوم شركتنا بنشر الثقافة الابداعية بين مختلف وحداتها التنظيمية والموظفين فيها					

٢- التركيز على السوق والزبائن : (Focus on the market and customers)

قدرة الشركة في تحليل السوق لتحديد خصائصه وحجمه و كذلك تحديد مجموعات الزبائن المستهدفين و التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها لكسب ارضائهم واقامة علاقات وثيقة ومستمرة معهم وبشكل افضل من المنافسين.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تراعي شركتنا من خلال نهج منظم معرفة حاجات وتوقعات الزبائن والعمل على تلبيتها					
٢	تتبنى شركتنا ثقافة التركيز على الزبائن من خلال ادارة وتحسين العلاقات معهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم					

					المعلومات التي يتم جمعها بخصوص السوق والزبائن يتم تحليلها بانتظام لاستخدامها في برامج تحسين منتجات شركتنا	٣
					تسعى شركتنا وباستمرار لتحسين صورتها امام الزبائن من خلال خلق انطباع متميز للمنتجات التي تقدمها	٤
					تتفوق شركتنا على المنافسين في تسويق منتجاتها بالشكل الذي يجعله متاح بسهولة للزبون	٥
					تحرص شركتنا وباستمرار على تقصي رضا الزبون حول المنتجات التي تقدمها	٦
					تتعامل شركتنا باهتمام بالغ مع جميع الشكاوى المقدمة من الزبائن بخصوص منتجاتنا	٧

٣- العمليات : Operations

هي عبارة عن مجموعة من الانشطة المتسلسلة والاجراءات التي يتم من خلالها تحويل مدخلات الشركة الى مخرجات تحقق حاجات و رغبات الزبائن اي التركيز على العمليات التي يمكن من خلالها الوصول الى الاهداف المرجوة وصولا لتحقيق التفوق التنظيمي.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	توفر شركتنا كل ما يحتاجه العاملين للقيام بعملهم ونأدية واجباتهم					
٢	تعتمد شركتنا على معايير اداء طموحة لتقديم المنتج الافضل					
٣	تمتلك شركتنا السيطرة والرقابة العاليتين على اجراءات العمل وتوثيقها					
٤	تحرص شركتنا على تقليل الهدر في الموارد والوقت والمواد الاولية					
٥	تخضع العمليات المختلفة في شركتنا الى التبسيط والاختصار					
٦	تستخدم شركتنا وسائل تكنولوجية حديثة في تقديم منتجاتها					
٧	تحرص شركتنا على تلافي الاخطاء قبل وقوعها وفقا لمبدأ الوقاية خير من العلاج					
٨	تعتمد شركتنا على نظام التغذية الراجعة لإعادة النظر في سير عملياتها وتقييم مستوى الاداء وتطويره للمستقبل					

ثالثا: المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)

هي قدرات وامكانيات الشركة في التكيف و تحقيق اعلى استجابة ممكنة للتغيرات والضغط التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية للشركة بسرعة وكفاءة عالية نحو التميز. وهناك ثلاثة ابعاد للمرونة التنظيمية هي :

١- المرونة التشغيلية : (Operational Flexibility)

هي القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات من خلال مزيج الافراد والأجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات بهدف تحقيق اقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر المحتملة.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تتمكن شركتنا من توفير قوى عاملة اضافية ان تطلب العمل ذلك					
٢	تتصف واجبات ومهام العاملين في شركتنا بالتنوع والقبالية على التكيف مع الظروف المتغيرة					
٣	تحرص شركتنا على استقطاب العاملين ذوي المهارات المتعددة لاستثمارهم في مختلف الأقسام					
٤	يتمتع العاملين في شركتنا بالمرونة الكافية في تقديم واجباتهم ومهامهم في أماكن مختلفة غير المعتادين عليها في الشركة					
٥	خصائص العمل التنظيمية لا تعيق العاملين في شركتنا من تقديم أعمالهم بطريقة مرنة					
٦	تستخدم شركتنا أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق التكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لأداء العمل					

٢- المرونة الهيكلية : (Structural flexibility)

هي القدرة على تكيف آلية اتخاذ القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة وبما يتلائم مع التغيرات في البيئة الخارجية اذ ان المرونة الهيكلية هي مرونة البيئة الداخلية بتتويج الادوار والاعداد والقباليات والمهارات للعاملين في المنظمة لتقبل التغيرات الطارئة.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن يمكنها من الاستجابة السريعة					
٢	تعتمد شركتنا نظام اتصال كفوء يعمل على ربط الأقسام المختلفة بعضها مع بعض فضلاً عن تحقيق الاتصال مع الزبائن					
٣	يتم تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يساعد في انجاز الاعمال بطريقة كفوءة					
٤	تتداول المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات التنظيمية في شركتنا					
٥	الوظائف في شركتنا مصممة بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق اقصر وقت في انجاز المهام المناطة بالعاملين					
٦	تهتم شركتنا بمنح العاملين المزيد من الصلاحيات لتلافي المشكلات في حال حدوثها					

٣- المرونة الاستراتيجية : (Strategic flexibility)

هي قدرة الشركة على التغيير او الاستجابة وفي الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية وبما يمكنها من اغتنام الفرص وتقليل المخاطر.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تقوم شركتنا بإطلاق منتجات جديدة ومبتكرة وبشكل أسرع من منافسيها					
٢	تبادر شركتنا بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية					
٣	تستطيع شركتنا إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية) في مجالات أخرى في وقت قصير وبأقل تكلفة					
٤	تمتلك شركتنا قدرة عالية في المبادرة بتغيير او تعديل استراتيجياتها الحالية					
٥	تتبنى الشركة استراتيجيات استباقية يصعب على المنافسين التنبؤ بها					
٦	تدرس شركتنا وبشكل منظم نقاط قوة وضعف استراتيجيات الشركات المنافسة					
٧	تمتلك الشركة القدرة على الاستفادة من الفرص الناجمة عن التغيير البيئي					
٨	تأخذ الشركة بنظر الاعتبار الظروف الطارئة عند تطوير الاستراتيجيات					

الملحق (٤)

المقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معاونة
ومعمل اسمنت الكوفة

ت	الاسم	الوظيفة ومكان العمل	تاريخ المقابلة
١	مدير المعمل	م.حيدر هادي علي	٢٠٢٢/٣/٣٠ الساعة العاشرة صباحا
٢	مدير الادارة	رافع سرحان حامد	٢٠٢٢/٤/٣ الساعة الحادية عشر صباحا
٣	مدير الانتاج	محمد كاظم طاهر	٢٠٢٢/٣/٣٠ الساعة العاشرة والنصف صباحا
٤	مدير المقلم	م.حازم محمد وحيد	٢٠٢٢/٤/٣ الساعة الحادية عشر والنصف صباحا
٥	مسؤول المواد الاولية	م.اياد جابر جاسم	٢٠٢٢/٤/٥ الساعة العاشرة صباحا
٦	مدير السيطرة النوعية	بشار محمد محمد جابر	٢٠٢٢/٤/٦ الساعة التاسعة والنصف صباحا
٧	مسؤول شعبة فحص الاليات	رحيم شارور	٢٠٢٢/٤/٦ الساعة العاشرة صباحا
٨	مسؤول شعبة الموارد البشرية	علي نعمان محمد	٢٠٢٢/٤/٧ الساعة العاشرة صباحا
٩	مدير قسم المقالع	م.عدي كاظم محمد	٢٠٢٢/٤/٧ الساعة العاشرة والنصف صباحا
١٠	مسؤول التقلبات	حيدر سليم حمود	٢٠٢٢/٤/٧ الساعة الحادية عشر صباحا

Abstract

The Purpose : The current research aims to test the impact of strategic foresight in its dimensions (environmental scanning capabilities, strategic choices capabilities, integration capabilities) in achieving organizational excellence in its dimensions (innovation and creativity, focus on the market and customers, operations) through the interactive role of organizational flexibility in its dimensions (operational flexibility, structural flexibility, strategic flexibility) as it adopted in its theoretical framework strategic foresight as an independent variable, organizational excellence as a dependent variable, and organizational flexibility as an interactive variable.

Methodology : Through using the intentional sample comprehensive scanning method, (111) questionnaire forms were distributed to the administrative leaders in the General Company for Southern Cement. In order to process this data and information and to test hypotheses, the researcher used a number of descriptive statistics methods such as (weighted mean, standard deviation), and a number of inferential statistics methods were used, such as (correlation relationships, multiple regression by regressive deletion method), and the researcher used a number of programs for the purpose of conducting the statistical aspect, namely (SPSS.v23, AMOS V. 23, Excel 2010).

The importance of the research : The research derives its importance from the importance of the variables investigated, being one of the contemporary approaches and affecting the nature of the work of organizations, as well as addressing an important sector, the industrial sector, which is considered the most important and effective in the process of economic development, and the link between three variables, namely (strategic foresight, organizational excellence, organizational flexibility) as there is no previous study that dealt with or combined these variables, to the knowledge of the researcher, which justifies initiating the study and testing of the research variables.

The most important practical results: The results of the current research showed an interactive effect of organizational flexibility in the relationship between strategic foresight and organizational excellence.

basic terms : strategic foresight, organizational excellence, organizational flexibility, the General Company for Southern Cement.

**Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Babylon University
College of Management and Economics
Department of Industrial Management**



**The impact of strategic foresight on organizational Excellence.
organizational flexibility as an interactive variable**

Thesis Submitted to.

**To the Council of the College of Administration and Economics
/ University of Babylon**

**It is part of the requirements for obtaining a master's degree in
industrial management**

Submitted by the student

Fadia Adnan Bhaya

Supervised by

Professor Dr.

Bashar Abbas AL- Himyari

2022 AD

1443 AH