

دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية

أ.د. فائق مشعل قدوري
وفاء محمد فخري الألوسي
جامعة تكريت / كلية الإدارة و الاقتصاد

**Foresight strategic role in achieving organizational
excellence according to the perspective of the strategic
flexibility**

Prof. Dr. Fayiq M. Kaddory Wafaa M. Fakhri alalousi
Tikrit Uni. /College of Administration And Economics

تاريخ قبول النشر ٢٠١٦/٢/٢٢

تاريخ استلام البحث ٢٠١٥/١١/١٩

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي والتميز التنظيمي وفقاً لمنظور المرونة الإستراتيجية من خلال تحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات. واختير القطاع الصحي في محافظة كركوك ميدانياً للدراسة واختبار فروضها، وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من الدراسة وبلغ حجم العينة (٩٥). وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها أن للاستشراف الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثير معنوي في كل من التميز التنظيمي، والمرونة الإستراتيجية. فضلاً عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات الدالة: الاستشراف الاستراتيجي، المرونة الإستراتيجية، التميز التنظيمي.

Abstract:

The present study aimed to identify the role of strategic foresight and organizational excellence, according to the perspective of the strategic flexibility through the relationship between these variables impact analysis. And was named the health sector in the province of Kirkuk field of study and testing hypotheses, was adopted as a tool head of the questionnaire form in the collection of data relating to the field side of the study and the total sample size (95). Was reached to a set of conclusions that is the most important strategic exploring the link and moral effect relationship in both organizational excellence, and strategic flexibility. As well as a correlation between the moral and the impact of strategic flexibility and organizational excellence relationship. The study concluded with a set of recommendations and proposals.

Key word: strategic foresight, strategic flexibility, organizational excellence.

المقدمة:

تزايدت تحديات بيئة الأعمال في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وأصبحت تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات، وبدأت تبرز الكثير من الطروحات الجوهرية في الفكر الاستراتيجي أفرزتها طبيعة المرحلة، كونها تمثل عوامل حاسمة لإدامة نجاح أية منظمة، ومنها الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الإستراتيجية التي تعد إحدى تلك الموضوعات الإستراتيجية الهامة في مجال مساعدة إدارة المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق رسم السياسات وتحديد الاستراتيجيات لمجابهة التحديات والتغيرات البيئية، وبالتالي الوصول إلى التميز التنظيمي.

لقد جاءت فكرة الدراسة الحالية، لتتناول موضوعات معاصرة لها الدور الكبير والتميز في استدامة أداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها، وضمن أربعة مباحث، تناول الأول منهجية الدراسة، فيما تطرق الثاني إلى المرتكزات الفكرية والفلسفية لمنهجيات الدراسة، وعرض الثالث الجانب الميداني للدراسة، وقدم الرابع مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول/ منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي كمنهج نظامي يستشرف آفاق مستقبل المنظمات، ويستعد لمواجهة، إلا أنه لم يعد كافياً لدرجة أن نقف عنده بل يتطلب تطوير إمكانيات الاستشرف الاستراتيجي وتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى صناع القرار ليوفر تحليلاً يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة. فضلاً عن ضرورة ربط إمكانيات الاستشرف الاستراتيجي بالمرونة الإستراتيجية. مما تقدم فإن طرح التساؤلات الآتية يمكن أن يساهم في توضيح مضامين مشكلة الدراسة:

١. هل لدى قيادات الميدان المبحوث فكرة عن الاستشرف الاستراتيجي ومدى تبنيه لمواجهة متطلبات المستقبل؟
٢. هل هناك تصور واضح لدى الإدارات الصحية المبحوثة عن كل من (التميز ومتطلباته، والمرونة الإستراتيجية، واستشرف المستقبل الاستراتيجي)؟

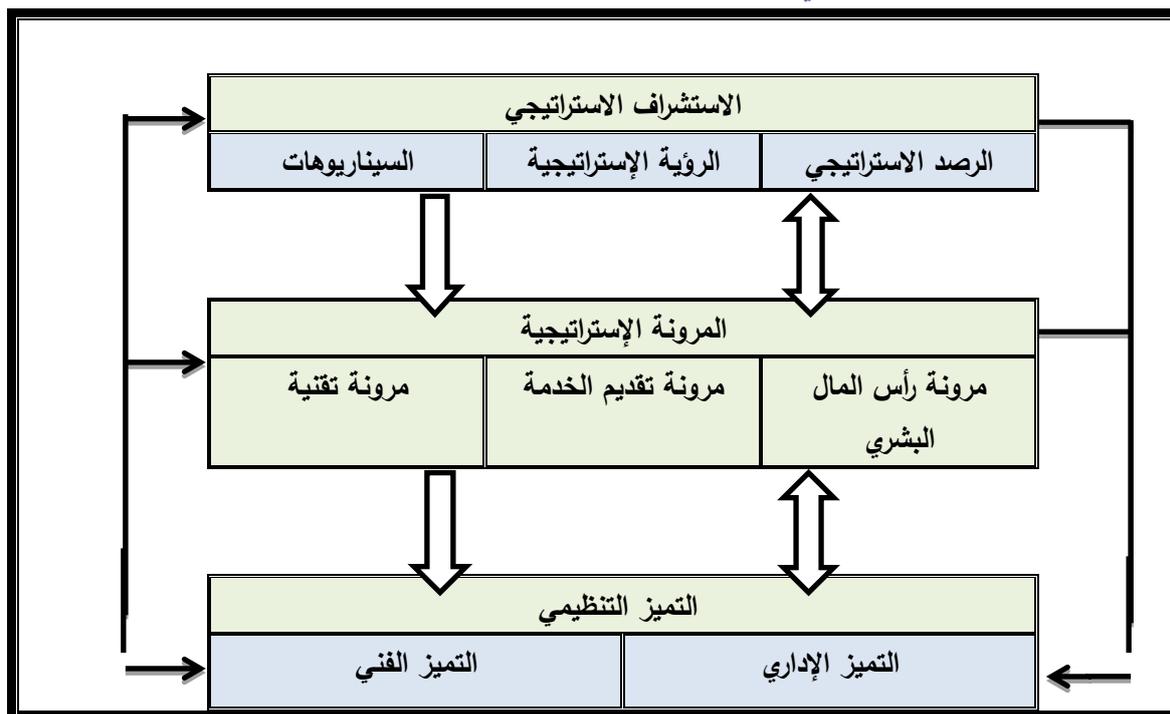
ثانياً: أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها ومعالجاتها وميدانها المدروس إذ تساهم هذه الدراسة بطرح الأطر النظرية لمتغيراتها المتمثلة بالاستشرف الاستراتيجي والمرونة الإستراتيجية والتميز، وتتجلى أهمية الدراسة بجانبها الميداني في بيان دور الاستشرف الاستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تحقيق التميز في المنظمات الصحية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- ١- تحديد دور الاستشرف الاستراتيجي في تميز المنظمات الصحية وفق منظور المرونة الإستراتيجية.
- ٢- عرض سبل الاهتمام بقدرات القيادة في مجال الاستشرف الاستراتيجي ودورها في تحقيق وتعزيز التميز في المنظمات الصحية.

رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي والفرضيات



شكل رقم (١)

مخطط الدراسة الافتراضي

فرضيات الدراسة

- ١- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي لقادة المنظمات المبحوثة والتميز التنظيمي لهذه المنظمات.
- ٢- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي لقادة المنظمات المبحوثة والمرونة الإستراتيجية لهذه المنظمات.
- ٣- هناك علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي لهذه المنظمات.
- ٤- هناك علاقة تأثير بين الاستشراف الاستراتيجي لقادة المنظمات المبحوثة والتميز التنظيمي لهذه المنظمات.
- ٥- هناك علاقة تأثير بين الاستشراف الاستراتيجي لقادة المنظمات المبحوثة والمرونة الإستراتيجية لهذه المنظمات.
- ٦- هناك علاقة تأثير بين المرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي لهذه المنظمات.
- ٧- هناك علاقة تأثير بين الاستشراف الاستراتيجي لقادة المنظمات المبحوثة والتميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية السائدة للمنظمات المبحوثة.

خامساً: أدوات الدراسة

أ- أساليب جمع البيانات: لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تمّ جمع البيانات عن طريق الاستبانة والجدول (١)، الذي يمثل هيكلية استمارة الاستبانة. فضلاً عن توضيح المصادر التي تم اعتمادها في تصميمها.

جدول رقم (١)

هيكلية استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسة	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصادر
١	الاستشراف الاستراتيجي	السيناريوهات	٨	٨-١	العبيدي ٢٠١٤
		الرصد البيئي	٩	١٧-٩	،الحدراوي، ٢٠١٠
		الرؤية الإستراتيجية	٨	٢٥-١٨	كرومي ، ٢٠١٣ Duinker et al 2007
٢	المرونة الاستراتيجية	مرونة راس المال البشري	٥	٣٠ -٢٦	Bhandari,et..al,2004
		مرونة تقديم الخدمة	٥	٣٥ -٣١	ربيع ، ٢٠١٢ ، زعتري، ٢٠١٣
		مرونة التقنية	٥	٤٠ - ٣٦	الامين، ٢٠١٣
٣	التميز التنظيمي	التميز الإداري	١٢	٥١ -٤١	السعودي، ٢٠٠٨ ، حسن ، ٢٠١٠
		التميز التقني	١٢	٦٢ -٥٢	Farid .et,al ,2013 Nour et al ,2014

ب. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة ب (النسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (Z، F، t)، والارتباط البسيط، والانحدار الخطي البسيط.

سادساً: مجتمع الدراسة

تمّ اعتماد أسلوب المسح الشامل للقطاع الصحي ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة كركوك ممثلة (دائرة صحة كركوك مع ثلاثة مستشفيات رئيسة هي مستشفى آزادي ومستشفى العام ومستشفى الأطفال) بوصفه موقعاً لإجراء الدراسة.

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: الاستشراف الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الاستشراف (Foresight)

يعني الاستشراف (Foresight) القدرة على استيعاب القوى التي تصوغ المستقبل، أو هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر. ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم الاستشراف الاستراتيجي، وفقاً لآراء وتصورات الباحثين، وهذا ما يظهره الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

مفهوم الاستشراف الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الكاتب	التعريف
١	Rohrbeck et al,2007:16	العمل على تحديد وتقييم واستخدام إشارات تأتي من البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية والعلوم والتكنولوجيا وذلك لتحديد الفرص والتهديدات في مرحلة مبكرة والتي تمكن الشركات من معرفة الطرق والعمليات والجهات الفاعلة والنظام اللازم لتعزيز الوضع التنافسي للشركة.
٢	البيدران، ٢٠١١، ٣٣٧:	جهد علمي منظم يرمي إلى صوغ مجموعة من التنبؤات المشروطة لأوضاع المجتمع عبر فترة زمنية مقبلة وتهدف إلى تحديد الاتجاهات والكشف عن المشكلات التي بات من المحتمل ان تظهر في المستقبل.
٣	Rohrbeck, 2011:11	القدرة التي تتضمن أي عنصر هيكلي أو ثقافي والتي تمكن الشركة من الكشف عن التغيير غير المستمر في وقت مبكر ، وتفسير النتائج للشركة ، وصياغة استجابات فعالة لضمان البقاء على المدى الطويل ونجاح الشركة.
٤	امين ، ٢٠١٤: ٣	تحليل الماضي بمتغيراته الكمية(من خلال السلاسل الزمنية) والكيفية (استخلاص الدروس من الأحداث التاريخية)، وإثارة الحاضر من خلال فهم الظاهرة المدروسة، ورسم المستقبل المرغوب من خلال دراسة إمكانية اتخاذ قرارات حاضرة توصل إلى مستقبل مرغوب به.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

ومن خلال الاطلاع على التعريفات السابقة في الجدول أعلاه، نجد أنّ كلاً من الكتاب والباحثين قد عرفوا الاستشراف بناءً على خلفية فكرية محددة وبناءً على ما جاء من مفاهيم يمكننا أن نستنتج التالي:

١. يوفر للمديرين رؤية مستقبلية أوضح ويمدّهم بالبصيرة وزيادة القدرات الإبداعية في تطوير استراتيجيات مبتكرة لاستثمار الفرص.

٢. يوفر الدعم في عملية اتخاذ القرار من خلال إشراك المساهمين في رؤيتهم للمنظمة في المستقبل وتوفير إجماع على الخطط المستقبلية للمنظمة.
٣. يتضمن دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المديرين من معرفة المستقبل وأن يعتمد بدرجة كبيرة على تأريخهم (خبرتهم) في مجال العمل واتخاذ القرار.
- واستنادا لذلك تقدم الدراسة تعريفها الإجرائي للاستشراف "بأنه محاولة لاستكشاف المستقبل وفق الأهداف المخططة، باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة أرقام الحاضر والماضي، أو أساليب كيفية تستنتج أدلتها من الآراء الشخصية القارئة للأحداث ، ومن المهم لهذا الاستشراف أن لا يهدف إلى التنبؤ بالمستقبل، بل إلى التبصير بجملة البدائل المتوقعة التي تساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل".

ثانيا: أهمية الاستشراف

- تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية الاستشراف وفوائده وخصائصه، فقد أشار (محمود، ٢٠١٠: ٦٧) إلى أهمية دراسة استشراف المستقبل من خلال النقاط التالية:
١. تنسيق قدرات القادة ومنحهم رؤية بقضايا السوق والمنافسين، ويوسع آفاق تحليلهم لصناعة القرارات، وتبادلهم للآراء مع بعضهم البعض كخبراء لهذه المنظمات.
 ٢. يساعد القيادات على التنبؤ بالفرص المتاحة والمخاطر التي قد تواجه الشركات.
 ٣. إنّ المستقبل سريع بالتغيرات الشاملة وعلى المنظمة أن تكون مستعدة لهذه التغيرات لكي تستطيع مواجهة المستقبل والاستفادة من إنجازاته.
 ٤. تساعد عملية الاستشراف عملية التخطيط وتوفير صور عن المستقبلات البديلة مما يترتب عليه اختيار أفضل البدائل.

ثالثا: أساليب وتقنيات الاستشراف الاستراتيجي

تستخدم أساليب الاستشراف في توليد أو تعزيز الوعي بالمستقبل وتقديم الصور المستقبلية، وتقييم المعلومات بشأن المستقبل والعمل المستقبلي وتشجيع التفكير في المستقبل وتوسيع الرؤية في المستقبل (الدوراي وآخرون، ٢٠١١: ٦). ولبلوغ هذا يستعين الخبراء في مجالات التخطيط والدراسات الاستشرافية الحديثة بالعديد من الأساليب والتقنيات المستقبلية لترشيد عملية التخطيط والتعامل مع المستقبل. ولأغراض دراستنا سيتم اعتماد الأساليب الآتية:

- ١- **الرصد الاستراتيجي:** هو تلك "العملية الجماعية المستمرة ذات الطابع h لاستباقي أو التوقعي والتي تهدف إلى أن يقوم أفراد المنظمة بتعقب وجمع واستعمال المعلومات التي تخص البيئة الخارجية والتغيير المصاحب لها والتي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة" (كرومي، ٢٠١٣، ٤٦).

- ٢- **الرؤية المستقبلية:** "وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة" (Maccoby, 2001:4). وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضاً (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٨: ٢٠٠٨).
- ٣- **السيناريوهات:** يشير (بلعباس، ٢٠٠٩: ٨) إليها على أنها "وصف أو سرد مجموعة من الأحداث أو التصرفات المحتمل وقوعها في المستقبل، وللقوى المؤدية إلى وقوعها، ويعد هذا الوصف بناءً على ترتيب منطقي لتسلسل الأحداث ومحاولة تحديد جميع الروابط القائمة بينها.

المحور الثاني: المرونة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم المرونة

تعتمد المرونة للتعامل مع حالات عدم التأكد البيئي وعليه تقوم المنظمات بتطوير المرونة الإستراتيجية في جميع عملياتها، وينبغي أن يتفهم العاملون مدى صعوبة هذه العملية وذلك نتيجة تقوُّل وجُمود العمليات مع مرور الوقت (Hitt, et.al, 2013 : 13)، ويبيِّن الجدول (٣) بعض التعاريف التي استهدفت توضيح مفهوم المرونة الإستراتيجية.

جدول رقم (٣)

بعض تعاريف المرونة الإستراتيجية

ت	اسم الكاتب والسنة والصفحة	التعريف
١	Bao et al,2008:14	قابلية المنظمة بتحديد التغييرات الرئيسة في البيئة الخارجة وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد رداً على التغييرات والتصرف عندما يكون الوقت مناسباً.
٢	YU ,2011: 1714	تحسين فعالية الخطط والقرارات والاستراتيجيات فضلاً عن تقديم منتجات وخدمات تتكيف مع البيئات المتغيرة والتي تعزز من أداء المنظمات
٣	Flanders ,2014 :4	القدرة على التحول بسرعة من عملية إلى أخرى، أو بأنها القدرة على تغيير وجهات النظر باتجاهات مختلفة.
٤	احمد والسبتي، ٢٠١٥: ٩٥	القدرة على التأقلم ورد الفعل السريع مع تغييرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للمحيط، وبناء استراتيجيات طارئة أو تغييرها من أجل تحقيق التوافق الاستراتيجي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية بأنها "الإمكانيات والقابليات المتوافرة في موارد المنظمة والتي تسمح للمنظمة حرية التنقل بين استراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات البيئة المختلفة".

ثانياً: أهمية المرونة الإستراتيجية

تلعب المرونة الإستراتيجية دوراً أساسياً في القضاء على التأثيرات البيئية، وامتلاك المؤثرات الايجابية لتوليد الميزة التنافسية، ومضاعفة الفوائد التي يمكن تحقيقها للمنظمة، فضلاً عن دعمها لقدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية، ويحدد كل من (يحيى، ٢٠١٠: ٣٠-٣١) و (زعتري، ٢٠١٣: ٢٩) أهمية المرونة الإستراتيجية فيما يأتي:

- ١- المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، والعولمة، والانفتاح.
- ٢- تغيير استراتيجيات المنظمة، عندما يتحول عملاؤها من منتجاتها إلى منتجات المنافسين.
- ٣- توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء وتلائم أداء المنظمة، نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة، وزيادة فاعليتها على الاتصال، وفاعلية خططها واستراتيجياتها.
- ٤- تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق، وقدرة على الدفاع عنها، وقدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها.

ثالثاً: أنواع (أبعاد) المرونة الإستراتيجية

طرحت أدبيات الإدارة مجموعة من الأنواع أو الأبعاد نحاول استعراض البعض منها، وذلك من خلال طروحات الباحثين في هذا المجال وذلك لأهميتها و نعرضها بالجدول (٤):

جدول رقم (٤)

أنواع المرونة الإستراتيجية

أنواع وأبعاد المرونة الإستراتيجية	الباحث أو الكاتب
مرونة السوق، مرونة الإنتاج، مرونة تنافسية	Abbott & Banerji, 2003;2
مرونة تقديم المنتج ، المرونة في التكنولوجيا، المرونة في التعامل مع المنظمات	Bhandari, et..al,2004:11-22
المرونة التشغيلية، مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، مرونة سلسلة التجهيز، المرونة المالية	Mackinnon. et. al, 2008: 5
مرونة السوق، مرونة الإنتاج، مرونة تنافسية	يحيى، ٢٠١٠: ٥٦
مرونة التسليم، مرونة التجهيز، مرونة نظم المعلومات مرونة المنتج الجديد	جواد، ٢٠١٣: ١٤

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

وبناءً على ذلك وانسجاماً مع أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم تبويبها لإغراض منهجية الدراسة الحالية إلى ثلاثة أنواع أو أبعاد عوامل (مرونة رأس المال البشري، ومرونة تقديم الخدمة والمرونة التقنية) لتعبر عن متضمنات المرونة الإستراتيجية التي تشترك فيها المنظمات ومنها: المنظمات الصحية المبحوثة، وتشغل حيزاً كبيراً في ممارسة إدارات تلك المنظمات.

١- **مرونة رأس المال البشري:** أشار (Miltenburg,2003) إلى أنّ مرونة رأس المال البشري تشمل كل من المرونة العددية والمرونة الوظيفية إذ إنّ المرونة العددية هي قدرة المنظمة لتعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل و المرونة الوظيفية هي استعداد العاملين إلى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة (العطوي، ٢٠١٢: ٥).

٢- **مرونة تقديم الخدمة:** تميل للتركيز على قدرة المنظمات على ضبط كميات الإنتاج من أجل مقابلة تغيرات الطلب في السوق، وقد تم تطوير المفهوم ليصبح قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، والدخول إلى أسواق وصناعات جديدة (Bhandari et al, 2004:3).

٣- **المرونة التقنية:** ويقصد بها "عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد الداخلية والخارجية وعلى وجه الخصوص في العمليات التي توحد وتعيد تشكيل وكسب الموارد للمنظمة من أجل التكيف مع التغيرات السوقية في البيئة، وتتضمن القدرات (التكيفية، والاستيعابية، والإبداعية) (الجبوري، ٢٠١٠: ١٩٨).

المحور الثالث: التميز التنظيمي

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

يرتبط التميز التنظيمي ارتباطاً كبيراً بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، فلا يمكن للمنظمات الوصول إلى التميز إلا من خلال وجود قيادة جيدة تقوم بتحفيز العاملين لإظهار الطاقة الكامنة لديهم وتقديم أفضل أداء، وكذلك التركيز والاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة. وبغية إيضاح المحتوى المفاهيمي الذي ينطوي عليه التميز التنظيمي وعملت الكثير من أدبيات الإدارة محاولات عديدة لصياغة قوالب تعريفية يمكن أن توضح طبيعة مفهوم التميز في نطاق عمل منظمات الأعمال. وبالإمكان إيضاح المفهوم من خلال استعراض سلسلة من آراء العديد من الباحثين والكتاب في الجدول (٥):

جدول رقم (٥)

يوضح تعريف التميز التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	اسم الكاتب والسنة والصفحة	التعريف
١	Rourke et al, 2008 :3	فن التوفيق بين جميع احتياجات أصحاب المصلحة واستخلاص أكبر قيمة من الأداء.
٢	الصلايين ، ٢٠١٠ : ٧٥	طاقة خلاقة ومتناسقة وجدت من خلال نشاطات متعددة إذ يكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية مع إيجاد التفاعل بين الإنسان والبيئة.
٣	الجبوري ، ٢٠١٣ : ٧٤	القدرة على إرضاء أصحاب المصالح وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ العمليات المختلفة وتوفير إدارة ناجحة تستطيع وضع استراتيجيات فاعلة لتنفيذ أهدافها.
٤	الشمري ، ٢٠١٥ : ١٨٢	فن توجيه وقيادة الموارد البشرية والموارد المادية لتحقيق الأهداف من خلال اخذ القرارات الرشيدة التي تصب في مصلحة الاقتصاد الوطني.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

ومن التعاريف أعلاه تقدم الدراسة تعريفا للأداء المتميز بأنه "مجموعة من الأعمال التي تقوم بها الإدارة من خلال وضع استراتيجيات تحقق من خلالها الوصول إلى أهدافها".

ثانيا: خصائص وسمات المنظمات المتميزة

أشار (Grote , 2002) إلى أن المنظمات التي تريد أن تحقق التميز لا بد لها من أن تتميز بمجموعة من الخصائص وهي (النسور ، ٢٠١٠ : ٣٣-٣٤):

- ١- قبول الأعمال الصعبة، والتي تعد من أهم مصادر التميز المنظمي، إذ تكون هنالك فرص للنمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- ٢- توفر القيادة الكفوءة، إنَّ القيادة تعمل كقدوة ويكون لها دور في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- ٣- تحمل المصاعب، إنَّ تحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في زيادة تميز المنظمات.
- ٤- الخبرات البعيدة عن العمل تتوفر للمنظمة خبرات خارج نطاق العمل ولاسيما خدمة المجتمع، وذلك يوفر فرص للمنظمة لاكتساب التميز في الأداء.
- ٥- برامج التدريب، لا بد للمنظمات من أن توفر فرص تدريبية لكي تعزز من حالة التميز لديها.
- ٦- الدقة، بناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ لتحديد أفضل أساليب الأداء.

ثالثا: أبعاد ومجالات التميز التنظيمي

يشير الأدب الإداري إلى أنَّ تركيبة أبعاد التميز التنظيمي تشكل حالة من الإدراك والسلوك وقرارات القيادة وتحدد أولوياتها وأنماطها وتعاملاتها مع البيئة، وان أساسها يظهر بشكل طاقة لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة وأدائها، وهنا تأكيد على أنَّ التميز يمثل قاعدة استدلالية تجعل

المعني بالعمل القيادي قادراً على التفاعل مع التطورات والتحولات التي تشهدها بيئة المنظمات خارج الإطار التقليدي. وهناك اتجاه عام يعتمد في أبعاد قياس التميز التنظيمي على المجالات التي يمكن للمنظمات أن تتميز في بعض منها كما هو الحال في الدراسات المعروضة في الجدول (٦).

جدول رقم (٦)

أبعاد ومجالات قياس التميز التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت.ج	الباحث	التميز القيادي	تميز الاستراتيجي	تميز المرؤوسين	تميز الهيكل	تميز الثقافة	تميز المعرفة	جودة الخدمة	العمليات الداخلية	التميز بالتكنولوجيا	تميز المالية	التميز بالإبداع	تميز الشركة
١	السعودي ، ٢٠٠٨ ، ٢٦١	√	√	√	√	√							
٢	حسوني ، ٢٠١٠ ، ٧		√	√	√								
٣	حسن ، ٢٠١٠ ، ٦٤	√						√					
٤	النسور ، ٢٠١٠ ، ٥٥	√		√			√		√		√		
٥	حسن ، ٢٠١١ ، ٤٤-٤٥	√						√					
٦	Farid .et,al ,2013;9	√	√	√	√								
٧	الامين ، ٢٠١٣ : ١٣٧-١٣٨						√	√			√		
٨	النويقة ، ٢٠١٤ : ٤٤٠-٤٤١	√		√	√	√							
٩	Nour ,2014;371	√	√	√					√		√	√	
١٠	Rezaei .et,al ,2015;24	√	√	√					√		√	√	
	المجموع	٨	٥	٧	٤	٢	٢	٣	٣	١	٣	١	٢

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

إنّ الدراسة الحالية ترى عدم الالتزام بأنموذج محدد لأحد الباحثين، والسعي نحو بناء توافق في الآراء من البحوث السابقة واشتقاق أنموذج متكامل ومن خلال توظيف مجموعتين من المجالات أو الأبعاد (التميز الإداري والتميز الفني).

المحور الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

أولاً: دور الاستشراف الاستراتيجي في التميز التنظيمي

ينبغي أن تدرك المنظمات الساعية لتحقيق التميز التنظيمي العملية التي يتم بواسطتها تحقيق التميز بكافة مجالاته، لذا ينبغي أن تمتلك المنظمات اهتماماً مرتفعاً لمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بدءاً من التزام الإدارة العليا، وتوافر الموارد البشرية الكفؤة والمرونة، والتحسين الشامل والمستمر والتي يعد توافرها أمراً هاماً لتحقيق التميز، إذ يرى (الغالبي، وادريس ، ٢٠٠٨ : ٤١) أنّ

أهمية الاستشراف الاستراتيجي تتجلى في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكان تأثيرها في أنشطة المنظمة وأهدافها.

ثانياً: دور الاستشراف الاستراتيجي في المرونة الإستراتيجية

تعد المرونة موضوعاً مركزياً بالنسبة للتخطيط والإدارة الإستراتيجية، لذلك فإن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والمرونة تعبر عن مدى التكامل بينهما فأبعاد المرونة الإستراتيجية (كمرونة الموارد البشرية ومرونة تقديم الخدمة والمرونة التقنية وغيرها) ينبغي أن تكون حاضرة عند استخدام أساليب وتقنيات الاستشراف والتخطيط الإستراتيجي وذلك لارتباطها بأساليب الاستشراف وعملية التخطيط ، ويبنى على المرونة الإستراتيجية تحديد اتجاهات واستراتيجيات المنظمة، القرارات التي ينبغي للمنظمة صياغتها، ومسار عملها، ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي تعمل خلالها (Lessourne,et.al.1996:70).

ثالثاً: دور المرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي

تعد المرونة الإستراتيجية أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث فضلاً عن كونها أحد أهم معايير لتحديد الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد أشار (Peter & Waterman, 1982 : 292-294) ، إلى أنّ التميز التنظيمي بكل مجالاته يرتكز 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 تحليل تنظيمي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المنظمية الشاملة في إطار من المرونة.

المبحث الثالث/ الجانب الميداني للدراسة

المحور الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

أولاً: وصف أبعاد الاستشراف الاستراتيجي وتشخيصه

بهدف الوقوف على طبيعة الإجابات التي أبداها الأفراد المبحوثون حول أبعاد الاستشراف الاستراتيجي ومن أجل عرض وتحليل البيانات الخاصة بتلك الإجابات، يشير الجدول (٧) إلى التوزيعات التكرارية لإجابات العينة المبحوثة فضلاً عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الإجابات وكما يأتي:

١- **الرصد الاستراتيجي:** تشير معطيات الجدول (٧) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعد (الرصد البيئي) المتمثلة بالمتغيرات (X9-X1)، إذ

تشير النسب إلى أن (40.7%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (20.8%) هم متفقون إلى حد ما مقابل (38.5%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز ذلك بوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.945).

٢- الرؤية المستقبلية: تشير التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعد (الرؤية المستقبلية) المتمثلة بالمتغيرات (X17-X10)، إلى أن (41.6%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (20.8%) هم متفقون إلى حد ما مقابل (35.6%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز بوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.938).

٣- السيناريوهات: تشير التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعد (السيناريوهات) المتمثلة بالمتغيرات (X25-X18)، إلى أن (48%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (16.5%) هم متفقون إلى حد ما مقابل (35.5%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وجاء الوسط الحسابي بنسبة (3.41) وانحراف معياري (0.960) وذلك يدل على اتفاق أفراد العينة على أهمية السيناريوهات واستخدامها في الأعمال.

جدول رقم (٧)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للرصد البيئي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					الرصد
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	اتفق إلى حد	أتفق	أتفق تماماً	
0.945	3.24	2.3	36.2	20.8	31.7	9	الرصد
		38.5		20.8	40.7		
0.938	3.26	1.7	35.9	20.8	33.1	8.6	الرؤية
		35.6		20.8	41.6		
0.96	3.41	1.6	33.9	16.5	34.7	13.3	السيناريو
		35.5		16.5	48		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء النتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

ثانياً: المرونة الإستراتيجية

تشير معطيات الجدول (٨) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أبعاد المرونة الإستراتيجية وعلى النحو التالي:

١- مرونة رأس المال البشري: هذا البعد ممثل بالمتغيرات (X30-X26)، إذ تشير النسب إلى أن (53.2%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (15.6%) هم متفقون إلى حد

ما مقابل (31.2%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وكان الوسط الحسابي هو (3.46) والانحراف المعياري هو (1.009).

٢- **مرونة تقديم الخدمة:** تشير التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعد (مرونة تقديم الخدمة) المتمثلة بالمتغيرات (X35-X31)، إلى أن (50.9%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (14.4%) هم متفقون إلى حد ما مقابل (34.7%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.918)، وإن ارتفاع نسبة الاتفاق بين أفراد العينة على هذا البعد يدل على أهميته بالنسبة للمنظمة.

٣- **مرونة تقنية:** تشير الإجابات الخاصة ببعد (المرونة التقنية) المتمثلة بالمتغيرات (X41-X36)، إذ تشير النسب إلى أن (50.1%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (12.7%) هم متفقون إلى حد ما مقابل (37.2%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.940)، وبذلك على أن المنظمة تهتم بتحديث الأجهزة والمعدات والمستلزمات الخاصة بعملها.

جدول رقم (٨)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المرونة الإستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					الأبعاد
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	اتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	
1.009	3.46	2.9	28.3	15.6	38.3	14.9	مرونة رأس المال
		31.2		15.6	53.2		
0.918	3.44	1.7	33	14.4	40.2	10.7	مرونة تقديم خدمة
		34.7		14.4	50.9		
0.94	3.45	2.3	34.9	12.7	37.4	12.7	مرونة تقنية
		37.2		12.7	50.1		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء النتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

ثالثاً: التميز التنظيمي

تشير معطيات الجدول (٩) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بأبعاد التميز التنظيمي.

١- **التميز الإداري:** تشير الإجابات الخاصة ببعد (التميز الإداري) المتمثلة بالمتغيرات (X51-X41)، إذ تشير النسب إلى أن (48.4%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه

المتغيرات ونسبة (13.6%) هم متفقون إلى حد ما مقابل (38%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.967)، وإنَّ نسبة الاتفاق العالية بين أفراد العينة تدلُّ على أهمية التميز الإداري وإنَّها تسعى للوصول إليه بشكل جاد.

٢- **التميز الفني:** تشير لإجابات الخاصة ببعد (التميز الفني) المتمثلة بالمتغيرات (X62-X52)، إذ تشير النسب إلى أنَّ (47.1%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (14.6%) هم متفقون إلى حد ما مقابل (38.3%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.961)، وإنَّ النسبة العالية للاتفاق تدلُّ على أهمية التميز الفني في عمل القطاع الصحي إذ إنَّ العمل في هذا القطاع يتطلب الكثير من الفن والمهارة والذكاء لأنه يتعامل مع أرواح البشر.

جدول رقم (٩)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					الأبعاد
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	اتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	
0.967	3.39	3.6	34.4	13.6	36.4	12	التميز الإداري
		38		13.6	48.4		
0.961	3.38	2.8	35.5	14.6	35.4	11.7	التميز الفني
		38.3		14.6	47.1		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء النتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

المحور الثاني: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها

سنتناول في هذه الفقرة الفرضيات الأربعة لتحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها في الميدان المبحوث، وعلى النحو الآتي:

١- **اختبار الفرضية الأولى:** يظهر الجدول (١٠) اختبار صحة الفرضية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والتميز التنظيمي ويظهر وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والتميز التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.830) عند مستوى معنوي (0.05)، وهي قيمة جيدة جداً وعليه فقد تحققت صحة الفرضية الأولى.

جدول رقم (١٠)

علاقة الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي	المتغير التفسيري المتغير المستجيب
0.830*	التميز التنظيمي

N = 95

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء النتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

٢- اختبار الفرضية الثانية: يظهر الجدول (١١) اختبار صحة الفرضية الثانية والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الإستراتيجية، ويظهر وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.86) عند مستوى معنوي (0.05)، مؤكدة ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري من أهمية الاستشراف الاستراتيجي لتحقيق المرونة الإستراتيجية.

جدول رقم (١١)

علاقة الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية

الاستشراف	المتغير التفسيري المتغير المستجيب
0.860*	المرونة الإستراتيجية

N = 95

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء النتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

٣- اختبار الفرضية الثالثة: يظهر الجدول (١٢) اختبار صحة الفرضية الثالثة والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي ويظهر الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين المرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.848) عند مستوى معنوي (0.05)، وهي قيمة عالية تؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (١٢)

علاقة الارتباط بين المرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

المتغير التفسيري	المرونة الإستراتيجية
المتغير المستجيب	
التميز التنظيمي	0.848*

N = 95

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء النتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

المحور الثالث: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وحسب الفرضيات

الأخيرة وعلى النحو التالي:

أولاً: اختبار العلاقة التأثيرية بين الاستشراف والتميز التنظيمي

استناداً إلى مضمون الفرضية الرابعة التي تنص على (وجود تأثير معنوي للاستشراف في

التميز التنظيمي).

جدول رقم (١٣)

تحليل العلاقة التأثيرية للاستشراف في التميز التنظيمي

التميز التنظيمي				المتغير المستجيب
R ²	F	T	B	المتغيرات المفسرة
0.69	206.5*	14.37*	0.824	الاستشراف

N=95 d.f. =(93) *P ≤ 0.05 T=1.67 F= 1.39

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء النتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

ومن خلال معطيات الجدول (١٣) أعلاه تم التوصل إلى الآتي:

يتضح من تقدير معادلة انحدار التميز التنظيمي على الاستشراف، أن هناك تأثيراً معنوياً للاستشراف في التميز التنظيمي، واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.824$)، والذي يعني إن زاد الأول بمقدار وحدة واحدة فسوف يزداد الأخير بمقدار (82%)، وهو تأثير معنوي وفقاً لقيمة ($t=14.37$) التي تعدُّ قيمة معنوية. لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى

معنوية (0.05) ودرجات حرية (93)، فضلاً عن قيمة ($F=206.5$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.39)، وهذا يعني تحقق الفرضية الرابعة. وبناءً على ما تقدم ومن نتائج علاقات التأثير بين الاستشراف والتميز التنظيمي، نتوصل إلى قبول الفرضية الرابعة.

ثانياً: اختبار العلاقة التأثيرية بين الاستشراف والمرونة الإستراتيجية

استناداً إلى مضمون الفرضية الخامسة التي تنص على (وجود تأثير معنوي للاستشراف في المرونة الإستراتيجية).

جدول رقم (١٤)

تحليل العلاقة التأثيرية للاستشراف في المرونة الإستراتيجية

المرونة الإستراتيجية				المتغير المستجيب
R ²	F	T	B	المتغيرات المفسرة
0.74	265.9*	16.308*	0.566	الاستشراف

N=95 d.f.=(93) *P ≤ 0.05 T=1.67 F= 1.39

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء النتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

ومن خلال معطيات الجدول (١٤) أعلاه تم التوصل إلى الآتي:

يتضح من تقدير معادلة انحدار المرونة الإستراتيجية على الاستشراف، أن هناك تأثيراً معنوياً للاستشراف في المرونة الإستراتيجية، واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.566$)، والذي يعني إن زاد الأول بمقدار وحدة واحدة فسوف يزداد الأخير بمقدار (56%)، وهو تأثير معنوي وفقاً لقيمة ($t=16.308$) التي تعدّ قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوي (0.05) ودرجات حرية (93)، فضلاً عن قيمة ($F=265.9$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.39)، وقد فسر الاستشراف جزءاً مهماً من تباين المرونة الإستراتيجية بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.74$)، وهذا يعني أن الاستشراف يفسر ما قيمته 74% من التغير في المرونة الإستراتيجية أما الجزء المتبقي فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً، وهذا يعني تحقق الفرضية الخامسة. وبناءً على ما تقدم ومن نتائج علاقات التأثير بين الاستشراف والمرونة الإستراتيجية، نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.

ثالثاً: اختبار العلاقة التآثرية بين المرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

استناداً إلى مضمون الفرضية السادسة التي تنص على (وجود تأثير معنوي للمرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي).

جدول رقم (١٥)

تحليل العلاقة التآثرية للمرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي

التميز التنظيمي				المتغير المستجيب
R ²	F	T	B	المتغيرات المفسرة
0.72	237.4*	15.4*	1.264	المرونة الإستراتيجية

N=95 d.f.=(93) *P≤0.05 T=1.67 F=1.39

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء النتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

ومن خلال معطيات الجدول (١٥) تم التوصل إلى الآتي:

يتضح من تقدير معادلة انحدار المرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي، أن هناك تأثيراً معنوياً للمرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي، واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta=1.264$)، والذي يعني إن زاد الأول بمقدار وحدة واحدة فسوف يزداد الأخير بمقدار (126%)، وهو تأثير معنوي وفقاً لقيمة (t=15.4) التي تعدّ قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوي (0.05) ودرجات حرية (93)، فضلاً عن قيمة (F= 237.4) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.39)، وقد فسرت المرونة الإستراتيجية جزءاً مهماً من تباين التميز بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.72$)، وهذا يعني أنّ المرونة الإستراتيجية تفسر ما قيمته 72% من التغير في التميز التنظيمي أما الجزء المتبقي فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً.

رابعاً: اختبار العلاقة التآثرية بين الاستشراف والمرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي

استناداً إلى مضمون الفرضية السابعة التي تنص على (وجود علاقة تأثير بين الاستشراف والمرونة الإستراتيجية مجتمعة في التميز التنظيمي)

وطبقاً لـ (Kenny) (العبيدي وشهاب: ٢٠٠٧: ١١٨) فإنه لا بد من تقدير ثلاث معادلات

انحدار بهدف بيان معنوية أثر:

- ١- المتغير المستقل الاستشراف X في المتغير التابع التميز التنظيمي Y.
- ٢- المتغير المستقل الاستشراف X على المتغير الوسيط المرونة الإستراتيجية Z.
- ٣- المتغير الوسيط المرونة الإستراتيجية Z على المتغير التابع التميز التنظيمي Y.

جدول رقم (١٦)

العلاقة التأثيرية الاستشراف والمرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي

التميز التنظيمي							المتغير المستجيب
R ²	F	T (B ₁)	T (B ₀)	B ₁	B ₀	A	المتغيرات المفسرة
0.76	143.8*	5.088*	3.857*	0.765	0.381	3.52	الاستشراف والمرونة الإستراتيجية

N=95 d.f. =(93) *P ≤ 0.05 T=1.67 F= 1.39

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء النتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

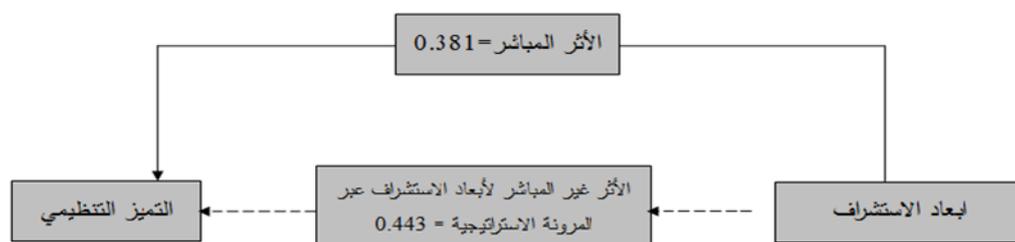
ومن خلال معطيات الجدول (١٦) تم التوصل إلى النقاط الآتية:

١- بعد تحقق شروط (Kenny) الثلاث تم تقدير معادلة الانحدار المتعدد للتميز التنظيمي على كل من الاستشراف والمرونة الإستراتيجية مجتمعة، والتي تبين أن زيادة متغير الاستشراف بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي إلى زيادة متغير التميز التنظيمي بمقدار (0.381) وهو تأثير جيد ومعنوي، غير أن زيادة متغير المرونة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن التميز التنظيمي سوف يزداد بمقدار (0.765) وهو تأثير جيد معنوي.

واتضح أن المعادلة ذات قوة تفسيرية جيدة بدلالة قيمة معامل التحديد، إذ بلغت (R²=0.76)، وهذا يعني أن (76%) من الاختلاف المفسر للتميز التنظيمي يعود إلى تأثير الاستشراف والمرونة الإستراتيجية، إن المعادلة ذات معنوية كلية عالية جدا بدلالة معنوية اختبار (F= 143.8)، مع معنوية عالية لتقدير معاملات الاستشراف والمرونة الإستراتيجية حسب اختبار (t) وبالباغة (3.857) و(5.088) على التوالي.

٢- عند تقدير الأثر غير المباشر (B_{indirect}) لأنماط الاستشراف في التميز التنظيمي بطريقتي (Judd & Kenny) و (Sobel) اتضح أن قيمته بلغت (0.443) وهو أثر الاستشراف الذي يمر عبر المرونة الإستراتيجية باتجاه التميز التنظيمي، وهذا الأثر غير المباشر وهو أكبر من الأثر المباشر الذي بلغ (0.381)، أي أن الأثر الكلي للاستشراف في التميز التنظيمي يساوي (0.443 + 0.381) سيبليغ 0.824 والذي توضحه المعادلة الأولى تماما والمتمثل بالمحور الأول، ويمكن إيضاح الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد الاستشراف في التميز التنظيمي كما في الشكل (٢)، أي أن الأثر المباشر يشكل (46%) فقط من الأثر الكلي، وهذا يعني أن الاستشراف يؤثر في التميز التنظيمي بشكل مباشر بنحو (46%)، أما

تأثيرها غير المباشر مروراً بالمرونة الإستراتيجية فقد شكل نسبة (54%) من التأثير الكلي، وهو يوافق منهجية الدراسة واتجاهاتها، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية السابعة



شكل رقم (٢)

الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد الاستشراف في التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء النتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- تقوم استنتاجات الدراسة على استنتاج النتائج البحثية ثم مقارنتها مع الطرح النظري، وعلى هذا النحو تم عرض الاستنتاجات وفقاً للآتي:
- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الإستراتيجية.
 - 2- توجد علاقة ارتباط معنوية جيدة بين المرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي.
 - 3- يتضح من تقدير معادلة انحدار التميز التنظيمي على الاستشراف، أن هناك تأثيراً معنوياً للاستشراف في التميز التنظيمي.
 - 4- هناك تأثيراً معنوياً للاستشراف في المرونة الإستراتيجية.
 - 5- أكدت استنتاجات تحليل المسار أن الأثر غير المباشر بين الاستشراف الاستراتيجي الذي يمر عبر المرونة الإستراتيجية باتجاه التميز التنظيمي هو أكبر من الأثر المباشر بين الاستشراف والتميز التنظيمي، وهذا يعني أن عملية التوسط تكاد تكون عملية تامة.

ثانياً: المقترحات

- استكمالاً للمتطلبات المنهجية واعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات ولغرض الإفادة منها مستقبلاً أدناه بعض المقترحات التي تراها الدراسة ضرورية:
- ١- تكثيف الجهد المعرفي والبحثي في موضوع متغيرات الدراسة بعد أن بات محور اهتمام الأدبيات المعاصرة بوصفها المصدر الأهم لتحقيق الاستدامة والتنافسية في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة.
 - ٢- تنمية الوعي الاستراتيجي للقادة في المنظمات الصحية بالدور الجوهري والريادي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الكفؤة لاستشراف المستقبل وتعزيز التميز في تلك المنظمات في ظل الحاجة الملحة للخدمات الصحية في بلدنا بشكل عام.
 - ٣- ضرورة تبني المنظمات الصحية آليات وأساليب إستراتيجية تستند إلى تفعيل دور الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في مجالاته الإدارية والفنية.
 - ٤- ضرورة أن تولي الإدارة الصحية اهتماماً كبيراً بعد الرصد الاستراتيجي وذلك لتوفير المعلومات بسهولة للقيادات للاستفادة منها في العمل لمواجهة التغيرات في البيئة واتخاذ القرارات الفاعلة.
 - ٥- توصي الدراسة بضرورة إشراك المديرين في المنظمة المبحوثة بدورات مكثفة لاكتساب الخبرة في المجالات المختلفة في عمليات الاستشراف والمرونة والتميز وذلك للوصول إلى واقع أفضل.

المصادر

أولاً: العربية

أ_ الرسائل والأطاريح الجامعية

- ١- الأمين، بن جدو محمد، دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر.
- ٢- 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.
- ٣- حسن، احمد خالد، ٢٠١١، دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات، دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، رسالة ماجستير، الكلية التقنية بغداد، هيئة التعليم التقني، العراق.

- ٤- حسن، عبد المحسن احمد حاجي، ٢٠١٠، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٥- ربيع، بلبلية، ٢٠١٢، دور المرونة الإستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة Fertial بعنابة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- ٦- زعتري، عبد العزيز هاني شمس، ٢٠١٣، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٧- يحيى، بسمة وليد سليم الشيخ، ٢٠١٠، أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٨- العبيدي، كروان عزيز حسين، 2014، الموازنة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وأثر كل منهما في الأداء المتميز، دراسة استطلاعية تحليلية للقطاع المصرفي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- ٩- النسور، أسماء سالم، ٢٠١٠، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ب_ البحوث والدوريات

- ١٠- احمد، سلامي والسبتي، جريبي، ٢٠١٥، المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع و الأربعون، العراق.
- ١١- البدران، عبد السجاد عبد السادة، ٢٠١١، قلق المستقبل لدى طلبة الدراسة الإعدادية في مركز البصرة، مجلة آداب البصرة، العدد ٥٦، جامعة البصرة، العراق.
- ١٢- الجبوري، حمزة محمد، ٢٠١٣، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ٣٤.
- ١٣- الجبوري، عامر عبد الرزاق عبد المحسن، ٢٠١٠، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة ، مدخل القيمة المضافة ، مجلة تنمية الرافدين، مجلد ٣٢ ، العدد ١٠٠ ، العراق.

- ١٤- حسوني، أثير عبد الامير، ٢٠١٠، ممارسات القيادات الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، المجلد ١٠ الإصدار ٢، جامعة واسط، العراق.
- ١٥- الدوراري، راشد، العريف عواطف، المداح، فاتن، محمد، طارق بالحاج، ٢٠١١، الدراسات الاستشرافية، وزارة التربية، المركز الوطني للتجديد والبحوث التربوية، قسم البحوث الاستشرافية والمقارنة، تونس .
- ١٦- السعودي، موسى أحمد، ٢٠٠٨، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٣، الأردن.
- ١٧- الشمري، صادق راشد، ٢٠١٥، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز، دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢١ ، عدد ٨٣.
- ١٨- الضلاعين، علي، ٢٠١٠، اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية المجلد ٣٧ العدد ١، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ١٩- العطوي، مهند حميد ياسر، ٢٠١٢، اثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد كربلاء، المجلد ١، العدد ٣، العراق.
- ٢٠- العبيدي، عباس ناجي وشهاب، سعد عجيل، ٢٠٠٧، تقدير الآثار غير المباشرة للمتغيرات المستقلة باستخدام المتغيرات الوسيطة في معادلة الانحدار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣ العدد ٨.
- ٢١- كرومي، سعيد، ٢٠١٣، الترخد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ٣، جامعة مستغانم، الجزائر.
- ٢٢- محمود، عواطف شاكر، ٢٠١٠، دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة، دراسة تحليلية نظرية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٦، العدد ١٩، جامعة تكريت، العراق.
- ٢٣- النويقة، عطا الله بشير، ٢٠١٤، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٠، العدد ٣.

ت_ المؤتمرات

٢٤- بلعباس، رابح، ٢٠٠٩ ، فعالية التنبؤ باستخدام النماذج الإحصائية في اتخاذ القرارات
الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

ث_ الكتب العربية والمترجمة

٢٥- جواد، شوقي ناجي، ٢٠١٣، إدارة الأعمال، منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد،
عمان، الأردن.

٢٦- الغالبي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي، ٢٠٠٨، الإدارة الإستراتيجية
منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

ج_ مواقع الانترنت

٢٧- أمين، عويسي، ٢٠١٤، الاستشراف الاقتصادي من الاقتصاد الإسلامي (إعجاز اقتصادي
في القرآن الكريم)، جامعة سطيف، الجزائر.

www.kantakji.com/media/165619/esteshraf.docx

ثانيا: الأجنبية

A_ dissertations & thesis

28- Flanders, Steven Todd, 2014, Investigating Flexibility Reversibility,
and Multiple Representations in Calculus Environment , University
of Pittsburgh.

B_ Periodicals & Journals

29- Abbott, A. and Banerji, K. ,2003,, Strategic Flexibility and Firm
Performance , The Case of US Based Transnational Corporations,
Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 9: 42-66.

30- Bhandari, Gokul, Michael Bliemel, Allan Harold, and Khaled
Hassanein. 2004. "Flexibility in e-Business Strategies , A Requirement
for Success." Global Journal of Flexible Systems Management (Global
Institute of Flexible Systems Management) vol .5(2).

31- Farid, Mohammad Qawasmeh, Nadeen Darqal and Israa Farid
Qawasmeh, 2013, The Role of Organization Culture in Achieving
Organizational Excellence:Jadara University as a Case Study ,
International Journal of Economics and Management Science Vol. 2,
No. 7.

32- Maccoby, Michael,2001,successful lead employ strategic
intelligence , research technology management,vol.44,NO,3.

- 33-** Nour Mohammad Yaghoubi & Abbas Ali Sargazi, 2014, Investigating the effect of office automation on organizational excellence, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 8, August, ISSN: 2222-6990.
- 34-** Rezae , Malihe, Ghajari , Sumaye & Hedari, Mohammad, 2015, Assessment of Organizational Excellence model (EFQM) in Gas Company in Markazi province, visi jurnal akademik, vol. 5.
- 35-** YU, Feifei , 2012 , Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China , African Journal of Business Management Vol. 6(4).

C_ Conference

- 36-** MacKinnon, William , Gerald , Grant , David , Cray , (2008), Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility, Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences, USA.
- 37-** Rohrbeck ,R,H,M ,Arnold & J,Heuer, ispim,2007, Strategic Foresight in multinational enterprises – a case study on the Deutsche Telekom Laboratories –Asia conference, New Delhi,India.

D_ Books

- 38-** Bao , Yj& Olson, Bradley & Yuan, Wenlong , 2008 , Defensive And Expansion Responses To Environmental Shocks In China , University Of Lethbridge.
- 39-** Hitt, Michael A. , Ireland, R. Duane & Hoskisson , Robert E, 2013, Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 10th edition, South-Western ,USA.
- 40-** Lesourne, Jacques, Stoffaes ,Christian, De Geus, Arie, Godet, Michel, saab, assad Schwartz, Peter, 1996, La Prospective Strategique D'entreprise, concepts et etudes de cas, inter editions, paris.
- 41-** Peter, T.J. & Waterman , R.H , 1982 , In Search Of Excellence, New York, Harper and Row.
- 42-** Rourke , John.o, Buytendijk, Frank , Hatch, Toby, Oestreich, Thomas, 2008, Management Excellence: Leveraging Technology and Techniques, U.S.A.
- 43-** Rohrbeck. R,2011, Corporate Foresight, Contributions to Management Science, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- 44-** Sergiev,A, 1978, La Prévision en Politique, URSS, Edition du Progrés.

E_ Internet

- 45- Duinker a, Peter N,& Greig , Lorne, 2007, Scenario analysis in environmental impact assessment: Improving explorations of the future Environmental Impact Assessment Review 27 , [http// www . sciencedirect-com](http://www.sciencedirect-com).