

دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي

بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار *

The role of Strategic Behavior in achievement the Organizational Excellence**"Analytical research of the manager's views of Ur State Company at Thi-Qar Governorate"**

م.م. عباس كاطع عطيه

Abbas Gatea Atiyah

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة ذي قار

Atyia83@mail.ru

أ.م. د. أحمد كاظم بريس

Ahmed Kadhum Brias

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

k.almaster@yahoo.com

أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

Miethak Hatief AL-Fatlawey

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

methakhatef@yahoo.com

الملخص

يهدف البحث الى الكشف عن مدى تأثير السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي، ولأجل تحقيق ذلك الهدف، وضع مخطط فرضي يعبر عن اثنان من الفرضيات الرئيسية، حيث خضعت لاختبارات متعددة، استعمل الباحثون فيها الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات اللازمة لذلك الاختبار، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. والذي قد جرى تطبيقه في شركة أور العامة في محافظة ذي قار، فقد جرى تحليل (353) استبانة صالحة للتحليل، شملت مديري الاقسام والشعب والوحدات والفرق، من مجموع العاملين في الشركة، والبالغين (2728) فرد، اذ اعتمد البحث مجموعة من الادوات الاحصائية، وهي، (معامل الثبات (Cronbach Alpha)، تحليل (معامل الارتباط بيرسون)، نمذجة المعادلات الهيكلية). حيث طبقت تلك الادوات الاحصائية بواسطة برنامجي (23.SPSS,V) و (20.Amos,V). وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، من ابرزها، إنَّ شركة أور العامة تبدي اهتماما كبيرا بالسلوك الاستراتيجي، بوصفه عنصراً مؤثراً في تحقيق التميز التنظيمي. أمَّا أهم التوصيات التي جاء بها البحث، فهي ايلاء المزيد من الاهتمام بالسلوك الاستراتيجي لمديري شركة أور العامة، بعده اداة استراتيجية فعالة على المستوى التنظيمي، ولها دور كبير في تحقيق تميز المنظمة.

الكلمات المفتاحية: السلوك الاستراتيجي، التميز التنظيمي، الارتباط والتأثير.

Abstract

The research aims to explore the extent of impact of strategic behavior in achieving organizational excellence, and in order to achieve that goal, a hypothetical scheme expressing two of the main hypotheses, has been subjected to multiple tests, the researcher used the questionnaire as a tool to obtain the necessary data for that test, by the descriptive approach analytical. Which has been applied in the Ur State Company at Thi-Qar Governorate, it questionnaire was distributed to a Purposive sample of (353) individuals, including managers Departments, divisions, units, and teams. from the total employees (2728) individuals. The study adopted a number of statistical tools, including (Coefficient (Cronbach Alpha), Pearson correlation coefficient, and Structural Equation Modeling), as those statistical tools were

*بحث مستل من اطروحة الدكتوراه الموسومة (تأثير السلوك الاستراتيجي والتوجه الريادي في نجاح الاستراتيجيات التنافسية: الدور الوسيط للتميز التنظيمي)

implemented by using software (SPSS, V.23) and (Amos, V.20). And the research reached a set of conclusions, the most prominent of which is that the Ur State Company shows great interest in strategic behavior, as an influential element in achieving organizational excellence. As for the most important recommendations that came out of the research, they are giving more attention to the strategic behavior of the managers of Ur State Company, as it is an effective strategic tool at the organizational level, and it has a great role in achieving organizational excellence.

Key words: strategic behavior, organizational excellence, correlation and influence.

المقدمة

لكي تتجح المنظمة في التميز في بيئة الصناعة التي تعمل فيها ، تحتاج الى ادوات تساعد على تصويب المسار الاستراتيجي الناجح، والعمل على تعديل برامجها باستمرار، لذلك يجب أن تستثمر ما يتمتع به قادتها من قدرات كبيرة في التنقيب عن الفرص او الدفاع عن مواقفها التنافسية، فضلا عن قدراتهم التحليلية وتفاعلهم مع الاحداث، ومن ثم تصبح اكثر مرونة وقدرة على التعديل في عملياتها ومنتجاتها، اذ يأتي ذلك نتيجة عامل الخبرة، والمهارة، والقدرة على احداث تغييرات في مختلف اعمالها، فمن المؤكد أن ما يتصف به القادة من سلوك استراتيجي تجاه متغيرات المنافسة، سوف يولد نوع من التميز في موارد وقدرات المنظمة، في اطار تحليل متغيرات المنافسة ورسم السيناريوهات المستقبلية والتي يترافق معها تزويد المنظمة بالموارد والقدرات المناسبة لتنفيذ تلك السيناريوهات، من جانب اخر فان عمليات السلوك الاستراتيجي سوف ترفع من قدرات ومهارات القادة والمرؤوسين مما ينعكس بالحصول على افضل الموارد المتميزة. وعليه فقد تناول البحث السلوك الاستراتيجي بوصفه متغيرا تفسيريا، والتميز التنظيمي بوصفه متغيرا مستجيبا، وعلى هذا الاساس وضعت منهجية البحث وصيغت فرضياته تجاه امكانية تحقيق اهدافه، عن طريق تفسير العلاقة والاثربين السلوك الاستراتيجي والتميز التنظيمي.

المبحث الاول: منهجية البحث

تعتني منهجية البحث بتوضيح المسار الذي عمل فيه الباحثون من أجل الوصول لأفضل النتائج، عن طريق استعراض اهم محطات هذا البحث، وعلى النحو الاتي:

أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته

تعاني الكثير من المنظمات العراقية اليوم من عدم القدرة على تحقيق نتائج متميزة على المستوى التنظيمي، اذ يأتي ذلك نتيجة النقص في الموارد والقدرات اللازمة بتحقيق هذا النوع من التميز. فمن أهم العوامل الرئيسة التي تساعد في امتلاك تلك الموارد والقدرات او على الاقل تطويرها بشكل مستمر، هو ما يتمتع به قادة المنظمات من سلوكيات استراتيجية تجاه المتغيرات والاحداث، والتي تعمل بشكل كبير على التنقيب عن الفرص او الدفاع عن موقف المنظمة، بناء على ما يقوم به أولئك القادة في مختلف مستويات المنظمة من أدوار فاعلة في المنافسة. لذلك جاء هذا البحث في محاولة لحل هذه المشكلة، عبر دور السلوك الاستراتيجي لقادة شركة أور العامة، في تحقيق التميز التنظيمي لها. إذ يمكن إجمال هذه المحاولة بالتساؤل الآتي:

ما مدى تأثير السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في بعض الجوانب التي يمكن توضيحها على النحو الاتي:

1. تناول بعض الجوانب الفكرية لمتغيرات البحث، وبما يعزز عملية الارتباط والتأثير بين تلك المتغيرات.
2. ابراز الادوار المهمة التي يضطلع بها كل من السلوك الاستراتيجي والتميز التنظيمي، في جعل المنظمات ذات قدرة اكبر على مواجهة المنافسين، وذلك عبر السلوكيات الاستراتيجية القادرة على جلب الموارد والقدرات التنظيمية الافضل والمحافظة عليها وتحقيق تميزها.

3. محاولة تقديم اداة استراتيجية داخلية مهمة، يمكن للمنظمات العراقية اعتمادها، اذ يشجع هذا الامر قادة المنظمات النهوض بواقع منظماتهم وتحويلها الى مواقع افضل في المنافسة.

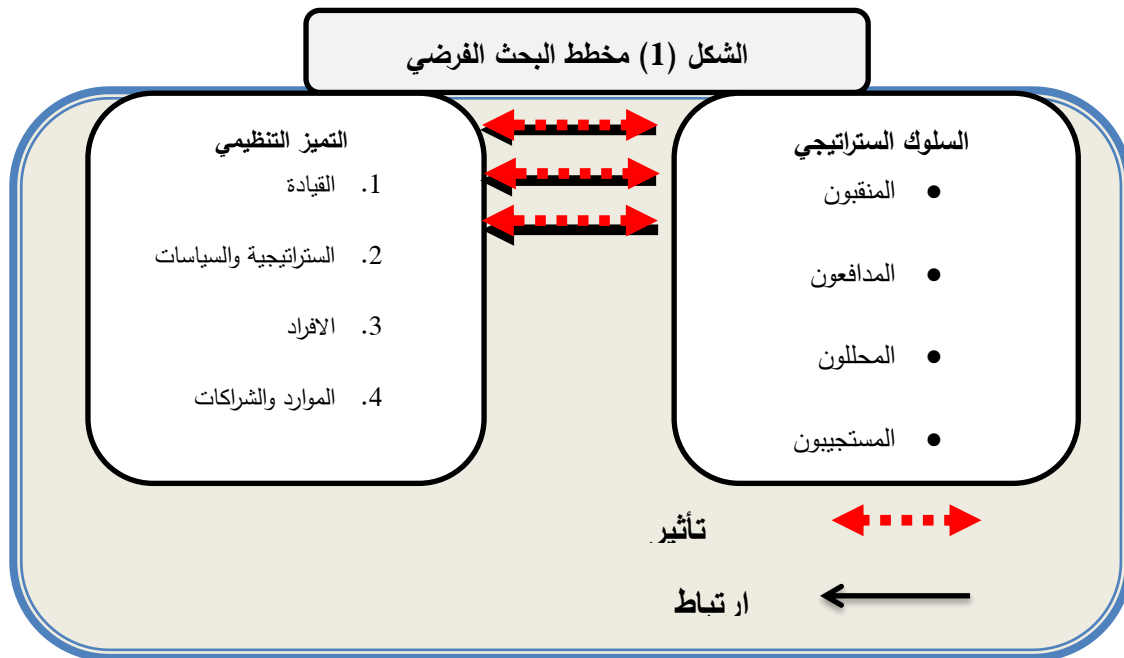
ثالثاً: اهداف البحث

استرشاداً بمشكلة البحث وتساؤله، وانسجماً مع أهميته، جرى التوجه نحو محاولة تحقيق جملة من الأهداف، وعلى النحو الآتي:

1. قياس مستوى وطبيعة الدور الذي يضطلع به السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي.
2. التعرف على مدى اهمية السلوك الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وفقاً لآراء المديرين الرئيسيين والفرعيين فيها.
3. محاولة استنتاج اهم النقاط التي أظهرتها نتائج الدراسة، وذلك لتقديم بعض التوصيات للمنظمة المبحوثة.

رابعاً: النموذج البحثي الفرضي

صُمم النموذج الفرضي للبحث وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، فهو يقدم صورة معبرة عن فكرة البحث، وكما في الشكل (1) الآتي.



خامساً: فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسة الاولى: (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين السلوك الاستراتيجي بأبعاده والتميز التنظيمي)، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1.1: (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بُعد المنقبون والتميز التنظيمي).
- 2.1: (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بُعد المدافعون والتميز التنظيمي).
- 3.1: (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بُعد المحللون والتميز التنظيمي).
- 4.1: (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بُعد المستجيبون والتميز التنظيمي).
2. الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للسلوك الاستراتيجي بأبعاده في التميز التنظيمي)، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1.2: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد المنقبون في التميز التنظيمي).
- 2.2: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد المدافعون في التميز التنظيمي).

3.2. (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد المحللون في التميز التنظيمي).

4.2. (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد المستجيبون في التميز التنظيمي).

سادسا: مجتمع وعينة البحث.

تعد شركة أور العامة إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، ومن أهم الشركات العاملة في مجال الصناعات الهندسية، فهي تأسست عام (1988) تحت مسمى (شركة أور العامة)، بموجب قرار مجلس قيادة الثورة المنحل، والمرقم 222 في 1988/3/6. وتضم شركة أور العامة في الوقت الحالي سبعة معامل للقابلات، وهي، (القابلو الكهربائي، أسلاك اللف، أسلاك الهاتف، أسلاك الميدان، قابلو السيطرة، الاسلاك المنزلية، وأسلاك الجلي)، بالإضافة الى سبعة معامل للألمنيوم، وهي، (السباكة، الدرفلة، البثق، الأكسدة، الرقائق، الاثاث، والقوالب)، فضلا عن الاقسام الادارية الاخرى، فهي اجمالا تحتوي (24) قسم، يتفرع عنها (78) شعبة، وان عدد الوحدات فيها (75)، ترتبط بالاقسام الادارية فقط، أما الشعب الفنية لقسمي (القابلات والالمنيوم) فتتضمن (204) من الفرق. حيث إنَّ العدد الكلي للعاملين في الشركة هو (2728) موظف. وعليه فقد عمد الباحثون الى تحديد عينة قصدية من مجتمع البحث، وبحجم (381) فرد، حيث جرى اختيار الجهات الفاعلة والمؤثرة في قرارات الشركة، وهم كل من المدير العام ومعاونيه، بالإضافة الى مديري الاقسام والشعب والوحدات والفرق، فقد قام الباحثون بتوزيع (381) استمارة استبانة، على جميع مديري المرافق الادارية والفنية التي جرى ذكرها، وتمكنوا من استعادة (364) استمارة، أي أن هناك (17) استمارة لم يتمكنوا من استعادتها، منها (353) صالحة للاستخدام، أي بنسبة (93%) من الاستثمارات الموزعة، حيث كان هناك (11) منها غير صالحة للاستخدام، وعليه جرى اهمالها.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

السلوك الاستراتيجي

أولاً: مفهوم السلوك الاستراتيجي

يعرف (Huyghebaert & Gucht, 2004:671) السلوك الاستراتيجي، بأنه مجموع الإجراءات التي يقوم بها قادة المنظمات للتأثير على بيئة العمل، بما في ذلك معتقدات العملاء والمنافسين، وعدد المنافسين الفعليين والمحتملين، وحجم التكاليف التي سيتحملها المنافس، بما يحقق الفوز بالحصول على الموارد والفرص الافضل، أو الدفاع عنها. ففي هذا الاطار يشير (Doğan & Özdemirci, 2012:20) إنَّ السلوك الاستراتيجي للقادة هو انعكاس لقيمهم الثقافية، حيث تُعدُّ هي العامل المؤثر في اختلاف طبيعة التصور للأزمة كفرصة أو تهديد، ومن ثمَّ فهي تحدد مدى قدرتهم على اكتساب افضل الموارد والفرص التنظيمية. أما (Mirabeau & Maguire, 2014:1203) يرون أنَّ السلوك الاستراتيجي هو مفهوم يتعلق بنجاح تنفيذ استراتيجية المنظمة، فهو يهتم بالطريقة التي تربط بها تلك الاستراتيجية بين الاهداف غير المتحققة والوضع الحالي، ويؤكدون بأن قادة المنظمة عن طريق سلوكهم الاستراتيجي يبحثون عن افضل الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة والتي تكون مؤهلة لتحقيق تميز المنظمة في الاسواق. ويبين (Estévez et al, 2018:2) أنَّ السلوك الاستراتيجي هو مفهوم ذو تأثير عميق في حقل الإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على ما يقوم به القادة في حل مختلف المشاكل التي تواجه المنظمة والعمل على تحقيق تميزها.

ثانياً: المنافع المتحققة من السلوك الاستراتيجي

يرى عدد من الباحثين أمثال، (Simsek et al, 2009:864) و (Blackmore & Nesbitt, 2012:172) و (Pelizzaro et al, 2014:614) و (Martins et al, 2014:396) و (Sollosy et al, 2015:4) و (Estévez et al, 2018:4)، بأن السلوك الاستراتيجي لقادة المنظمات، يكون ناتجا عن قدراتهم ومهاراتهم الذاتية، والذي يسهم بشكل كبير في تحقيق خطوات استراتيجية سريعة ومستقرة، تساعد على المواءمة مع الظروف البيئية أو التغلب عليها، اذ يجري

ذلك عن طريق ما يقومون به تجاه بعض المشاكل التي تواجه منظماتهم كالمشاكل التكنولوجية والمشاكل الادارية ومشاكل المنافسة (Martins et al., 2014:396)، وعلى النحو الاتي:

1. المشاكل الادارية.

يتمثل دور السلوك الاستراتيجي لقادة المنظمات في تقليل عدم التأكد داخل المنظمة، اذ غالبا ما يكون ذلك ناتجا عن جملة من المشاكل الادارية، يقع في مقدمتها الهياكل التنظيمية التقليدية، وعدم تمكين العاملين، مما يؤدي الى ضعف تمرير المعلومات بالشكل الصحيح، مع الاخذ بنظر الاعتبار مستوى التعقيد العالي في حجم وطبيعة المعلومات (Parnell&Hershey, 2005:19)، حيث يؤثر جميع ذلك في قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة ديناميكية ومعقدة (Slater et al., 2010:553) اذ تتضمن عملية معالجة هذه المشاكل، بالحد من عدم التأكد، ترشيد المعلومات وتدريب الافراد على تمريرها، تمكين العاملين، وتعديل الهياكل التنظيمية (Sollosy et al., 2015:14)، ويجري ذلك بالتركيز على عنصرين رئيسين، وهما المواءمة الداخلية، والقدرة على التكيف (Birkinshaw&Gibson, 2004:49) فالمواءمة الداخلية، تشير إلى تطوير بيئة ايجابية وهيكل تنظيمي ذو عمليات سريعة ومستقرة، في حين يشير التكيف الى استجابة العاملين للتغيرات البيئية المفاجئة، وان معالجة جميع تلك المشاكل ستساهم بشكل كبير في تميز المنظمة.

2. المشاكل التكنولوجية.

يبرز السلوك الاستراتيجي لقادة المنظمة في تحديد مكامن الخطأ في الجوانب التكنولوجية لدى المنظمة والعمل على حلها (Walker, 2013:676)، فعادة ما تكون هذه المشاكل في نواحي عديدة من المنظمة والتي تنعكس بشكل سلبي على عمليات عدة، ومنها عمليتي التصميم والتصنيع (Murray, 2015:6)، فمن المهم معرفة أن معالجة هذا النوع من المشاكل سوف يدعم قدرة المنظمة على مواكبة التطورات وتعزيز خصائص منتجاتها، نتيجة معرفتها بكيفية معالجة مختلف المشاكل التكنولوجية وبشكل مبكر، ويجري ذلك عن طريق ما يقوم به قادة المنظمة من مبادرات تتعلق برفع مستوى المهارة والمعرفة لدى العاملين، وتدريبهم على حل المشاكل (Sollosy et al., 2015:29, 2015:11; Wooldridge)، اذ يساعد ذلك الامر على امتلاك البيئة التكنولوجية والمعرفية التي تؤهل المنظمة بتحقيق التميز التنظيمي.

3. مشاكل المنافسة.

يركز السلوك الاستراتيجي لقادة المنظمات في معالجة مشاكل المنافسة على كيفية مواجهة المنافسين (Conant et al., 1990:366)، اذ يعتمد ذلك على موقف المنظمة تجاه مستوى التنافس في بيئة الصناعة (Katila&Ahuja, 2002:1184)، والمتأتي من قدرتها على حل المشاكل الادارية والتكنولوجية، بالإضافة الى ما يتصف به قادة المنظمة من الانضباط والنقة والدعم في تنفيذ العمليات (Birkinshaw&Gibson, 2004:53)، فذلك لا يحقق للمنظمة المزيد من السيطرة على المخاطر فحسب، بل الأداء المتميز على المنظمات الاخرى (Cao et al., 2009:788)، ويتطلب هذا الموقف التعلم والتغيير التنظيميين، من حيث إنقاص استخدام الموارد وتنفيذ الإجراءات، بالإضافة إلى تطوير قدرات جديدة بشكل مستمر (McCarthy&Gordon, 2011:246).

ثالثا: ابعاد السلوك الاستراتيجي

اعتمد الباحثون أربعة أبعاد للسلوك الاستراتيجي، وهي (المنقبون، المدافعون، المحللون، والمستجيبون)، اذ تسمى تلك الابعاد الاربعة من قبل (Miles&Snow, 1978) بالأنواع الاستراتيجية، فقد جرى تطبيقها في مختلف قطاعات الاعمال (الصناعية، التجارية، والخدمية). من جانب اخر، جرى اعتماد دراسة (Martins et al., 2014:401) في قياس السلوك الاستراتيجي، حيث يمكن توضيح تلك الابعاد الاربعة بالشكل الاتي:

1. المنقبون

يهدف هذا النوع من السلوك الاستراتيجي، الى الحفاظ على المنظمة كقائد في السوق، وذلك عن طريق البحث عن الفرص وأن كانت محفوفة بالمخاطر (Slater et al., 2006:1225)، إذ إن قادة هذه المنظمات يرون أن مثل هذه الفرص تجلب فوائد مستقبلية ذات أهمية كبيرة جداً للمنظمة، إن لم تكن أكثر أهمية من تحقيق فوائد قصيرة الأجل أعلى من المعدل، لكن فيما يتعلق بالأداء المالي لهذه المنظمات، تشير الدراسات إلى أن أدائها المالي غالباً ما يكون أقل من المنظمات التي يعتمد قادتها سلوك المدافعين، فهي عادة ذات ضائقة مالية أكبر (Ittner et al., 1997:234)، حيث يعد هذا التباين في الأداء على المدى القصير أمراً معقولاً، نظراً لأن الجذور الرئيسة للباحثين عن الفرص الاستراتيجية الجديدة، تتجه بحزم نحو التنقيب شبه الدائم، والذي غالباً ما يكون مصحوباً بتطوير الجوانب الداخلية للمنظمة والعمل على امتلاك أفضل الموارد والتكنولوجيا.

2. المدافعون

يظهر السلوك الاستراتيجي للقادة المدافعون في المنظمات المحافظة على نجاحاتها في السوق، إذ يتمتع هؤلاء القادة بمهارات عالية تمكنهم من الحفاظ على مكانة المنظمة في الاسواق التي تعمل فيها، فهم لا يميلون إلى إجراء دراسات باستمرار بحثاً عن فرص جديدة خارج مجال منظماتهم، ونتيجة لذلك، نادراً ما تحتاج تلك المنظمات إلى إجراء تعديلات كبيرة على تكنولوجياتها أو هيكلها أو أساليب عملها (Martins et al., 2012:134; Kumar et al., 2014:396)، إذ يفضل القادة المدافعون أن يكونوا أكثر بُعداً عن المخاطرة، ويظهرون اهتماماً أكبر بحل المشاكل الداخلية بأقل الكلف ومحاولة استدامة الكفاءة الحالية في العمليات، ومن ثم فإن سلوكياتهم الاستراتيجية تكون تفاعلية نحو الحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة (Balodi, 2014:196) وعليه فإن تركيز المنظمة الاستراتيجية يكون في رقابة عملياتها الداخلية.

3. المحللون

يجمع هذا النوع من السلوك الاستراتيجي بين النوعين الاستراتيجيين السابقين (Conant et al., 1990:368)، فالقادة المحللون يعملون على تطوير قدرات المنظمة في المحافظة على كفاءة العمليات الداخلية من جهة، والاستمرار في البحث والتطوير من جهة أخرى (Pinto & Curto, 2007:68)، لذلك تحتاج المنظمة إلى التأكيد على السلسلة الهرمية المرنة التي تساعد على اتخاذ القرارات بشكل سريع، ومن ثم، تجمع الهياكل التنظيمية لهذا النوع من المنظمات بين خصائص الهياكل العضوية وخصائص الهياكل الميكانيكية (Estévez et al., 2018:3)، ففي وحدات الأعمال التي تعمل في الاسواق المستقرة تكون عملياتها ذات شكل روتيني، عن طريق استخدام الهياكل والعمليات الرسمية، أما وحدات الأعمال التي تعمل في الاسواق المضطربة فتكون عملياتها متجهة بشكل أكبر نحو المرونة في العمل، وتمكين العاملين (Martins et al., 2014:397)، وعليه نجد القادة المحللون يميلون إلى الحفاظ على مجموعة أساسية من المهارات والمنتجات (Akingbola, 2006:269)، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد، وكذلك العمل على تطوير الافكار الواعدة واستثمارها.

4. المستجيبون

يتعامل السلوك الاستراتيجي للقادة المستجيبون على اساس الواقع وليس على اساس السيناريوهات (Hakonsson et al., 2012:187)، فهم لا يعتمدون خطط طويلة الاجل تجاه ما تفرزه المتغيرات (Karl, 2011:14)، لذلك، أصبحت منظماتهم توصف بأنها مترددة بشكل كبير في التصرف بقوة تجاه المستقبل (Conant et al., 1990:368)، فقادة تلك المنظمات عادة ما يجرون التعديلات الداخلية وحل المشكلات، نتيجة التغيرات المفاجئة، وأن قراراتهم غالباً ما تعتمد على الخبرة المتراكمة (Lin et al., 2013:1981)، وعليه نجد بأن من النادر ما يكون تفاعلهم مع البيئة يؤدي الى قرارات ناجحة ذات نتائج ايجابية (Song et al., Slater et al., 2006:1224)، في المقابل فان هناك من يرى بأن دور القادة المستجيبون ناجحاً في التفاعل مع الاحداث المفاجئة والتي تتطلب اجراءات سريعة، خصوصاً عندما

ينتهزون الفرص بشكل جيد (Hughes&Morgan, 2008:326)، وذلك ما تتعامل به معظم شركات الطيران الاميركية في مواجهة الشركات الداخلة بقوة، كشركتي، (Southwest and JetBlue) (Wheelen et al., 2018:148).

التميز التنظيمي

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

يعرف التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على توفير جميع الموارد والأنشطة، الأساسية منها والمعززة، وهي: الاستراتيجيات، والعمليات، والأفراد، والتعلم، والعلاقات، والالتزام (Porter&Tanner, 2004:16). ويصفه (Harrington, 2005)، بأنه يمثل أداة رئيسة لدعم تخطيط المنظمات في استثمار الفرص الحاسمة، عن طريق الالتزام العالي والموائمة الدقيقة مع رؤية المنظمة تجاه أهدافها، بالاعتماد على الموارد الكافية، والأداء الفعال (Arbab&Mahdi, 2018:13). ويرى كل من (Sharma&Kodali, 2006:54) بأن التميز التنظيمي، أي الوصول إلى أعلى مستوى من التميز في أنشطة المنظمة الداخلية، مما يساعد في جعلها ذات قدرة تنافسية كبيرة. ويشير (Durrah et al, 2018:312) إلى مفهوم التميز التنظيمي بأنه مقياس لتمييز أداء المنظمة التي تعمل في بيئة تنسم بالمخاطرة والتعقيد والتنافس الكبير، إذ تحتاج المنظمات إلى توظيف جميع مواردها لجعل عاملها منغمسين في العمل، وقادرين على كسب المعرفة لتحقيق التميز. بينما يرى آخرون بأن مفهوم التميز التنظيمي يشير إلى قدرة المنظمات على توفير فرص النمو، وخلق طرق لتصحيح أخطاء الأداء بفعالية عالية (Alshalabe et al., 2019:288).

ثانياً: العناصر الرئيسية لتحقيق التميز التنظيمي

يعبر (Parks&Hilvert, 2016:7) عن عملية تحقيق التميز التنظيمي بأنها رحلة نحو التميز التنظيمي، ويرون بأن الوصول إلى مستوى التميز التنظيمي عبر هذه الرحلة يجري عن طريق ثمانية عناصر رئيسة ومتداخلة مع بعضها، إذ نجد بأن تلك العناصر تقع في صميم السلوك الاستراتيجي للقادة، وما يضطلعون به من ادوار رئيسة على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة، ومن ثم تحقيق تميزها، حيث يمكن توضيح تلك العناصر بالشكل الآتي:

1. التركيز على الرؤية والتخطيط الاستراتيجي.

2. خلق ثقافة تنظيمية تستند إلى القيم العليا للمنظمة.

3. فهم ودمج القيادة والادارة.

4. قيادة التغيير.

5. الانغماس والحماس في العمل.

6. قياس مستوى التقدم.

7. تعظيم الاداء.

8. تحقيق بهجة الزبون.

ثالثاً: ابعاد التميز التنظيمي

لغرض قياس أبعاد التميز التنظيمي جرى اعتماد دراسي (Abu Basheer, 2015:151) و(السوداني, 2017:233)، واللذين قاما بتطوير مقاييس دراساتهم بالاستناد إلى (EFQM)European (2013)، اذ سيجري تناول تلك الابعاد على النحو الآتي:

1. القيادة

يشير بُعد القيادة إلى دور القادة الرئيس والمؤثر، والذي يعد نقطة الانطلاق في عملية تحقيق التميز التنظيمي (Pakdil, 2004:171)، عن طريق ما يتصفون به من قيم عالية، تمثل حالة نموذجية داخل المنظمة، فمن جملة ما يتصف به قادة المنظمة، الاخلاق، الصدق، النزاهة، الاخلاص، والشعور بالمسؤولية، فهي عوامل رئيسة لتوليد ثقافة

تنظيمية داعمة لتحقيق التميز التنظيمي (Suárez et al, 2014:865)، إذ يحرص قادة المنظمة على أن يكون ذلك التميز بمشاركة فعالة من قبل الافراد، بما يحملون من قيم ثقافية داعمة لرؤيتها واهدافها الاستراتيجية، مما يشكل قوة دافعة لتنفيذ استراتيجية المنظمة، المتضمنة ايصالها لمستوى التميز التنظيمي (Jankal&Jankalova, 2016:664).

2. الاستراتيجية والسياسات

يصف بُعد الاستراتيجية والسياسات، الدور الكبير الذي يناط باستراتيجية المنظمة وسياساتها في تحقيق التميز التنظيمي (Doeleman et al, 2014:45)، ولغرض تحقيق ذلك، يجرى العمل على تسخير سياسات المنظمة باتجاه أصحاب المصالح وكيفية تلبية أهدافهم، ومحاولة الموازنة بينها، ففي البداية تتعرف المنظمة على احتياجات اصحاب المصالح وما هي الاهداف التي يرغبون بالوصول اليها (Camison, 1996:192,193)، على سبيل المثال، معدل العائد على الاستثمار الذي يرغب المساهمون بالحصول عليه، أو طبيعة مواصفات المنتج التي يتطلع لها الزبون، في المقابل من المهم التعرف على البيئة الخارجية، وماهي التحديات التي يمكن أن تفرزها مستقبلا، كالتغيرات الاقتصادية (التضخم، والانكماش)، أو كالتغيرات السوقية (ندرة الموارد، ودخول منافسين)، فعلى أساس التحليل لتلك المعطيات وغيرها، يجري رسم السيناريوهات الاستراتيجية المحتملة، وما هي السياسات المناسبة لتنفيذ كل سيناريو، إذ تتوقف مدى قوة المنظمة في تنفيذ تلك السيناريوهات المحتملة على حجم الموارد والقدرات الداخلية.

3. الافراد

يقوم الافراد بتوظيف قدراتهم المعرفية العالية بطرق تجعلهم ينجزون مهام تقع ضمن أعلى سقف لطموحات المنظمة، (Islam et al); (Puteh et al., 2016:46, 2017:39)، فان التميز في الاداء لديهم ينتج عن المخزون المعرفي العالي الذي يمتلكونه، نتيجة قدرتهم على اكتساب المعرفة وتبادلها بسرعة عالية، والتي تعطيهم مرونة كبيرة في مواجهة مختلف الظروف والتحديات، ومن ثم القدرة على الاحتفاظ بذلك المستوى من الاداء المتميز واستدامته. ولتحقيق ذلك، يقترح (Udin et al, 2012:430) عدة أنواع من المهارات التي يجب أن يتقنها العاملون، مثل، مهارات التواصل مع الآخرين، المعرفة الواسعة بالأعمال، مهارات التحاور والاقناع، مهارات تكنولوجيا المعلومات، فالكثير من الباحثين يرون بأن سبب اهتمام المنظمات برفع مستوى أداء عاملها، هو أن هذه المنظمات قد أدركت بأن العاملين يلعبون دوراً رئيساً فيها، مما يجعلها متميزة على المنظمات الاخرى (Subramanian, 2018:5).

4. الشراكات والموارد

يصف بعد الشراكات والموارد أهمية هاذين العاملين في دعم المنظمة نحو التميز التنظيمي، إذ تتبع تلك الاهمية من الحاجة الماسة لهما من قبل جميع الاطراف داخل المنظمة (Rosa et al, 2014:868); (Suárez et al, 2003:193)، فلا يمكن لأي منظمة النجاح في صياغة وتنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لهدف التميز، دون الاعتماد على الموارد المتميزة والشراكات الناجحة (Brandstetter et al, 2019:5)، ففي ما يتعلق بطبيعة الموارد المتميزة، يجب ان تكون تلك الموارد ضمن إطار (VRIO) الذي وضع من قبل (Jay Barney, 1984)، والذي يرى بان الموارد لا يمكن ان تكون متميزة الا اذا كانت قادرة على تحقيق نتائج غير عادية للمنظمة (Barney, 1991:106)، واصفا الموارد المتميزة بانها يجب أن تكون قيّمة (Valuable)، وان تنصف بالندرة (Rareness)، وان تكون غير مكنة للتقليد (Imitability)، وأخيرا يجب أن تكون المنظمة (Organization) على درجة عالية من التنظيم، بحيث تكون قادرة على استثمار هكذا موارد بشكل متميز. أم فيما يخص الشراكات، فيرى الباحثين بأن تحقيق التميز التنظيمي واستدامته، ناتج عن ابرام عقود وشراكات ناجحة للمنظمة، إذ يعتمد حجم النجاح في تلك الشراكات على مدى تحقيق اهداف الاطراف المتشاركة فيها، والتي قد تشمل منظمتين او اكثر (Warner, 2003:5).

5. العمليات والمنتجات

من المهم للمنظمة التي ترغب بتحقيق التميز التنظيمي، السعي لرفع مستوى جودة عملياتها، ومن ثم إنتاج منتجات متميزة، حيث تُعد تلك العمليات والمنتجات المتميزة تجسيدا لقدرة المنظمة على النجاح في إعداد الافراد، والستراتيجية والسياسات، والموارد والشراكات (Egan, 2003:10)، ففي ما يتعلق بالافراد، فإنها تكشف عن قدرة قيادة المنظمة على استقطاب الافراد ذوي المهارات العالية وكيفية المحافظة عليهم وتطويرهم بشكل مستمر، للقيام بأصعب الوظائف وأكثرها دقة (Noe et al, 2016:259)، أما بالنسبة للستراتيجية والسياسات، فهي تُظهر مدى قدرة قيادة المنظمة على صياغة استراتيجيتها بدقة عالية ايضا، بالإضافة الى تنفيذ تلك الاستراتيجية بما يتلاءم وأهداف المنظمة الاستراتيجية، اذ يجري ذلك بالاعتماد على قدرات المنظمة ومهارات عاملها، وأخيرا فأنها تبين دور قيادة المنظمة في الحصول على الموارد العالية الجودة، وتحقيق شراكات ناجحة، مع اطراف ذوي أهداف مشتركة (Rothaermel, 2015:248).

المبحث الثالث: الاطار الميداني للبحث

أولاً: اختبار اداة قياس البحث

اعتمد البحث بشكل اساسي على الاستبيان (Questionnaire) لجمع البيانات التي تخص متغيرات البحث الرئيسية. هذه الاداة تعتمد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (لا اتفق تماماً - اتفق تماماً). وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي دراسة تعتمد منهج التحليل المسحي فلا بد من اجراء الاختبارات الاتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يجري الحصول عليها.

1. صدق اداة قياس البحث

إنّ عملية القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه يعبر عن قدرة الاداة على القياس للمتغيرات، اي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تكون موجودة في الظاهرة قيد البحث والتحقيق (Hinkin, 1995: 968). وقد تضمن هذا الجانب الصدق الظاهري، وعلى النحو الاتي:

● الصدق الظاهري للأداة

تعد هذه الخطوة ذات اهمية في تحقيق الاطمئنان للمقياس، اذ تعتمد على عرض اداة البحث في صورتها الاولى على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال. فقد بلغ عددهم (15) محكماً، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس. وقد اعد الباحثون استمارة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي اظهرها المحكمون قام الباحثون بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (70%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

2. ثبات اداة قياس البحث

يشير ثبات اداة القياس الى اتساق مقياس البحث وثبات نتائجه على فترات زمنية مختلفة (Bartholomew, 1996:24). وقد تم استخدام اختبار (Cronbach Alpha) للتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي، وقد جرى حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط (Cronbach Alpha) الموضح في الجدول (1) الاتي:

الجدول (1) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة			
المتغير	الابعاد	معامل (Cronbach Alpha) للبعد	معامل (Cronbach Alpha) للمقياس
السلوك الاستراتيجي	المنقبون	0.74	0.93 (Martins, Rosseto, Lima & Penedo, 2014:401)
	المدافعون	0.84	
	المحللون	0.87	
	المستجيبون	0.86	
التميز التنظيمي	القيادة	0.77	0.90 (Abu Basheer, 2015:151; السوداني وحيدر، 2017:233)
	الاستراتيجية والسياسات	0.75	
	الأفراد	0.87	
	الشراكات والموارد	0.73	
	العمليات والمنتجات	0.77	

المصدر: اعداد الباحثون باعتماد مخرجات برنامج (Spss V 23)

يُلاحظ من الجدول (1) إنَّ قيم معامل الثبات (Cronbach Alpha) قد تراوحت ما بين (0.73 – 0.93) وهي قيم مقبولة احصائياً في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.70)، ما يدل على أن أداة القياس تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسة الاولى:

(يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية احصائية بين السلوك الاستراتيجي بأبعاده والتميز التنظيمي)

استخدم الباحثون معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى، التي تمثل علاقات الارتباط بين متغير السلوك الاستراتيجي ، بأبعاده (المنقبون، المدافعون، المحللون، والمستجيبون) ومتغير التميز التنظيمي. حيث يوضح الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد متغير السلوك الاستراتيجي ومتغير التميز التنظيمي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية، فان الجدول (3) يشير الى حجم العينة (353) ونوع الاختبار (2-tailed)، وكذلك مختصر (Sig.)، الذي يوضح اختبار معنوية معامل الارتباط، عن طريق مقارنة (t) المحسوبة مع (t) الجدولية من غير ان يعرض قيمها، فاذا ظهر وجود علامة (**) أعلى معامل الارتباط فان هذا يدل على أنَّ قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Sunders, et al.2009:459) الموضحة في الجدول (2)، الاتي:

الجدول (2) تصنيف مستويات علاقات الارتباط		
ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30
2	علاقة ارتباط قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70
3	علاقة ارتباط قوية جدا	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99%
4	لا توجد علاقة ارتباط	إذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة تامة (ايجابية ام سلبية)	إذا كان معامل قيمة الارتباط ± 1
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30 (-)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-(-) و 0.31-(-)
8	علاقة ارتباط سلبية قوية جدا	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-(-) و 0.99-(-)

Source: Sunders, et al.2009:459

ويهدف قبول الفرضية الرئيسة الاولى من عدم قبولها، قام الباحثون باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط، باستخدام اختبار ((Sig. (2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير السلوك الاستراتيجي (المستقل) ومتغير التميز التنظيمي (المعتمد)، إذ يشير الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بينهما، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ((0.799^{**} ، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير السلوك الاستراتيجي ومتغير التميز التنظيمي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%). وعليه يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية احصائية بين السلوك الاستراتيجي بأبعاده والتميز التنظيمي). عند مستوى معنوية (1%)، أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير السلوك الاستراتيجي ومتغير التميز التنظيمي، بالقول، أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين المتغيرين، تعكس مدى توافر السلوك الاستراتيجي بأبعاده، مما يؤثر انعكاس طردي بنسبة قوية جدا لظهور التميز التنظيمي في شركة أور العامة عينة البحث.

الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين السلوك الاستراتيجي بأبعاده والتميز التنظيمي							
Correlations							
		المنقبون	المدافعون	المحللون	المستجيبون	السلوك الاستراتيجي	التميز التنظيمي
المنقبون	Pearson Correlation	1	.474 ^{**}	.440 ^{**}	.407 ^{**}	.664 ^{**}	.621 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	353	353	353	353	353	353
المدافعون	Pearson Correlation	.474 ^{**}	1	.835 ^{**}	.763 ^{**}	.912 ^{**}	.665 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	353	353	353	353	353	353
المحللون	Pearson Correlation	.440 ^{**}	.835 ^{**}	1	.812 ^{**}	.922 ^{**}	.726 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	353	353	353	353	353	353
المستجيبون	Pearson Correlation	.407 ^{**}	.763 ^{**}	.812 ^{**}	1	.885 ^{**}	.703 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	353	353	353	353	353	353
السلوك	Pearson	.664 ^{**}	.912 ^{**}	.922 ^{**}	.885 ^{**}	1	.799 ^{**}

الاستراتيجي	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	353	353	353	353	353	353
التميز التنظيمي	Pearson Correlation	.621**	.665**	.726**	.703**	.799**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	353	353	353	353	353	353

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات برنامج (23.SPSS,V)

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الأولى أربعة فرضيات فرعية، وهي الآتي:

● الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية احصائية بين بُعد المنقبون والتميز التنظيمي

بين الجدول (3) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد المنقبون ومتغير التميز التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير التميز التنظيمي (.621**) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وإن ما يدعم هذه النتيجة، قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المنقبون ومتغير التميز التنظيمي والبالغة (.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد المنقبون ومتغير التميز التنظيمي بأنها علاقة ارتباط إيجابية طردية.

● الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية احصائية بين بُعد المدافعون والتميز التنظيمي

أوضح الجدول (3) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد المدافعون ومتغير التميز التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير التميز التنظيمي (.665**) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (99%)، وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المدافعون ومتغير التميز التنظيمي والبالغة (.000)، حيث تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد المدافعون ومتغير التميز التنظيمي بأنها علاقة ارتباط إيجابية طردية.

● الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية احصائية بين بُعد المحللون والتميز التنظيمي

أظهر الجدول (3) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد المحللون ومتغير التميز التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير التميز التنظيمي (.726**) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المحللون ومتغير التميز التنظيمي والبالغة (.000)، حيث تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية جداً.

ووفقاً لما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد المحللون ومتغير التميز التنظيمي بأنها علاقة ارتباط إيجابية طردية.

● الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية احصائية بين بُعد المستجيبين والتميز التنظيمي
بين الجدول (3) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد المستجيبين ومتغير التميز التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير التميز التنظيمي (0.703^{**}) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة، قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بُعد المستجيبين ومتغير التميز التنظيمي والبالغة (0.000)، فهي تدل على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بُعد المستجيبين ومتغير التميز التنظيمي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية.

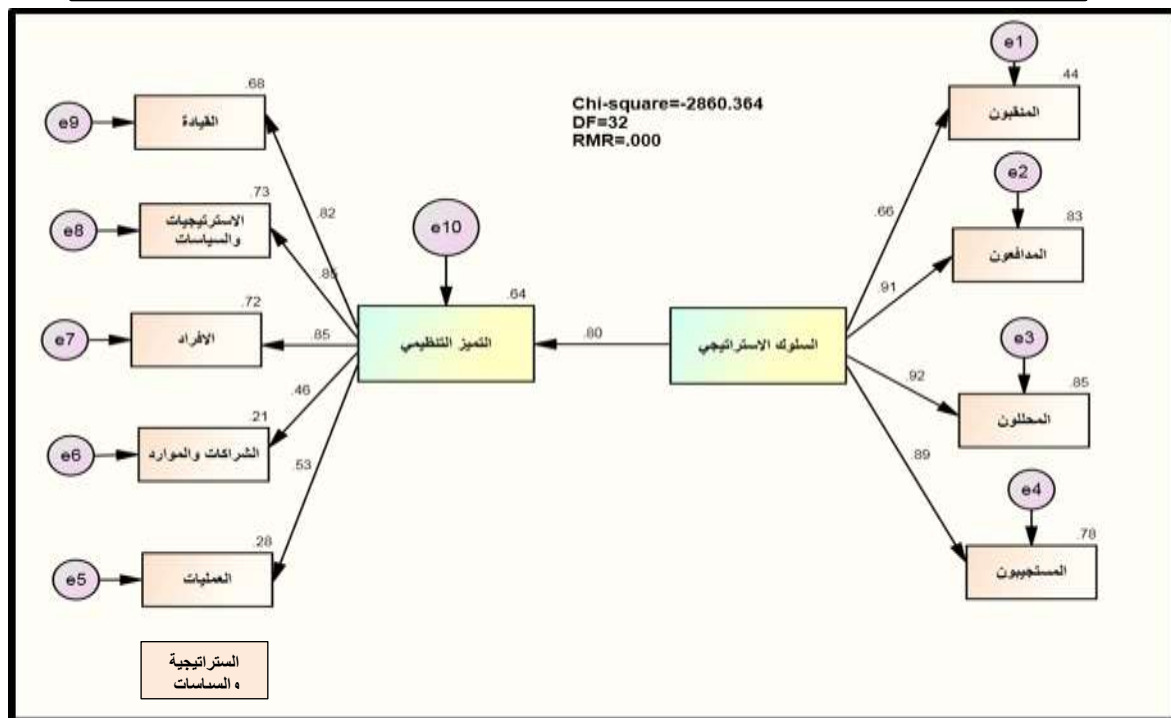
2. الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للسلوك الاستراتيجي بأبعاده في التميز التنظيمي)
يقوم الباحثون هنا باختبار فرضية التأثير عن طريق النموذج الهيكلي (Structural Model)، وباعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية، التي جرى تطبيقها بواسطة برنامج (Amos.V.20). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة عن طريق سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها عن طريق سهم ذو اتجاهين. ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج البحث مع البيانات المستخدمة للعينة، ويجري الحكم على ملائمة النموذج الهيكلي عن طريق مؤشرات الملائمة المعروضة في الشكل (2)، وهي، (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي). لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة فرضيات البحث، بل تبحث عن مطابقة البيانات للنموذج المختبر، ويجري التأكد من صحة الفرضيات عن طريق المعاملات الموجودة على الاسهم بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي أكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد، لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه.

يوضح الشكل (2) النموذج الهيكلي للدراسة، فهو يبين متغير السلوك الاستراتيجي (المستقل) ومتغير التميز التنظيمي (المعتمد)، إذ يُلاحظ عن طريق مقاييس الملائمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي)، بان النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات البحث، إذ إن (مربع كاي) كان غير معنوي، فقد بلغ (-2860.364)، وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات، فضلاً عن نسبة (جذر متوسط مربعات البواقي)، التي تبين أنها أقل من المعيار الخاص بها، والبالغ (أقل من 08)، فقد بلغت ضمن النموذج المختبر (0.000). أما السهم ذات الاتجاه الواحد من المتغير المستقل الى المتغير المعتمد فيمثل معامل الانحدار المعياري (B)، والقيمة الظاهرة اعلى متغير التميز التنظيمي تمثل معامل التفسير (معامل التحديد)، التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2)، والتي تُبين أن متغير السلوك الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (64%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التميز التنظيمي في شركة أور العامة، أما النسبة المتبقية، والبالغة (36%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

كما يتضح من الجدول (4) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.799)، وهي تدل على أن زيادة مستويات توافر ممارسات السلوك الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية، سيؤدي إلى زيادة مستويات التميز التنظيمي بنسبة (80%) من وحدة انحراف معياري واحد، وبناءً على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. والشكل (2) والجدول (4) يوضحان النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.

الشكل (2) المسارات الانحدارية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب



Amos, V.20 المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج

يوضح الجدول (4) ايضا ملخص التحليل، اذ يتبين أنّ جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P > .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة ($C.R.$) اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (4) تقديرات نموذج تأثير متغير السلوك الاستراتيجي في متغير التميز التنظيمي							
المتغيرات والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E	C.R.	P
التميز التنظيمي	<---	السلوك الاستراتيجي	.799	.648	.026	24.919	***
المنقبون	<---	السلوك الاستراتيجي	.664	.701	.042	16.684	***
المدافعون	<---	السلوك الاستراتيجي	.912	1.080	.026	41.862	***
المحلون	<---	السلوك الاستراتيجي	.922	1.196	.027	44.698	***
المستجيبون	<---	السلوك الاستراتيجي	.885	1.024	.029	35.755	***
القيادة	<---	التميز التنظيمي	.824	1.218	.045	27.296	***
الاستراتيجية	<---	التميز	.855	1.255	.041	30.942	***

والسياسات		التنظيمي					
الشراكات	<---	التميز	.458	.494	.051	9.670	***
الموارد		التنظيمي					
العمليات	<---	التميز	.529	.673	.058	11.691	***
والمنتجات		التنظيمي					
الافراد	<---	التميز	.846	1.360	.046	29.824	***
		التنظيمي					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات برنامج (23.SPSS,V)

وتتبع من الفرضية الرئيسية الثانية أربع فرضيات فرعية، وهي الآتي:

● الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبُعد المنقبون في التميز التنظيمي

يمثل الشكل (3) النموذج الهيكلي للدراسة، الذي فيه يجري توضيح ابعاد المتغير المستقل، (السلوك الاستراتيجي) وهي، (المنقبون، المدافعون، المحللون، والمستجيبون)، والمتغير المعتمد (التميز التنظيمي). حيث يُلاحظ عن طريق مقاييس الملائمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي) بان النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات البحث، إذ إن (مربع كاي) كان غير معنوي، فقد بلغ (-1768.042) وهو مؤشر جيد لتطبيق النموذج الهيكلي مع البيانات، فضلاً عن نسبة (جذر متوسط مربعات البواقي) التي تبين أنها اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (اقل من 08)، حيث بلغت ضمن النموذج المختبر (000.)، أما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل معاملات الانحدار المعيارية (B)، والقيمة الظاهرة اعلى متغير التميز التنظيمي، تمثل معامل التفسير (معامل التحديد)، التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2)، والتي تُبين بان ابعاد متغير السلوك الاستراتيجي قادرة على تفسير ما نسبته (67%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التميز التنظيمي في شركة أور العامة، أما النسبة المتبقية والبالغة (33%)، فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

كما يتضح عن طريق الجدول (5) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد المنقبون ومتغير التميز التنظيمي، والبالغ ($P = 0.358, \beta = 0.01$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن أن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) اكبر من (1.96)، فقد بلغت (10.186) وهي تحقق الشرط المطلوب. فهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث. وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي حول علاقة التأثير لبعد المنقبون في متغير التميز التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضية التأثير لأبعاد السلوك الاستراتيجي في متغير التميز التنظيمي. والشكل (3) والجدول (5) يوضحان النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج).

● الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبُعد المدافعون في التميز التنظيمي

يستعرض الشكل (3) والجدول (5) نتائج تأثير بعد المدافعون في متغير التميز التنظيمي، حيث تنتبأ هذه الفرضية بان بعد المدافعين سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التميز التنظيمي في شركة أور العامة، عينة البحث. إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد المدافعون بلغ ($P = -0.014, \beta < 0.05$) وهو تأثير سلبي وغير معنوي، لا عند مستوى (1%) ولا عند (5%)، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) التي بلغت (-0.243) ، وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها، والذي يجب أن يكون اكبر من (C.R. < 1.96)، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث. ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي حول علاقة التأثير لبعد المدافعين في متغير التميز التنظيمي ترفض الفرضية الفرعية الثانية من فرضية التأثير لأبعاد السلوك الاستراتيجي في متغير التميز التنظيمي.

● الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبُعد المحللون في التميز التنظيمي

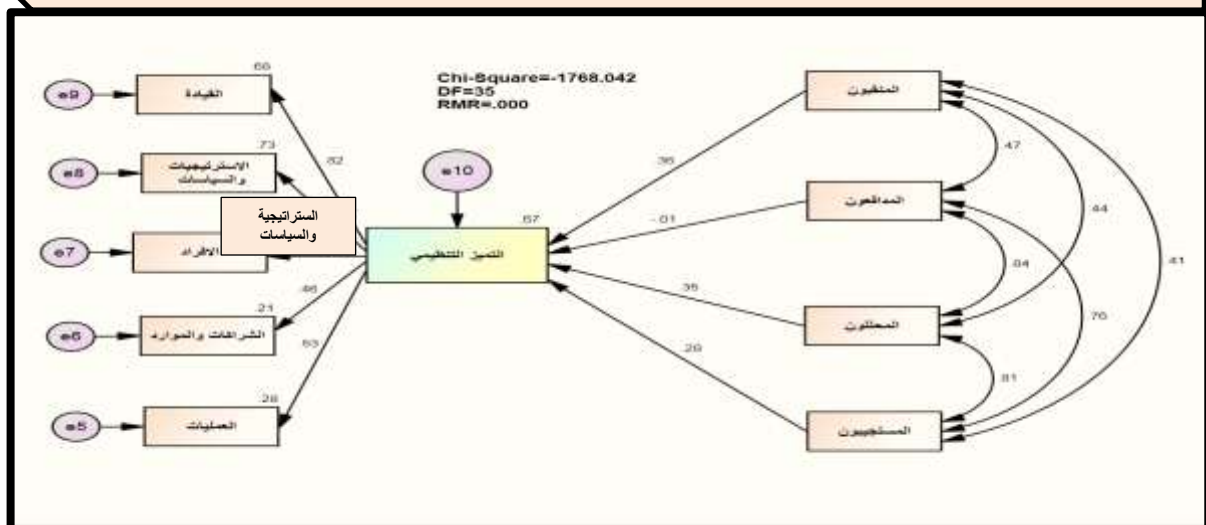
يظهر الشكل (3) والجدول (5) نتائج العلاقة بين بُعد المحللون ومتغير التميز التنظيمي، حيث تتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد المحللون سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التميز التنظيمي في شركة اور العامة عينة الدراسة . اذ تعرض النتائج بأن تأثير بُعد المحللون بلغ ($P = 0.350, \beta = 0.01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %) فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة ($C.R.$) كانت اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من ($C.R. < 1.96$) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث. وبناءً على مخرجات النموذج الهيكلي حول علاقة التأثير لبُعد المحللون في متغير التميز التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضية التأثير لأبعاد السلوك الاستراتيجي في متغير التميز التنظيمي.

● الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبُعد المستجيبون في التميز التنظيمي

يبين الشكل (3) والجدول (5) نتائج العلاقة بين بُعد المستجيبون ومتغير التميز التنظيمي، حيث تتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد المستجيبون سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التميز التنظيمي في شركة اور العامة، عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بُعد المستجيبون بلغ ($P = 0.284, \beta = 0.01$)، وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى معنوية (1%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة ($C.R.$) التي بلغت (5.195)، وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ ($C.R. < 1.96$) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث. وبناءً على مخرجات النموذج الهيكلي حول علاقة التأثير لبُعد المستجيبون في متغير التميز التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من فرضية التأثير لأبعاد السلوك الاستراتيجي في متغير التميز التنظيمي. مما تقدم تبين أن المسارات التي حققت تأثير في المتغير المعتمد هي المسارات بين بُعد المنقبون الى متغير التميز التنظيمي، المحللون الى متغير التميز التنظيمي، والمستجيبون الى متغير التميز التنظيمي. في حين لم يحقق مسار (المدافعون الى متغير التميز التنظيمي) تأثير معنوي، وفي ضوء ذلك، فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي تجاه قبول الفرضيات الفرعية.

الشكل (3) المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب



Amos, V.20 المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج

كما يوضح الجدول (5) ملخص التحليل، اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P > 0.01$) وكذلك

كانت النسبة الحرجة ($C.R.$) اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب، ما عدا بُعد المدافعين.

الجدول (5) تقديرات نموذج التأثير لأبعاد السلوك الاستراتيجي في التميز التنظيمي							
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التميز التنظيمي	<---	المنقبون	.358	.275	.027	10.186	***
التميز التنظيمي	<---	المدافعون	-.014	-.010	.041	-.243	.808
التميز التنظيمي	<---	المحللون	.350	.219	.040	5.435	***
التميز التنظيمي	<---	المستجيبون	.284	.200	.038	5.195	***
القيادة	<---	التميز التنظيمي	.824	1.218	.045	27.296	***
الاستراتيجية والسياسات	<---	التميز التنظيمي	.855	1.255	.041	30.942	***
الشركات والموارد	<---	التميز التنظيمي	.458	.494	.051	9.670	***
العمليات والمنتجات	<---	التميز التنظيمي	.529	.673	.058	11.691	***
الأفراد	<---	التميز التنظيمي	.846	1.360	.046	29.824	***

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات برنامج (23.SPSS,V)

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين السلوك الاستراتيجي بأبعاده والتميز التنظيمي. وذلك يدل على أنَّ قادة شركة أور العامة هم المصدر لمقومات التميز فيها، بما يملكوه من قدرات تساهم بشكل كبير في جلب الموارد للشركة والدفاع عن قدراتها التنظيمية.
2. أشارت نتائج التحليل الى أنَّ أبعاد السلوك الاستراتيجي لقادة شركة أور العامة تؤثر بشكل مباشر في تميز العناصر التنظيمية لهذه الشركة، بما فيها تميز المنظومة القيادية، ورسم استراتيجية الشركة بما يتلاءم وتحقيق أهدافها، اذ نجد أنَّ سلوك القادة المنقبون يقع في مقدمة العناصر المؤثرة في تحقيق ذلك، يليه المحللون ومن ثم المستجيبون.
3. أظهرت نتائج البحث بأن شركة أور العامة تهتم بتطبيقات السلوك الاستراتيجي، اذ نجد ذلك واضح لدى قادتها، نتيجة اهتمامهم بعمليات التتقيب عن الفرص، فضلاً عن العمليات الأخرى، وذلك يدعم قدرة المنظمة على إعادة التشكيل للموارد والقدرات وبما يؤدي الى تحقيق تميزها.
4. عن طريق النتائج الواردة في التحليل، نجد بأن سلوك الاستجابة لدى قادة شركة أور العامة له دور كبير بتوليد عناصر التميز في المنظمة، فكما جرى الإشارة اليه فإن التميز التنظيمي يعدُّ دليلاً واضحاً لقدرة المنظمة على التعامل ببراعة تجاه المنافسون والمجتمع. اذ يتوافق ذلك مع ما استنتجته دراسة (Martins et al، 2014:411)، وعليه يمكن القول بأن لذلك البعد دور مهم في تحقيق نتائج ايجابية للمنظمات.
5. وفقاً لما بينته نتائج البحث، نرى بان السلوك الاستراتيجي يتجسد بعدد من السلوكيات التي تهدف لاستبدال او تجديد بعض الأنشطة والمنتجات لشركة أور العامة، وبما يتوافق مع تحقيق اهدافها.

ثانياً: التوصيات:

1. نتيجة ما يضطلع به السلوك الاستراتيجي من دور في تحقيق التميز التنظيمي، من الضروري ان ندعوا شركة أو العامة الى ايلاء المزيد من الاهتمام بأبعاد السلوك الاستراتيجي، لدورها المهم في البيئة التنظيمية، اذ يجري ذلك عن طريق اصدار مدونات توضح طبيعة ادوار السلوك الاستراتيجي، فعلى اساس ذلك تقوم الشركة باعتمادها حسب طبيعة ظروف المنافسة.
2. يجب ان يجري تجسير العلاقات بشكل جيد بين القادة والمؤوسين، وذلك لأجل تنفيذ القرارات بشكل صائب. اذ يأتي ذلك في اطار الفهم الدقيق من قبل المؤوسين لجوهر هذه القرارات، والذي يبنى على اساس النقاشات المستمرة والعمل المشترك، مما يصب في تعميق مستوى التفاعل بين القادة والمؤوسين.
3. بما أن طبيعة السلوك الاستراتيجي قائم على اساس المعرفة التي يمتلكها القادة، ولكي يكون هناك مخزون معرفي لدى شركة اور العامة، يجب أن تطور الشركة قاعدة بيانات واسعة ومنظمة، يجري عن طريقها ترميز وحفظ الملفات الخاصة بكل مشكلة ادارية او تكنولوجية، قد واجهتها الشركة.
4. ارساء قواعد متينة تعزز البيئة التنظيمية الداخلية. ويمكن أن يجري ذلك عن طريق عدة جوانب، من اهمها، بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تطوير موارد وقدرات الشركة بشكل مستمر، والاهتمام ببناء علاقات سليمة بين المستويات الادارية تهدف الى التشاور وتبادل الآراء.
5. التحول من النظرة التقليدية الى بعض الموارد، والمبنية على اساس انها موارد ذات وظائف تشغيلية روتينية، الى النظر اليها بانها عوامل استراتيجية بالغة الاهمية، فعلى سبيل المثال، على الشركة أن تُشعر افرادها بأنهم شركاء استراتيجيين في عملية تحقيق اهدافها، وذلك يأتي في اطار مستوى الاهتمام الذي يقدم تجاه هؤلاء الافراد.
6. من المهم لإدارة شركة أو العامة أن تحقق الاستثمار الامثل لمواردها، فعملية استثمار تلك الموارد بشكل مثالي سوف يحقق افضل النتائج لها، مما يؤثر تميزها التنظيمي.
7. لكي تحقق شركة أو العامة التميز لابد ان تؤمن بالتغيير، وعليه يجب أن تعمل بشكل مستمر تجاه كيفية التغيير نحو الافضل، عن طريق الاستمرار بالتطوير في الخطط والموارد والعمليات.

المصادر

المصادر العربية:

1. السوداني، علي موات صيهود، وحيدر، زيد علي، (2017)، "تطبيق معايير الممكنات لانموذج (EFQM) 2013) لتقييم أداء مكتب المفتش العام بوزارة الصحة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 99: 232-252.

المصادر الاجنبية:

1. Abu Basheer, Doaa Jamal Abed Alkareem (2015), "Applying the Enablers Criteria of EFQM Excellence Model in the Palestinian Universities in Gaza Strip", (Master Thesis, Al-Azhar University-Gaza, Palestine).
2. Akingbola, Kunle (2006), "*Strategic Choices and Change In Non-Profit Organizations*", *Strat. Change Journal*,6(15):265-281.
3. Alshalabe, F., Aladwan, A., Orabi, T. & Alwekhyan, F. (2019), "*The Impact of Agility Management Style on The Organizational Excellence (Agility) Field Study on Jordanian Commercial Banks*", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(1):284-304.
4. Arbab, M., & Mahdi, S. (2018), "*Human Resources Management Practices and Organizational Excellence In Public Orgnizations*", *polish journal of management studies*, 18(2):9-21.

5. Balodi, Krishna Chandra (2014), "Strategic Orientation and Organizational Forms: An Integrative Framework", *European Business Review*, 26(2):192-201.
6. Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17:99-120.
7. Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004), "Building Ambidexterity Into An Organization", *MIT Sloan Management Review*, 45:47-55.
8. Blackmore, Karen & Nesbitt, Keith (2012), "Verifying The Miles and Snow Strategy Types In Australian Small and Medium-Size Enterprises", *Australian Journal of Management*, 38(1):171-190.
9. Brandstetter, Regina (2019), "Successful Partnerships A Guide", Austrian Co-ordination Unit of Territorial Employment Pacts at the Centre for Social Innovation, Vienna.
10. Camison Cisar, (1996), "Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model" *Tourism Management*, 17(3):191:201.
11. Conant, S., Mokwa, P., & Varadarajan, R. (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competency Es and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based", *Strategic Management Journal*, 11:365-383.
12. Doleman, J., Haveb, S. & Ahaus, B. (2014), "Empirical Evidence on Applying The European Foundation For Quality Management Excellence Model, A Literature Review", *Florida International University, Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5):439-460.
13. Doğan, Binali & Özdemirci, Ata (2012), "The Effect of Business Owners'/Leaders' Cultural Values on The Strategic Behavior In Condition of Crisis: A Research on Small Enterprises In Istanbul Chamber of Industry", *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 2(2):20-32.
14. Durrah. O., Allil, K., & Alkhalaf, T., (2018), "The intellectual capital and the learning organization: A case study of Saint Joseph Hospital", Paris. *International Journal of Public Leadership*, doi.org/10.1108/IJPL-08-2017-0031.
15. Egan, Steve (2003), "Embracing Excellence in Education A summary of the learning gained from applying the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education", *Sheffield Hallam University, England*.
16. Estévez, Vanessa Y., Pérez, Ana María G., & Rodríguez, Juan Ramón O. (2018), "The Strategic Behaviour of SMEs", *Adm. Sci.*, 8(61):1-21.
17. Hakonsson, D., Burton, R., Obel, B. & Lauridsen, J. (2012), "Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs", *Long range planning*, 45(2):182-208.
18. Harrington, H. James (2005), " The Five Pillars of Organizational Excellence ", Pakistan's 9th International Convention on Quality Improvement, Harrington Institute Inc. Corporate Office 16080 Camino Del Cerro, #100 Los Gatos, California 95032 USA
19. Hinkin, T. R., (1995), "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, 21:967-988.
20. Hughes, Paul & Morgan, Robert E. (2008), "Fitting Strategic Resources With Product-Market Strategy: Performance Implications", *Journal of Business Research* 61:323-331.
21. Huyghebaert, Nancy & Gucht, Linda M. V.(2004) " Incumbent Strategic Behavior In Financial Markets and The Exit of Entrepreneurial Start-Ups ", *Strategic Management Journal*, 25(2):669-688.
22. Islam, S., Ashi M., Reda M. & Zafar A. (2017), "Strategic Knowledge Management as a Driver for Organizational Excellence: A Case Study of Saudi Airlines", *I.J. Modern Education and Computer Science*, 7:38-49.
23. Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Rajan, M. V. (1997), "The Choice of Performance Measures In Annual Bonus Contracts", *Accounting Review Journal*, 72(1):231-255.

24. Jankal, Radoslav & Jankalova, Miriam (2016), *"The Application of The EFQM Excellence Model By The Evaluation of Corporate Social Responsibility Activities of Companies"*, 3rd Global conference on business, economics, management and tourism, 26-28 november, Roma, Italy, procedia economics and finance 39:660-667.
25. Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F. & Menini, A. (2012), *"Strategic Orientation, Innovation Patterns and Performances of Smes and Large Companies"*, Journal of Small Business and Enterprise Development, 19(1):132-145.
26. Lin, C., Tsai, HL. & Wu, JC. (2013), *"Collaboration Strategy Decision-Making Using The Miles and Snow Typology"*, Journal of Business Research, 67(9):1979-1990.
27. Martins, Elvis S., Rosseto, Carlos R., Nilton, Cesar L. & Antonio, Sergio Torres P. (2014), *"Strategic Behavior and Ambidexterity: A Study Applied Along The Brazilian Wineries"*, Rev. bus. manag., São Paulo, 16(52):392-415.
28. Mirabeau, L. & Maguire, S. (2014), *"From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy"*, Strategic Management Journal, 35:1202-1229.
29. Murray, A. (2015), *"The New Industrial Revolution"*, Fortune Ohio American Publisher..
30. Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright, Patrick M. (2016), *"Human Resource Management"*, 6th Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA.
31. Pakdil, F. (2004), *"Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme"*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3):167-183.
32. Parks, J., & Hilvert, C. (2016), *"Eight Key Strategies Can Lead to Organizational and Service Excellence"*, Journal of Public Management, 98(3):1-11.
33. Parnell, John A., & Hershey, L. (2005), *"The Strategy-Performance Relationship Revisited: The Blessing and Curse of The Combination Strategy"*, International Journal of Commerce and Management, 15(1):17-33.
34. Pellizzaro, Éverton L., Lorenzi, C., Junior, Elton José B. & Rossetto, Carlos R. (2014), *"Environmental Scanning, Strategic Behavior and Performance in Small Companies"*, Journal of Information Systems and Technology Management, 11(3):611-628.
35. Pinto, José Castro & Curto, José Dias (2007), *"The Organizational Configuration Concept as a Contribution to the Performance Explanation: The Case of the Pharmaceutical Industry in Portugal"*, European Management Journal, 25(1):60-78.
36. Porter, Les & Tanner, Steve (2004), *"Assessing Business Excellence A Guide to Business Excellence and Self-Assessment"*, 2nd Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, British.
37. Puteh, F., Kaliannan, M. & Alam, N. (2016), *"Employee Core Competencies and Organisational Excellence: An Interpretative Analysis"*, Australian Journal of Business and Economic Studies, 2(1):45-55.
38. Rosa, Maria D., Saraiva, Pedro M., & Diz, H. (2003), *"Excellence in Portuguese Higher Education Institutions"*, Total Quality Management & Business Excellence, 14(2):189-197.
39. Rothaermel, Frank T. (2015), *"Strategic Management"*, 2nd Edition, McGraw Hill, New York, USA.
40. Sharma, M. & Kodali, R. (2006), *"Development of a Framework for Manufacturing Excellence Measuring Business Excellence"*, 12:50-66.
41. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, F. & Souder, D. (2009), *"A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes"*, Journal of Management Studies, 46(5):864-894.
42. Slater, S. F., Olson, E. M. & Hult, G. M. (2006), *"The Moderating Influence of Strategic Orientation on The Strategy Formation Capability-Performance Relationship"*, Strategic Management Journal, 27:1221-1231.

43. Slater, Stanley F., Hult, G., Tomas M., & Olson, M. (2010), "*Factors Influencing The Relative Importance of Marketing Strategy Creativity and Marketing Strategy Implementation Effectiveness*", *Industrial Marketing Management*, 39:551–559.
44. Sollosy, M., Guidice, R., Parboteeah, K. & Praveen, A. (2015), "*Contemporary Examination of The Miles & Snow Strategic Typology Through The Lens of Ambidexterity*", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2(2):8-36.
45. Song, Michael C., Benedetto, Anthony D. & Nason, Robert W. (2007), "*Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect of Strategic Type*", *Journal of the Acad. Mark. Sci.*, 35:18-34.
46. Suárez, E., Roldán, José L. & Mora, Arturo Calvo (2014), "*A Structural Analysis of The EFQM Model: An Assessment of The Mediating Role of Process Management*", *Journal of Business Economics and Management*, 15(5):862-885.
47. Subramanian, K. R. (2018), "*The Connection Between Your Employees and Customers*", *Journal of Advance Research in Business Management and Accounting*, 4(8):1-14.
48. Sunders, M., Lewis P. & Thornhill A. (2009), "*Research Methods for Business Students*", Prentice Hall.
49. Udin, N. M., Manaf, N. A., Ishak, Z., & Rusniza, A., (2012), "*Tax Professionals' Views on Continuing Professional Development (CPD) Programs in Malaysia*", 6th Knowledge Management International Conference (KMICe) (429–434), Johor Bahru, Malaysia: Universiti Utara Malaysia.
50. Walker, Richard M. (2013), "*Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework*", *Public Administration Review*, 73(5):675-685.
51. Warner, Michael (2003), "*Partnerships for Sustainable Development: Do We Need Partnership Brokers?*", Programme on Optimising the Development Performance of Corporate Investment, Overseas Development Institute, London SE1 7JD, UK.
52. Wheelen L., Hunger D., Hoffman, N. & Bamford E. (2018), "*Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*", 15th Edition, Global Editions, Pearson Education Limited, New York, USA.
53. Wooldridge, A. (2015), "*The Icarus Syndrome Meets The Wearable Revolution*", Korn/Ferry Briefings Talent Leaders, 6:27-33.