

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك

للاتصالات في مدينة الفلوجة

The role of strategic flexibility in achieving organizational excellence an analytical study
of the opinions of a sample of employees in Korek Company Telecommunications in the
city of Fallujah

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1549.26>

م. م. عقبة نافع سليم الكبيسي⁽²⁾

م. م. إبراهيم خالد مصطفى محمد⁽¹⁾

Oqbah Nafea Saleem Al-Kubaisi

Ibrahim Khalid Mustafa Mohammed

جامعة الفلوجة / رئاسة الجامعة

n.oqba95@uofallujah.edu.iq

Ibrahim.Khalid@uofallujah.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى معرفة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، وتكونت المرونة الاستراتيجية من ثلاثة أبعاد هي: (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية)، في حين أبعاد التميز التنظيمي تمثلت بأربعة أبعاد هي: (تميز القيادة، تميز المروسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)، واستعمال الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (52) فرداً من العاملين في شركة كورك ، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيس لجمع البيانات وتحليلها، واستخرجت النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتوصل البحث إلى أهم نتيجة: تمتلك إدارة شركة كورك خيارات استراتيجية متنوعة تقتنص من خلالها الفرص والتعرف على منافسيها وأهم توصية : ضرورة اهتمام الشركة بالمرونة الاستراتيجية عن طريق امتلاكها هيكل تنظيمي مرن وقادة متميزين قادرين على التنبؤ بالأحداث المستقبلية وحسن التعامل معها والتي بدورها تشير إلى تحسين سمعة الشركة وبقائها.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، التميز التنظيمي، شركة كورك للاتصالات.

Abstract:

The current research to know the role of strategic flexibility in achieving organizational excellence, and strategic flexibility consisted of three dimensions (productive flexibility, market flexibility, competitive flexibility), while the dimensions of organizational excellence were represented by four dimensions (leadership excellence, subordinate excellence, organizational structure excellence, organizational culture excellence) The researchers used the descriptive analytical approach, and the research sample consisted of (52) individuals working in Korek Company, and the researchers used the questionnaire as a main tool for data collection and analysis, and the results were extracted based on the statistical program (SPSS), and the research reached the most important results The management of Korek Company has various strategic options through which it seizes opportunities and identify its competitors and the most important recommendation for the need for attention The company has strategic flexibility by having a flexible organizational structure and distinguished leaders capable of predicting future events and dealing with them well, which in turn indicates the improvement of the company's reputation and survival.

Keywords: Strategic Flexibility, Organizational Excellence, Korek Communications Company.

المقدمة

تتجه منظمات الأعمال في كل يوم إلى تنافس شديد في سبيل تحقيق أهدافها والقدرة على الاستمرار في بيئة العمل التي تظهر فيها صعوبات كبيرة ومتجددة بشكل مستمر، ومن أجل ذلك فإن من أهم العناصر التي يجب أن تتضمنها الخطة الاستراتيجية لأي منظمة أعمال هي المرونة والقدرة على التأقلم مع أي متغير في بيئة العمل الخارجية لكي تضمن تحقيق التميز التنظيمي على منافسيها، أي ان اغلب المنظمات لا تمتلك مرونة استراتيجية تستطيع من خلالها تحقيق التميز على بقية المنافسين.

تعد المرونة الاستراتيجية كأحد مقومات نجاح منظمات الأعمال، وكذلك لملاحظة التغيرات الكبيرة في سوق العمل وأسباب انهيار بعض المنظمات وازدهار أخرى في الظروف المحيطة نفسها، واهتم البحث بتحديد مشكلته المتعلقة ببيان علاقة الارتباط والاثر بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وما قدرة شركة كورك للاتصالات على حل هذه المشكلة، إذ يهدف البحث الحالي إلى تحديد مستوى المرونة الاستراتيجية في شركة كورك ودور التميز التنظيمي في هذه الشركة من

خلال بناء بعض الفرضيات التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من البحث والتي من بينها اختبار العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي وكذلك مدى تأثير المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي، وتم اختيار الأفراد العاملين في شركة كورك للاتصالات (فرع الفلوجة) لتطبيق هذه الدراسة.

وبناءً على هذا قُسم البحث على أربعة محاور: المحور الأول يتضمّن منهجية البحث، والمحور الثاني لتغطية الجانب النظري للمرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، والمحور الثالث يسلط الضوء على الجانب العلمي، واختتم البحث بالمحور الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تشهد منظّمات الأعمال في الوقت الحالي منافسة شديدة نتيجة للتحديات الكبيرة التي طرأت على بيئة الأعمال والتي من أهمّها حالة الركود الاقتصادي التي أصابت قطاع الأعمال بعد تداعيات جائحة كورونا والخسائر الكبيرة التي تكبدتها أكثر قطاعات الأعمال، لذلك تُعدّ المرونة الاستراتيجية من أبرز متطلبات النجاح والاستمرارية لمعظم الشركات في الوقت الحاضر، وهذا بهدف مواكبة التغيرات الكبيرة في بيئة العمل الخارجية وتُعديل استراتيجيات الشركة بما يتناسب مع تلك التغيرات بحيث تكون هنالك خطة ملائمة في أيّ وقت تتناسب مع أيّ طارئ يحدث في بيئة العمل، إذ تقوم منظّمات الأعمال بإجراء دراسات وعقد اجتماعات و أخذ خطوات جادة وفعليّة حتى تكون لديها مرونة استراتيجية مناسبة لطبيعة عملها.

يجب على منظّمات الأعمال أن تكون جاهزاً في أيّ وقت لتغيير استراتيجياتها سوق العمل الخاصّة بها لكي تتمكّن من تحقيق التميز التنظيمي والاستمرار في تقديم الخدمات، وعلى الرغم من المزايا الكبيرة التي تقدمها المرونة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك التميز في أكمال وجه منها الظروف التي تحيط بشركة، والعروض الذي تقدمها شركات الاتصال المنافسة هذا كلّه يشكل تحدٍ ومشكلة أمام الشركة في مواجهة منافسيها ومن هنا كانت مشكلة الدراسة حول دراسة المعوقات والصعوبات التي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي، وهنا يكمن التساؤل الرئيس للبحث (ما هو دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى شركة كورك للاتصالات) والذي ينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هو مستوى المرونة الاستراتيجية الموجود لدى شركة كورك للاتصالات في تغيير خططها واستراتيجياتها لمواجهة تغييرات السوق؟
- 2- ما مدى تأثير المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركة كورك للاتصالات؟
- 3- هل هناك علاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي في شركة كورك للاتصالات؟

ثانياً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى حل المشكلات المعرفية التي انبثقت منه والاجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1-بناء أطار معرفي لمتغيرات البحث (المرونة الاستراتيجية، والتميز التنظيمي).
- 2-تشخيص مستوى واقع المرونة الاستراتيجية وأبعاده في شركة كورك.
- 3-تشخيص مستوى واقع التميز التنظيمي وأبعاده في شركة كورك.
- 4-تشخيص طبيعة وقوة علاقة ارتباط وتفسيرها إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في شركة كورك.
- 5-تشخيص طبيعة علاقة التأثير لمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في شركة كورك.

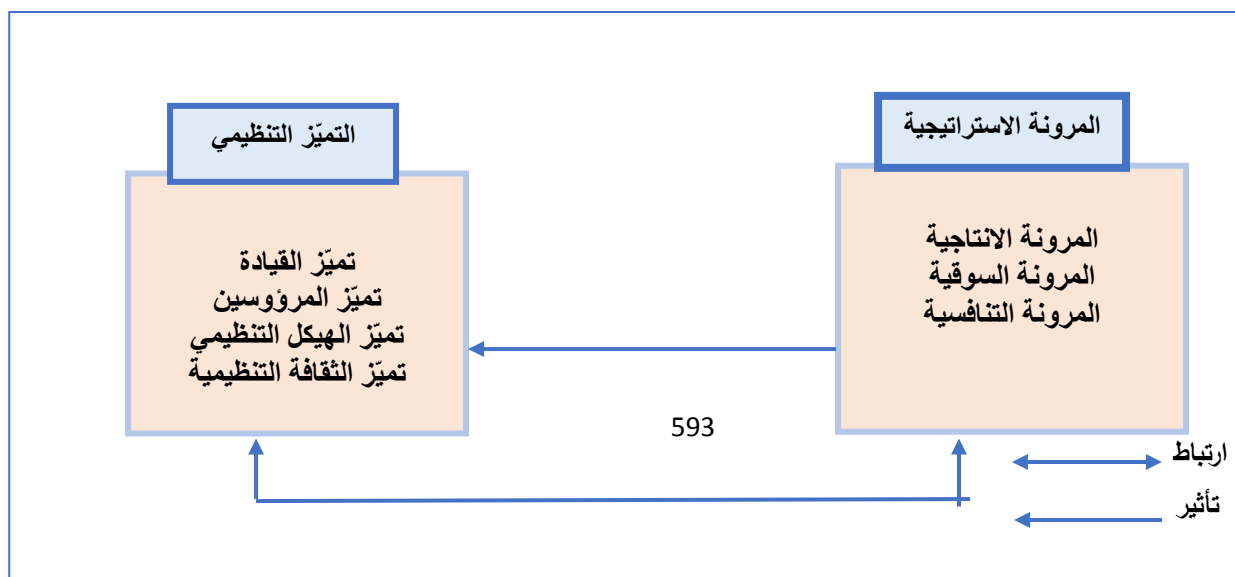
ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتضح أهمية أي بحث علمي من أهمية المتغيرات التي يدرسها ذلك البحث، وفي منظمات الأعمال يُعدّ التميز التنظيمي عن بقية المنافسين في سوق العمل نفسها معيار لنجاح هذه المنظمة ونقطة البداية لبناء سمعة تنظيمية متميزة لهذه المنظمة، لذلك تتجلى أهمية هذا البحث في دراسة متغير المرونة الاستراتيجية وماله من تأثير وعلاقة على التميز التنظيمي لمنظمات العمال، بالشكل الذي يساعد المنظمة المبحوثة على زيادة مستوى المرونة الاستراتيجية بالشكل الذي يعزز التميز التنظيمي للشركة عن بقية الشركات.

رابعاً: المخطط الفرضي:

لغرض وضع وبناء تصور معرفي واضح يجسد الفرضيات التي وُضعت من قبل الباحثين ثم أعدّ مخطط فرضي يعطي تصوراً عن فرضيات البحث وبين علاقة الارتباط والتأثير بين متغيراتها كما موضح في الشكل رقم (1):

- 1- المتغير التفسيري: تمثل بالمرونة الاستراتيجية وتتألف من ثلاثة أبعاد هي (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية).
- 2- المتغير المستجيب: تمثل بالتميز التنظيمي ويتكون من أربعة أبعاد هي (تميز القيادة، تميز المروسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).



الشكل رقم (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث

المصدر أعداد الباحثين.

خامساً: فرضيات البحث:

في إطار بناء مشكلة البحث وأهدافه صيغت فرضيات البحث وكما يأتي:

1- توجد علاقة ارتباط إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بأبعادهما في شركة كورك.

2- توجد علاقة تأثير إحصائية للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعادهما في شركة كورك.

سادساً: الوسائل الإحصائية:

استعمال الباحثان الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- الوسط الحسابي للتعرف وتحديد مستوى إجابة العينة عن متغيرات البحث وأبعاده.
 - 2- الانحراف المعياري للتعرف على مستوى تشتت إجابات العينة المبحوثة.
 - 3- معامل الاختلاف لغرض المقارنة ومعرفة درجات تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم عن وسطها الحسابي وتستخرج عن طريق قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي مضروباً في (100).
 - 4- معامل الارتباط (Pearson) لمعرفة وقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة.
 - 5- معامل التحديد (R^2): للتعرف على مقدار التغير الحاصل في المتغير المستجيب التي تُفسر عن طريق المتغير التفسيري.
 - 6- الميل الحدي (B): للتعرف على مقدار ميل متغير معين وحدة واحدة سيؤدي إلى التغير عن متغير معين بمقدار هذه الوحدة الواحدة.
 - 7- (F): لاختبار ومعرفة صحة النموذج بين المتغيرات المبحوثة .
 - 8- (T): لاختبار ومعرفة فاعلية كل بعد والتحقق من معنوية علاقات التأثير بين متغيرات البحث.
- سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

لغرض بناء وصياغة الإطار النظري اعتمد الباحثان في عملية جمع البيانات على ما هو متوفر في الانترنت من مجلات ورسائل ماجستير وبحوث باللغة الإنكليزية والعربية، وأما فيما يخص الجانب العملي أُعتمد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في إنجاز هذا البحث وتم قياس متغير المرونة الاستراتيجية من الفقرة رقم (1-15) بالاعتماد على مقياس (Abbott & Banerji, 2003) أما متغير التميز التنظيمي من الفقرة رقم (16-35) وقيس بالاعتماد على مقياس (Alnaweigh,2013).

ثامناً: مجتمع البحث وعيّنته:

اختيرت شركة كورك للاتصالات بوصفها مجتمع البحث، بوصفها تعكس طبيعة عمل شركات الاتصالات فالشركة تُعدّ هي المركز الرئيس لتقديم خدمات الاتصال للجمهور ولسكان المدينة فلوجة، في محافظة الانبار، فضلاً عن تتضمن العديد من العاملين الذي يمارسون وظائف فنية وإدارية ويقدمون خدمات لزبائنهم عن طريق منح زبائنهم شريحة اتصال والرد على استفسارات المتصلين من الزبائن، وهذا ينسجم مع طبيعة البحث ومتغيراتها، أما عيّنة البحث فتمثلت بالأفراد العاملين في هذه الشركة ومن المستويات الهرمية الوظيفي بدأ من مدير شركة إلى الموظفين العاملين بالشركة و بلغ عددهم (52) فرداً.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية:

اصبحت البيئة اليوم ديناميكية ومضطربة إذ تحتاج القرارات الاستراتيجية إعادة النظر بها بشكل مستمر، فالمرونة الاستراتيجية هي بناء ذو أبعاده متعددة (الدهان، 2018: 16). وعُرفت بأنها استجابة المنظمة لفرص السوق المتوفرة ومحاولتها للاستجابة إلى تلك الفرص عن طريق استعمالها الوسائل التكنولوجية الحديثة (Fredericks,2005:555). واتفق كل من (Lindgren & Bandhol'd,2009:10) و (Wheelen & Hunger 2012:13) على تعريفها بأنها قدرة المنظمة وامكانياتها في التحول من استراتيجية إلى استراتيجية أخرى لغرض التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية. إذ عرّفها (Asikhia,2010:21) قدرة المنظمة على إعادة هيكلتها داخلياً وخارجياً بما يتناسب مع قدراتها في مواجهة منافسيها. وأشار إليها (Brueller, N,2014:42) بأنها قدرة المنظمة في اتخاذ خطوات استراتيجية ذكية ومهمة تتسم بسرعة. ووضّحها (AL-Zu'bi,2016:35) قدرة المنظمة على ادخال منتجات جديدة ومتطورة إلى الأسواق وبيعها في المكان والوقت والسعر المناسب. كما عرفها (Xiu, et,al:2017:1337) بأنها قدرة المنظمة في الاستجابة للظروف البيئية والتغيرات السريعة في ظل المنافسة القوية، وهذا بدوره يساعد المنظمة في الحفاظ على ميزتها التنافسية، وعرفها كل من (حواس ويردي، 2021: 40420) بأنها القدرة المعلوماتية التي تمتلكها المنظمة وتساعد في اكتساب المعلومات ومعالجتها وتقديمها إلى متخذ القرار، وقدرة المنظمة على تنفيذ التغيرات عن طريق معالجة المعلومات في الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة وغير المؤكدة.

ثانياً: مراحل المرونة الاستراتيجية:

إشارة (Michael Raynor,2016) إلى أنّ هناك أربع مراحل للمرونة الاستراتيجية وهي كما وضّحها (الشريف والربيع، 2017:2772):

1-التوقع: ويقصد به تحديد ووضع العوامل الدافعة للتغير وتحديد ووضع التصورات المحتملة عن طريق تطوير مجموعة من التصورات والسيناريوات المستقبلية.

2-الصياغة: وتعني وضع استراتيجيات مستقبلية مثلى وصياغتها وتطويرها وتحديد العوامل الأساس والمحملة والمتوقع لهذه الاستراتيجيات.

3-التجميع: يعني الحصول على الموارد اللازمة وتجميعها لتنفيذ الاستراتيجية الأساس وتحديد واختيار العوامل اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختلفة.

4- التشغيل: يعني تنفيذ الاستراتيجيات الأساسية ورصد التغيرات البيئية وتطبيق الخيارات الإضافية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة.

ثالثاً: أهمية المرونة الاستراتيجية:

تكمن أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال إعطائها ميزة تنافسية للمنظمة من خلال قدرتها في توفيرها وتوليدها خيارات لاتخاذ القرار المناسب (أباكر وآخرون 2019: 544) ومن خلال ذلك يمكن بيان أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال النقاط الآتية:

1- بأنها شرط لزيادة قدرة المنظمة في مواجهة الاحداث والتغيرات البيئية السريعة والمهمة التي تحدث بالأسواق بكفاءة وفعالية، وتساعد في إدارة نشاطاتها في ظل الظروف، ومن الضروري الاهتمام بها كونه تمكنها من الاعتماد عليها في ظل التغيرات المستمرة في المنتجات التي يشهدها السوق (Awwad,2009:415).

2- تمكن المنظمات وتساعد من تغيير استراتيجياتها بطريقة مرنة عندما يذهب زبائنها إلى استعمال منتجات المنظمات المنافسة، وتوليد وإعطاء قيمة حقيقية لزبائنها نتيجة امتلاكها القدرة وتزيد من فعاليات الاتصال وفعالية خططها واستراتيجياتها (الفرا وحمادة،:1292020).

3- تعزز من قدرة المنظمة في عرض منتجاتها في أسواق متنوعة.

4- تساعد منظمات الأعمال من المنافسة في ظل الظروف الراهنة والتي تتسم بالمنافسة الشديدة والانفتاح الذي تشهدها منظمات الأعمال، كما تساعد المنظمات في تحقيق مكانة بارزة في السوق وتمتلك القدرة في الدفاع عنها وتحديد معالم الأسواق المستهدفة وخصائصها (Wang, & Lo,2004:34).

5- ترتبط المرونة بالثقافة الإبداعية التي تساعد من تقليل مقاومة التغيرات والحد من التعقيدات الهيكلية للمنظمة، الذي يمكنها من التنبؤ والانتباه على الفرص الجديدة.

6- تساعد المنظمة في تحديد التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية (حواس، ويردي،:4042021).

7- تساعد في توليد الأفكار والامكانيات اللازمة للمنظمة التي تمكنها من البقاء والاستمرار خلال مراحل الأزمات (عاتي،:2672019).

رابعاً: أبعاد المرونة الاستراتيجية:

اشارت (Abbott & Banerji, 2003:2) أن هناك ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية وكما هي موضحة فيما يأتي:

1- المرونة الإنتاجية: تعرّف بأنها قدرة المنظّمات على تقديم الأسواق وتجهيزها بمنتجات جديدة وفي وقت قصير وبأسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين (Ginn, 2006: 111). إذ أن المرونة الإنتاجية تسهل عملية دمج التقنيات الحديثة والمعلومات الجيدة والتي يكون له تأثير في تسهيل أفضل الوسائل التقنية الحديثة واستعمالها تماشياً مع التغيرات التي تطرأ فيها (Miltenburg, 2003: 55). ويجب التأكد على ضرورة اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تساعد في البقاء والاستمرار من خلال التصميم الجيدة للعلمية الإنتاجية للمنتج وفق مستويات الأداء المطلوب (Schmenner & Tatikonda, 2005: 1185).

2- المرونة السوقية: هي قدرة المنظّمات على تعديل وضعها في السوق، وتغيير قواعد اللعبة إذ تساعد المنظّمات على تفكيك استراتيجيتها الحالية، وهي أيضاً قدرة المنظّمات على إعادة تقويم منتجاتها وضبط جودتها التسويقية في وقت قصير من أجل الاستجابة للظروف والاحداث والتغيرات البيئية في السوق (Eryesil, et al, 2015:5). وتمثّل المرونة السوقية في حصّة السوق وسرعة الاستجابة لمتطلبات زبائنها، والدخول إلى أسواق جديدة، وزيادة حصتها السوقية، والحفاظ على مواردها، وتعطي للمنظّمات القدرة في اكتشاف أسواق ومنتجات جديدة وبسرعة وبوقت قصير (Benkanoun, 2015:30).

3- المرونة التنافسية: هي قدرة المنظّمات على مقاومة المنافسين وسلوكهم الجيد وقدرتها في إعادة وترتيب مواردها الضرورية وتكريسها ونشرها في سوق الإنتاج وقدرتها في الاستجابة لطلبات زبائنها، وتتميّز بتنوّع خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديهم لتنافس بطريقة فعالة والاستجابة للحاجة الفريدة لمستهلكيها (Arafa, & ElMaraghy, 2012:540). وتؤثر المرونة في تحقيق ميزة تنافسية في المستويات المتنوعة للمنظّمات، من خلال مقاومة سلوك منافسها وترتيب مصادرها، إذ سنّاس عن طريق التحركات التنافسية للمنظّمات في الأسواق الدولية، وتشخيص واقع التغيرات البيئة سواء أكانت الداخلية أم الخارجية، وتحديد الأسعار التنافسية، وتخفيضها الكلفة الإنتاجية (Zhang, 2006:81).

خامساً: مفهوم التميّز التنظيمي:

التميّز التنظيمي هو الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة وتحقيق أهداف الإدارة العليا والعاملين في المنظّمة (كريكر وقرافي، 2022: 13). كما يعرف بأنه تميّز وظيفي وإداري يتحقّق من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستثمرة في العاملين والمنظّمة على حد سواء، ويتميّز بنقاط قوة تتمثّل في القيادة والنمو والتمكين لتحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي (الشهراني، 2017: 36). كما يمكن تعريفه بأنه الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال عمل الأشياء بطريقة مثالية وبدقة عالية ومحترفة يمكن عن طريقها التعرف على رضا الزبائن والموظّفين وكذلك أصحاب المصلحة في المنظّمة (عثماني وغنتيوي، 2020: 11) وهو أسلوب حياة يمكن أن يكون في منظّمة كبيرة أو صغيرة سواء أكانت حكومية أم غير حكومية تصنع السلع أو تقدّم الخدمات (العايدي، 2021: 16).

فيما يشير كل من (جاسم وطه، 2022: 411) إلى أنّ التميز التنظيمي يتمثل باستثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي تكون مسبقة بتخطيط استراتيجي فعال وكذلك العمل بروية مشتركة تكون واضحة الهدف. أما (Mohamed et al, 2018: 6200) فيعرف التميز التنظيمي بأنه جهد مستمر لإشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل الذي يلبي متطلبات الزبائن ضمن إمكانيات العمل.

سادساً: أهمية التميز التنظيمي:

تكمّن أهمية التميز التنظيمي في رفع مستويات الإنتاج للمنظمة وكذلك ينتج عنه قيمة تعليمية فضلاً عن إغناء علاقة الإدارة مع الأفراد العاملين في المنظمة وزيادة الأجواء الإيجابية بين العاملين ومستويات الرضا الوظيفي (العازمي، 2021: 380). فيما أشار (العوفي والدبيخي، 2023: 63) إلى أن أهمية التميز التنظيمي تتمثل في مساعدة المنظمات على الحصول على المعلومات بشكل دقيق يمكنها من اتخاذ القرارات المهمة وكذلك العمل على الرفع من مستوى المنظمة وتطوير العاملين فيها وتمكين المنظمة من معرفة العقبات كذلك تبرز أهمية التميز التنظيمي في سهولة الاتصال بين الأقسام كافة داخل المنظمة وبين المجتمع الخارجي والمنظمة.

وتكمّن أهميته في التركيز على سبعة أسس تتمثل بالبناء الاستراتيجي والتوجه بالعملاء والعمليات والموارد البشرية ونسج شبكة من العلاقات والتعلم والمواعمة والانسجام وهذه الأسس هي مرتكزات أساس ومهمة ولازمة لتقديم إدارة متميزة تستطيع تحقيق نتائج متفوقة (عتامنة وفدسي، 2022: 21). أما (حسن، 2010: 43) فيرى أنّ عوامل التميز التنظيمي تتمثل في الابتعاد عن نمط القيادة البيروقراطية والتعاون مع العاملين وكذلك العلاقة المتميزة مع العاملين والاختصاص بمقترحاتهم وإيلاء اهتمام لقيمة المنظمة وتوفير الثقة للعاملين بالشكل الذي يمكنهم من الإنتاج والقبول بالاستقلال التنظيمي في العمل.

ويرى كل من (قدحه والعامري، 2023: 8) أن أهمية التميز التنظيمي في المنظمات تتمثل بإمكانية البقاء والنمو وكذلك التفوق على بقية المنافسين فضلاً عن تحقيق الابداع والكفاءة والجودة واستعمال أفضل للموارد وتحفيز مصادر القوة التنافسية وتقديم الخدمة بطريقة مثالية بالشكل الذي يساعد في إرضاء الزبون.

سابعاً: أبعاد التميز التنظيمي:

هناك العديد من الأبعاد للتميز التنظيمي التي تساعد المنظمة على التميز في حال تطبيقها بدقة عالية ومن أهمها: التميز في إدارة الموارد البشرية والتميز في الهيكل التنظيمي والتميز في الاستراتيجية وكذلك التميز في الثقافة التنظيمية (الحروب، 2021: 21). فيما يرى (العمرى، 2017: 118) أن أبعاد التميز التنظيمي تتمثل بالقيادة التي تؤثر في التميز من خلال توفير علاقات عمل فعالة، وكذلك تميز المروّسين إذ أن المنظمات يجب أن تعمل على تطوير الأفراد العاملين فيها بالشكل الذي يمكنهم من المشاركة في جعل المنظمة متميزة بشكل أكبر في أدائها، أما البعد الثالث فهو الاستراتيجية ولاسيما القرارات الاستراتيجية التي تتخذها قيادة المنظمة والمتعلقة بإحداث تغيير، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة التي تمثل المعتقدات والافتراضات والأعراف التنظيمية والتي تؤثر في تصرفات العاملين وطرق أدائهم للأعمال المكلفين

بها. وقد تبنى الباحثان في بحثهم الحالي الأبعاد التي تم اعتمادها في دراسة (Alnaweigh,2013) والمتمثلة في تميز القيادة وتميز المرووسين وتميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة وكما يلي (الكبيسي، 2022: 70):

1-تميز القيادة: لدى قيادة المنظمات أدوات للنجاح إذ تنعكس رؤيتها في جميع عملياتها بالشكل الذي يبين فرص تميزها، ومن المجالات الأساسية التي تحدد تميز المنظمات هو التفاهم والاندماج ما بين كل من القيادة والإدارة للوصول إلى النتائج تتطابق مع رؤية المنظمة والتخطيط الاستراتيجي (الكبيسي، 2022: 70).

2-تميز المرووسين: ويقصد به انهم يتصفون بالحماس وكذلك القدرات الابداعية والعقلية التي تمكنهم من مواجهة العقبات والتطوير فضلاً عن المشاركة بشكل فعال في تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة (العوفي، والديخي، 2023: 63) يمكن للإدارة الحصول على مرووسين متميزين من خلال عدة أساليب مثل تعيين موظفين اكفاء ولديهم رغبة في التطور الوظيفي، وكذلك من خلال تقديم برامج تدريبية بشكل مستمر لرفع كفاءة وفاعلية الموظفين وصولاً بهم إلى التميز في أداء أعمالهم، فضلاً عن بناء علاقة قوية بين القادة والمرووسين، والعمل على اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداؤهم من خلال تقييم أداؤهم بشكل دوري وتشجيعهم على تقديم أفكارهم وإيلاء الاهتمام بها والعمل على بناء قنوات للاتصال بين المرووسين والقادة وكذلك غرس ثقافة المنظمة في نفوسهم بالشكل الذي يؤدي إلى كسب ولانهم التنظيمي وزيادة مستوى الصلاحيات الممنوحة لهم (الشهراني، 2017: 43)

3-تميز الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو البناء الذي يبين التركيب الداخلي للمنظمة، إذ يعطي صورة عن التقسيمات والوحدات الفرعية، ويحدد طبيعة العلاقة بين الأقسام جميعها داخل المنظمة ويبين الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين جميعاً فيها، كذلك يفسر كيفية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية جميعاً (شوقي وآخرون، 2022، 43)، ويوفر الهيكل التنظيمي المتميز حال توفره في المنظمة سرعة في اتخاذ القرارات، وتستطيع المنظمة من خلاله استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، والاستجابة لأي مستجدات ومتغيرات وكذلك الحد من الصراعات داخل المنظمة فضلاً عن توزيع المسؤوليات والسلطات والأعمال وتحديد قنوات الاتصال والعلاقات وتنسيق الأعمال (الحنيطي والقعيد، 2019: 4).

4-تميز الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تميز المنظمة ونجاحها بسبب العلاقة الايجابية بينها وبين الأداء المتميز (عبد الحسين ومدلول، 2020: 186)، وتميز الثقافة التنظيمية تحتوي على معتقدات وقيم ومبادئ مشتركة بين العاملين في المنظمة بالشكل الذي يسهل عملية الاتصال وينتج عنها مستويات عالية من الالتزام والتعاون وكذلك تبسيط عملية اتخاذ القرار وكل هذا يدفع الموظفين إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والعمل بالمعايير التي تحقق التميز التنظيمي (بادرياني وبادرياني، 2021: 19)

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

1- وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغير (المرونة الاستراتيجية):

توضح نتائج الجدول رقم (1) والذي يبين الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير (المرونة الاستراتيجية) و اغلب إجابات العاملين في الشركة كانت مؤيدة للفقرات لمتغير (المرونة الاستراتيجية) وهذا ما يوضحها الوسط الحسابي في الجدول رقم (1) ، وهذا يدل ويشير إلى أهمية المرونة الاستراتيجية لدى الشركة المبحوثة والدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في الاستجابة للفرص المتاحة في السوق والاستجابة والتكيف مع الظروف البيئية التي تمكنها من مواجهة المنافسين والتفوق عليهم من خلال تقديمها للخدمات المتنوعة التي تعود بفائدة لرباننها، و حصل بعد المرونة التسويقية على أعلى وسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.74) وهذا ما أكدته معامل الاختلاف البالغ (17.68) ، وهذا يشير إلى امتلاك الشركة القدرة في تعديل وضعها وتغيير قواعدها بما يتلاءم مع متغيرات السوق وفي وقت قصير مقارنة مع منافسيها ، وجاءه بعد المرونة التنافسية بأقل وسط حسابي بلغ (4.06) وبانحراف معياري بلغ (0.85) ، وبمعامل اختلاف بلغ (20.92) يدل هذا على قلة اهتمام الشركة ببعد المرونة التنافسية ، و حصلت الفقرتين رقم (4 و 14) وهي (تتمتع الشركة بالقدرة على تسويق خدماتها وطرحها بأسرع وقت ممكن ، و تتمتع إدارة الشركة بوضع خيارات استراتيجية تمكنها من اقتناص الفرص والتعرف على منافسيها)، على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.96) وبانحراف معياري بلغ (0.76) وبمعامل اختلاف بلغ (19.19%).

الجدول رقم (1) يوضح تحليل اراء عينة البحث لمتغير المرونة الاستراتيجية n=52

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	قدرة الشركة على تقديم خدمات متنوعة.	4.42	0.82	18.55	88.4	4
2	تهتم الشركة بتغيير خصائص خدماتها بما يتلاءم مع متطلبات زبائننها.	4.13	0.62	15.01	82.6	2
3	تهتم الشركة بتقديم خدمات جديدة لزبائننها.	4.03	0.94	23.32	80.6	5
4	تتمتع الشركة بالقدرة على تسويق وطرح خدماتها بأسرع وقت ممكن.	3.96	0.76	19.19	79.2	3
5	تسعى الشركة إلى تطوير نظام التصنيع الخاصة بها.	4.36	0.62	14.22	87.2	1
	المجموع	4.18	0.75	18.05		

6	تقوم الشركة بتغيير عدد الأسواق التي تتعامل معها.	4.38	0.74	16.89	87.6	1
7	تسعى الشركة إلى زيادة حصتها السوقية في الأسواق المتنوعة.	4.11	0.78	18.97	82.2	5
8	تؤكد ادارة الشركة على استجابتها السريعة لاحتياجات زبائنهم.	4.17	0.78	18.70	83.4	4
9	تقوم الشركة بتقديم منتجاتها الجديدة وعرضها بين مدة وأخرى لزبائنهم.	4.19	0.74	17.66	83.8	3
10	تسعى الشركة إلى زيادة عدد الأسواق والزبائن التي تتعامل معهم.	4.19	0.68	16.22	83.8	2
المجموع		4.20	0.74	17.68		
11	تهتم الشركة بتطوير اساليبها لمواجهة المنافسين.	4.00	0.94	23.5	80	4
12	تسعى إدارة الشركة إلى سبق منافسيها في طرح منتجاتها وخدماتها.	3.98	0.72	18.09	79.6	1
13	تهتم الشركة بتشخيص التغيرات البيئية التي تحصل بيئة العمل ومواكبة هذا التغيرات.	4.28	0.82	19.15	85.6	2
14	تتمتع إدارة الشركة بوضع خيارات استراتيجية تقتنص من خلالها الفرص والتعزف على منافسيها.	3.96	0.76	19.19	79.2	3
15	تقوم إدارة الشركة بتعديل مخرجاتها حسب متطلبات زبائنهم.	4.09	1.01	24.69	81.8	5
المجموع		4.06	0.85	20.92		

وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول متغير (التميز التنظيمي)

ويوضح الجدول رقم (2) يوضح الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير (التميز التنظيمي) وان اغلب إجابات العاملين في الشركة المبحوثة كانت مؤيدة للفقرات متغير (التميز التنظيمي) وهذا ما بينها الجدول رقم (2) ، ويشير هذا إلى أهمية التميز التنظيمي لدى الشركة بما يحققه من سمعة جيدة لها ويجعلها تتميز بأداء يفوق الأداء المتوقع منها، وحصل بعد تميز الهيكل التنظيمي على أعلى وسط حسابي بلغ (4.13) وبانحراف معياري بلغ (0.80) وبمعامل اختلاف بلغ (19.49) و يدل هذا على امتلاك الشركة هيكل تنظيمي واضح ومتميز ومرن، إذ جاء بعد تميز الثقافة التنظيمية باقل وسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري بلغ (0.87) ، واكدته معامل الاختلاف البالغ (21.98) يشير هذا إلى قلة اهتمام الشركة بالطقوس ونشر قصص نجاحها وبالثقافة التنظيمية، و حصلت الفقرة رقم (34) وهي (توفر الثقافة للشركة منهج متكامل يعزز ويدعم المعرفة بها)، على اقل وسط حسابي بلغ (3.80) وبانحراف معياري بلغ (0.90) وبمعامل اختلاف بلغ (23.68) .

الجدول رقم (2) يوضح تحليل اراء عينة البحث لمتغير التميز التنظيمي n=52

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الترتيب
16	تهدف إدارة الشركة إلى وضع رؤية استراتيجية واحدة وتعمل على تحقيق ذلك.	4.09	0.89	21.76	81.8	3
17	تمنح إدارة الشركة العاملين صلاحيات واسعة من أجل رفع خبراتهم.	4.11	0.78	18.97	82.2	1
18	تدرك إدارة الشركة المعرفة اللازمة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الخاصة بها.	4.17	0.80	19.18	83.4	2
19	تتواصل إدارة الشركة مع زبائنها والعاملين فيها بطريقة سهلة وسلسة.	4.07	0.92	22.60	81.4	5

4	79.2	22.22	0.88	3.96	توفر إدارة الشركة الفرصة لعمالها الحرية في تقديم آرائهم ومقترحاتهم.	20
		20.94	0.85	4.08	المجموع	
4	80.2	20.44	0.82	4.01	يملك العاملون في الشركة المهارة والمعرفة الضرورية لإنجاز وظائفهم.	21
2	78.8	18.27	0.72	3.94	يتمتع العاملون في الشركة بالقدر على النقد العلني والتعبير عن آرائهم.	22
5	81	21.48	0.87	4.05	يتمتع العاملون في الشركة بقدر على التفكير بشكل منطقي ومنهجي والتصرف بأخلاق عالية.	23
1	83.8	16.94	0.71	4.19	تمنح إدارة الشركة فرصة لترقية العاملين بها عن طريق تفعيل الدافعية والتدريب.	24
3	81.8	20.04	0.82	4.09	يوفر العاملون في الشركة معرفة ومهارات جديدة لشركتهم.	25
		19.43	0.78	4.05	المجموع	
1	83.8	16.22	0.68	4.19	امتلاك الشركة واقتسامها رؤيا واهداف إستراتيجية واضحة.	26

2	81.4	19.16	0.78	4.07	تمتلك الشركة مخطط تنظيمي دقيق واضح.	27
4	80.2	20.44	0.82	4.01	توفر إدارة شركة لجان لتقويم أدائها بصورة مستمرة.	28
5	83	21.44	0.89	4.15	توزع إدارة الشركة مهامها ومسؤولياتها بطريقة نظامية وموحدة بين العاملين جميعاً بها.	29
3	85	20.23	0.86	4.25	تسعى شركة إلى تطوير المستمر لهياكلها بما يتلاءم مع تدفق سير العمل بها.	30
		19.49	0.80	4.13	المجموع	
2	83.8	21.47	0.90	4.19	تسعى الشركة إلى التكيف مع عدم اليقين الحاصل في البيئة.	31
1	81.8	16.13	0.66	4.09	تمنح الشركة العاملين بها ثقة عالية.	32
5	78.8	25.12	0.99	3.94	تتعامل الشركة مع العاملين بها بطريقه مهنية.	33
4	76	23.68	0.90	3.80	توفر الثقافة للشركة منهج متكامل يعزز ويدعم المعرفة بها.	34
3	80	23.5	0.94	4.00	تحافظ إدارة الشركة على طقوسها ونشرها للقصاص نجاحها.	35

		21.98	0.87	4.00	المجموع
--	--	-------	------	------	---------

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

1- اختبار فرضيات الارتباط: توجد علاقة ارتباط إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بأبعادهما في شركة كورك.

تبيّن هذه الفقرة علاقة الارتباط بين المتغير التفسيري (المرونة الاستراتيجية) والمتغير المستجيب (التميز التنظيمي) وبالاكتفاء على مصفوفة معامل الارتباط لبيرسون، إذ يوضح الجدول رقم (3) أنّ هناك علاقة ارتباط بين (المرونة الاستراتيجية) و (التميز التنظيمي) بقيمة بلغت (0.727) وعلى هذا الأساس تمّ قبول الفرضية الأولى (توجد علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في شركة كورك للاتصالات).

الجدول رقم (3) يبيّن علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي

القرار	التميز التنظيمي			المتغير المستجيب المتغير التفسيري
	N	Sig	R	المرونة الاستراتيجية
قبول الفرضية	52	0.000	0.727**	

2- اختبار فرضية التأثير: توجد علاقة تأثير إحصائية للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعادهما في شركة كورك.

الجدول رقم (4) يبيّن نتائج تأثير المتغير التفسيري (المرونة الاستراتيجية) في المتغير المستجيب (التميز التنظيمي) ويلاحظ من نتائج، تؤثر المرونة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي وبلغت قيمة (f) المحسوبة (56.160) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.04)، وهذا بدوره يدل على تأثير المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي، عند مستوى دلالة بلغ أقل من (0.05) وبلغت قيمة (R^2) (0.529) وهذا بدوره يدل على أن المرونة الاستراتيجية تفسّر ما نسبته (52.9%) من التغيرات الخاصة في التميز التنظيمي، أم قيمة (B) فقد بلغت (0.727) وهذا يدل على أن التغير في المرونة الاستراتيجية للوحدة الواحدة يؤدي إلى التغير في التميز التنظيمي بمقدار (72.7) أما قيمة (Sig) فبلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) ويبرّر هذا معنوية النموذج الانحدار وهذا يشير إلى قبول الفرضية الثانية (توجد علاقة تأثير معنوياً للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في شركة كورك للاتصالات).

الجدول رقم (4) يبين علاقة تأثير المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي

التميز التنظيمي								المتغير
القرار	Sig	T	F	R^2	Beta	Constant		
						B_1	B_0	
قبول الفرضية	0.00 0	7.49 4	56.1 60	. 0529	.727 0	0.78 4	0.10 5	المرونة الاستراتيجية

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- 1- لدى شركة كورك لقدرة على تسويق وطرح خدماتها ومنجاتها بأسرع وقت ممكن وبأقل كلفة.
- 2- تسعى شركة كورك إلى زيادة حصتها السوقية في الأسواق المختلفة من خلال امتلاكها كادر تنظيمي متميز.
- 3- تمتلك إدارة شركة كورك خيارات استراتيجية متنوعة تقتنص من خلالها الفرص والتعرف على منافسيها.
- 4- توفر شركة كورك فرصة للعاملين بها حرية في تقديم آرائهم ومقترحاتهم وتوفير الثقافة للشركة منهج متكامل يدعم المعرفة ويعززها.
- 5- دلّت نتائج التحليل الاحصائي على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في الشركة المبحوثة بلغت (0.727) وجاءت هذه لتوضح أهمية وحاجة الشركة إلى التميز التنظيمي.
- 6- دلّت نتائج التحليل الاحصائي على جود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة تين بلغت (56.160) وهذا يشير على امتلاك الشركة التميز التنظيمي الذي يحسن من عملها ويحسن سمعتها مقارنة بمنافسيها.

ثانياً: التوصيات:

- 1- على الشركة الاهتمام أكثر في طرح منجاتها وخدماتها من خلال قيامها بعمليات تسويقه وترويجية لتلك المنتجات والخدمات.
- 2- على الشركة الاهتمام أكثر بزيادة حصتها السوقية من خلال زيادة حجم مبيعاتها في الأسواق والتغلغل أكثر فيها.
- 3- اهتمام الشركة أكثر بوضع خيارات استراتيجية متنوعة من خلال وضعها استراتيجية مرنة تساعد على استغلال الفرص واقتناصها.
- 4- على الشركة إعطاء مساحة أوسع للعاملين فيها للتعبير عن آرائهم من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرار وشاركهم في الاجتماعات التي تخص أمور الشركة.

5- ضرورة اهتمام الشركة بالمرونة الاستراتيجية عن طريق امتلاكها هيكلًا تنظيميًا مرناً وقادة متميزين في التنبؤ بالأحداث المستقبلية وحسن التعامل معها والتي بدوره تشير إلى تحسين سمعة الشركة وبقائها.

أولاً: المصادر باللغة العربية:

1. أبكر، كوسرت محمد، ولي، أحلام إبراهيم، عبد الله، مهابات نوري، (2019)، دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل، جامعة الانبار كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 11، العدد 26.
2. بادرياني، أيمن و بادرياني، أسماء، (2021)، " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة احمد دراية ادرا، الجزائر.
3. جاسم، خالد احمد و طه، نشوان خلف،(2022)، " قياس التميز التنظيمي لدى مدراء المدارس الاهلية"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد (29)، العدد (12).
4. الحروب، روان يوسف علي، (2021)، " القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
5. حسن، عبد المحسن احمد حاجي،(2010)، " ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
6. الحنيطي، أحمد يوسف والقعيد، مرزوق عايد،(2019)، " أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 51 ، العدد 1.
7. حواس ثامر عكاب، ويردي، نجاح مدد، (2021)، إثر نظام التصنيع الذكي في المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركة كرونجي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادرية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54.
8. الدهان، جنان مهدي شهيد،(2018)، الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال الأبعاد أبعاد هوفستيد الثقافية دراسة حالة في جامعة كربلاء، مجلة كربلاء العلمية جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد، 16 العدد، 4.
9. الشريف، بوفاس، ربيع، بلأيلية، (2017)، المرونة الاستراتيجية كمدخل للأبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 7 جوان.
10. الشهراني، نورة عبد الله حزام،(2017)، " دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
11. عاتي، لقاء مطر، (2019)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الابداع المؤسسي في ظل الدور التفاعلي المرونة الاستراتيجية دراسة حالة في كلية الكنوز الاهلية، مجلة أبحاث ميسان، المجلد 15، العدد، 29.
12. العازمي، منيرة جعيلان، (2021)، " التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت"، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد (1) ، العدد (2)، الكويت.

13. العائدي، مريم،(2021)، " الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي"، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
14. عبد الحسين، عبد المحسن جواد ومدلول، كرار محمد،(2020)، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي"، مجلة كُلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية العدد(26)، السنة الرابعة عشرة، جامعة الكوفة.
15. عتامنة، نهلة وفدسي، لبنى،(2022)، " أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد صديق بن يحي، الجزائر.
16. عثمانى، زين العابدين و غنتوي، ياسين،(2020)، " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
17. العمري، محمد بن سعيد، (2017)، " اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (37)، العدد (4).
18. العوفي، عواطف بنت علي السيف و الدبيخي، شادن عبدالله عبدالعزيز،(2023)، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة"، جامعة الأزهر، كُلية التربية بالقاهرة، مجلة التربية، العدد (197)، الجزء (2).
19. الفراء، ماجد محمد، حمادة، راند خميس محمود، (2020)، أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، المجلة الأكاديمية العالمية، الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد 1، العدد 2.
20. قدحة، مروة حمود محمد والعامري، عبد العزيز عبد الهادي،(2023)، " الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية للعام 2021 – 2022"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (7)، العدد (6)، المركز القزمي للبحوث، غزة، فلسطين.
21. الكبيسي، أيمن صلاح الدين عواد،(2022)، " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة الانبار.
22. كريكر، حسناء وقرافي، حفصة، (2022)، "فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.

ثانياً: المصادر باللغة الإنكليزية:

- 1- Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2), 1-7.
- 2- AL-Zu'bi, Hasan Ali,(2016) Strategic Thinking Competencies And Thier Impact On Stratégic Flexibility, *Journal Of Current Research In Science*, Vol 4, N 1,USA

- 3- Asikhia ,Olalekan,. (2010). Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks. *African Journal of Marketing Management*, 2(2), 018-028..
- 4- Awwad, A. S. (2009). The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: An empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 5(2).
- 5- Benkanoun, S. (2015). *Analyse de la conception et de la mise en place d'un outil de management des ressources humaines* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- 6- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? *California Management Review*, 56(3), 39-57.
- 7- ElMaraghy, W. H.& Arafa, A., (2012). Enterprise strategic flexibility. *Procedia CIRP*, 3, 537-542.
- 8- Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A. (2015). The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 9(10), 3469-3475.
- 9- Fredericks, E. (2005). Infusing flexibility into business-to-business firms: A contingency theory and resource-based view perspective and practical implications. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 555-565.
- 10- Ginn, G. O., Lee, R. P., & Ellis, T. (2006). Community orientation, strategic flexibility, and financial performance in hospitals. *Journal of healthcare Management*, 51(2), 111.
- 11- Lindgren, M., & Bandhol'd, H. (2009). Scenarnoe planirovanie: svjaz'mezhdu budushhim i strategiej [The scenario planning: the link between future and strategy]. *Moscow: ZAO «Olimp-Bines*.
- 12- Miltenburg, P. R. (2003). *Effects of modular sourcing on manufacturing flexibility in the automotive industry. A study among German OEMs* (No. ERIM PhD Series; EPS-2003-030-ORG).
- 13- Mohamed et. al, (2018),” Effect of organizational Excellence and Employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE”, *Journal of Engineering and applied science*, 13 (15).

- 14- Schmenner, R. W., & Tatikonda, M. V. (2005). Manufacturing process flexibility revisited. *International Journal of Operations & Production Management*.
- 15- Wang, Y., & Lo, H. P. (2004). Customer-focused performance and its key resource-based determinants: an integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- 16- Wheelen , Thomas L &Hunger, J. David ,(2012). *Strategic management and business policy*. Pearson Education.
- 17- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*.
- 18- Zhang, M. J. (2006). IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 84-103.