

## مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمن الشمالي

م.م. كلثوم حميد رمضان الهلالي  
كلية الطب  
جامعة الموصل  
jalhalaly@gmail.co

م.د. شهاب محمد محمود الطه  
كلية الحدباء الجامعة  
shhabalth@gmail.com

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى معرفة مدى مساهمة وتأثير البراعة الاستراتيجية كمتغير مستقل تفسيري بابعادها الثلاثة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) في التميز المنظمي كمتغير تابع بابعادها الاربعة (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل)، حيث تم تحديد مشكلة البحث في عدد من التساؤلات تمحورت حول طبيعة العلاقة والاثر بين متغيري البحث ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي يعبر عن الفرضيات الرئيسية للبحث، وتمثلت العينة في الشركة العامة للسمن الشمالي (المقر الرئيسي) واعتمد البحث استماره الاستبانة كاداة لجمع البيانات لإنجازه وتحقيق الاهداف التي يسعى اليه، اذ تم توزيع (130) استمارة على مجموعة من الأفراد العاملين وتم الحصول على (112) استمارة صالحة للتحليل، واستخدم البحث عدد من الاساليب الاحصائية (معامل الارتباط، معامل الانحدار الخطي البسيط) واظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي، ووجود تأثير ايجابي ذات دلالة احصائية معنوية للبراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي.

**الكلمات المفتاحية:** البراعة الاستراتيجية، البراعة الهيكلية، التميز المنظمي، تميز القيادة.

### The extent contribution of Strategic Ambidexterity in an Organizational Excellence An Analytical Study at Northern Cement State Company

Lecturer Dr. Shehab Mohamed M. Altaha  
Alhadbaa University College

Assist. Lecturer: Kulthoom H. R. ALhilali  
College of Medicine  
University of Mosul

### Abstract:

The current research aims at measuring the extent of the contribution and impact of strategic ambidexterity, is adopted as an independent and explanatory variable with three dimensions (exploring opportunities, exploiting opportunities, structural ambidexterity) in organizational excellence is taken as a dependent variable with four dimensions (excellence of leadership, human resource, strategy and structure). The research problem was identified in a number of questions centered on the nature of the relationship and the impact between the two search variables and for that purpose a Hypothetical scheme was expressed that expresses the research main hypotheses. The Northern Cement State Company (headquarters) is chosen to be the sample for the study where data collection uses a questionnaire to achieve the objectives of the paper. As (130) forms were distributed among a group of workers. Amongst (112) valid forms

were obtained for analysis. To analyses data, the study adopts a number of statistical methods (correlation coefficient, simple linear regression) Finally, data analysis shows that there is a correlation of statistical significance between strategic ambidexterity and organizational excellence. Also, it is found that strategic excellence has a positive impact with statistical significance in organizational excellence.

**Keywords:** strategic ambidexterity, structural ambidexterity, organizational excellence, leadership excellence.

## المقدمة

اصبحت المنظمات تبحث وتتبني مفاهيم ادارية حديثة تتماشى مع التغيرات البيئية وسرعة المنافسة لتحقيق التميز والاستدامة لمواكبة تطورات الاسواق التنافسية والقدرة على البقاء والنمو، ويعتمد تميز المنظمات على القدرات المادية والبشرية التي تمتلكها باعتبارها موارد استراتيجية تتضمن (الادارة الفطنة، مهارة التعامل مع ثقافات متنوعة، ومعرفة السوق) كل ذلك يحتاج الى ادارة تتمتع بالبراعة الاستراتيجية قادرة على مواجهة التغيرات والتطورات في انشطة المنظمات واهدافها لما لها من اهمية في نجاح او فشل تلك المنظمات، حيث اصبحت البراعة متطلبا ضروريا من اجل التفوق في الاداء من خلال مرتكزاتها المتمثلة في (استكشاف الفرص واستغلالها والبراعة الهيكلية) لتحقيق الرؤية والرسالة والاهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها بكفاءة وفاعلية لضمان تميزها المنظمي، وتعد هذه المرتكزات جزء من القرارات المهمة للادارة العليا مما يستوجب اجراء تقييم للبراعة في المنظمات بمنظور استراتيجي لما لها من دور في تحقيق التفوق التنافسي لذلك تبرز اهمية البحث في الوصول الى مدى اسهام البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي. ومن اجل انجاز مصامين البحث تم تقسيمه الى اربعة محاور تناول الاول منهجية البحث، وخصص الثاني للإطار النظري، وكرس الثالث للجانب التطبيقي، اما المحور الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الاول: منهجية البحث

بهدف استكمال الجانب التطبيقي للبحث يستعرض المحور الاول منهجية البحث اعتمدها الباحثان وتتضمن الفقرات والمؤشرات الآتية:

**أولاً. مشكلة البحث:** تعاني منظمات الاعمال من التغيرات والتحديات البيئية المستمرة مما يجبر تلك المنظمات على مواجهتها من اجل تحسين ادائها والوصول الى التفوق التنافسي على المدى البعيد ليدفع بتلك المنظمات الى ضرورة تبني مفهوم البراعة الاستراتيجية من خلال التوافق بين استكشاف الفرص واستثمارها مع العمل على تنفيذ البراعة الهيكلية لضمان تحقيق التميز المنظمي، وبهذا يمكن ايجاز مشكلة البحث بعدد من التساؤلات وكما يأتي:

١. هل ترتبط البراعة الاستراتيجية معنويًا بالتميز المنظمي في المنظمة المبحوثة؟

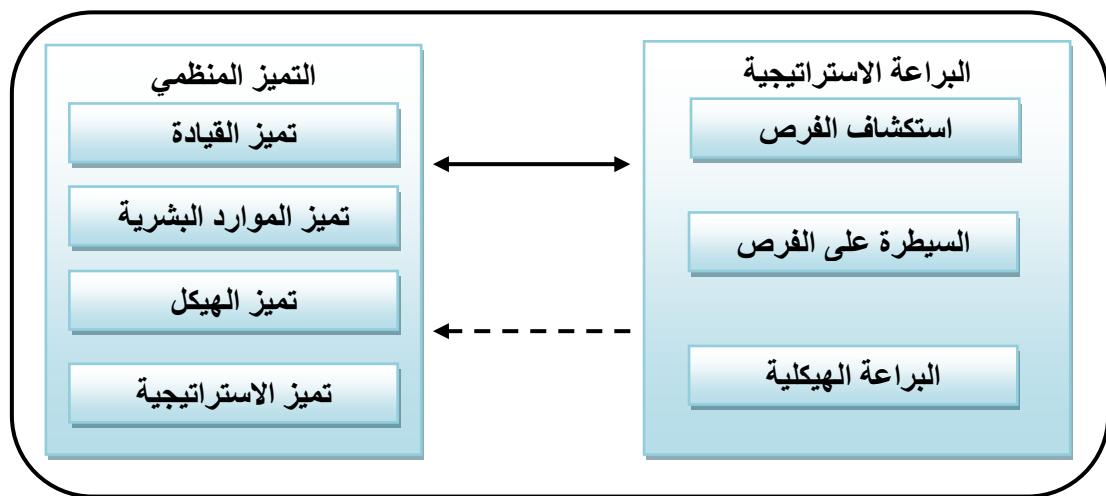
٢. هل تؤثر البراعة الاستراتيجية معنويًا في تحقيق التميز المنظمي في المنظمة المبحوثة؟

٣. هل هناك إدراك لمفهومي البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي في المنظمة المبحوثة؟

**ثانياً. اهمية البحث:** يمكن تلخيص اهمية البحث بال نقاط الآتية:

١. تقديم إطار فكري ومعرفي لمفهوم البراعة الاستراتيجية وبيان الدور الذي تلعبه في تحقيق التميز المنظمي ليسهم في رفد المكتبات العلمية في الجامعات.

٢. الاعتماد على نتائج التحليل في وضع استراتيجيات خاصة بالبراعة الاستراتيجية تساهم في تحقيق التميز المنظمي للمنظمة المبحوثة.
  ٣. الاستفادة من النتائج في تحديد طبيعة العلاقة والاثر بين مركبات البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي لمنظمات الاعمال.
- ثالثا. اهداف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف حيث يشتمل الهدف الرئيس على بيان مدى اسهام البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي للمنظمة المبحوثة ويتفرع منها مجموعة من الاهداف منها:
١. تحفيز المديرين على زيادة الاهتمام بتبني مفهومي البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي ومدى توفرهما في المنظمة المبحوثة.
  ٢. التعرف على درجة الارتباط بين البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي في المنظمة المبحوثة.
  ٣. الكشف عن درجة تأثير البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي في المنظمة المبحوثة.
  ٤. بناء واثراء إطار نظري متكامل لمتغيري البحث.
- رابعا. المخطط الفرضي للبحث:** تماشيا مع توجهات البحث الحالي تم اعداد مخطط فرضي لمتغيرات البحث وعلى النحو الاتي:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

الشكل من اعداد الباحثان.

**خامسا. فرضيات البحث:** في ضوء مشكلة البحث والعلاقة ما بين متغيراته فقد تبلورت فرضيات البحث كما يأتي:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مركبات البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي في المنظمة المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد اثر ذات دلالة احصائية معنوية لمرتكبات البراعة الاستراتيجية على التميز المنظمي في المنظمة المبحوثة.

**سادسا. منهج البحث:** سوف يتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث لأنه يمتاز بالشمولية، حيث يتناول هذا المنهج وصف وتحليل وتحديد الظروف وال العلاقات بين الواقع واستخلاص النتائج والمؤشرات باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات.

- سابعاً. اساليب جمع البيانات ومقاييس البحث: اعتمد البحث على مجموعة من الاساليب والتقنيات العلمية في عملية جمع بيانات النظرية والعملية وكما يأتي:
١. اساليب جمع البيانات النظرية: الاعتماد على ما ورد في البحوث والادبيات العلمية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وقد استخدم الباحثان الكتب والمجلات والدوريات العربية والاجنبية.
  ٢. اساليب جمع البيانات العملية: جرى الاعتماد على استماراة الاستبيان في جمع بيانات الواقع الميداني في المنظمة المبحوثة بعد عرضها على السادة المحكمين في الملحق (٢)، كما تم اعتماد المقابلات الشخصية لشرح وتوضيح فقرات الاستبيان اما تحليل البيانات فقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وبعض المقاييس الاخرى كالانحدار واختبار (T).
  ٣. مقاييس البحث: يبين الجدول (١) المقاييس التي اعتمدها الباحثان في اعداد استماراة الاستبيان لقياس المتغيرات الاساسية وكما يأتي:

الجدول (١) مقاييس البحث

المصدر	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الاساسية
(الكرعاوي، 2016 (Chen, 2017)	5	استكشاف الفرص	البراعة الاستراتيجية
	5	استغلال الفرص	
	5	البراعة الهيكلية	
(حسوني، 2010 (المؤسسة الاوروبية للجودة، 2013)	5	تميز القيادة	التميز المنظمي
	5	تميز الموارد البشرية	
	5	تميز الهيكل	
	5	تميز الاستراتيجية	

الجدول من اعداد الباحثان.

#### ثامناً. حدود البحث:

١. الحدود البشرية: تضمنت عينة البحث الافراد العاملين في مقر الشركة.
٢. الحدود المكانية: الشركة العامة للسمن트 الشمالية.
٣. الحدود الزمانية: امتدت دراسة البحث من ٢٠٢٠/١/٢٠ - ٢٠٢٠/٣/٢٥.

#### تاسعاً. صدق وثبات الاستبيانة:

١. صدق الاستبيانة: لغرض قياس صدق الاستبيانة سوف يتم الاعتماد على الصدق الظاهري وصدق المحتوى فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في العلوم الادارية لمعرفة أراءهم ومقرراتهم حول فقرات الاستبيانة حيث تضمنت (٣٥) فقرة عكست متغيري البحث (البراعة الاستراتيجية، التميز المنظمي) وترتبطها وتم تعديل بعض منها لتكون أكثر ملائمة، وتم اختبار هدف المحتوى وتمثلت قيمته ب (95%) وهذا ما يؤكد صدق المقياس.
  ٢. ثبات الاستبيانة: استخدم الباحثان طريقة (Alpha Cronbach) في قياس ثبات استماراة الاستبيان بایجاد معامل الثبات فقد بلغت قيمته للمتغير المستقل (82%) وللمتغير المعتمد (92%)، وقيمة فقرات الاستبيانة بلغت (0.90) وهذا يؤكد صلاحية التطبيق وثبات الاستبيانة.
- عائداً. وصف عينة البحث: قام الباحثان بتحليل نتائج البيانات الشخصية للمبحوثين التي تتعلق (الاختصاص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) حيث تم توزيع الاستبيانة على عينة من الافراد

العاملين في مقر الشركة تم توزيع (130) وبلغت الاستمارات المرجعة الصالحة للتحليل (112) استماراة علما ان عدد الافراد (210) من (اداريين وفنيين)، وفيما يلي عرض نتائج البحث وفق السمات والخصائص الشخصية:

الجدول (٢) توزيع عينة البحث حسب الاختصاص

النسبة المئوية	العدد	الاختصاص
37.5%	42	فني
62.5%	70	اداري
100%	112	المجموع

يوضح لنا الجدول (٢) ان عدد الاداريين أكبر من عدد الفنيين للفئة المبحوثة في مقر الشركة حيث بلغت النسبة (62.5%) وهذا يتماشى مع فكرة البحث لكون الاداريين هم الاكثر تعامل وإدراك للبراعة الاستراتيجية مقارنة بالفنيين.

الجدول (٣) توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
12.5%	14	اعدادية
25%	28	دبلوم
56.25%	63	بكالوريوس
6.25%	7	ماجستير
100%	112	المجموع

يتضح من الجدول (٣) ان اعلى نسبة من الافراد المستجيبين كانوا من حملة شهادة البكالوريوس وبلغت (56.25%) وهذا مؤشر جيد على إدراك وفهم هذه الفئة لموضوع البحث وفقرات الاستبانة.

الجدول (٤) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
9%	10	5-1
25%	28	10-6
30.3%	34	15-11
25%	28	20-16
10.7%	12	فأكثر 21
100%	112	المجموع

يتبيّن لنا من الجدول (٤) توزيع نسبة افراد العين المبحوثة حسب سنوات الخدمة حيث نلاحظ ان الفئة الثالثة التي لديها خدمة (15-11) هي الاعلى وبنسبة بلغت (30.3%) وهذا يدل على ان الافراد العاملين من اصحاب الخبرة المتوسطة والطويلة يشكلون نسبة كبيرة بلغت (66%) وهي نسبة جيدة لما لها من اهمية في دقة الاجابة لخبرتهم في مجال عملهم.

## المحور الثاني: الإطار النظري

### أولاً. البراعة الاستراتيجية

١. **مفهوم البراعة الاستراتيجية:** البراعة تعني براءة اصحاب العمل في عملهم وغالباً ما تكون قائمة على الرغبة دون الطلب للقيام بعمله أي استعمال كلتا اليدين بنفس المهارة، حيث يرى (Judge & Blocker, 2008: 18) بأن المنظمات البراعة الناجحة هي تلك التي تتميز بالتوافق بين استكشاف الفرص واستغلالها بدعم براءة هيكلية متكاملة. وفي ضوء ذلك تقوم المنظمات بتحقيق المواءمة بين ابعاد البراعة الاستراتيجية والمتمثلة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص. البراعة الهيكلية) لتوفير بيئة العمل المناسبة من خلال متطلبات السوق والاعتماد على الجودة العالية والتكنولوجيا التي تؤثر على اداء المنظمة بعيد المدى، وهذا يسمح للمنظمات بالتعامل مع المتغيرات السوقية أي قدرة الاستجابة لطلبات الزبائن واحتياجات السوق بأقل التكاليف وبالوقت المناسب (Vankatesh, 2012: 9). وأكد (Simsek, 2009: 865) ان البراعة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة لأداء مختلف الأنشطة والأعمال الاستراتيجية المتنافسة بشكل يعلم على تطبيق الاستراتيجية الحالية مع تطوير الاستراتيجية المستقبلية بنفس الوقت. وتعرف البراعة الاستراتيجية بأنها القدرة الديناميكية لمستوى المنظمات لاستيعاب تفسير المعرفة من مصادرها المختلفة لأجل تعزيز التفكير الاستراتيجي لمستقبل المنظمة، اي انه كلما كان هنالك تنوع في المعلومات كلما فسح المجال امام تلك المنظمات لتعزيز قدرتها على استكشاف الفرص واستغلالها واعادة هيكلتها بالشكل المطلوب (Bharati et al., 2015: 2).

ويرى (Tushman, 2013: 3) ان البراعة الاستراتيجية هي قدرة المنظمات على اكتشاف الفرص واستثمارها قبل المنافسين، خاصة فيما يتعلق بالتقنيات المتقدمة واكتشاف الأسواق الجديدة وتلبية احتياجاتها بالوقت المناسب. كما تم التأكيد على ان البراعة الاستراتيجية هي تلك الميزة التي تستطيع المنظمات من خلالها استكشاف الفرص واستثمارها بنفس الوقت من اجل تحقيق الكفاءة والسيطرة والتحسين المستمر (Alabadi et al., 2018: 19).

وأوضح (Ramukumba) ان مصطلح البراعة الاستراتيجية يكمن في قدرة القيادات الاستراتيجية في المنظمة على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغيرات المتقطعة وكذلك قدرة البراعة الاستراتيجية بشعور المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات وتقييمها، واستغلال جميع الموارد المادية والبشرية لمواجهة تحديات المنافسين (Ramukumba, 2017: 20).

وبين (Tuan, 2016: 146) ان البراعة الاستراتيجية تمثل التفاعل والتدخل في قدرات النظام للمواءمة بين (تجنب الفوضى التنظيمية) و (تجنب القصور التنظيمي) تقوم بها المنظمة بنفس الوقت لتعزيز عنصري الابتكار والنشاط.

تماشياً مع ما ورد يمكن توضيح انواع البراعة الاستراتيجية من خلال المصفوفة التي قدمها (Andre, 2010: 11) والتي تبين لنا ان هناك اربعة انواع تأخذها المنظمات بنظر الاعتبار وهي:

- ❖ البراعة المنتظمة وتعني الاستكشاف واستغلال الفرص بنفس الوقت.
- ❖ البراعة المتحفظة وتأكيد على استكشاف او استغلال الفرص.
- ❖ البراعة الدورية وتعني استكشاف واستغلال الفرص ولكن ليست بنفس الوقت.
- ❖ البراعة الشاذة وتعني استكشاف الفرص واكتشافها ولكن الانتقال بين أكثر من واحد.

		البراعة الآتية	
		كلا	نعم
البراعة المستلمة	كلا	البراعة المتخصصة استكشاف او استغلال الفرص	البراعة المنتظمة استكشاف واستغلال الفرص بوقت واحد
	نعم	البراعة الدورية استكشاف واستغلال الفرص ولكن ليست بوقت واحد	البراعة الشاذة استكشاف واستغلال الفرص بأوقات متتالية

الشكل (٢): مصفوفة انواع البراعة

Andre Laqume, (2010), Heuristic for Ambidexterity: placing exploitation and exploitation over time in varying environments Department of Business Administration, As per School of Business University of Manitoba Winnipeg p11.

٢. أهمية البراعة الاستراتيجية: اتفق اغلب الكتاب والباحثين ان للبراعة الاستراتيجية اهمية كبيرة تستطيع المنظمات من خلالها التعامل مع معطيات البيئة بذكاء ومعرفة من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص في البيئة الخارجية، حيث لخص كل من (عويس، ٢٠١٥: ٢٤٢)، (البغدادي والجبورى، ٢٠١٥: ٢٢)، (علي وشرفانى، ٢٠١٧: ١٥) أهمية البراعة الاستراتيجية بالآتي:

- ❖ تحقيق النجاح للمنظمات في المدى البعيد من خلال التوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها وانعكاس ذلك على مؤشرات الاداء بشكل ايجابي.
- ❖ تمنح منظمات الاعمال مجموعة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة حول ادارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلى لتحقيق الأمثلية والابداع.
- ❖ تمكن منظمات الاعمال في تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل الظروف التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكيد البيئي.
- ❖ تساعد المنظمة على تطوير قدراتها للتحول نحو الفرص الجديدة وكيفية خلقها في المدى القصير بهدف تحقيق القيمة التي تمثل شرط النجاح الاساسي للمنظمات.
- ❖ تبرز اهميتها كوسيلة انشطة ومسارات جديدة تساعد في التغيير والتميز التنظيمي لموائمة التطورات البيئية في ظل المنافسة السوقية.

٣. ابعاد البراعة الاستراتيجية: وصف الباحثين البراعة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الابعاد جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الواقعية الموضوعية لها باعتبار ان هذه الابعاد تمثل نقطة ارتكاز المنظمات لتحقيق التفوق والتميز، ويتفق الباحثان في تحديد ابعاد البراعة الاستراتيجية مع ما جاء به كل من (Carmeli & Haleve, 2009: 214)، (الكرعاوى، ٢٠١٦: ٢٦)، (Chen, 2017: 85) وهي:

**البعد الاول استكشاف الفرص:** تؤدي هذه الاستراتيجية الى تطوير المنتجات والبحث عن اسواق جديدة وربما مرتقبين وتحقيق التوسع في الابداع ونضوج الافكار الحديثة ، كما يمثل نهج استراتيجية استكشاف الفرص التكيف والاستعداد لمتغيرات السوق وتكوين قنوات توزيع جديدة ولذلك فان المنظمات تلجأ الى البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص المحيطة بها والتي تضمن تحسين وتطوير المنتجات، فعندما تتمكن المنظمات من تحديد الفرص وال المجالات المناسبة لها عليها ان

تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنظمات المنافسة ويفترض بالمنظمة ان تكون قادرة على استثمار كافة الفرص ودقة العمل من خلال امتلاكها موارد مادية وبشرية تمكنها من خلال التكنولوجيا المتاحة لديها للتعامل معها وخلق الرغبة لتقليص الدخول في اي مغامرة تصاحب عملية اقتناص الفرص (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٢٦).

**البعد الثاني استغلال الفرص:** تمثل هذه الاستراتيجية الاستغلال الامثل لقدرات المنظمة لتحسين انشطتها واعمالها بما يضمن خلق قيمة لتلك الانشطة في المدى القريب حيث تركز هذه الاستراتيجية على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين في الاسواق وتسعى الى توسيع المعرفة والمهارات الحالية للمنظمة لضمان توسيع المنتجات الحالية مع زيادة منافذ التوزيع وكل ذلك يأتي من خلال الاستثمار المبرمج للفرص المتاحة المستمدة من سلسلة التوقعات والتبؤات للتعرف والاطلاع على المناطق الواقعة تحت تأثير قدرات المنظمة ، حيث ان الفرصة عمل اساسي لإقرار وتنفيذ الاستراتيجية (جود، ٢٠١٠: ٢٠٦). وجوهر هذه الاستراتيجية يمكن في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التعرف على احتياجات الزبائن وتوسيع الخدمات لهم قبل اغلب المنافسين في الاسواق، اي انها تتبع استراتيجية ابتكارية استغلالية تبحث في المقام الاول على استغلال الفرص المحيطة بها في البيئة الخارجية مثل التحسين والاختيار والكفاءة والتنفيذ وان التفكير والتركيز في استراتيجية استغلال الفرص يمكن ان يكون: (Chen, 2017: 85).

- ❖ تسويق المنتجات الحالية في اسواق وقطاعات جديدة (استراتيجية تطوير السوق).
- ❖ تطوير المنتجات الحالية في الاسواق والقطاعات الحالية (استراتيجية تطوير المنتج).
- ❖ اتباع سياسة التكامل العمودي لتقديم منتجات جديدة للزبائن (استراتيجية التنويع).
- ❖ اتباع استراتيجية التكامل الاقفي للمنتجات (السيطرة على المنافس او الاندماج معه).
- ❖ استغلال الفرص عن طريق استراتيجية التنويع المركزية على زيادة المبيعات.

**البعد الثالث البراعة الهيكلية:** ويقوم هذا البعد على قيام المنظمة بفصل الانشطة المتباينة كالبحث والتطوير من خلال انشاء هيكل منفصلة لكل مجموعة من الانشطة لكونها مختلفة ولا يمكن ان تتعايش على نحو فعال، حيث يرى بعض الباحثين بأنه يجب ان تكون فرق العمل بارعة في استخدامها للاستراتيجيات وقرتها على تحسين اداء العمل، وأشارت العديد من الدراسات ان البراعة الهيكلية لا تخص الهيكل فقط وانما تشمل بناء انظمة وعمليات وتسهيلات بارعة تتطلب انشاء هيكل مستقلة لكل منها استراتيجية خاصة من حيث (الهيكل، النظم، الثقافات، الحواجز) لذلك فان مفاهيم تقسيم الهيكل له جذوره في ادب التصميم التنظيمي لتحقيق التوافق بين الرؤى المشتركة لفريق العمل في الادارة العليا والتي بدورها تعزز المكانة السوقية للمنظمة في الاسواق التنافسية (Boanta & Csiszar, 2017: 69).

#### ثانيا. التميز المنظمي

١. **ماهية التميز المنظمي:** يعد التميز المنظمي عاملًا مهمًا لتعزيز كفاءة المنظمة وفاعليتها انطلاقاً من مبدأ ان التميز في الادارة يدعم ويعزز انشطة المنظمة و يجعلها مبتكرة تحقق رؤيتها ورسالتها من خلال كفاءة وفاعلية القيادة والتركيز على المورد البشري باعتباره رأس مال استراتيجي مهم في تطوير المنظمة وتحقيق اهدافها وتحسين اداءها (حسين، ٢٠٠٧: ١٥٥).

طرح الكتاب والباحثين مفاهيم عديدة للتميز المنظمي كلا حسب وجهة نظره ومن الزاوية التي يراها مناسبة، حيث يرى (الفاعوري، ٢٠١٢: ٣٣) ان التميز المنظمي هو زيادة الجهد

المبذولة متطلبات واحتياجات الزبائن وخلق التطور الحقيقى من خلال تمكين الموارد البشرية الفاعلة في تنفيذ الاستراتيجيات للحصول على التميز من خلال الابداع والابتكار والحفاظ على قدرة المنظمة في التكيف مع التغيير لتحقيق اهدافها وغاياتها. وعرف (السعودي، ٢٠٠٨: ٢٦٣) التميز المنظمى بأنه قدرة المنظمة على المساهمة في تحقيق الاهداف عبر التفوق في اداءها وتحسين نشاطها بصورة فعالة تميزها عن باقى المنظمات المنافسة. ورأى (الصيرفي، ٢٠٠٩: ٦) ان التميز المنظمى هو الخبرة المكتسبة من المعرفة الصريحة والاجرائية لمنظمة معينة تعكس الاداء الناجح والكافء الموجه لإنجاز مهمة او خطة بطريقة متميزة. واوضح (الفلاوى، ٢٠١٣: ٨٥) على انه تطبيق المنظمات لاستراتيجية ثابتة ترتكز على عاملين اساسيين هما الابداع والقيمة المضافة لاتخاذ قرارات سليمة وصحيحة. وأشار (Arfman, 2015: 43) الى ان التميز المنظمى هو وصف توجه وثقافة المنظمة نحو تحقيق الرضا لأصحاب المصالح المرتبطين بها على اساس العلاقة التبادلية التفاعلية ويسناد ودعم قيادة ادارية متميزة ومستقلة لقدرات الافراد داخل المنظمة. في حين أكد (حافظ وقهية، ٢٠١٤: ٣٣) على انه تلك الجهد المخططة التي ترمي لإنجاز استراتيجيات المنظمة وأهدافها وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عصر المنظمات العالمية.

ومن خلال ما ورد يرى الباحثان ان المنظمات التي تحقق التميز بالتطور والتغلب على كل المصاعب والعرافيل التي تواجهها كما ان التميز ينبع من امكانيات المنظمة في بلورة الاطراف الداعمة للتميز وهي (المورد البشري، الهيكل التنظيمى، الثقافة التنظيمية) لأن المنظمة التي تطمح وتنطلع الى المنافسة والبقاء ينبغي عليها ان تتسلح بالتميز عن المنظمات الاخرى. وعليه فان مفهوم التميز المنظمى يرتكز على بعدين في الادارة الحديثة هما: (السلمي، ٢٠٠٢: ١٢)

الأول: سعي الادارة لتحقيق التميز بواسطة انجاز نتائج غير مسبوقة تتتفوق بها على المنافسين، وبنطاق التعلم تتتفوق بها على نفسها.

الثاني: ان كل ما يصدر عن الادارة من قرارات واعمال وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب ان يتسم بالجودة العالمية.

حيث ان البعدان متكاملان يكمل أحدهما الآخر ويعتران وجهان لعملة واحدة ولا يمكن ان يتحقق واحد دون الآخر.

٢. **خصائص المنظمات المتميزة:** التميز في المنظمات لا يقاس بعدد الافراد العاملين ولا بكمية السلع وحجم الخدمات المقدمة ولا يقاس بتنوع فروع المنظمة، وانما هنالك عدد من الخصائص التي تتمثل

بها المنظمات لتحقيق التميز مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة وهي: (Grote, 2002: 30)   
❖ قبول الاعمال والأنشطة الصعبة التي تحقق النمو وبدء العمل من الصفر وهذا يسمى (هندسة الادارة).

❖ توفر القيادة الكفؤة التي لها الدور الاساسي في التحفيز والتشجيع على التميز.  
❖ تحمل المصاعب ومواجهة المخاطر والاخطراء الذي يسهم في صقل قدرات الافراد العاملين في المنظمة.

❖ جذب الخبرات البعيدة عن العمل التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الاداء.  
❖ الدقة في التنبؤات لاختبار أفضل الاساليب لإنجاز المهام وبناء مناخ داخلي يعمل على تميز المنظمة.

٣. اهمية التميز المنظمي: ان اهمية التميز المنظمي تتبّع من امكانيات المنظمة في بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة والمنافسة غير المحدودة وحفظ المكانة التنظيمية، ويمكن ايجازها بالآتي: (زايد، ٢٠٠٣: ٤٦)، (السعدي، ٢٠٠٨: ٢٦٣)

❖ يساعد المنظمة في تحقيق نتائج ايجابية على المستويات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.  
❖ يقود المنظمة نحو فهم الاحتياجات المتوقعة للزبائن الحاليين للاحتفاظ بهم وجذب زبائن محتملين.  
❖ يحقق التكامل بين الانظمة والعمليات وترابط العلاقات بيت المنظمة واصحاب المصالح وانعكاسه على الاداء.

❖ يسهم في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع انظمة التعلم والابداع لتحقيق القيمة المضافة.  
❖ تطوير قدرات ومهارات المديرين والموظفين باستمرار ليتمكنوا من جعل المنظمة أكثر تميزاً من غيرها.

❖ التعرف على الطرق والوسائل التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والعقبات.  
❖ يمنح الافراد العاملين في المنظمة بامكانيات كبيرة تساهم في تحقيق الاهداف من خلال الثقة المتبادلة والتعاون المشترك.

٤. اهداف التميز المنظمي: يسعى التميز المنظمي الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تكون امتداد لغايات ورؤيه ورسالة المنظمة من اجل انجاز ما تم التخطيط له في المنظمة، وتمثل الاهداف بالآتي: (Dsouza & Sequeira, 2011: 121)

❖ التركيز على رضا الزبون وخلق قيمة مضافة له وانعكاس ذلك ايجاباً على اداء المنظمة.  
❖ الاهتمام بالأبداع والابتكار من خلال تشجيع وتحفيز الافراد العاملين في المنظمة.  
❖ تحقيق التناسق والاستدامة والاتصال بين فرق العمل داخل المنظمة وخارجها.  
❖ تحقيق التحسين المستمر لأعمال وادارة المنظمة من خلال مشاركة وتطوير الموارد البشرية.  
❖ الاهتمام بإدارة عمل الفريق وتطويرها لنجاح استغلال المشاريع المستقبلية واستثمارها.

٥. ابعاد التميز المنظمي: يرتكز التميز المنظمي على مجموعة ابعاد يمكن من خلالها قياس مدى تميز وتفوق المنظمات عن مثيلاتها من المنظمات في الاسواق التنافسية، واعتمد الباحثان في تحديد ابعاد البحث بالاتفاق مع الدراسات التي جاء بها كل من (Aruss, 2008)، (المجالي، ٢٠٠٩)، (حسوني، ٢٠١٠)، (المؤسسة الاوروبية للجودة EFQM، ٢٠١٣) وتم الاتفاق على اربعة ابعاد رئيسة هي:

**البعد الاول تميز القيادة:** يمثل تميز القيادة درجة قدرة القائد على توفير الفرص التطويرية واستغلال (استثمار) الفرص التنظيمية وقبول الاعمال التي تساعد المنظمة الاضطرابات والتحديات والازمات المتعددة، حيث ان التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير في ظل عدم التأكيد والاستقرار يستوجب تحديد توجهات ومسارات المنظمة سعياً لاختراق المجهول وتنمية القدرات القيادية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل وتوفير الوسائل المطلوبة للمواجهة (دوش، ٢٠١١: ٢٢٧)، وتلعب القيادة دوراً في تحقيق التميز المنظمي باعتبارها الموجه الرئيسي للعمليات التنظيمية وقد اوضح (زايد، ٢٠٠٣: ٢٥) هذه الادوار بما يأتي:

❖ تحديد الرؤية والاهداف المستقبلية للمنظمة.  
❖ ترسیخ قيم التميز في قلوب الافراد العاملين لتحقيق التفوق في الاداء.  
❖ تدعيم السلوك المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.

❖ تتميم الموارد البشرية من خلال العديد من الاساليب مثل تقويض السلطة والمشاركة بالر巴ح.  
❖ التأكيد على المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع لما فيها من اهمية في تحقيق التميز والتفوق.

**البعد الثاني تميز الموارد البشرية:** يمكن بيان اهمية التميز المنظمي من خلال عدد من القضايا والامور المتعلقة بالموارد البشرية، إذ ان المنظمات بحاجة الى تطوير مواردها البشرية باستمرار لجعلها أكثر تميزا في الاداء قياسا مع المنظمات المنافسة، وهي بحاجة الى توفر المهارات الازمة لصنع القرارات لتحقيق الابداع والابتكار من اجل التميز (منصور والعادب، ٢٠١٣: ٩). وتأتي قوة المنظمة من افرادها العاملين في تقديم اداء متلوق يحقق التميز المنظمي وفي نهاية المطاف جعل المجموع الكلي للأثر المتراكم للقرارات التي يتذمّرها الأفراد العاملين كل يوم أكبر من القرار الفردي لكل منهم، حيث ان تميز العاملين يمثل درجة اتصف اعضاء المنظمة بالحماس المتميّز لإنجاز المهام والاعمال المناظة بهم (Aruss, 2008: 2).

**البعد الثالث تميز الهيكل:** ان الهيكل التنظيمي يؤدي دورا حيويا في تعزيز إدراك المنظمة لبلوغ اهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية، ويعتبر نقطة البداية في تحديد مسار وشكل المنظمة ويساعد في تحليل عملياتها كما يصمم الهيكل التنظيمي لمنع الفوضى وتنظيم العلاقات وتسهيل قنوات الاتصال بين الأفراد العاملين بالشكل الذي يمنع الارباك في المنظمة (الطائي وآخرون، ٢٠١٦: ٩٣). وبالتالي فان الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وانشطتها افقيا وعموديا ويُظهر المكونات الاتية لأي منظمة: (الشمام وحمود، ٢٠١٤: ١٦٣).

- ❖ توزيع المهام والمسؤوليات للإدارات والأفراد داخل المنظمة.
- ❖ تحديد العلاقات الرئيسية وعدد المستويات التنظيمية ونطاق الاتساع لكل مدير.
- ❖ كيفية تجميع الأفراد العاملين في ادارات واقسام معينة داخل المنظمة.
- ❖ تصميم الوحدات بشكل يضمن اتصالات وتنسيقات فعالة.

**البعد الرابع تميز الاستراتيجية:** تعبّر استراتيجية المنظمة عن توجهاتها المستقبلية وكيفية استغلال امكانياتها ومواردها المادية والبشرية للوصول الى تحقيق أهدافها، وتمثل مجموع الخطط والفعاليات التي تضعها المنظمة على المدى البعيد لضمان تحقيق التوافق والمواءمة بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة الخارجية المحيطة بها بطريقة فعالة وكفؤة، وتسعى كل منظمة الى تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وهذا لا يتحقق بمعزل عن وجود استراتيجية متميزة (شوفي وآخرون، ٢٠١٤: ٧٨٦).

تطبق المنظمة رويتها ورسالتها عبر استراتيجية واضحة ترتكز على اصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات والخطط والاهداف والغايات والعمليات ويكون ذلك من خلال ما يأتي:

- ❖ الاستراتيجية مبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل.
- ❖ الاستراتيجية مبنية على معلومات عن مؤشرات الادارة وانشطة ذات العلاقة بالأبداع.
- ❖ الاستراتيجية تنشر عن طريق إطار من العمليات الرئيسية.
- ❖ الاستراتيجية وسياسة توصيلها وتطبيقها.

### ثالثا. العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي

١. العلاقة بين استكشاف الفرص والتميز المنظمي: ان استراتيجية استكشاف الفرص تساعد منظمات الاعمال على المنتجات على تطوير المنتجات الحالية وايجاد زبائن جدد كما تعمل الى التوسيع في الابداع والابتكار ونضوج الافكار الحديثة، حيث كلما كانت هنالك قابلية اوسع استطاعت المنظمة

من تحديد مجالات الفرص وكيفية استكشافها من خلال امكانياتها المادية والبشرية المتاحة (Ireland & Webb, 2009: 475)، حيث يرى الباحثان ان هذه الاستراتيجية هي شرطان عمل المنظمات من اذ تحسن قدرة العاملين في بناء علاقات مترابطة والاستفادة من الموارد المهمة كل ذلك يحقق التميز المنظمي من خلال قيام القيادة في المنظمة على استغلال الموارد البشرية بما يتلاءم مع مرونة الهيكل التنظيمي ووضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة باستكشاف الفرص في الوقت والمكان المناسبين لأن ذلك يعتبر نقطة الانطلاق نحو تحقيق الهدف وتميز المنظمة.

٢. العلاقة بين استغلال الفرص والتميز المنظمي: تمثل هذه الاستراتيجية العامل المهم لتحقيق الفائدة والمرونة الاستراتيجية للمنظمات من اجل استغلال الفرص في الاسواق اذ تكتسب هذه المرونة الامامية في خلق مركز تنافسي ونجاح منظمي، وان المنظمات التي تقوم ببني استراتيجية استغلال الفرص تتمتع بأداء متلوق وتميز منظمي (Mashahad, 2015: 11).

حيث يرى الباحثان ان استراتيجية استغلال الفرص هي اساس تحقيق التميز المنظمي لمل لها من اهمية في تميز القيادة والموارد البشرية بهيكل متميز واستراتيجية فاعلة قادرة على تحقيق التميز المنظمي.

٣. العلاقة بين البراعة الهيكلية والتميز المنظمي: ان البراعة الهيكلية هي الاساس في تطور اداء المنظمات لما لها من اهمية في الحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم والبيئة على حدا سواء، لذا فان البراعة الاستراتيجية تتميز في الوحدات التنظيمية المستقلة هيكليا فالسعي للاستغلال الامثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة يتم عن طريق الوحدات التنظيمية المستقلة والمنظمات التي تتمتع بهيكل تنظيمي مرن ومتغير يمتلك افراد قادرين على الابداع والابتكار والقيام بأكثر من وظيفة او عمل في نفس الوقت وكل ذلك يساعد على تحقيق التميز والتلوق المنظمي (Simsek, 2009: 883). وهنا يرى الباحثان ان تحسين اداء المنظمة يكون عن طريق امتلاكها هيكل تنظيمي يمتاز بالمرونة لمواجهة التغيرات الحاصلة في الاسواق وتشجيع عمليات الابداع والابتكار لتحقيق التميز المنظمي.

ومن خلال ما ورد يرى الباحثان ان قدرة منظمات الاعمال على المنافسة والبقاء داخل السوق وتحقيق التميز المنظمي والنجاح الطويل الأمد يعتمد بصورة مباشرة على قدرتها على استكشاف فرص جديدة لتكون قادرة على استثمار لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة ويتحقق ذلك بوجود هيكل تنظيمية مرنۃ قادرة على الاستجابة لمعطيات البيئة المتغيرة.

### المحور الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً. نبذة عن مجتمع البحث: بعد ان اكتسبت السمعة الجيدة واحتلت المكانة المرموقة بين شركات السمنت المصدرة تواصل الشركة العامة للسمنت الشمالية تأهيل وتطوير معاملها الانتاجية وتحقق ارباحا عالية بعد توقف معاملها لمدة تزيد على الثلاث سنوات الا انها استطاعت الرجوع بقوة الى سوق المنافسة في الصناعة التي تعمل بها، مما دفع الباحثان الى القيام بدراسة تحليلية لمعرفة مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز الذي تتمتع به الشركة.

وتعد الشركة العامة للسمنت الشمالية إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن ذات التاريخ العريق في مضمار الإنتاج العالمي والنوعية المتميزة وهي بهذه السمعة الجيدة احتلت مكانة مرموقة من بين الشركات المصدرة للسمنت في منطقة الشرق الأوسط ، تأسست الشركة بعد اندماج شركة سمنت الرافدين الأهلية التي تأسست سنة (1953) بمصلحة سمنت حمام العليل الحكومية

المكونة بعد تأمين الأولى وأطلق عليها اسم شركة سمنت الموصل سنة (1965) وبعدها تم إضافة معامل جديدة (معمل بادوش الجديد سنة (1987) ومعمل سمنت حمام العليل الجديد عام (1987) ومعمل بادوش رقم (3) سنة (1980) ومعمل سمنت سنجار سنة (1990) وأصبح اسم الشركة (الشركة العامة للسمنت الشمالية) التي تأسست بموجب قانون الشركات رقم (22) لسنة (1997) وتقوم ادارة الشركة في المقر الرئيسي بتشغيل ستة معامل لإنتاج السمنت موزعة في ثلاثة مواقع وهي:

- الموقع الأول مجمع معامل سمنت بادوش ويضم ثلاثة معامل تعمل بالطريقة الرطبة والجافة ذات التسخين المسبق وبطاقة متفاوتة ابتداء من (600) طن الى (3200) طن/اليوم الواحد.
  - الموقع الثاني حمام العليل ويحتوي على معملين الاول معامل سمنت حمام العليل القديم يعمل بالطريقة الرطبة بفرنين وبطاقة (750) طن/اليوم مخصص لإنتاج السمنت فائق النعومة المقاوم للأملاح الكبريتية والثاني معامل سمنت حمام العليل الجديد يعمل بالطريقة الرطبة بفرن واحد طاقته (1500) طن/اليوم وموقع هو معمل التوسيع الذي تم تأسيسه حديثاً من قال الشركة الفرنسية بطاقة مليون طن سنوياً.
  - الموقع الثالث سنجار فرنين تعمل بالطريقة الجافة ذات التسخين والكلسنة المسبقة وبطاقة مليونين طن سنوياً وقد تم احالته للاستثمار من قبل شركة فاملي التركية.
- ثانياً. تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: يتم التركيز في هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط بين ابعاد البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي من خلال الفرضية الرئيسة الاولى وفرضياتها الفرعية التي تضمنتها، لذت تم استخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) واختبار (T) لقياس معنوية علاقات الارتباط. ولأجل اثبات الفرضية الرئيسة الاولى التي نصت (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي)، لابد من اثبات فرضياتها الفرعية المنبثقة منها من خلال الاستعانة بالجدول (٥) الذي يبيّن نتائج الاصالب الاحصائية باستخدام الحاسبة الالكترونية وكما يأتي:

الجدول (٥): علاقات الارتباط بين البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	استكشاف الفرص		البراعة الهيكيلية
		استغلال الفرص	استكشاف الفرص	
	R	0.534	0.505	0.467
		P≤ 0.05, N=112, df=110, (t= 1.966)		0.501

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: نصت على وجود علاقة ارتباط موجبة ومحضنة بين استكشاف الفرص والتميز المنظمي يتضح من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين استكشاف الفرص والتميز المنظمي وبلغت قوة الارتباط الكلية لأبعاد البراعة الاستراتيجية مجتمعة (0.534) وكانت قوة التميز المنظمي مع استكشاف الفرص (0.505) وهو الاكثر قوة في الارتباط من بقية الابعاد، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الاولى مما يؤكد ان المنظمة المبحوثة اذا ارادت تحقيق التميز عليها الاهتمام باستكشاف الفرص.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي نصت على وجود علاقة ارتباط موجبة ومحضنة بين استغلال الفرص والتميز المنظمي حيث يتضح لنا من الجدول (٥) ان العلاقة بين بينهما موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت قوة الارتباط الكلية للبراعة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (0.534) في حين بلغت قوة الارتباط استغلال الفرص مع التميز المنظمي

(0.467) وكانت الاقل قوة من بقية الابعاد، اذن تقبل الفرضية الفرعية الثانية وهذه النتيجة تقودنا الى ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة باستغلال الفرص اذ ما ارادت تحقيق التميز المنظمي.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نصت على وجود علاقة ارتباط موجبة ومحبنة بين البراعة الهيكلية والتميز المنظمي ويتبين من الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وبقوة ارتباط كلية لأبعد البراعة الاستراتيجية مجتمعة بلغت (0.534) في حين بلغت قوة الارتباط بين البراعة الهيكلية والتميز المنظمي (0.501)، مما يؤشر على اهتمام المنظمة المبحوثة بالبراعة الهيكلية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

ولأجل الوقوف على معنوية علاقات الارتباط بصورة عامة بين البراعة الاستراتيجية كمتغير مستقل والتميز المنظمي كمتغير معتمد لابد من اختبار الفرضية الرئيسة الاولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط موجبة بين البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي والجدول (٥) يبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي حيث بلغت قوة الارتباط (0.534)، وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

ثالثاً. تحليل واختبار علاقة التأثير بين متغيري البحث: تتطوي حقائق وتقسيرات وتحليلات هذه الفقرة على اختبار فرضية الاثر بين متغيري البحث من خلال التساؤل الذي طرحته الفرضية الرئيسة الثانية (هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية معنوية للبراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي) ويتضمن هذا الجزء مضمون فلسفية غايتها تفسير اثر ابعد البراعة الاستراتيجية من عدمه في التميز المنظمي على وفق نتائج الانحدار الخطي البسيط وبحسب فرضيات البحث وكما يأتي:

١. تحليل اثر استكشاف الفرص في التميز المنظمي: يتضح من نتائج الجدول (٦) ان بعد استكشاف الفرص حق اثرا ذو دلالة احصائية في التميز المنظمي اذ بلغت قيمة (B)(0.175) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار وهذا يعني ان اي تغيير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير في قيمة المتغير المعتمد بمقدار (0.175)، وقيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.593) وهذا يعني ان استغلال الفرص يفسر ما نسبته (59.3%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد اما النسبة المتبقية البالغة (40.7%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (4.653) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.933) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يبين دور استكشاف الفرص واهميته لدى المنظمة المبحوثة من خلال قدرتها على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة بمروره عالية في الاسواق من خلال البحث والتطوير في زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين لتحقيق التميز المنظمي.

الجدول (٦): اثر استكشاف الفرص في التميز المنظمي

مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	التميز المنظمي		البراعة الاستراتيجية
				B1	B0	
0.011*	3.933	4.653	0.593	0.175 (2.808)*	45.246 (16.895)*	استكشاف الفرص

$P \leq 0.05$ ,  $N = 112$ ,  $df = (1, 110)$ ,  $(t = 1.966)$

٢. تحليل اثر استغلال الفرص في التميز المنظمي: يبين الجدول (٧) ان بعد استغلال الفرص حق اثرا معنواً ذو دلالة احصائية في التميز المنظمي حيث بلغت قيمة (B)(0.338) وهي تمثل ميل

معادلة الانحدار وهذا يعني ان اي تغير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة المتغير المعتمد بمقدار (0.338)، وكانت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.471) وهذا يعني ان استغلال الفرص يفسر ما نسبته (47.1%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي، اما قيمة (F) المحسوبة (5.172) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.933) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يوضح ان المنظمة المبحوثة تمتلك القدرة على استغلال الفرص وتحسين انشطتها عبر مراقبة ما يجري في البيئة الخارجية وتزيد الافراد العاملين بالمهارات والخبرات الجديدة لتلبية رغبات الزبائن.

الجدول (٧): اثر استغلال الفرص في التميز المنظمي

مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	التميز المنظمي		البراعة الاستراتيجية
				B1	B0	
0.028*	3.933	5.172	0.471	0.338 (3.781)*	43.314 (18.708)*	استغلال الفرص

$P \leq 0.05, N = 112, df = (1, 110), (t = 1.966)$

٣. **تحليل اثر البراعة الهيكلية في التميز المنظمي:** بعد الاطلاع على معطيات الجدول (٨) يتضح لنا ان بعد البراعة الهيكلية حق اثرا ذو دلالة احصائية في التميز المنظمي حيث بلغت قيمة (B)(0.489) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار وهذا يعني ان اي تغير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة المتغير المعتمد بمقدار (0.489)، وكانت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.590) وهذا يعني ان استغلال الفرص يفسر ما نسبته (59%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى ، وبلغت (F) المحسوبة (4.706) وهي اكبر من القيمة المجدولة البالغة (3.933) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يقودنا الى تأكيد اثر البراعة الهيكلية في التميز المنظمي من خلال تكوين فرق عمل فاعلة وامتلاكها عاملين لديهم القدرة على العمل بأكثر من وظيفة من خلال تخصيص نظام المكافآت لتحفيز العاملين.

الجدول (٨): اثر البراعة الهيكلية في التميز المنظمي

مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	التميز المنظمي		البراعة الاستراتيجية
				B1	B0	
0.032*	3.933	4.706	0.590	0.489 (2.169)*	41.434 (14.973)*	البراعة الهيكلية

$P \leq 0.05, N = 112, df = (1, 110), (t = 1.966)$

يظهر لنا من خلال الجدول (٩) ان ابعاد البراعة الاستراتيجية حققت اثرا ذو دلالة احصائية في ابعاد التميز المنظمي عند مستوى معنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (B)(0.273) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار وهذا يعني ان اي تغير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة المتغير المعتمد بمقدار(0.273)، وكانت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.511) وهذا يعني ان استغلال الفرص يفسر ما نسبته (51.1%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط

البحث الحالي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.379) وهي اكبر من المجدولة البالغة (3.933) وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية وما يتفرع عنها من فرضيات.

**الجدول (٩):** أثر ابعاد البراعة الاستراتيجية مجتمعة في التميز المنظمي

مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	التميز المنظمي		البراعة الاستراتيجية
				B1	B0	
0.013*	3.933	6.379	0.511	0.273 (2.526)*	34.410 (9.431)*	الدرجة الكلية

$P \leq 0.05, N = 112, df = (1, 110), (t = 1.966)$

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولا. الاستنتاجات:

- اكدت الدراسات والادبيات في الادارة الاستراتيجية ذات العلاقة بالموضوع بان التميز المنظمي يعد من الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات الى تحقيقه، كما ان مصطلح البراعة الاستراتيجية يشكل توجه واهتمام منظمات الاعمال نحو تعزيز الفرص والتكيف مع التقلبات البيئية
- شارت نتائج التحليل الى ان ابعاد البراعة الاستراتيجية ترتبط ارتباطا طرديا مع التميز المنظمي فكلما زاد الاهتمام بهذه الابعاد انعكس ايجابا على التميز المنظمي.
- من خلال تحليل العلاقة بين متغيري البحث اتضح ان استكشاف الفرص هو الاكثر علاقة وتأثيرا في تحقيق وتعزيز التميز المنظمي وبذلك يمكن اعادة ترتيب الابعاد (استكشاف الفرص، البراعة الهيكلية، استغلال الفرص) بالاعتماد على قوة العلاقة.
- اثبنت نتائج التحليل ان ابعاد البراعة الاستراتيجية تساهم مساهمة فاعلة في تحقيق التميز المنظمي بشكل منفرد او إذا كانت مجتمعة وبهذا تم قبول الفرضيات الرئيسية للبحث.
- اتضح ان امتلاك المنظمة القدرة على استكشاف الفرص الجديدة واستغلالها مع براعة هيكلية ذات مرونة عالية يحقق الابداع وزيادة الحصة السوقية وانعكاس ذلك ايجابا على التميز المنظمي
- تبين من خلال نتائج التحليل ان المنظمة المبحوثة تحتاج الى زيادة الاهتمام ببعض فقرات ابعاد البراعة الاستراتيجية لتصبح أكثر اسهاما وتأثيرا في التميز المنظمي.

##### ثانيا. التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بأبعاد البراعة الاستراتيجية وتعزيزها والاحتفاظ بها داخل منظمات الاعمال لما لها من دور ايجابي في تحقيق وتعزيز التميز المنظمي.
- بعد اجراء الدراسة اتضح ضرورة توفر وتهيئة بيئة ملائمة للأفراد العاملين لتحقيق الابداع في استكشاف الفرص واستغلالها وهذا يتحقق من خلال البراعة الهيكلية.
- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة العمل على تطوير وتدريب الافراد العاملين والاهتمام بهم ومكافأة المبدعين لغرض تقديم افضل ما لديهم من افكار ابداعية لأجل المساهمة في رفع مستوى البراعة الاستراتيجية في المنظمة.
- قيام ادارة المنظمة المبحوثة بالعمل على اتباع اسلوب محاكاة منتجات الشركات العالمية المتفوقة في مجال عملها ومن ثم السعي الى استغلال واستخدام أفضل الطرق والاساليب لممارسات البراعة الاستراتيجية.

٥. تعزيز وتشجيع روح التعاون والتلاحم والتماسك بين الافراد العاملين وسماع اراءهم في عملية اتخاذ القرارات لتوفير بيئة عمل تتلاءم مع عملية البراعة.

٦. من الضروري وجود قسم للبحث والتطوير ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة تقع على عاتقه مهمة اجراء البحوث والدراسات وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية لتحديد حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين ومدى الرضا عن منتجات المنظمة.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر باللغة العربية:

١. البغدادي، عادل هادي، والجعوري، حيدر جاسم عبد، (٢٠١٥)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين واسيا سيل) للاتصالات في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (١).
٢. السعودي، موسى، (٢٠٠٨)، أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (٤)، العدد (٣).
٣. الشمام، خليل، وحمود، منصور كاظم، (٢٠١٤)، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للطباعة، عمان، الاردن.
٤. الطائي، علي حسون، وعبدالمنعم، حمادي، وصادق، مروة جعفر، (٢٠١٦)، تأثير القيادة التنظيمية في ابعاد الهيكل التنظيمي، مجلة مدينة العلم الجامعية، العدد (٨).
٥. العريفي، محمد، (٢٠٠٩)، التميز الاداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
٦. الفاعوري، اسماء مروان، (٢٠١٢)، أثر فاعلية تحطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال الالكترونية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الشرق الاوسط.
٧. الفلاوي، ماجد جبار غزاي، (٢٠١٣)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك وأثرهما في تحقيق التميز، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. الكرعاوي، محمد ثابت، (٢٠١٦)، دور مركبات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (٥)، العدد (٢٠).
٩. المجالي، امال ياسين، (٢٠٠٩)، مدى توافق وظائف ادارة المعرفة في بلوحة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (٣)، العدد (١).
١٠. المؤسسة الاردنية، (٢٠١٣)، ادارة الجودة، (WWW.efdm.org).
١١. جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٠)، المرجع المتكامل في ادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٢. حافظ، عيدان مرعلك، وكهيله، عليوي، (٢٠١٤)، تأثير الانماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعية.
١٣. حسوني، اثير عبد الامير، (٢٠١٠)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد (١).

١٤. حسين، رحيم، (٢٠١٧)، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بكرة، العدد (٧).
١٥. دوش، انعام عبد الرضا، (٢٠١١)، امكانية تطبيق ادارة المعرفة في القيادة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة دراسات الكوفة، العدد (٢١).
١٦. زايد، عادل، (٢٠٠٣)، الاداء المنظمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
١٧. شوقي، جنان علي، ومهدي، احلام، وشمة، هناء، (٢٠١٤)، الادارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين، مجلة كلية التربية الاساسية، العدد (٢٠).
١٨. علي، اري محمد، وشيرفاني، دلمان خوشفي رمضان، (٢٠١٧)، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين ابعاد جودة الخدمة الفندقية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين لعينة من فنادق الاربعة والخمس نجوم في محافظي دهوك واربيل، مجلة الابتكار وتسيق، العدد (٤).
١٩. عويس، ممدوح زكي احمد، (٢٠١٥)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها في الاداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، كلية الادارة العامة، المجلد (٥٥)، العدد (٢).
٢٠. منصور، مجید، والعайд، حسين، (٢٠١٣)، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لمنظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الاعمال، الاردن، جامعة العلوم الاسلامية العالمية.
- ثانياً. المصادر باللغة الانكليزية:**
1. Alabadi Hashim F. & Hayder Abdullah A., & Mohammed Hussam S., (2018), Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable International Journal of Academe Research in Business and Sciences, Vol.8, No.5, May.
  2. Andre Laqume, (2010), Heuristics for strategic Ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments department of Business Administration, As per School of Business University of Manitoba Winnipeg.
  3. Arfman David, (2015), A new lean service model: The Value of Customer integration into Service Operations, PHD, University of Gloucestershire.
  4. Arussy Lior, (2008), Excellence Every Day, Make the Daily Choice, Inspire your Employ and Amaze your Customers, first printing, U.S.A.
  5. Baharati Pratyush, Kui Du., Chandhary Abuja., and Agranal W., (2015), Enabling Organizational Ideation with Cognitive Dexterity using Social Media: An Exploratory Study, Proceedings of the Twenty first Americas conference on information system, Vol.10, No.6, August.
  6. Boonton Cotalin & Csiszar Akon, (2017), optimal design of parallel structure used as haptic interface, mechanism and machine Theory, journal home page: [www.cisevier.com](http://www.cisevier.com).
  7. Carmel Abraham & Halevi Meyrav, (2009), How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The

- Moderating Role of Contextual Ambidexterity U.S.A, Journal of Leadership Quarterly 20.
8. Chen Yan, (2017), Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation, School of Business, Stevens institute of technology castle point on Hudson, Hoboken, NJ, No.70, U.S.A.
  9. Dsouza Sunil & Sequeir A.H., (2011), A Strategic Instrument for Measuring Performance in Organization, An Empirical Study, International Journal of Multi disc, phinary Research, Vol. 3, No.5.
  10. Grot Dick, (2003), the performance Appraisal Question and Answer Book Survival Guide for managers, U.S.A.
  11. Ireland Duane & Webb Justin, (2009), Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation, Mays Business School, Texas &M University, 4113 Tamu, College Station.
  12. Judge William Q., Blocker Christ, Pher P., (2008), Organizational Capacity for change and Strategic Ambidexterity Flying the Plan with rewiring it European, Journal of Marketing Vol. 42, No 10.
  13. . Mashahadi,F. (2015)," Strategic Ambidexterity As The Core Strategy To Enhance Internationalization Performance Of Herbal-Based Smes In Malaysia", Doctor Of Philosophy, University Sains Malaysia.
  14. Ramukumba Ndivhuwo, (2017), Building an Organizational self-disruption capability for a competitive advantage: an investigation for the organizational antecedents.
  15. Simsek Zeki., (2009), A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity, Conceptualizations Antecedents, and outcomes, University of Connecticut, Journal of Management Studies,Vol.5, No.46,July.
  16. Tuan L.,Trong,(2016), Organizational Ambidexterity, Enter Preneul Organization, and Deals: The Moderating Role of CSR, journal of Business Ethics, Vol.6, No.35.
  17. Tushman Michael L., (2013), Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, Academy of Management Perspective in press.
  18. Vankatesh Join, (2012), RFID Technology Deployment and Organizational Dexterity, A journal of Radix International Educational and Research Consortium.

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (١)

م / استمارة استبابة

الاستمارة التي بين أيديكم خاصة ببحثنا الموسوم "مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمن الشماليّة"، يرجى أن تحظى فقرات الاستبابة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند أجابتكم.

تفضّلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

أولاً. البيانات الشخصية:

١. الاختصاص: .....  
 ٢. المؤهل العلمي: .....  
 ٣. سنوات الخدمة: .....

ثانياً. البراعة الاستراتيجية:

الرجاء اختيار البديل المناسب لكل من الفقرات الآتية

الفرص	الفقرات	نوعاً ما	أتفق	لا أتفق
<b>استكشاف الفرص</b>				
١	تمتلك المنظمة القدرة على التوجّه بسرعة نحو الفرص الجديدة.			
٢	تمتلك المنظمة القدرة على استكشاف الفرص الجديدة بمرونة عالية.			
٣	تعمل المنظمة على استكشاف فرص جديدة في أسواق جديدة.			
٤	تبث المنظمة عن أفكار جديدة لتقديم منتجاتها عن طريق البحث والتطوير.			
٥	تتبني المنظمة خطط استراتيجية تسهم في زيادة الحصة السوقية جديدة مقارنة بالمنافسين.			
<b>استغلال الفرص</b>				
٦	يكون استغلال الفرص في المنظمة عن طريق التغيير والبحث المستمر.			
٧	تمتلك المنظمة القدرة على خلق الفرص واستغلالها لتحسين أنشطتها.			
٨	تعمل المنظمة باستمرار على تزويد العاملين بالمهارات والخبرات الجديدة.			
٩	تهتم المنظمة باستمرار بمراقبة ما يجري في البيئة الخارجية فيما يتعلق باحتياجات السوق.			
١٠	تأخذ المنظمة بأراء الزبائن لتطوير منتجاتها باستمرار.			

ت	الفقرات	نوعاً ما	أتفق	لا أتفق
<b>البراعة الهيكلية</b>				
١١	قدرة المنظمة على تحسين اداءها عن طريق تكوين فرق عمل فاعلة.			
١٢	يمتاز الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرنة لمواجهة التغيرات الحاصلة في الأسواق.			
١٣	تمتلك المنظمة افراد عاملين لديهم القدرة على العمل بأكثر من وظيفة.			
١٤	تخصص المنظمة نظام مكافآت لتحفيز الافراد العاملين وتشجيعهم على الابداع.			
١٥	يتواافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة الوظائف ومهام عملها.			
<b>ثالثاً: التميز المنظمي</b>				
الرجاء اختيار البديل المناسب لكل من الفقرات الآتية:				
ت	الفقرات	نوعاً ما	أتفق	لا أتفق
<b>تميز القيادة</b>				
١٦	تسعى ادارة المنظمة الى ايصال رؤيتها واهدافها وقيمها الى كافة الافراد العاملين.			
١٧	تحرص ادارة المنظمة على استقلالية وتمكين الافراد العاملين.			
١٨	تدعم الادارة العليا في المنظمة عمليات التحسين المستمر.			
١٩	الادارة العليا في المنظمة قدوة للأفراد العاملين على مستوى السلوك والخلق الرفيع.			
٢٠	تتبني ادارة المنظمة التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المستقبلية.			
<b>تميز الموارد البشرية</b>				
٢١	تسعى ادارة المنظمة الى تطوير وتدريب افرادها العاملين بشكل مستمر.			
٢٢	يمتاز الافراد العاملين في المنظمة بالثابرة والحماس على انجاز اعمالهم.			
٢٣	يمتلك المورد البشري في المنظمة القدرات الابداعية والعقلية لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة.			
٢٤	تسعى الادارة العليا في المنظمة الى المشاركة الفعلية للأفراد العاملين في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق اهدافها.			
٢٥	تشجع الادارة العليا الافراد العاملين على الاتصال والتواصل مع المسؤولين في المنظمة.			

تميز الهيكل			
			٢٦ تحرص الادارة العليا في المنظمة على امتلاك الافراد العاملين الصالحيات اللازمة لأداء العمل.
			٢٧ تسعى ادارة المنظمة الى الاهتمام الكامل بآراء الافراد العاملين حول مشاكل العمل ومقترنات التطوير.
			٢٨ تشجع ادارة المنظمة على الاتصال والتواصل بين الافراد العاملين في جميع الاقسام.
			٢٩ تعمل ادارة المنظمة على التعديل في الهيكل التنظيمي باستمرار لإيجاد وصف وظيفي للعاملين.
			٣٠ تسعى الادارة العليا الى دمج الوظائف من اجل توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين.
الاستراتيجية			
			٣١ تعمل الادارة العليا في المنظمة على خلق نوع من التوافق والانسجام بين الاستراتيجيات والمستويات التنظيمية.
			٣٢ تسعى ادارة المنظمة الى صياغة استراتيجية قادرة على خلق التوازن بين البيئتين الداخلية والخارجية.
			٣٣ تسعى ادارة المنظمة الى اشاعة القيم والمعتقدات الى تتناغم مع الاستراتيجية المعتمدة.
			٣٤ تؤمن الادارة العليا بان عملية صياغة الاستراتيجية في المنظمة تستند الى التعاون والمشاركة بين جميع الاطراف.
			٣٥ يتم مراعاة الجودة في المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

**الملحق (٢): أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة لأغراض التحكيم**

الاسم	مكان العمل	ت
أ.د. قاسم احمد حنظل	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت	١
أ.م.د. سرمد غانم صالح	كلية الحدباء الجامعية	٢
أ. م.د. مظفر احمد حسن	المعهد التقني الحويجة/الجامعة التقنية الشمالية	٣
أ. م.د. عبدالرزاق خضر حسن	المعهد التقني الحويجة/الجامعة التقنية الشمالية	٤
أ.م.د. علاء احمد حسن الجبوري	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل	٥