

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية

لؤفان أكرم سعيد¹، رازلو رشيد صالح²، زهلا جمال فقي محمد²

¹ قسم العلاقات العامة والتسويق، كلية الإدارة التقنية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، اقليم كردستان، العراق

² قسم ادارة الاعمال، المعهد التقني السليمانية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، اقليم كردستان، العراق

حتمية تفرض على المنظمات المعاصرة مواكبة كافة المستجدات العالمية ومواجهتها من خلال مرونتها الاستراتيجية بهدف تعظيم ارباحها وتقليل مخاطرها واحتفاظ بالميزة التنافسية المستدامة، ولنجاح المنظمات في التميز في بيئة الاعمال التي تعمل فيها، تحتاج الى مجموعة من ادوات تساعد على معرفة مسارها الإستراتيجي الصحيح، وتعديل برامجها باستمرار، لأن التعقيدات الذي رافقت التغيير، استلزمت بوجود مرونة استراتيجية أمام الاحداث المتغيرة وتكون متفاعلة وسباقه في توقع الاحداث قبل وقوعه وتسمح للمنظمات الاعمال بتكييف استراتيجياتها بطريقة تمكنها من الحفاظ على موقعها التنافسي، وبناء على وجهات النظر الحديثة للاستراتيجية ترى ان المرونة الاستراتيجية يساعد على منح الموارد البشرية مزيدا من القدرة والدقة على اتخاذ قرارات عالية الجودة في البيئات الاعمال المضطربة والحالات التي يكون فيها التنبؤ والتوقع صعب، يشير اتجاهات الإدارة الحديثة بأن التنافس بين المنظمات يتم على أساس مرونتها الاستراتيجية كونها تعد مصدرا جوهريا من مصادر لبناء التميز التنظيمي باعتبارها نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة وتعزيزها.

أذ يعتبر التميز التنظيمي من مفاهيم ادارية حديثة وحيوية حيث أصبح محط اهتمام العديد من المنظمات المعاصرة الحريصة على تحقيق أهدافها المستدامة، لقد أصبحت المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي من اهم الأنشطة لاي منظمة معاصرة تريد الاستدامة في الاسواق، وتسعى الى اكتشاف طرق مبتكرة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها التوصل الى عنصر ابداع وتفوق لتحقيق التميز، وعليه فقد تناول البحث المرونة الاستراتيجية بوصفه متغيرا تفسيريا، والتميز التنظيمي بوصفه متغيرا مستجيبا، وعلى هذا الاساس وضعت منهجية البحث وصيغت فرضياته تجاه امكانية تحقيق اهدافه عن طريق تفسير العلاقة والاثار بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

1. منهجية البحث

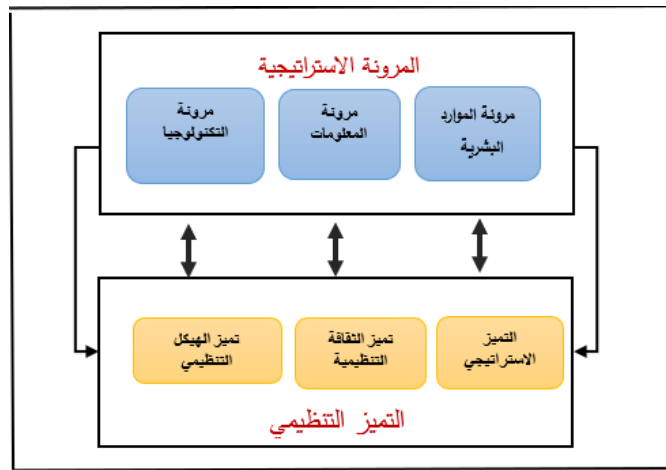
يستعرض هذا البحث الإطار العام للبحث، ومنهجيته، والأدوات الاحصائية المعتمدة لتحليل البيانات واختبارات الفرضيات، ومجتمع البحث وعينته، على النحو الآتي:

المستخلص- هدف البحث الى اختبار دور المرونة الاستراتيجية المتمثلة بـ (مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، مرونة التكنولوجيا) في التميز التنظيمي المتمثلة بـ (التميز الاستراتيجي، تميز الهيكل التنظيمي، التميز ثقافة التنظيمي)، ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ولغرض اختبار فرضيات البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق البحث على عينة من المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية بإقليم كردستان-العراق، للحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض، اذ قام الباحثون بتوزيع (170) استارة على المديرين والعاملين وتم استرجاع (168) استارة بينما بلغت الاستارات الصالحة للتحليل (165) استارة، وقد استعمل البحث الحالي أدوات احصائية عدة للوصول الى النتائج المتعلقة بها، بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (AMOS-26)، (SPSS V.24)، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها يوجد علاقة ارتباط وتأثير موجب للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي، وبناءً على الاستنتاجات قدمت البحث مجموعة من المقترحات من أهمها على المنظمة قيد الدراسة بشكل خاص والمنظمات الاخرى بشكل عام ان تحفز مواردها البشرية على امتلاك المعرفة والمهارة اللازمة للتكيف مع التغيرات قادرين على تحديد المعوقات التي تقف امام تنفيذ وظائفهم والاعتماد على آلية فاعلة لجمع المعلومات وتطويرها بشكل المستمر.

الكلمات النالة- المرونة الاستراتيجية، التميز التنظيمي، المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية.

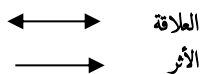
1. المقدمة

تتميز بيئة المنظمات اليوم بالتسارع والتغير والتعقيد، إذ إن منظمات المعاصرة تواجه التحديات متعددة بسبب التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمات وزيادة في افتتاح الاسواق العالمية كنتيجة لظاهرة العولمة، إذ أصبحت هذه التطورات والتغيرات ضرورة



(الشكل 1)

المخطط الافتراضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثون.

5.1. فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث والمخطط الفرضي فإن البحث يحاول اختبار الفرضيات الآتية:

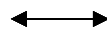
الفرضية الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها من وجهة نظر أفراد العينة في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي وعلى المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير لمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي وعلى المستوى الكلي والجزئي.

6.1. منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يركز على استطلاع الآراء وتمييز هذا الأسلوب بنظرة شمولية وكونه أنسب المناهج لطبيعة البحث الحالي وأهدافها وكونه مظلة واسعة للبحوث والدراسات الإنسانية، حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويستخدم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها.



7.1. حدود البحث

حدّد البحث بعدد من المحددات المكانية والزمانية والبشرية وهي كالآتي:

أ. **الحدود المعرفية:** اقتصر البحث على المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي.

ب. **الحدود المكانية:** طبق البحث الحالي على عينة من المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السلطانية.

1.1. مشكلة البحث

في ظل الظروف الديناميكية يعد موضوع تميز التنظيمي من أولويات المنظمات المعاصرة التي تلعب دوراً حاسماً في بقائها وتفوقها، وتمثل المرونة الاستراتيجية إحدى المداخل المهمة لأحداث التوافق مع البيئة الديناميكية وتكييف المنظمات مع متطلبات العصر بما في الميزة التنافسية المستدامة وذلك بتحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها. وفي ضوء ما سبق نرى ضرورة الكشف عن طبيعة دور مرونة الاستراتيجية وحجم تأثيرها على التميز التنظيمي لدى المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السلطانية ومن هنا تبرز مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- أ. ما مدى توفر مستويات مرونة الاستراتيجية في المنظمة قيد الدراسة؟
- ب. ما هي آراء أعضاء المستجيبين حول مستويات التميز التنظيمي في المنظمة؟
- ت. ما هي العلاقة بين مرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في المنظمة قيد الدراسة؟
- ث. ما هو تأثير مرونة الاستراتيجية، وأبعاده في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء المستجيبين في المنظمة قيد الدراسة؟

2.1. أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال المتغيرات المبحوثة: مرونة الاستراتيجية، التميز التنظيمي، وهي متغيرات ذات أهمية كبيرة في زيادة الأرباح للمنظمات المعاصرة، وتتمثل بالنقاط التالية:

- أ. صياغة إطار مفاهيمي معاصر لمتغيرات البحث وأبعاده الفكرية وتجسيد متغيراتها في إطار نظري وتطبيقي.
- ب. الاستفادة من طبيعة العلاقات والتأثير القائمة بين متغيرات البحث بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على تحقق أهداف المنظمات المعاصرة.

3.1. أهداف البحث

في ضوء عنوان البحث المقترح فإن البحث يهدف إلى:

- أ. تقديم إطار نظري مفاهيمي حول متغيرات البحث وأبعادها الرئيسة.
- ب. التعرف على دور مرونة الاستراتيجية في دعم تحقيق التميز التنظيمي.
- ت. معرفة على مستوى متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة.
- ث. بناء نموذج للبحث واختبارها.
- ج. تقديم مقترحات حالية ومستقبلية تخدم القطاع الخدمي التي هي مجتمع الدراسة والباحثين لتكملة المشاور العلمي وإحداث التراكم المعرفي والعلمي المطلوب.

4.1. مخطط البحث الافتراضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث الحالي في ضوء إطارها النظري والتطبيقي بناء مخطط افتراضي ويوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات النموذج، والتي تعطي تصورات أولية لفرضيات وتسؤلات مشكلة البحث، ويتضمن المخطط المتغيرات الرئيسة للبحث:

2. الإطار النظري

2.1. المرونة الاستراتيجية

2.1.1 مفهوم المرونة الاستراتيجية

تضمن مفهوم المرونة الإستراتيجية قدرة المنظمات الاعمال على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية، مرونة كلمة شائعة الاستخدام ويمكن أن تشير إلى العديد من الحالات في تخصصات مختلفة، وفقاً لأدبيات الإدارة تعني المرونة القيام بنفس الأشياء بطرق جديدة للتعامل مع المواقف غير المتوقعة أو الجديدة، وقد تمت مناقشته على نطاق واسع على أساس ثلاثة مستويات إدارية، المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي (3 : Yousuf et al., 2020)، وقد استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية، أول من تناول مفهوم المرونة الاستراتيجية كخيار الاستراتيجي كان (Ansoff) وأشار إليها (Evans, 1991) بأن المرونة الإستراتيجية تتعلق بالأهداف طويلة المدى للمنظمات، وهذا يعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئة الخارجية والداخلية وتسمح المرونة الإستراتيجية بإنشاء خيارات إستراتيجية إما للاستجابة أو تؤدي إلى التغيير والتوجيه المنظمات من أي تغيير غير مألوف (2 : Shalender & Yadav, 2019).

تعكس المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على التكيف للاستفادة من الفرص المستقبلية، وأن هذه الفرص قد تظهر فجأة عند حدوث تغييرات في البيئة، وقد تتطلب عددًا من الاستجابات، لذلك من الضروري أن تكتشف المنظمة وتحافظ على ما يكفي مجموعة من الاستجابات غير المألوفة من أجل التكيف معها بشكل فعال، وتلك المرونة يتطلب خلق بيئة داخلية تتميز بالقدرة على الاستجابة السريعة لأي تغييرات، وكذلك للتهديدات والفرص المتوقعة وغير المتوقعة (7 : Mhaibes et al., 2020)، في حين ربط المرونة الاستراتيجية (3 : Yang et al., 2015) بإعادة تكوين الموارد والقدرات بسرعة وفعالية واستثمارها للاستجابة بشكل فعال للتغير وإعادة تشكيل سلاسل التوريد الخاصة بهم وإعادة توزيع مواردهم بشكل فعال، وهذا بدوره يمكنهم بسهولة من تجميع الوظائف والاهتمامات المقسمة إلى أجزاء وإعادة تكوين الإجراءات التنظيمية الحالية.

بدأت المنظمات المعاصرة في تحسين فرصها في النجاح من خلال خلق المرونة الاستراتيجية التي توفرها إمكانية متابعة دورات بديلة من إجراء أو خيارات إستراتيجية مختلفة: خاصة عندما تجد المنظمة نفسها في مواجهة مواقف جديدة ذات أهمية وأنشطة جديدة قد يتعين عليها تحسين خططها وتقسيم استراتيجيتها أو إعادة تنظيم أو تجديد المنتجات، أو ربما ابتكار أو تطبيق تقنيات جديدة، ويدعم هذا النهج بالقول إن التحرك بمرونة عالية وسرعة وفقاً لتغيرات البيئة وارتكاب الأخطاء أفضل بكثير من التحرك ببطء والخوف من المجهول (323 : Taher & Said, 2018).

ويرى الباحثون بأن المرونة الاستراتيجية مفهومًا متعدد الأبعاد وتتطلب العديد من الإجراءات والأدوات الاستراتيجية لضمان مستوى فعال من التنبؤ والتحليل والمراقبة والتحكم في المتغيرات البيئة المعاصرة، كانت هذه المتغيرات والتحديات نتيجة لمجموعة من العوامل مثل المنافسة العالمية، وتقصير دورة حياة المنتجات، وضغط العمال وغيرها، كل هذه العوامل أثرت بشكل كبير على جميع المنظمات، لذا احسن الخيار هو أن يكون لديك مرونة إستراتيجية تحاكي وتتصدى لهذه التحديات من أجل المساهمة بفعالية في تشكيل الاستراتيجيات المستقبلية، والتي من خلالها يمكن للمنظمة المرونة والتكيف مع العوامل البيئية في الداخل وخارج المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويمكن

ت. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة إعداد البحث التطبيقية في المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية، بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث ومقابلة المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات، ودراسة آرائهم ومقترحاتهم حول البحث وأهدافه فضلاً عن توزيع الاستبانة وإعادتها لعام 2024.

ث. الحدود البشرية: يختبر البحث الحالي فرضياته على عينة من المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية/ إقليم كردستان- العراق.

8.1 أساليب جمع البيانات والمعلومات

بغية الحصول على البيانات اللازمة لإتمام البحث والوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف فقد اعتمدت الباحثون في الجانبين النظري والعملي على الأساليب الآتية:

أ. المصادر العلمية: تم الاستعانة لإغناء البحث بالكتب العربية والأجنبية والدوريات والأترنت للاطلاع على معلومات عن موضوع المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

ب. الاستبانة: تم الاعتماد على استبانة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وقد روعي في صياغتها قدرتها على قياس مجالات البحث ومتغيراته، وتتكون الاستبانة من جزئين يتضمن: الجزء الأول المعلومات الخاصة بأفراد العينة، حيث تعرف الباحثون من خلالها على مواصفات هذه العينة، ويتضمن الجزء الثاني مجموعة من الأسئلة تخص مجالات دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

9.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

يعتمد البحث لوصف ومناقشة البيانات والمعلومات التي يتم تفرغها وتبويبها إحصائياً، واختبار الفرضيات على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، تتمثل بـ (النسب المئوية، والتكرارات، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري باستخدام برنامج الإحصاء (SPSS V.24)، (AMOS-26) وتستخدم مقاييس قياس ليكرت الخماسي).

10.1 وصف مجتمع وعينة البحث

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، باعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالبحث، واختبر البحث فرضياته في المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية، بينما يمثل مجتمع البحث جميع المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية البالغ عددهم (218)، أما عينة البحث فبلغ عددهم (165) عضواً، وعلى وفق الإجابات التي تم الحصول عليها من المديرين والعاملين الذين أجابوا عن فقرات الاستبانة على وفق آرائهم.

ت. إمكانية التغيير السريع و يقدم لهم التطور فرصة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

ث. زيادة الحجم ودعم الوظائف التنظيمية الجديدة.

ج. التفاعل مع الظروف والبيئة الرقمية .

ويرى الباحثون بان المرونة الاستراتيجية سمة مميزة للمنظمة من خلال قدرتها على الربط بين العوامل بيئتها الداخلية وبين عوامل بيئتها الخارجية ولها تأثير إيجابي وهادف على ميزة تنافسية مستدامة، واستناداً الى الدراسات وما وصّوه في دراساتهم من اهمية المرونة الاستراتيجية لمواجهة المخاطر البيئية الديناميكية، ويلخص الباحثون اهمية المرونة الاستراتيجية كالآتي:

أ- قدرة المنظمة في بيئات تنافسية ديناميكية.

ب- قابلية المنظمة في تحديد متغيرات البيئة وسرعة استجابة لها وتكيف معها.

ت- قدرة على ادخال منتجات جديدة وتكيف مع أسواق جديدة.

ث- قابلية المنظمة للاستجابة لمتطلبات حاجات و رغبات الزبائن سريعة التغيير.

ج- قدرة على توليد قيمة حقيقية للزبائن.

ح- إمكانية تعديل عملياتها وتغيير استراتيجيتها حسب الظروف الراهن.

خ- إمكانية اقتناص الفرص و تجنب التحديات.

د- تعزيز الأداء وتحسينات مستمرة في العمليات الإنتاجية.

2. 1. 3. مراحل المرونة الاستراتيجية

(Raynor & Leroux, 2004: 28) تتلخص المرونة الاستراتيجية في أربعة مراحل

أساسية هي :

أ-التوقع: في هذه المرحلة يتم تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات وخطط المستقبلية.

ب-الصياغة: في هذه المرحلة يتم تطوير إستراتيجيات مستقبلية وتحديد العناصر الأساسية والمحملة لهذه الاستراتيجيات.

ت-التجميع: بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر الأساسية لوضع الاستراتيجيات المحتملة.

ث-التشغيل: في هذه المرحلة يتم تنفيذ استراتيجية الأساسية مع التغيرات البيئية و تطبيق الخيارات الأساسية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة لها.

2. 1. 4. أبعاد المرونة الاستراتيجية

ويوضح الجدول (1) مجموعة من الدراسات التي تناولت الابعاد المختلفة لمرونة الاستراتيجية في المنظمات :

الجدول (1)

الابعاد المرونة الاستراتيجية

الابعاد	اسم الباحث	
مرونة الوظائف، مرونة التشغيل، مرونة الموارد، مرونة التنافسية.	(Radomska, 2015:130)	1
مرونة الموارد البشرية، مرونة تنظيمية، مرونة التنسيق، مرونة المالية.	(Xiu et al, 2017: 1340)	2
مرونة الموارد، مرونة التكنولوجيا، مرونة الوظائف.	Bamel& Bamel, 2018: (1557)	3
مرونة البيانات، مرونة الموارد، مرونة التنسيق	(Rialti, 2019: 1590)	4

الباحثون من التوصل الى تعريف إجرائي لمرونة الاستراتيجية من خلال الاعتماد على التعريفات الآتية:

وعرفه كل من (Xiu et al, 2017: 1337) قدرة الشركة على المبادرة أو الاستجابة بسرعة للتغيير الظروف التنافسية، وبالتالي تطوير أو الحفاظ على الميزة التنافسية، كما عرفها (Bamel & Bamel, 2018: 1556) قدرة ديناميكية للمنظمة في اتخاذ إجراءات أو الاستجابة بسرعة للظروف التنافسية المتغيرة، ويرى (3 : 2020, et al Yousuf) تعديل الاستراتيجيات أو صياغة الاستراتيجيات الممكنة التي يجب أن تتبناها المنظمة في حالة الطوارئ ويعتبر عاملاً أساسياً في نجاح المنظمات وله تأثير مباشر وهام على أدائها، وأشار (Taher & Said, 2020 : 323) قدرة ديناميكية تمكن المنظمات الاعمال من إعادة تكوين وإعادة تخصيص الموارد والقدرات بسرعة وفعالية للاستجابة للتغيرات البيئية، وأكد (Han & Zhang, 2021: 123) بأنها قدرة ثابتة على إدارة سلسلة للمخاطر لتسهيل رد الفعل الاستباقي للاضطرابات الخارجية والفرص والتحديات. وبناء على ما سبق ونظراً لمختلف الآراء حول المرونة الاستراتيجية نلاحظ أن مفاهيمه تختلف باختلاف تلك الآراء، واستناداً الى ما ذكر سابقاً يمكننا تعريف المرونة الاستراتيجية بأنه: القدرة الديناميكية للمنظمات المعاصرة التي تمكنها من الحصول على التميز التنظيمي في بيئة الرقمية وإمكانية تعديل الاستراتيجيات المستخدمة والاستفادة من مواردها من خلال التنبؤ بالأحداث ومسايرها والتعامل معها بحكمة وفق التخطيط الاستراتيجي مسبق لمحاولة تقليص الفجوة بين الواقع وما هو مخطط له لتحقيق ميزة تنافسية المستدامة.

2. 1. 2. أهمية المرونة الاستراتيجية

وتكمن أهميتها كما أشار اليها (2: Shalender & Yadav, 2019) في التعامل مع المتغيرات الناشئة في البيئة غير المباشرة التي تؤثر على المنظمة من خلال بيئتها المباشرة وبشكل عام تشير الى حالة المنظمة ويتفق الباحثون مع دراسة Beraha et al (131 : 2020) من خلال :

أ. تزيد المرونة الاستراتيجية من قدرة المنظمات على التعامل مع التغيرات المحيطة بكفاءة وفعالية، مراقبة أنشطة المنظمة، وزيادة قدرتها على التحكم، خاصة في حالة انتاج سلع الحديثة، في ظل حالة عدم اليقين من خلال التغلب على الركود التنظيمي.

ب. زيادة قدرات المنظمة على فهم احتياجات الزبائن بدقة وزيادة الاهتمام باحتياجاتهم وتحسين القدرة على الاستجابة لاحتياجاتهم بطريقة مميزة، من خلال التواصل الفعال مع الزبائن.

ت. تعزيز قدرة المنظمات على الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة وتعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بسرعة.

ث. زيادة النمو على المدى الطويل من خلال زيادة استخدام الموارد الجديدة المتاحة، وزيادة تكييفها لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، وكذلك القدرة على التغلب على القضايا المتعلقة بالمعرفة الجديدة والابتكار المستمر.

ج. تزيد المرونة الاستراتيجية من قدرة المنظمات على تغيير الاستراتيجيات المستخدمة وفقاً للاحتياجات التنافسية، والتي تكون مفيدة في حالة حدوث أي تغيير عاجل، وتضع القيمة الحقيقية للزبائن .

اما توجه (Radomska, 2015: 20) حول اهمية المرونة الاستراتيجية في المنظمات الاعمال تختلف عن ماورد سابقاً من خلال :

أ. تقليل الوقت اللازمة لصنع القرار والتنفيذ.

ب. الاستجابة على الفور لتطوير السوق والتكيف وضعهم التنافسي.

بالتميز وتعدد وتنوع كروءاء ومرؤوسين، ويوفر التميز التنظيمي توازناً لإدارة المنظمات المعاصرة من أجل تلبية احتياجات زبائنها والتحسين المستمر بشكل تدريجي على مدى فترة زمنية (عيد ، 2022 : 143) . لذلك ليس من السهل إيجاد تعريف موحد لموضوع التميز التنظيمي لسبب حداثة الموضوع من جهة ومن جهة أخرى بسبب اختلاف آراء الباحثين حول هذا الموضوع، وهذا بسبب تعدد خلفاتهم الفلسفية والفكرية، ويمكن الباحثون من التوصل إلى تعريف إجرائي لتمييز التنظيمي من خلال الاعتماد على التعريفات الآتية:

وعرفه كل من (بن عمراني و بوزيد ، 2021 : 8) حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي، تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتفوق للعمليات التسويقية والإنتاجية والمالية وغيرها، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصالح في المنظمة، كما عرفها (ضيف ، 2018 : 14) مجموع التفرد والابتكار والطموح، من متطلبات الأساسية لجميع المنظمات الاعمال، هو أحد أهم الأنشطة الإستراتيجية في المنظمة حتى تتمكن من البقاء الاستمرار، ويرى (زراق وصالح، 2024 : 33) سعي المنظمات الاعمال جاهدة لتحقيق مستويات عالية من الجودة والحفاظ على نقاط قوتها واختلافاتها عن المنظمات المنافسة من خلال النمو المستمر في جميع جوانبها العملية، والتركيز على الموارد البشرية والاستفادة من مواردها وقدراتها لتحقيق ميزة تنافسية، وأشار (بلكير ، 2016 : 167) كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز و يقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة، وبناء على ما سبق ونظراً لاختلاف الآراء حول التميز التنظيمي نلاحظ أن مفاهيمه تختلف باختلاف تلك الآراء، واستناداً إلى ما ذكر سابقاً يمكننا تعريف التميز التنظيمي بأنه: ممارسات للعمل التنظيمي من خلال المرونة الاستراتيجية التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من الزبائن وأصحاب المصالح والمجتمع، وبالتالي زيادة إمكانية النجاح وتحقيق ميزة تنافسية المستدامة .

2.2.2. أهمية التميز التنظيمي

تنبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المنظمات المعاصرة في بلورة القوى الداعم للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة في المنظمات، وتحقيق المنافسة والاستدامة، وحفظ المكانة التنموية (الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي) ويمكن إبراز أهمية التميز التنظيمي كما يلي: (عيد ، 2022 : 162)، (زراق وصالح، 2024 : 34) أ. المنظمات بحاجة إلى طرق وسائل للتعرف على العقبات التي يمكن أن تواجهها للتكيف مع الظروف والبيئة الديناميكية .

ب. المنظمات بحاجة إلى تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة حتى يتمكنوا من المساعدة في جعلها أكثر تميزاً لتحقيق الميزة التنافسية .

ت. المنظمات بحاجة إلى وسيلة متطورة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد التنظيمية .

ث. المنظمات بحاجة إلى بناء إستراتيجياتها وتطويرها باستمرار تجاه تعظيم سمعة ومكانة في بيئة الاعمال.

5. تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً لتحقيق الميزة التنافسية .

3.2.2. أهداف التميز التنظيمي

يهم التميز التنظيمي في المنظمات الاعمال بتحقيق العدد من الأهداف نبينها فيما يلي: (غازي، 2014 : 26)، (7 : Parks & Hilvert, 2016)، (بن عمراني و بوزيد، 2021 : 9)

5	Beraha et al , 2020 : (133)	مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية، مرونة الاستجابة، مرونة الاستباقية.
6	Han& Zhang,2021: (125)	مرونة الموارد، مرونة التنسيق. مرونة التكنولوجيا .

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر المذكورة افاً

واستناداً إلى آراء الباحثون في الدراسات تم أشار إليها في الجدول في تحديد أبعاد المرونة الإستراتيجية، يشير الباحثون بأن لا يوجد اتفاق حول أبعاد المذكورة، يتفق الباحثون على ابعاد مشتركة وحكمة والأنسب للبحث الحالي والذي تجعل المنظمات قادرة على التكيف مع البيئة الديناميكية لتحقيق الاداء الاستباقي التنافسي كالآتي: (Beraha et al , 2020 : 133) و (Han& Zhang,2021: 125)

واستناداً إلى آراء الباحثون في الدراسات تم أشار إليها في الجدول في تحديد أبعاد المرونة الإستراتيجية، يشير الباحثون بأن لا يوجد اتفاق حول أبعاد المذكورة، يتفق الباحثون على ابعاد مشتركة وحكمة والأنسب للبحث الحالي والذي تجعل المنظمات قادرة على التكيف مع البيئة الديناميكية لتحقيق الاداء الاستباقي التنافسي كالآتي: (Beraha et al , 2020 : 133) و (Han& Zhang,2021: 125)

البعد الأول: مرونة الموارد البشرية: نظام متكامل من المهارات والمعرفة والسلوكيات و . لا والاجراءات التي تستعملها المنظمة من أجل التغلب على الظروف البيئية التي تواجهها.

والاجراء البعد الثاني: مرونة المعلومات: تمثل أنسبائية وتكيف المعلومات مع حاجة المستويات

الإدارية في المنظمة بشكل المرن ومتاح من أجل النجاح في إدارة حاله التغيير الذي تمر به المنظمة لاتخاذ القرارات الصائبة.

البعد الثالث: مرونة التكنولوجيا: الاستراتيجيات والممارسات والسياسات والبرامج لبحث عن افضل وسائل لتسهيل الحصول على معلومات و تبادلها وجعلها متاحة لطبها بسرعة و فعالية .

2.2. التميز التنظيمي

1.2.2. مفهوم التميز التنظيمي

تميز بيئة الاعمال اليوم بالديناميكية والتعقيد، إذ إن منظمات المعاصرة تواجه العديد من التحديات بسبب زيادة حدة المنافسة بينهم لنا يتطلب من المنظمات ان تكون مرنة استراتيجياً لاستجابة لتغيرات السريعة في البيئة الخارجية والداخلية و يترتب عليه من قرارات واجراءات سريعة يجب ان تؤخذ، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات التي تحدث من أجل التكيف مع التغيرات البيئية والاستدامة (Hassan, 2022: 180)، لكي تنجح المنظمات المعاصرة في التميز التنظيمي في بيئة الاعمال، تحتاج إجراءات تساعد على تعديل قراراتها باستمرار وتفاعلهم مع الاحداث وتصويب المسار الإستراتيجي الناجح، وقد ظهر مفهوم التميز التنظيمي لأول مرة في الثمانينات (الفتلوي و آخرون ، 2021 : 49)، ويشير (Abu-Nahel et al , 2020 : 150) بأن التميز التنظيمي مقياس لتمييز في أداء المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمخاطرة والتنافس، إذ تحتاج المنظمات المعاصرة إلى توظيف جميع مواردها لجعل مواردها البشرية منغمسين في العمل، وقادرين على كسب المعرفة والمهارة لتحقيق التميز التنظيمي، لنا أصبح التميز التنظيمي موضع النقاش الواسع في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وذلك لأن عصر التكنولوجيا الرقمية والمعلومات لم يعد يعترف بموارد البشرية نمطية تحكمها الموصفات الوظيفية التقليدية ونمطية التي كانت سائدة في الماضي، وإنما تعتمد على الموارد التي تتسم

البعد الثالث - تميز ثقافة التنظيمية: القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية الذي يحكم أداء المنظمة ، وتوجيه الافراد نحو سلوك مميز، والمشاركة الفاعلة لتحقيق ميزة التنافسية المستدامة (بن عمراني و بوزيد ، 2021: 10).

3. الإطار التطبيقي للبحث ووصف متغيراته وتحليلها واختبار فرضياته

يهدف هذا المحور إلى التعرف على طبيعة متغيرات البحث، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية وبالاقتدار على البرنامج الحاسوب (AMOS-26) ، (SPSS V.24) لأغراض التحليل وصف وتشخيص طبيعة متغيرات البحث وتحليلها، وعلى النحو الآتي:

1.3. وصف المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث

تمثل نتائج الجدول (3) وصفاً للسمات الشخصية لأفراد عينة البحث المتمثلة بعينة من المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية- اقليم كردستان العراق، والتي يمكن استعراضها على وفق الفقرات الآتية:

أ.الجنس: يبين النتائج الواردة في الجدول (3) بأن نسبة المستجيبين متقارب بحسب نتائج الاستبيان حيث سجلت عند الذكور (50.3%)، والأنثى سجلت نسبة (49.7%).

ب.العمر: دلت النتائج الواردة في الجدول (3) بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب العمر كانت عند الفئة العمرية (41 – 50 سنة) ونسبة (41.2%)، اما أقل نسبة فكان عند الفئة العمرية (18- 30 سنة) ونسبة (6.1%).

ت.التحصيل الدراسي: أظهرت النتائج الواردة في الجدول (3) بأن نسبة المستجيبين متقارب بين حاملي شهادة الدبلوم والبكالوريوس، حيث بلغ حملة شهادة دبلوم نسبة (52.1%). اما حملة شهادة البكالوريوس فكان بنسبة (47.9%).

ث.مدة سنوات الخدمة: يتضح من نتائج التحليل الاحصائي حسب سمة مدة سنوات الخدمة في المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية- اقليم كردستان العراق بأن أغلبية أفراد العينة من الافراد كانت مدة سنوات خدمتهم من سمة (16-20 سنة) والتي بلغت نسبته (45.5%)، بينما جاءت الافراد المستجيبون ومن السمة (اقل من 5 سنوات) بالمرتبة الاخيرة ونسبة (1.8%).

ج.المهنة: يتضح من نتائج التحليل على وفق سمة المهنة بأن أغلبية أفراد العينة من الافراد كانوا من سمة (موظف) والتي بلغت نسبته (80.6%)، بينما جاءت الافراد المستجيبون ومن سمة (مدير) بالمرتبة الاخيرة ونسبة (1.8%).

الجدول (3)

المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	83	50.3
	أنثى	82	49.7
العمر	18-30 سنة	10	6.1
	31-40 سنة	62	37.6
	41-50 سنة	68	41.2
	51 سنة وأكثر	25	15.2
التحصيل الدراسي	دبلوم	86	52.1
	بكالوريوس	79	47.9

أ. الاهتمام بالزبون والتركيز عليهم في جميع الأنشطة التنظيمية.
ب. السعي إلى المعرفة والتطور و الابتكار في العمل التنظيمي لتحسين وضع المنظمة في السوق المحلي والعالمي .

ت. العمل على تنمية الموارد البشرية في المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مختلفة.
ث. الاهتمام بجودة الخدمات والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة الجودة والعمليات واستغلال مصادر القوة لدى المنظمة.

ج. العمل على تطبيق معايير التميز في المنظمات المعاصرة وإحداث نقلة نوعية في أداء التنظيمي من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة والاستدامة في المنظمة.
ح. تحقيق المنظمات ورسم الخطط المنهجية لأفضل الاستراتيجيات و بأقل التكاليف والجهود.

خ. المساهمة في إدارة التغيير والانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل ومبتكر وقادر على التنافس يتصف بالإبداع والتميز.

4.2.2. أبعاد التميز التنظيمي

يشمل التميز التنظيمي جميع جوانب إدارة المنظمة (ثقافتها وتنظيمها وتخطيطها واستراتيجيتها ومنتجاتها ومواردها البشرية) ، مما يتطلب من الإدارات العمل وفق نظريات علمية لتحسين المنظمة ، وتشير الدراسات إلى وجود أبعاد مختلفة للتميز التنظيمي وليس بحداً واحداً، ويوضح الجدول (2) مجموعة من الدراسات التي تناولت الابعاد المختلفة للتميز التنظيمي في المنظمات :

الجدول (2)

الابعاد التميز التنظيمي

اسم الباحث	الابعاد
1 (محسن، 2017: 279)	التميز الاستراتيجي، التميز الموظفين، التميز الهيكلي التنظيمي ، التميز القيادة.
2 (Arbab & Mahdi, 2018 : 14)	التميز الموظفين، التميز الهيكلي التنظيمي ، التميز القيادة ، ثقافة التنظيمية .
3 (بن عمراني و بوزيد ، 2021: 10)	التميز الاستراتيجي، التميز الموظفين، التميز الهيكلي التنظيمي ، ثقافة التنظيمية .
4 (مناع ، 2022: 8)	التميز الاستراتيجي، التميز الموظفين، التميز الهيكلي التنظيمي ، التميز القيادة ، ثقافة التنظيمية.
5 (زراق وصالح، 2024: 34)	التميز الاستراتيجي، التميز الموظفين، التميز الهيكلي التنظيمي ، التميز القيادة ، ثقافة التنظيمية.

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر المذكورة اها

واستناداً إلى آراء الباحثون في الدراسات تم أشار اليها في الجدول في تحديد أبعاد التميز التنظيمي، وتم الاعتماد على ابعاد مشتركة وحكمة والأنسب للبحث الحالي كالآتي:
البعد الأول – التميز الاستراتيجي: سعي المنظمة الى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة ، مما يحقق تميزاً في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها (مناع ، 2022: 8).

البعد الثاني - تميز الهيكل التنظيمي: يتصف بقدرة من المرونة على التغيير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرار، وذلك من خلال ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين أقسام المختلفة في المنظمة(محسن، 2017: 279).

التوالي. وجاء هذا البعد بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها على مستوى ابعاد المرونة الاستراتيجية.

*** مرونة التكنولوجيا:** استخدمت العبارات $(X_{12} - X_9)$ لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (4.35) و (4.48) وانحرافاته المعيارية بين (546). (729). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X_{12} والذي ينص على "يتسم نظام معلومات المنظمة بالقدرة العالية على معالجة البيانات وتحويلها الى المعلومات المفيدة بالسرعة المطلوبة". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.48)، (729). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X_9 والذي ينص على "يستعمل المنظمة التكنولوجيا المعاصرة في كل نشاطاتها اليومية والاتصال مع الافراد داخل وخارج المنظمة". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.35)، (705). على التوالي. وجاء هذا البعد بالمرتبة الثالثة من حيث اهميتها على مستوى ابعاد المرونة الاستراتيجية.

جدول (4)

وصف متغير المرونة الاستراتيجية وابعادها

العبارة	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	86	52.1	68	41.2	9	5.5	0	0.0	2	1.2	4.43	.709	2
X2	74	44.8	79	47.9	8	4.8	4	2.4	0	0.0	4.35	.688	4
X3	93	56.4	54	32.7	10	6.1	8	4.8	0	0.0	4.41	.811	3
X4	114	69.1	46	27.9	1	.6	4	2.4	0	0.0	4.64	.626	1
المؤشر الكلي لعبارة بمد مرونة الموارد البشرية													
X5	96	58.2	67	40.6	2	1.2	0	0.0	0	0.0	4.57	.521	1
X6	87	52.7	68	41.2	8	4.8	2	1.2	0	0.0	4.45	.648	3
X7	94	57.0	61	37.0	8	4.8	2	1.2	0	0.0	4.50	.650	2
X8	85	51.5	64	38.8	13	7.9	3	1.8	0	0.0	4.40	.714	4
المؤشر الكلي لعبارة بمد مرونة المعلومات													
X9	76	46.0	75	45.5	10	6.1	4	2.4	0	0.0	4.35	.705	4
X10	79	47.9	82	49.7	4	2.4	0	0.0	0	0.0	4.45	.546	2
X11	83	50.3	62	37.6	20	12.1	0	0.0	0	0.0	4.38	.694	3
X12	97	58.8	57	34.5	5	3.0	6	3.6	0	0.0	4.48	.729	1
المؤشر الكلي لعبارة بمد مرونة التكنولوجيا													
المؤشر الكلي لعبارة متغير المرونة الاستراتيجية													
	2	.669	4.44	.668	3								

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ب. وصف المتغير التابع التميز التنظيمي وابعادها

يوضح الجدول رقم (5) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد (التميز التنظيمي) من وجهة نظر الافراد عينة البحث وهي عينة من المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السلجانية- اقليم كردستان العراق، حيث يعكس الجدول وسط حسابي كلي بلغ (4.48) وهو وسط حسابي عالي وجاء هذا المتغير بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية الترتيبية مقارنة بالمتغير المستقل وانحراف معياري كلي (625). ويمكن توضيح الابعاد الثلاث للتميز التنظيمي على النحو التالي:

التميز الاستراتيجي: استخدمت العبارات $(Y_4 - Y_1)$ لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (4.47) و (4.55) وانحرافاته المعيارية بين (558). (686). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة Y_2 والذي ينص على

ماجستير	-	-
دكتوراه	-	-
مدة سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3
	5 - 10	7
	11 - 15	40
	16 - 20	75
	21 فأكثر	40
المهنة	مدير	3
	مسؤول قسم	29
	موظف	133
المجموع		165
		100%

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

2.3. وصف وتشخيص متغيرات البحث

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص المتغيرين الرئيسيين للبحث وهما المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي وابعادهم وكالتالي:

أ. وصف المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية وابعادها:

يوضح الجدول (4) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد (المرونة الاستراتيجية) من وجهة نظر افراد عينة البحث وهي عينة من المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السلجانية- اقليم كردستان العراق، حيث يعكس الجدول وسط حسابي كلي بلغ (4.44) وهو وسط حسابي عالي وجاء هذا المتغير بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية الترتيبية مقارنة بالمتغير التابع وهي التميز التنظيمي وانحراف معياري كلي بلغ (669). ويمكن توضيح تحليل الابعاد الثلاث للمرونة الاستراتيجية على النحو التالي:

*** مرونة الموارد البشرية:** استخدمت العبارات $(X_4 - X_1)$ لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (4.35) و (4.64) وانحرافاته المعيارية بين (626). (811). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X_4 والذي ينص على "تحفز المنظمة موظفيها على العمل الجماعي والتحسين في جودة الخدمات أثناء تأدية واجباتهم". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.64)، (626). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X_2 والذي ينص على "يملك اغلب العاملين في المنظمة المعرفة والمهارة اللازمة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.35)، (688). على التوالي. وجاء هذا البعد بالمرتبة الثانية من حيث اهميتها على مستوى ابعاد المرونة الاستراتيجية.*

*** مرونة المعلومات:** استخدمت العبارات $(X_8 - X_5)$ لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (4.40) و (4.57) وانحرافاته المعيارية بين (521). (714). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X_5 والذي ينص على " تمتلك المنظمة نظام معلومات إداري متقدم وعملي ومن السهل على الموظفين التفاعل معها". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.57)، (521). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X_8 والذي ينص على "تتعاون المنظمة مع دوائر أخرى لتزويدها بالمعلومات اللازمة التي تحتاجها لأداء عملها". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.40)، (714). على

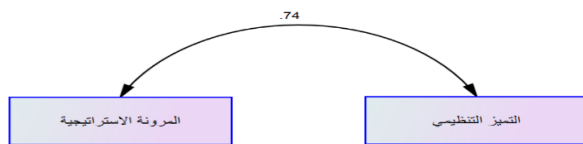
المؤشر الكلي لعبارات يمد تميز ثقافة التنظيمية	4.57	.588	1
المؤشر الكلي لمتغير التميز التنظيمي	4.48	.625	1

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS واستناداً إلى نتائج الجدولين اعلاه والمتعلق بأهمية متغيرات البحث الحالي تقبل الفرضية الاولى للبحث والتي تنص على (تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها من وجهة نظر أفراد العينة في المنظمة المبحوثة).

1.3 تحليل علاقات الارتباط

نستعرض في هذه المحور نتائج اختبار الفرضية الثانية من خلال الاعتماد على مخرجات نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي باستخدام البرامج الاحصائية (SPSS) و (AMOS) بين متغيري البحث (المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي) والتي كانت نتائجها معروضة في الجدول (6) والشكل (2)، وكالاتي:

1. **الارتباط الكلي:** تبين وجود علاقة ارتباط معنوية طردية وموجبة بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي وعند مستوى الاهمية المعنوية (0.000) وهي اقل من المستوى المعنوية المقبول في دراسات العلوم الادارية (0.05)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي (.745) وهذه النتائج يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية- اقليم كردستان العراق على المرونة الاستراتيجية كلما أدى ذلك إلى زيادة التميز التنظيمي.



شكل (2)

علاقات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي على المستوى الكلي

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

2. **الارتباط الجزئي:** تبين وجود علاقات ارتباط معنوية طردية وموجبة بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي على المستوى الجزئي وعند مستوى معنوية (0.01). حيث كان العلاقة بين متغير المرونة الاستراتيجية وُبعد تميز الهيكل التنظيمي من اقوى العلاقات (R=.655). وكان العلاقة بين متغير التميز التنظيمي وُبعد مرونة التكنولوجيا من اقوى العلاقات (R=.682). وعلى مستوى الابعاد كان علاقة الارتباط بين بُعد مرونة التكنولوجيا وُبعد تميز الهيكل التنظيمي من اقوى العلاقات الارتباطية (R=.619) في حين كان علاقة الارتباط بين بُعد مرونة الموارد البشرية وُبعد التميز الاستراتيجي من اضعف العلاقات الارتباطية (R=.384).

الجدول (6)

علاقات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي على المستوى الجزئي

المرونة الاستراتيجية	التميز التنظيمي	التميز الاستراتيجي	تميز الهيكل التنظيمي	تميز ثقافة التنظيمية
.745**	.569**	.655**	.584**	
.538**	.384**	.466**	.457**	
.622**	.573**	.532**	.408**	
.682**	.467**	.619**	.566**	

** معنوي عند مستوى (0.01)، (N=165)

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

"تنسجم استراتيجيات المنظمة مع الأهداف التي ترغب تحقيقها من خلال فهم عميق لاتجاهات الاعمال الخارجية وتحويلها إلى قرارات وافعال داخلية." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.55)، (0.658) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة Y₄ والذي ينص على "تمتلك المنظمة رؤية مستقبلية لتطوير واقع العمل لتحسين خدماتها بشكل مستمر." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.47)، (0.686) على التوالي. وجاء هذا البُعد بالمرتبة الثانية من حيث اهميتها على مستوى ابعاد التميز التنظيمي.

تميز الهيكل التنظيمي: استخدمت العبارات (Y₈ - Y₅) لقياس هذا البُعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (4.22) و (4.44) وانحرافاته المعيارية بين (0.616) و (0.766)، وكانت أكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة Y₆ والذي ينص على "يساعد الهيكل التنظيمي القائم على سرعة انجاز العمل وتميزه." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.44)، (0.627) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة Y₇ والذي ينص على "يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغييرات التي تحتاجها طبيعة العمل بالمنظمة." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.22)، (0.766) على التوالي. وجاء هذا البُعد بالمرتبة الثالثة من حيث اهميتها على مستوى ابعاد التميز التنظيمي.

تميز الثقافة التنظيمية: استخدمت العبارات (Y₁₂ - Y₉) لقياس هذا البُعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (4.51) و (4.61) وانحرافاته المعيارية بين (0.536) و (0.659)، وكانت أكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة Y₁₀ والذي ينص على "تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.61)، (0.536) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة Y₁₂ والذي ينص على "توازن ثقافة المنظمة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للموظفين لتحقيق اهداف العمل." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.51)، (0.659) على التوالي. وجاء هذا البُعد بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها على مستوى ابعاد التميز التنظيمي.

جدول (5)

وصف متغير التميز التنظيمي وابعادها

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري		الترتيب
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
Y1	91	55.2	70	42.4	2	1.2	0	0.0	4.52	.591	3
Y2	103	62.4	51	30.9	9	5.5	2	1.2	4.55	.658	1
Y3	94	57.0	66	40.0	5	3.0	0	0.0	4.54	.558	2
Y4	91	55.2	64	38.8	6	3.6	4	2.4	4.47	.686	4
المؤشر الكلي لعبارات يمد التميز الاستراتيجي											
Y5	84	50.9	70	42.4	9	5.5	2	1.2	4.43	.655	2
Y6	81	49.1	76	46.1	6	3.6	2	1.2	4.44	.627	1
Y7	66	40.0	73	44.2	22	13.3	4	2.4	4.22	.766	4
Y8	80	48.5	74	44.8	11	6.7	0	0.0	4.42	.616	3
المؤشر الكلي لعبارات يمد تميز الهيكل التنظيمي											
Y9	103	62.4	52	31.5	10	6.1	0	0.0	4.56	.608	3
Y10	105	63.6	56	33.9	4	2.4	0	0.0	4.61	.536	1
Y11	104	63.0	56	33.9	5	3.0	0	0.0	4.60	.550	2
Y12	95	57.6	63	38.2	3	1.8	4	2.4	4.51	.659	4

معاملات (Sig.) المحسوبة والبالغة (0.000). وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للبحث والمقبول في الدراسات الادارية والبالغة (0.05).

الجدول (8)

تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في متغير التميز التنظيمي على المستوى الجزئي

متغير التميز التنظيمي			أبعاد المرونة الاستراتيجية
Sig. قيمة	قيمة F المحسوبة	قيمة R ²	
.000	66.407	.289	مرونة الموارد البشرية
.000	102.984	.387	مرونة المعلومات
.000	141.452	.465	مرونة التكنولوجيا

قيمة F الجدولية = 3.8415، N = 165، (P ≤ 0.05)، درجات الحرية 1، 163

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وبلغ قيم (R²) لكل من مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، مرونة التكنولوجيا في متغير التميز التنظيمي على المستوى الجزئي (.289)، (.387)، (.465)، وهذه النتائج تشير إلى أن بعد مرونة التكنولوجيا على المستوى الجزئي هي من أكثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير التميز التنظيمي ونسبة بلغت (46.5%) وجاءت أبعاد مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية، بنسب تفسيرية أقل في متغير التميز التنظيمي وعلى الترتيب.

وبالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار لتأثير المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير لمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي وعلى المستوى الكلي والجزئي)

الاستنتاجات والمقترحات

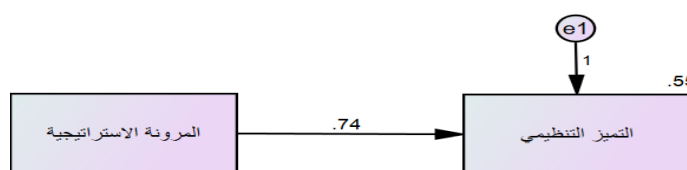
4.1. الاستنتاجات

- توصل البحث الى أن أفراد عينة البحث يرون بأن المديرية العامة للجوازات في محافظة السلبيانية والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق مرونة الموارد البشرية وبمستويات عالية ويعتبرونها من أبعاد المرونة الاستراتيجية، ويعزى ذلك الى ان اعتماد المديرية على نظام متكامل من المهارات والمعرفة والسلوكيات والاجراءات من اجل التغلب على الظروف البيئية التي تواجهها.
- اتفقت آراء المستجيبين على أن المديرية تقيد الدراسة بمتطلبات تطبيق مرونة المعلومات وبمستويات عالية ويعتبرونها من أبعاد المرونة الاستراتيجية وجاء بالترتيب الاول على مستوى تطبيق ابعاد المرونة الاستراتيجية، ويعزى ذلك الى أنسيابية وتكيف المعلومات مع حاجة المستويات الإدارية في المديرية بشكل مرن ومتاح.
- أظهرت النتائج بأن المستجيبين متفقون على امتلاك المديرية قيد الدراسة على متطلبات تحقيق مرونة التكنولوجيا بمستويات عالية وذلك من خلال الاستراتيجيات والممارسات والسياسات والبرامج لبحث عن افضل وسائل لتسهيل الحصول على معلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطبها بسرعة وفعالية.

وبالاعتماد على نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث على المستوى الكلي والجزئي يتبين صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي وعلى المستوى الكلي والجزئي).

4.3 اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث

يوضح الشكل (3) بوجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي وعلى المستوى الكلي، إذ أن قيمة معامل التأثير المعياري الانحداري (تقدير المعلمة المعيارية) قد بلغت (0.745) وهذا يعني بأن التميز التنظيمي سيزداد بمقدار ما نسبته (74.5%) في حال زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة على مستوى عينة البحث، وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة من المرونة الاستراتيجية لدى عينة البحث سوف يؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي بنسبة (74.5%).



شكل (3)

تأثير لمتغير المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي وعلى المستوى الكلي

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

كما يتضح من الشكل (3) والجدول (7) أن قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغت (55.5%) وهذا يعني بأن متغير المرونة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (55.5%) من التغير التي تطرأ على تحقيق التميز التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (44.5%) فتعود لمسببات أخرى غير داخل في نموذج البحث، وتعد هذه القيمة معنوية، وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (7) البالغة (14.289) قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (0.000) الظاهر في الجدول ذاته.

الجدول (7)

مسارات ومعلمات تأثير المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي على المستوى الكلي

المسارات		R ²	الأوزان الاحتمالية المعيارية S.R.W.	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P.Value
المرونة الاستراتيجية	التميز التنظيمي	.555	.745	.046	14.289	0.000

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-24).

ويوضح الجدول تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية والمتعلقة بكل من (مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، مرونة التكنولوجيا) في متغير التميز التنظيمي على المستوى الجزئي بالاعتماد على تطبيق اختبار الانحدار البسيط من خلال البرنامج الاحصائي SPSS حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (8)، بوجود تأثير معنوي لكل من أبعاد المرونة الاستراتيجية في متغير التميز التنظيمي، وذلك استناداً لقيم معامل الاختبار (F) والتي بلغت (66.407)، (102.984)، (141.452) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.8415) وبدرجات حرية (1، 163)، ويؤكد ذلك قيم

7. العمل على ان تساهم ثقافة المنظمة في غرس قيم التميز والعمل الجماعي بين المدراء والموظفين وان تعكس الاحترام المتبادل بينهم.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

أولا : الرسائل الأطارح الجامعية

بن عمراني ، رقية و بوزيد ، فاطمة ، (2021)، تأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي ، دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد دراية –أدرار، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير.

زراق ،اسلام و صالحى ، سمير ، (2024)، الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التميز التنظيمي ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي ، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.

ثانيا: البحوث والدوريات والمجلات

لكبير ، خليدة محمد ، (2016)، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد (1) ، العدد (14)، 165-173.

ضيف ، سعيدة، (2018) ، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي ، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد(11)، العدد(2)، 31-12.

عيد، نور الإيمان أشرف محمد. (2022).التأثير التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد (10) ، العدد (4) ، 137-202.

غازي، علي محمد (2014)، الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي .مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، المجلد (1) ، العدد (5) ، 4-30.

الفتلاوي ، ميثاق هانف و بريس ،أحمد كاظم وعطية ،عباس كاطع ، (2021)، دور السلوك الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي ، بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (10) ، العدد (37) ، 68-48.

محسن ، زيد حضر ، (2017) ، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي ، بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (9) ، العدد(18) ، 314-276.

مناع ، يوسف حامد يوسف، (2022) ، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام ، جامعة دمياط، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (3) ، العدد (2) ، 42-1،

ثانياً: المصادر الأجنبية

Journals and articles

Arbab, A. M. H., & Abaker, M. O. S. M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. Polish Journal of Management Studies, 18(2), 9-21.

4. دلت النتائج على أن أفراد عينة البحث يرون بأن المديرية قيد الدراسة تمتلك متطلبات تحقيق التميز الاستراتيجي ومستويات عالية ويعتبرونها من أبعاد التميز التنظيمي، ويعزى ذلك الى سعي المديرية الى تحقيق التميز في أداؤها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، مما يحقق تميزا في الخطوات التي تتخذها المديرية لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

5. بين النتائج على وجود تطبيق ممارسات تميز الهيكل التنظيمي حيث يرى المستجيبون بأن المديرية قيد الدراسة يتصف بقدر من المرونة على التغير وأستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرار، وذلك من خلال ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين أقسام المختلفة في المديرية.

6. دلت النتائج على وجود تطبيق تميز ثقافة التنظيمية وجاء بالترتيب الاول على مستوى تطبيق ابعاد التميز التنظيمي حسب وجهات نظر افراد عينة البحث ويعزى ذلك الى ان تطبيق القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية الذي يحكم أداء المديرية، وتوجيه الافراد نحو سلوك متميز، والمشاركة الفاعلة للتحقيق ميزة التنافسية المستدامة.

7. أكدت نتائج علاقات الارتباط على وجود علاقات طردية ومعنوية قوية بين المتغيرين وأبعادهما وعلى المستوى الكلي والجزئي وهذه النتائج تؤكد التلازم القوي بين المتغيرين، مما يؤكد على أن زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية يؤدي حتماً إلى زيادة مستويات تحقيق التميز التنظيمي وأبعاده في المديرية المبحوثة.

8. أكدت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ايجابي للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي وعلى المستوى الكلي والجزئي، فيما كان أقوى تأثير لبعده مرونة التكنولوجيا في التميز التنظيمي، نستكشف من هذه المعطيات بأن التغيرات التي تحدث في تحقيق التميز التنظيمي في المديرية قيد الدراسة تعزى وبالدرجة الأساسية إلى أنشطة وعمليات المرونة الاستراتيجية.

2.4. المقترحات

1. على المنظمة قيد الدراسة بشكل خاص والمنظمات الاخرى بشكل عام ان تحفز مواردها البشرية على امتلاك المعرفة والمهارة اللازمة للتكيف مع التغيرات قادرين على تحديد المعوقات التي تقف امام تنفيذ وظائفهم.

2. العمل على تعاون المنظمات مع بعضها البعض لتزويدها بالمعلومات اللازمة التي تحتاجها لأداء عملها والاعتماد على آلية فاعلة لجمع المعلومات وتطويرها بشكل المستمر.

3. من الضروري ان يتسم نظام معلومات المنظمات بالقدرة العالية على معالجة البيانات وتخويلها الى المعلومات المفيدة بالسرعة المطلوبة وخزن البيانات والمعلومات في قاعدة متكاملة.

4. العمل على ان تمتلك المنظمات فهماً للظروف الخارجية للاتجاهات (التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والديموقراطية) لاستهداف وخدمة الزبائن الاساسية للمنظمة.

5. من الضروري ان تمتلك المنظمات رؤية مستقبلية لتطوير واقع العمل لتحسين خدماتها بشكل مستمر وان تركز استراتيجيتها على تحديد حاجات الزبائن وتوقعاتهم لغرض توجيه اعمال المنظمة للاستجابة الى حاجاتهم.

6. من الضروري ان يتضمن الهيكل التنظيمي للمنظمات تناسباً بين كل الوحدات الإدارية ووضوح خطوط السلطة للرؤساء والمروؤسين.

Yang, J., Zhang, F., Jiang, X., & Sun, W. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 347-356.

الملاحق

م/ استارة استبانة

السيد المحترم والسيدة المحترمة

تعد الاستارة التي بين أيديكم المعدة لغرض البحث العلمي في تخصص إدارة الأعمال الموسومة بـ (دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي) دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السلبيانية - إقليم كوردستان العراق)، وتعد هذه الاستارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، كما أن مشاركتكم ستكون لها أثر إيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج المستخرجة، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية التامة نشكر لكم حسن استجابتكم. شاكرين مقدماً تعاونكم معنا ومتمنين لكم دوام التوفيق و تقبلوا منا كل التقدير

ملاحظة:-

- تكون الإجابة حصراً لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم.
- يرجى عدم ترك أي عبارة دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل والقياس.
- يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الخاصة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

أولاً: المعلومات الشخصية

1- الجنس	ذكر	أنثى
2- العمر	18-30	31-40
3- التحصيل الدراسي	دبلوم	بكالوريوس
4- مدة سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
5- المهنة	مدير	مسؤول قسم

- Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). The Reality of Applying Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals, 4(7), 144-170.
- Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 129-140.
- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1555-1572.
- Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100-136.
- Hassan, S. B. (2022). The effect of strategic flexibility on the organization performance, the mediating role of the supply chain agility. *Journal of Techniques*, 4(4)
- Mhaibes, H. A., Al-Lami, H. G. S., & Al-Mousawi, R. U. A. (2020). The impact of knowledge management on the strategic flexibility: A literature review. *Ishtar journal of economics and business studies*, 1(2), 1-15.
- Parks, J., & Hilvert, C. (2016), "Eight Key Strategies Can Lead to Organizational and Service Excellence", *Journal of Public Management*, 98(3):1-11.
- Radomska, Joanna, (2015), Strategic Flexibility of Enterprises, *Journal of Economics, Business and Management*, 3,(1), 125-143.
- Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity. *Management Decision*, 58(8), 1585-1600.
- Raynor, M. E., & Leroux, X. (2004). Strategic flexibility in R&D. *Research-Technology Management*, 47(3), 27-32.
- Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20, 77-90.
- Taher, Majeed Hameed & Said, Hadeel Kadhim , (2018), MEASURING THE LEVEL OF STRATEGIC FLEXIBILITY IN THE IRAQI MINISTRY OF HEALTH: FIELD RESEARCH, *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, (IJRSSH), (8)1, 45-58.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357.
- Yousuf, A., Haddad, H., & Felföldi, J. (2020, September). How strategic flexibility and market orientation affect companies' performance? Evidence from Jordanian pharmaceutical companies. In *International Conference on Business Management, Innovation & Sustainability (ICBMIS)*.

X11	يملك المنظمة نظام معلومات كفاءة لحزن البيانات والمعلومات في قاعدة متكاملة.				
X12	يتسم نظام معلومات المنظمة بالقدرة العالية على معالجة البيانات وتحويلها الى المعلومات المفيدة بسرعة المطلوبة .				

المحور الثالث : التميز التنظيمي Organizational Excellence:

1. التميز الاستراتيجي Strategic Excellence : سعي المنظمة الى تحقيق التميز في أداؤها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة ، مما يحقق تميزا في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها .

ت	العبارات	أثقف بشدة	أثقف	غير متأكد	لا أثقف بشدة
Y1	تمتلك المنظمة فهماً للظروف الخارجية للاتجاهات (التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والديمقراطية) لاستهداف وخدمة الزبائن الأساسية للمنظمة.				
Y2	تنسجم استراتيجية المنظمة مع الأهداف التي ترغب تحقيقها من خلال فهم عميق لاتجاهات الأعمال الخارجية وتحويلها الى قرارات وفعال داخلية .				
Y3	تركز استراتيجية المنظمة على تحديد حاجات الزبائن وتوقعاتهم لغرض توجيه أعمال المنظمة للاستجابة الى حاجاتهم.				
Y4	تمتلك المنظمة رؤية مستقبلية لتطوير واقع العمل لتحسين خدماتها بشكل مستمر.				

2. تميز الهيكل التنظيمي Organizational structure Excellence: يصف بقدرة

من المرونة على التغير وأستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرار، وذلك من خلال ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين أقسام المختلفة في المنظمة.

ت	العبارات	أثقف بشدة	أثقف	غير متأكد	لا أثقف بشدة
Y5	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسبا بين كل الوحدات الإدارية و وضوح خطوط السلطة للرؤساء والمروؤسين في المنظمة.				
Y6	يساعد الهيكل التنظيمي القائم على سرعة انجاز العمل وتميزه .				
Y7	يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغييرات التي تحتاجها طبيعة العمل بالمنظمة.				
Y8	يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين مستويات وأجزاء الهيكل التنظيمي في المنظمة.				

المحور الثاني : أبعاد المرونة الاستراتيجية

1- مرونة الموارد البشرية Human resources flexibility: نظام متكامل من المهارات والمعرفة والسلوكيات والاجراءات التي تستعملها المنظمة من اجل التغلب على الظروف البيئية التي تواجهها.

ت	العبارات	أثقف بشدة	أثقف	غير متأكد	لا أثقف بشدة
X1	تملك المنظمة الموظفين قادرين على اداء المزيد من الوظائف بكفاءة عالية خلال فترة زمنية قصيرة.				
X2	يملك اغلب العاملين في المنظمة المعرفة والمهارة اللازمة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.				
X3	تمتلك المنظمة موظفين قادرين على تحديد المعوقات التي تقف امام تنفيذ وظائفهم، وإيماكنهم تحديد اسباب هذه المعوقات وتجاوزها.				
X4	تتمتع المنظمة موظفيها على العمل الجماعي والتحسين في جودة الخدمات أثناء تأدية واجباتهم .				

2. مرونة المعلومات Information flexibility : تمثل أنسبائية وتكيف المعلومات مع حاجة المستويات الإدارية في المنظمة بشكل المرن ومتاح من اجل النجاح في إدارة حالة التغير الذي تمر به المنظمة اتخاذ القرارات الصائبة.

ت	العبارات	أثقف بشدة	أثقف	غير متأكد	لا أثقف بشدة
X5	تمتلك المنظمة نظام معلومات إداري متقدم وعملي ومن السهل على الموظفين التفاعل معها.				
X6	لدى المنظمة آلية فاعلة لجمع المعلومات وتطويرها بشكل المستمر .				
X7	تتحقق المنظمة في الدقة ونوعية المعلومات وسلامتها من التخريب وعدم الصحة .				
X8	تتعاون المنظمة مع دوائر أخرى لتزويدها بالمعلومات اللازمة التي تحتاجها لأداء عملها .				

3. مرونة التكنولوجيا Technology flexibility: الاستراتيجيات والممارسات والسياسات والبرامج لبحث عن افضل وسائل لتسهيل الحصول على معلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطلها بسرعة وفعالية .

ت	العبارات	أثقف بشدة	أثقف	غير متأكد	لا أثقف بشدة
X9	يستعمل المنظمة التكنولوجيا المعاصرة في كل نشاطاتها اليومية والاتصال مع الافراد داخل وخارج المنظمة .				
X10	تتوفر الأمان والسرية في نظام المعلومات المستخدم في الاعمال اليومية للمنظمة .				تميز

3. تميز ثقافة التنظيمية Organizational culture Excellence: القيم والمعتقدات والأعراف الذي يحكم أداء المنظمة ، وتوجيه الافراد نحو سلوك متميز ، والمشاركة الفاعلة للتحقيق ميزة التنافسية المستدامة.

ت	العبارات	أثفق بشدة	أثفق	غير متأكد	لا أثفق	لا أثفق بشدة
Y9	تساهم ثقافة المنظمة في غرس قيم التميز والعمل الجماعي بين المدراء والموظفين.					
Y10	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين.					
Y11	تساهم ثقافة المنظمة في توجيه سلوك الموظفين وتحفيزهم نحو رفع معدلات الكفاءة والفاعلية والتميز في العمل .					
Y12	توازن ثقافة المنظمة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للموظفين لتحقيق اهداف العمل.					