



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا/برنامج الماجستير

# دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي

دراسة تحليلية في شركتي أريج الوارث والبناء المركزي الاستثماريتين في كربلاء

رسالة مقدمة الى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال

من إعداد الطالب  
سامر منصور خضير

بإشراف  
أ.م.د. يزن سالم محمد



□ (قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ)

المؤمنون (1)



صلى الله على العظيم  
الخطاط محمد الحسن

## إقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة بـ (دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي/ دراسة تحليلية في شركتي اريج الوارث والبناء المركزي الاستثماريتين في كربلاء) التي تقدم بها الطالب (سامر منصور خضير المسعودي) قد جرت تحت اشرافي في جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.



المشرف / أ.م.د. يزن سالم محمد

2023/ /

توصية السيد رئيس القسم

(بناء على توصية الأستاذ المشرف أرشح هذه الرسالة للمناقشة)



أ.د. محمود فهد التليمي

رئيس قسم إدارة الاعمال

2023/ /

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد اننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة اطلعنا على محتويات الرسالة الموسومة (ور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي/دراسة تحليلية في شركتي اريج الوارث والبناء المركزي الاستثماريتين) والمقدمة من قبل طالب الماجستير (سامر منصور خضير) وقد ناقشنا الطالب في مضمونها وفيما له علاقة بها وانه جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال بتقدير).

  
الأستاذ المساعد الدكتور

احمد عبد الله امانة

عضوا

  
الأستاذ الدكتور

أكرم محسن الياسري

رئيسا

  
الأستاذ المساعد الدكتور

يزن سالم محمد

عضوا ومشرفا

باسم عباس كريدي

عضوا

مصادقة مجلس الكلية...

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة أعلاه....

الأستاذ الدكتور

محمد حسين الجبوري

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي اللغوي  
لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال للطالب (سامر منصور خضير المسعودي) الموسومة (دور  
التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي/ دراسة تحليلية في شركتي اريج الوارث والبناء المركزي  
الاستثماريتين في كربلاء) أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

الاستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

الاستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

عميد كلية الادارة والاقتصاد

## إقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة بـ (دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي/ دراسة تحليلية في شركتي اريج الوارث والبناء المركزي الاستثماريتين في كربلاء) التي تقدم بها الطالب (سامر منصور خضير المسعودي) قد جرت تحت اشرافي في جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.



المشرف / أ.م.د. يزن سالم محمد

2023/ /

توصية السيد رئيس القسم

(بناء على توصية الأستاذ المشرف أشرح هذه الرسالة للمناقشة)



أ.د. محمود فهد التليمي

رئيس قسم إدارة الاعمال

2023/ /

## الإهداء

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم بسم الله الرحمن الرحيم وأفضل الشكر وأتم التسليم على المبعوث  
رحمة للعالمين أبي القاسم محمد (صلى الله عليه واله وسلم) ....  
أما بعد....

- إلى من استعنت به ووكلت إليه أمري ولجأت إليه ... اليك يا رب العالمين.
  - إلى من بلّغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... نبي الرحمة محمد بن عبد الله (صل الله عليه واله وسلم).
  - إلى أئمة الهدى الاثني عشر (عليهم السلام)
  - إلى مولاي صاحب العصر والزمان (عجل الله تعالى فرجه الشريف).
  - إلى علمائنا الأبرار ومراجعنا الأخيار.
  - إلى شهدائنا الأبطال وقادتنا في الجهاد والتضحية والشهادة الشهيدين الحاجين (ابو مهدي المهندس وقاسم سليمانى) (قادة النصر).
  - إلى المجاهدين الأبطال في جبهات القتال الذين يملؤون متاريس الشرف دفاعاً عن بلدنا العزيز ومقدسات أمتنا الاسلامية.
  - إلى والدِّي العزيزين واخوتي واخواتي ورفقائي الكرام.
  - إلى ريحانتي وزوجتي العزيزة (تبارك حلیم).
- أهدي هذا الجهد المتواضع

## شكر و عرفان

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم بسم الله الرحمن الرحيم وأفضل الشكر وأتم التسليم على المبعوث رحمة للعالمين أبي القاسم محمد (صلى الله عليه واله وسلم)، إلهي أحمدك على حسن صنيعك لي وسبوغ نعمائك علي وجزيل عطائك لي وعلى ما فضلتي به علي عبادك، ويقتضي واجب العرفان أن أقدم جزيل شكري وامتناني الي:

- مشرفي العزيز الدكتور (بزن سالم محمد) على ملاحظاته القيمة وتوجيهاته النافعة وآراءه السديدة التي لولاها لما تم هذا العمل المتواضع فجزاه الله خيراً.
  - السادة عميد كلية الإدارة والاقتصاد ورئيس قسم إدارة الاعمال والأساتذة الافاضل الذين رافقونا في الفصلين الدراسيين على جهودهم المتميزة التي لولاها لما كنا قد اجتزنا هذه المرحلة فجزاهم الله خيراً.
  - زملائي في السنة التحضيرية الذين لم نصل الي هذه المرحلة لولا التعاون المشترك في عبور التحديات التي واجهتنا واسأل الله تعالى ان يوفقه جميعاً لكل خير.
  - الاخوة الأعزاء في مجموعة الغدير الاستثمارية على رأسهم الأستاذ المهندس (عدي الجراح) لما قدموه من تعاون كبير لإنجاز الجانب التطبيقي.
  - والداي العزيزين لما قدماه لي من دعم معنوي في اتمام سنواتي الدراسية منذ المرحلة الابتدائية الي يومنا هذا فجزاهم الله خيراً وأطال بأعمارهما وجعلهم من عتقاءه من النار.
  - الاخوة الأعزاء الذين ساندوني في اثناء فترة الدراسة الأخ (سلام سوادي عبد السادة) والاخ (سجاد التميمي).
- وأخيراً أقدم عبارات الاعتذار الي كل من لم تسعفني ذاكرتي بتقديم الشكر والامتنان لهم وأسأل الله دوام الموفقية والنجاح لهم أنه مجيب الدعاء.



## المستخلص

تناولت الدراسة موضوع تأثير أنماط التوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها (معرفة مدى اهتمام الشركات المبحوثة بمفاهيم أنماط التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، وتشخيص مستوى وطبيعة علاقات الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي والتأثير الذي يحدثه المتغير المستقل بالتابع في الشركات المبحوثة، ونظراً لأهمية القطاع الاستثماري الخاص وتأثيره على اقتصاد البلد فقد أجري البحث في عدد من الشركات الاستثمارية وطبق على عينة مكونة من (80) شخص من العاملين فيها من (مهندسين واداريين وفنيين) من مجتمع البحث البالغ (100) موظف في الشركتين واعتمد الباحث أداة الاستبانة بصورتها الالكترونية والورقية كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات وبهدف معالجة البيانات والمعلومات قام الباحث باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: اختبار كرونباخ ألفا، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، نسبة شدة الإجابة، معامل الارتباط البسيط (Pearson)، الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير (R)، اختبار (t)، اختبار (F)، كما سعت الدراسة لاختيار مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة بعدها إجابات أولية تسعى الدراسة إلى التحقق من صحتها بهدف الإجابة عن تساؤلات المشكلة الميدانية للبحث، وفي المحصلة النهائية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي تتطابقت بمجملها مع فرضيات الدراسة القاضية بوجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعاده ووجود علاقة تأثير للمتغير المستقل بالمتغير التابع بأبعاده وبالفعل اثبتت الدراسة وجود هاتين العلاقتين بصورة معنوية طردية في الشركات المبحوثة، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات منها (توجيه مزيد من الاهتمام من قبل الإدارات العليا في الشركة بموضوع التوجه الاستراتيجي للشركة مواكبة للسوق العالمية والاهتمامات الدولية)، (توفير جهد أكبر للتواصل مع المنظمات والجمعيات العالمية الخاصة بمجالات الجودة والتفوق في المؤسسات العالمية كونه الضمانة الأساسية لبقاء واستدامة الشركة).

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، التفوق التنظيمي

ثبت المحتويات	
رقم الصفحة	الموضوع
-	الآية
أ	الاهداء
ب	شكر و عرفان
ت	المستخلص
ث	ثبت المحتويات
ج	ثبت الجداول
ح	ثبت الاشكال
خ	ثبت الملاحق
2-1	المقدمة
21-3	الفصل الأول: بعض الدراسات السابقة و منهجية الدراسة
14-3	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة
22-15	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
60-23	الفصل الثاني: الجانب النظري
40-24	المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي
61-41	المبحث الثاني: التفوق التنظيمي
81-62	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
67-61	المبحث الأول: اختبارات مقياس الدراسة
75-68	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
82-76	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
84-83	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
83	المبحث الأول: الاستنتاجات
84	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية
107-85	المصادر

ثبت الجداول		
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الجهود المعرفية العربية السابقة الخاصة بالتوجه الاستراتيجي	3
2	بعض الجهود المعرفية الأجنبية الخاصة بمتغير التوجه الاستراتيجي	6
3	بعض الجهود المعرفية العربية الخاصة بمتغير التفوق التنظيمي	8
4	الجهود المعرفية السابقة الخاصة بمتغير التفوق التنظيمي	10
5	وصف عينة الدراسة ديموغرافيا	20
6	مفهوم التوجه الاستراتيجي	24
7	مفهوم التفوق التنظيمي	43
8	ترميز متغيرات وابعاد الدراسة	62
9	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التوجه الاستراتيجي	64
10	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفوق التنظيمي	65
11	اختبار الثبات لمتغيرات وابعاد الدراسة	66
12	معاملات الارتباط بين فقرات المتغيرات وابعادها	66
13	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	68
14	الإحصاءات الوصفية لبعده التوجه نحو الزبون	69
15	الإحصاءات الوصفية لبعده التوجه نحو المنافسين	70
16	الإحصاءات الوصفية لبعده التوجه نحو التكنولوجيا	70
17	نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير التوجه الاستراتيجي	71
18	الإحصاءات الوصفية لبعده التفوق القيادي	72
19	الإحصاءات الوصفية لبعده التفوق الخدمي	73
20	الإحصاءات الوصفية لبعده التفوق المعرفي	74
21	الإحصاءات الوصفية لمتغير التفوق التنظيمي	75
22	قيم ومستويات معامل الارتباط	76
23	مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بأبعاده الفرعية والمتغير التابع (التفوق التنظيمي)	77
24	تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير التوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي	79
25	تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير التوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي (مختصر النموذج)	80
26	تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير التوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي (جدول المعاملات)	80
27	تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية	80

ثبت الاشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	المخطط الفرضي للدراسة	1
31	العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي	2
55	العوامل التي تشكل التفوق التنظيمي	3
71	التمثيل البياني لأبعاد متغير التوجه الاستراتيجي بالأهمية النسبية	4
75	التمثيل البياني لأبعاد متغير التفوق التنظيمي وفقاً للأهمية النسبية	5

ثبت الملاحق	
عنوان الملحق	ت
أسماء السادة المحكمين	1
أداة الدراسة (الاستبانة)	2
جدول اختيار العينة	3

**المقدمة:**

يشهد العالم وبصفه خاصة مع بداية السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين تغييرات جذرية سريعة، إذ أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل هي التغيير الديناميكي المصحوب بالتقدم التكنولوجي، فالمنظمات على اختلاف أحجامها ونوعياتها تعيش واقعاً جديداً في ظل هذه التغييرات البيئية، لذا أصبح من المحتم عليها أن تتكيف وتتفوق في أدائها من خلال تطبيقها لمفاهيم إدارية تضمن لها التفوق بمستوى أعمالها من خلال تطوير أو تغيير رؤيتها وفلسفتها و نظمها واساليبها بما يتفق مع هذه التغييرات، وكان من بين هذه المفاهيم هو التوجه الاستراتيجي والذي يعد بوصفه حجر الأساس في تفوق المنظمة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي لها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

لذا جاءت هذا الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم التوجه الاستراتيجي و أنماطه المتمثلة بنمط التوجه (نحو الزبون، نحو المنافسين، نحو التكنولوجيا) في عدد من الشركات الاستثمارية، اذ من خلاله يمكنها استشراف المستقبل والاعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها في التفوق التنظيمي، وهذا لا يمكن تحقيقه الا من خلال إدارة ذات توجهات استراتيجية تسترشد بها الشركة في تحديد صورتها المستقبلية.

من هنا وجد الباحث أهمية معرفة التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق التفوق التنظيمي لأداء ادارة الشركة من خلال الافادة من النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة والتي ستساعد الشركة بالتعرف على اي تفصيلا من تفصيلات التوجهات الاستراتيجية مناسبة لها والتي لها تأثيراً قوياً في تحقيق التفوق التنظيمي لغرض اعطائه الاولوية ولزيادة الاهتمام به.

وتعد الشركات الاستثمارية أهم الأدوات التي تعتمدها الدولة لتحقيق أهدافها الاقتصادية والمالية في الدول المتقدمة والحديثة، وعليه تمثل هذه الدراسة إضافة فكرية للمجال النظري وتطبيقه في آن واحد، مما شجع لاختيار هذا الموضوع هو الرغبة في الحصول على المعرفة التفصيلية عن متغيراته، وذلك لأهميتها في ضوء هذه التغييرات المتسارعة في البيئة، فضلاً عن نقص البحوث والدراسات بحد علم الباحث والتي تناولت تطبيق التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي في مجال الشركات الاستثمارية على اعتبار أن الاهتمام بالعاملين والمكلفين لها دور فعال في تحقيق التفوق في العمل الاستثماري الذي يؤدي بالنهاية إلى تحسين الحالة الاقتصادية للبلد وزيادة رفاهية المجتمع.

كما وتمثلت اهداف الدراسة بضرورة التعرف على مستوى استجابة وادراك الافراد العاملين في الشركة للتوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، وتحديد درجة ترتيب واولوية ابعادهما، وبيان علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد التوجهات الاستراتيجية والتفوق التنظيمي، فضلاً عن التحري عن الفروق المعنوية

لاستجابة العينة المبحوثة حول فقرات الاستبانة وفقاً للمتغيرات الشخصية، اذ تمثلت عينة الدراسة بـ (مهندسين، اداريين، فنيين) والبالغ عددهم (80) مبحوثاً.

وتحقيقاً لما تقدم تضمنت هيكلية الدراسة اربعة فصول وهي على النحو الآتي: الفصل الاول: جاء بعنوان منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين، تناول الأول بعض الدراسات السابقة ، وبين الثاني منهجية الدراسة، اما الفصل الثاني: كان بعنوان الجانب النظري للدراسة ويتضمن مبحثين، الأول يمثل التأطير المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي، والثاني يتناول التأطير المفاهيمي للتفوق التنظيمي، بينما كان الفصل الثالث يحمل عنوان الجانب التطبيقي للدراسة وتناول ثلاثة مباحث، الاول اختبار أداة القياس، الثاني تناول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة اما الثالث فقد تناول اختبار فرضيات الدراسة، واخيرا جاء الفصل الرابع بعنوان الاستنتاجات والتوصيات ويتضمن مبحثين، الاول الاستنتاجات والثاني التوصيات.

## الفصل الأول

### بعض الدراسات السابقة و منهجية الدراسة

#### المبحث الأول

##### بعض الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً ومراجعة للجهود المعرفية السابقة، اذ نعرض هنا عدداً من البحوث التي لها علاقة بمتغيرات هذه الدراسة، اذ سيتم تفصيل كل جهد معرفي سابق بذكر المشكلة التي تم علاجها والوسائل التي تم استخدامها من قبل الباحثين والعينات التي تمت دراستها بالإضافة الى ابرز النتائج التي تم التوصل اليها من كل جهد معرفي وكما مفصل بالجدول (2)، (3)، (4)، (5) وتعد الدراسات السابقة احدى المرتكزات الاساس لبناء الأنموذج الفكري لأي بحث عن طريق الاختبار، والتحليل، والكشف عن مدى التجانس فيما بينها، وأهم النتائج التي تم التوصل اليها وهنا سوف يتم عرض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتتضمن عدد من الفقرات منها:  
يتكون جدول الدراسات السابقة من الفقرات الآتية:-

(1) الباحث والسنة:

(2) عنوان الدراسة:

(3) هدف الدراسة:

(4) الأسلوب التحليلي للدراسة:

(5) مجتمع وعينة الدراسة:

(6) الابعاد المعتمدة:

(7) اهم النتائج:

اولاً: التوجه الاستراتيجي:

(1) الجهود المعرفية العربية:

#### جدول (1) الجهود المعرفية العربية السابقة الخاصة بالتوجه الاستراتيجي

أ. دراسة احمد، 2015	
عنوان الدراسة	دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل
هدف الدراسة	1. زيادة المعرفة لدى المديرين العاملين في الشركة قيد الدراسة عن مفهوم التوجه الاستراتيجي، فضلا عن مفهوم القدرات الاستراتيجية والتعريف بعناصره. 2. تحديد وتحليل العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية.



المنهج الوصفي التحليلي واعتماد أداة الاستبانة	الأسلوب التحليلي
(135) العاملين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة لمحافظة نينوى وتم اختيار عينة مكونة من (100) عامل من مديري الأقسام والشعب.	مجتمع وعينة الدراسة
الرؤيا الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، القيم.	الابعاد المعتمدة
إن عملية تحديد التوجه الاستراتيجي ليس بعملية عرضية طارئة، أو عملية موسمية، وإنما هي نشاطات دائمة ومتصلة ومتجددة لأثرها القدرات وتوسيعها في إدارة المنظمة.	اهم النتائج
ب. دراسة شونة، 2017	
تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الخاصة- بحث مقارنة.	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة إلى وضع جانب نظري للتوجه الاستراتيجي المركز على السوق في المصارف المبحوثة و إثارة دوافع المصارف التجارية لتحسين أدائها بصورة مستمرة وكذلك تشخيص واقع وقدرات المصارف المبحوثة واستعدادها لتطوير أدائها، والتعرف على واقع الأعمال التي تقوم بها ورفع مستوى الكفاءة.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	الأسلوب التحليلي
تتمثل عينة البحث بالمدير المفوض ونائبه ومستشاريه ومديري الفروع و الإدارات والأقسام و الموظفين العاملين في الإدارات للمصارف.	مجتمع وعينة الدراسة
التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التفاعلي	الابعاد المعتمدة
خلص الباحث الى أن هناك توجه استراتيجي في المصارف العراقية عينة البحث وان هذا التوجه يعود مردوده الى اهتمام هذه المصارف بأبعاده (التوجه الريادي ، التوجه نحو السوق ، التوجه التفاعلي ) و تبين ان التوجه الريادي له دور بارز في تحسين الاداء وتحقيق التفوق وذلك من خلال البحث عن المنتجات الجديدة، وتطوير المنتجات الحالية واستغلال الفرص من اجل مواكبه ادواق وحاجات الزبائن.	اهم النتائج
ت. دراسة الفتلاوي، 2018	
تأثير ابعاد التوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى تقديم معلومات ومضامين ذات دلالة نظرية وعملية عن التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا وكذلك باقي الموظفين باختلاف درجاتهم ، من اجل زيادة الوعي وبلورة اسس سليمة لمعنى الاستراتيجية باعتبارها خارطة طريق لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة و تشخيص مستوى التعلم المنظمي ومستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة للوقوف على المعوقات وحللتها وتعزيز النجاحات.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي الميداني مع استخدام الاستبانة وبرامج التحليل.	الأسلوب التحليلي
شملت عينة البحث(100) فرد من القيادات العليا في وزارة الاتصالات.	مجتمع وعينة الدراسة
التوجه نحو الريادة، والتوجه نحو الزبون ، والتوجه نحو التكنولوجيا ، والتوجه نحو التعلم ، والتوجه نحو الاستثمار	الابعاد المعتمدة

اهم النتائج	استنتج الباحث بان وزارة الاتصالات تعتمد بشكل كبير على التوجه الاستثماري واهتمامها بالتعلم المنظمي احادي الحلقة إضافة الى ذلك استنتج الباحث وجود علاقة، ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتعلم التنظيمي.
ث. دراسة الفريجي والبهادلي، 2019	
عنوان الدراسة	التوجه الاستراتيجي في تطبيقات الأتمتة لتبسيط إجراءات العمل / دراسة حالة في دائرة التقاعد العسكري.
هدف الدراسة	1. إثارة اهتمام القيادة العليا للمنظمة المبحوثة بأهمية متغيرات البحث الحالي. 2. تقديم اطار فكري عن ماهية التوجه الاستراتيجي لتطبيقات الأتمتة، وأهميتها. 3. بيان ماهية تبسيط إجراءات العمل، وأهميته في تقليل الروتين، والوقت، والجهد، وتكوين الابداع الوظيفي لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة من أجل الحد من الفساد الاداري وتفعيل عملية الرقابة، والوصول لتحقيق نسب أنجاز مرتفعة في العمل 4. معرفة مدى تأثير التوجه الاستراتيجي لتطبيقات الأتمتة في تبسيط إجراءات العمل.
الأسلوب التحليلي	الأسلوب المسحي الميداني
مجتمع وعينة الدراسة	الموظفين العاملين في دائرة التقاعد العسكري والعينة هي (مديرية تقاعد المراتب).
الابعاد المعتمدة	الرؤيا، الرسالة، الأهداف، القيم
اهم النتائج	توصل الباحث الى مجموعة من النتائج ابرزها وجود أدراك واضح واهتمام بالغ لدى القيادة في وزارة الدفاع لوضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية في مجال الأتمتة الالكترونية،
ج. دراسة التميمي وعبد اللطيف، 2021	
عنوان الدراسة	التوجه الاستراتيجي ودوره في زيادة الإنتاجية/ بحث ميداني في شركة نفط ميسان
هدف الدراسة	معرفة دور التوجه الاستراتيجي في زيادة مستوى الإنتاجية الحالية والمستقبلية للشركة وتمكينها من تعزيز قدرتها على زيادة الإنتاجية من خلال تطبيق التوجه الاستراتيجي المناسب.
الأسلوب التحليلي	منهج وصفي ميداني
مجتمع وعينة الدراسة	مدراء الهيئات ووكلائهم ومدراء الأقسام وتم اخذ عينة بلغت (108) منهم.
الابعاد المعتمدة	التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الاستثمار، التوجه نحو التعلم.
اهم النتائج	وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ايجابي للتوجه الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة في إنتاجية الشركة، كما ان ابعاد التوجه الاستراتيجي لها آثار متفاوتة على الإنتاجية.

(2) الجهود المعرفية الأجنبية:

جدول رقم (2) بعض الجهود المعرفية الأجنبية الخاصة بمتغير التوجه الاستراتيجي

أ. دراسة Nasir,2013.	
العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمات: شواهد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. The relationship between strategic direction and organizational performance: Evidence from small and medium enterprises in Malaysia.	عنوان الدراسة
يسعى هذا البحث إلى تحديد ما إذا كان التوجه الاستراتيجي يمكن أن يساعد في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية ويشمل هذا البحث متغير التوجه الاستراتيجي والذي يتضمن؛ التوجه نحو الريادة المتعلقة بالمهارات القيادية والاستباقية والتوجه نحو السوق والتوجه نحو التفاعل وبالتركيز على علاقات العمل.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي واداة الاستبانة.	الأسلوب التحليلي
تم اختيار ( 15 ) من الشركات الصغيرة والمتوسطة مع طريقة أخذ العينات العشوائية لتحديد الردود المحتملة باستخدام جدول الأرقام العشوائية التي أجريت مع مشغلي المشاريع الصغيرة والمتوسطة الماليزية في قطاع الخدمات.	مجتمع وعينة الدراسة
التوجه الريادي ، والتوجه السوقي ، والتوجه التفاعلي	الابعاد المعتمدة
إن التوجه نحو الريادة والسوق يكون له تأثير إيجابي مباشر في أداء الشركات المتفوقة، والتوجه نحو التفاعل الذي هو مفهوم جديد نسبيا، لم تظهر أي تأثير كبير في أداء الشركات وقد تبين أيضا أن نجاح الابتكار يتوسط جزئيا في العلاقة بين التوجه نحو السوق والتوجه نحو الريادة على أداء الشركات.	اهم النتائج
ب. دراسة Hemati,etal.,2013	
تأثير التوجه الاستراتيجي والقدرات التسويقية في اداء فروع المصارف العامة (دراسة حاله في محافظة إيلام). The impact of strategic direction and marketing capabilities on the performance of public bank branches (a case study in Ilam province).	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي بإبعاده ( توجه الزبون، توجه المنافسين، توجه الابتكار والتكلفة، التوجه الداخلي )، و القدرات التسويقية في أداء فروع المصارف العامة لمحافظة إيلام	اهداف الدراسة
الأسلوب التحليلي الوصفي.	الأسلوب التحليلي
مجتمع مكون من (390) وعينة (102) من العاملين في مصرفين كبير ومتوسط.	مجتمع وعينة الدراسة

الابعاد المعتمدة	التوجه نحو الزبون، التوجه التنافسي، التوجه الإبداعي
اهم النتائج	توصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي والقدرات التسويقية لها تأثير إيجابي في أداء فروع المصارف ولكن التوجه الاستراتيجي هو أكثر فعالية من القدرات التسويقية، التوجهات الاستراتيجية الاربع والتي تشمل (توجه الزبون، توجه المنافسين، توجه الابتكار والتكلفة ، التوجيه الداخلي) كان أثرهما متفاوتا" على فروع المصارف، اذ تبين أن أثر توجه الزبائن في الأولوية الأولى، وتوجه المنافسين هو في المرتبة الثانية، والتوجه الداخلي هو في الأولوية الثالثة، والتوجه الابتكاري في الأولوية الرابعة.
ت. دراسة Anna Eitrem and Linnéa Öberg.2018	
عنوان الدراسة	أثر التوجه الاستراتيجي على الاستغلال التجاري للرقمنة. The impact of strategic direction on the commercialization of digitization
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى الكشف عن درجة تأثير التوجهات الاستراتيجية على خفض التكاليف من خلال التحول الرقمي.
الأسلوب التحليلي	الأسلوب المسحي.
مجتمع وعينة الدراسة	مجموعة من الشركات النرويجية المتوسطة والكبيرة.
الابعاد المعتمدة	التسويق الرقمي ، الأنشطة التسويقية ، قيمة العميل
اهم النتائج	تكشف الأطروحة أن الشركات الموجهة نحو السوق والموجهة نحو التكنولوجيا أكثر التزاما باستخدام التكنولوجيا الرقمية لزيادة إيراداتها. وتوضح أن التحول الرقمي يؤدي إلى ميزة تنافسية وزيادة الربحية عبر الصناعات.
ث. دراسة Mohammed Rizan, 2019	
عنوان الدراسة	تأثير التوجه الاستراتيجي وقدرات الابتكار التنظيمي والتخطيط لاستراتيجي على أداء الشركات القائمة على التكنولوجيا. The impact of strategic direction, organizational innovation capabilities, and strategic planning on the performance of technology-based companies.
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي والقدرة على الابتكار التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.
الأسلوب التحليلي	الأسلوب الوصفي والتحليلي.
مجتمع وعينة الدراسة	شملت عينة البحث مسح(120) شخصية من أصحاب الأعمال لشركات التطبيقات.
الابعاد المعتمدة	الابتكار المستمر ، والابتكار المؤسسي ، والمغامرة المؤسسية ، ووحدات المشاريع المؤسسية ، القدرات الديناميكية ، إدارة الابتكار ، الابتكار التجاري الجديد

اهم النتائج	تشير نتائج الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي والقدرة على الابتكار التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي لها تأثيرات إيجابية وهامة على أداء الشركة.
عنوان الدراسة	ج. دراسة Walsh&etal, 2008 تأثير التوجه الاستراتيجي لاستثمار رأس المال الفكري في شركات خدمة الزبائن. The impact of the strategic direction of investing intellectual capital in customer service companies.
هدف الدراسة	استهدفت هذه الدراسة الى بيان تأثير توجه الاستراتيجي على رأس المال الفكري والمحدد بثلاث أنواع (راس المال البشري، والعلاقاتي، والتنظيمي )
الأسلوب التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	شملت عينة الدراسة (538) فندق في 45 ولاية من الولايات الامريكية
الابعاد المعتمدة	التمايز، القيادة منخفضة الكلفة
اهم النتائج	أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو وجود علاقة وتأثير بين التوجه الاستراتيجي وبين رأس المال الفكري والذي يعكس على الاداء بصورة ايجابية وكذلك تأثير المهارات التي يتمتع بها رأس المال البشري في التوجه الاستراتيجي.

### ثانياً: التفوق التنظيمي:

#### (1) الجهود المعرفية العربية:

#### جدول (3) بعض الجهود المعرفية العربية الخاصة بمتغير التفوق التنظيمي

عنوان الدراسة	أ. دراسة، حسن، 2010
هدف الدراسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية وإثرها في تحقيق التفوق المنظمي
الأسلوب التحليلي	هدفت الدراسة إلى تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعرفة علاقتها ومدى دورها أو تأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي.
مجتمع وعينة الدراسة	إعتمدت الدراسة على الإستبانة لجمع البيانات. طبقت الدراسة في قطاع الإتصالات والذي تمثل في شركة زين للإتصالات الخلوية، وشملت العينة ( 253 ) فرداً.
الابعاد المعتمدة	التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة، التميز البشري، تميز المنتج
اهم النتائج	وجود سعي مستمر من قبل إدارة الشركة لتحقيق مركز تنافسي متميز ووجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ، وجود علاقة تأثير معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، وخصوصاً للبعد الفرعي المتمثل بالحوافز في تحقيق التفوق القيادي في المنظمة والتميز بتقديم الخدمة.
عنوان الدراسة	ب. دراسة، هاشم، 2014
توظيف أبعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي	

هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على صناع المعرفة وما لدى هؤلاء الأفراد من مهارات وقدرات تجعلهم يتميزون عن غيرهم، بالإضافة إلى تقديم توصيات للشركات عينة البحث.
الأسلوب التحليلي	إعتمدت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	طبقت الدراسة في مجموعة من الشركات الصناعية العراقية وهي (الشركة العامة للصناعات الجلدية، والشركة العامة للصناعات الكهربائية، والشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، والشركة المختلطة للصناعات الإلكترونية، والشركة العامة للصناعات القطنية) من خلال عينة مكونة من ( 111 ) تمثلوا بـ (رؤساء أقسام، ومديرون وحدات، ومديرون شعب).
الابعاد المعتمدة	التخطيط الإستراتيجي، التركيز على السوق و الزبون، المعلومات و التحليل، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال
اهم النتائج	وجود علاقات إرتباط وتأثير معنوية وموجبة بين أبعاد صناع المعرفة ومتغير التفوق المنظمي.
ت. دراسة، النصراوي، 2014	
عنوان الدراسة	إدارة الإلتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: بحث إستطلاعي لأراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد علاقات الإرتباط والأثر لإدارة الإلتزام العالي في تحقيق التفوق المنظمي ومعرفة مدى الإهتمام بهذه الأبعاد من قبل الشركة المبحوثة.
الأسلوب التحليلي	المنهج الوصفي.
مجتمع وعينة الدراسة	طبقت الدراسة في شركة (الفرات العامة للصناعات الكيماوية) على عينة مكونة من (76) فرداً يتمثلون ب(مد يرون المعامل، ومعاوني المديرين، ومديرون الأقسام، ومديرون الشعب والوحدات، ومسؤولين الخطوط الإنتاجية).
الابعاد المعتمدة	مشاركة العاملين، إدارة العمليات، إدارة المعرفة
اهم النتائج	وجود علاقة إرتباط معنوية وقوية بين متغيرات الدراسة ، وأن إدارة الإلتزام العالي له تأثير إيجابي معنوي في متغير التفوق المنظمي.
ث. دراسة، شحادة، 2015	
عنوان الدراسة	تفوق المصارف طبقاً لأنعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية.
هدف الدراسة	سعت الى تحديد تأثير التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة (إكتساب المعرفة ، وتوزيع المعلومات ، وتفسير المعلومات ، وذاكرة الشركة )، والمقدرات الجوهرية بأبعاده الثلاثة (قوة الموارد التنظيمية والمادية ، كفاءة رأس المال البشري ، القيادة الأستراتيجية) في التفوق التنظيمي وفق أنموذج مالكوم بالدريج.
الأسلوب التحليلي	تم اعتماد المنهج التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة	تم إختيار عينة قصدية مكونة من (205) مديراً من الإدارات الوسطى والدنيا الإشرافية في عينة من المصارف الحكومية والخاصة
الابعاد المعتمدة	التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون والاسوق، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الاعمال
اهم النتائج	توصلت نتائج البحث إلى ما يأتي : أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمقدرات الجوهرية قد حققت أثراً معنوياً في التفوق التنظيمي ، وأن التأثير يزداد في حالة تفاعل أبعاد هذين المتغيرين في التفوق التنظيمي كما تبين بعد تفسير المعلومات كان أكثر أبعاد عملية التعلم التنظيمي تأثيراً في المقدرات الجوهرية والتفوق التنظيمي، وأن الأبعاد الفرعية لهذا المتغير قد حققت تأثيرات معنوية وبمستوى مقبول مع المقدرات الجوهرية والتفوق التنظيمي
ج. دراسة، كمونة، 2016	
عنوان الدراسة	تأثير أنماط القيادة وإستراتيجية إدارة المعرفة في التفوق التنظيمي : بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية العراقية
هدف الدراسة	سعت الى تحديد تأثير أنماط القيادة وإستراتيجية المعرفة في التفوق التنظيمي، كما سعى البحث إلى إختبار مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية فيما يخص علاقات الإرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.
الأسلوب التحليلي	الأسلوب الوصفي والتحليلي واعتماد أداة الاستبانة
مجتمع وعينة الدراسة	وتم إجراء الدراسة في (12) مصرفاً من المصارف الأهلية العراقية وتم الأختيار عشوائي منها ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (120) من القيادات العليا والوسطى.
الابعاد المعتمدة	قيادة؛ تخطيط استراتيجي؛ التركيز على العملاء؛ القياس والتحليل وإدارة المعرفة؛ تركيز القوى العاملة ادارة العمليات؛ والنتائج.
اهم النتائج	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تطابقت بمجملها مع فرضيات الدراسة واهمها ( إهتمام المصارف المبحوثة بكافة المتغيرات وأبعاد البحث مع وجود علاقات الإرتباط وبشكل معنوي بين متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية ووجود علاقات التأثير لأنماط القيادة واستراتيجية إدارة المعرفة في التفوق التنظيمي.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## (2) الجهود المعرفية الأجنبية:

### جدول (4) الجهود المعرفية السابقة الخاصة بمتغير التفوق التنظيمي

أ. دراسة، Lewis,2011	
عنوان الدراسة	دراسة تأثير وظيفة التعلم في مكان العمل على التميز المؤسسي من خلال فحص ممارسات التعلم في مكان العمل لسنة متلقين لجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة.
Examining the impact of the workplace learning function on organizational excellence by examining the workplace	

learning practices of six recipients of the Malcolm Paldrige National Quality Award.	
هدفت الدراسة إلى تقويم دور وظيفة التعلم من خلال تحديد الممارسات الناتجة للتعلم وبالتالي السعي لتحقيق التفوق التنظيمي.	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة الأسلوب المسحي الوصفي باستخدام الاستبانة والمقابلات الميدانية.	الأسلوب التحليلي
طبقت الدراسة في (سان دييغو) الأمريكية على عدد من المنظمات ذات النشاطات المتنوعة في الولاية.	مجتمع وعينة الدراسة
قيادة؛ تخطيط استراتيجي؛ التركيز على العملاء؛ القياس والتحليل وإدارة المعرفة؛ تركيز القوى العاملة إدارة العمليات؛ والنتائج.	الابعاد المعتمدة
وجود إهتمام للمنظمات المبحوثة بمتغيرات الدراسة، ووجود علاقات إرتباط وتأثير معنوية لمساهمة وظيفة التعلم في التفوق التنظيمي.	اهم النتائج
ب. دراسة، 2012، Mphuthi	
"التفوق التنظيمي كمحرك رئيسي في تحقيق التعلم التنظيمي" Organizational excellence as a major driver in achieving organizational learning.	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إهتمام الشركات المبحوثة بمتغيرات الدراسة وما مدى وجود الإرتباط والأثر للتفوق التنظيمي في تحقيق التعلم التنظيمي وما يضيفه التعلم التنظيمي للمنظمة.	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة الأسلوب المسحي والتحليل بواسطة البيانات المتحصلة بإداة الاستبانة.	الأسلوب التحليلي
طبقت الدراسة في عدة شركات صناعية في جنوب أفريقي.	مجتمع وعينة الدراسة
التركيز على العملاء ، والإدارة من خلال العملية والحقائق ، والتعلم المستمر ، وتطوير الشراكة والمسؤولية العامة ، والتوجيه بالنتائج ، والقيادة وثبات الهدف ، وتنمية الأفراد والمشاركة ، والابتكار والتحسين	الابعاد المعتمدة
وجود علاقة إرتباط معنوية بين متغيرات الدراسة ووجود أثر معنوي للتفوق التنظيمي في تحقيق التعلم التنظيمي ، وإن عملية الربط بين التفوق التنظيمي بأبعاده ومؤشراته والتعلم التنظيمي بأبعاده تتطلب من الإدارة العليا عقلية لديها ذكاء عالي لتحليل ومراجعة كفاءات وإتجاهات عملية التعلم في المنظمة وكيف يمكن رفدها بكل ما هو جديد.	اهم النتائج
ت. دراسة، 2012، Thor	
التفوق التنظيمي : دراسة العلاقة بين الذكاء الشعوري وإندماج العمل في خبرات تحسين العملية. Organizational Excellence: A Study of the Relationship Between Emotional Intelligence and Work Engagement in Process Improvement Experts	عنوان الدراسة



هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين الذكاء الشعوري لدى العاملين والخبراء ومستوى وأسلوب المشاركة في العمل من أجل وصول المنظمة إلى التفوق المطلوب.
الأسلوب التحليلي	اعتمدت على الأسلوب المسحي واستخدام الاستبانة.
مجتمع وعينة الدراسة	طبقت الدراسة في الجمعية الأمريكية للجودة.
الابعاد المعتمدة	مشاركة الموظف، تحسين العمليات، الهزيل، إدارة الجودة الشاملة، المشاركة في العمل
اهم النتائج	وجود علاقات إرتباط وتأثير قوية ومعنوية بين متغيرات الدراسة بأبعادها، وأهمية المستوى التنظيمي والتعلم والذكاء الشعوري في قدرة المنظمة على تحقيق التفوق التنظيمي.
ث. دراسة، Maleki et al, 2012	
عنوان الدراسة	"تقديم أنموذج لتقييم التفوق التنظيمي في صناعة الأسمنت" An application of organizational excellence assessment: Evidence from cement industry
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقديم أنموذج للتفوق التنظيمي بالإستناد إلى الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة.
الأسلوب التحليلي	اعتمدت الدراسة الأسلوب المسحي واداة الاستبانة.
مجتمع وعينة الدراسة	طبقت الدراسة في عدة شركات لصناعة الأسمنت في إيران وتم اخذ عينة بلغ عددها ( 66 ) فرداً في منصب (مدير عام، ومعاون مدير، للدراسة ورئيس قسم).
الابعاد المعتمدة	نموذج EFQM (القيادة ، والاستراتيجيات ، والموظفين ، والشراكة ، والموارد ، والعمليات ، ونتائج الموظفين ، ونتائج المجتمع ، والنتائج الرئيسية. ونتائج العملاء).
اهم النتائج	ابرز النتائج إن برنامج (التقييم الذاتي) هو أحد أهم البرامج المستخدمة لتحقيق نجاح عمل المنظمات بإستخدام أبعاد التفوق التنظيمي ، وتستطيع المنظمات وخصوصاً الصناعية منها أن تصل إلى النجاح من خلال تطبيق برامج التفوق التنظيمي وخصوصاً برنامج الأنموذج الأوربي في إدارة الجودة.
ج. دراسة، Rastgoo, 2017	
عنوان الدراسة	أداء مستشفى بوشهر الطبي جامعة العلوم ومركز الخدمات الصحية على أساس نموذج التفوق التنظيمي لجودة الادارة في أوروبا
هدف الدراسة	تقييم الاداء في جامعة العلوم الطبية في بوشهر ومركز الخدمات الصحية على أساس نموذج التفوق التنظيمي لمؤسسة ادارة الجودة في أوروبا
الأسلوب التحليلي	استخدام الأسلوب المسحي واداة الاستبانة.
مجتمع وعينة الدراسة	تشمل عينة البحث(2000)طالب من مختلف الكليات في جامعة العلوم الطبية.

الابعاد المعتمدة	نموذج EFQM (القيادة ، والاستراتيجيات ، والموظفين ، والشراكة ، والموارد ، والعمليات ، ونتائج الموظفين ، ونتائج المجتمع ، والنتائج الرئيسية. ونتائج العملاء).
اهم النتائج	أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أظهرت النتائج أن التفوق التنظيمي في جامعة العلوم الطبية في بوشهر ومركز الخدمات الصحية كان بمستوى جيد (أعلى من المستوى المتوسط).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

بعد دراسة وتفحص الدراسات السابقة بنوعها العربية والاجنبية لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية تمكن الباحث من تثبيت الملاحظات الآتية:

1. إن الغرض الرئيسي من اختيار واستعراض الدراسات السابقة يكمن في اهميتها، اذ تعد تلك الدراسات اساسا لانطلاق الدراسة الحالية وعمقا لها.
2. طبقت الدراسات السابقة وكلا متغيري الدراسة الحالية في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية وهذا ما يدل على اهمية متغيرات الدراسة الحالية وضرورة تطبيق مقاييسها في كافة القطاعات ولمختلف بيئاتها.
3. تختلف الدراسات السابقة بنوعها العربية والاجنبية ولكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية من حيث الأهداف والمقاييس والفرضيات وأساليب التحليل وما توصلت إليه من إستنتاجات وتوصيات.

### ثالثاً: أوجه الافادة من الدراسات السابقة:

وبحسب ما تم تقديمه من دراسات سابقة (عربية وأجنبية)، والجهود المعرفية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تمت مناقشتها وفق أطر علمية، فقد احتوت على عدد من البيانات لأهم مجالات الاستفادة منها، على النحو التالي:

1. **إثراء النواحي النظرية والفكرية:** كان الاهتمام بلورة وتوجيه الإطار النظري وتوجيه المصادر العلمية الحديثة، وكذلك ترتيب المعلومات النظرية لخدمة الباحث والمستفيد من الدراسة على حد سواء، كما كانت الدراسات السابقة واضحة في إثراء الجانب النظري والفكري، وكذلك الدراسة الميدانية، من خلال الاستفادة منه في البناء النظري للدراسة الحالية، حيث قدمت معظم الدراسات السابقة مراجعة فكرية ونظرية لوجهات النظر الفلسفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
2. **المنهج العلمي للبحث:** كانت الدراسات السابقة بمثابة دليل أرشد الباحث بتصميم وبناء المنهج العلمي للدراسة وفق ما تضمنته معظم الدراسات السابقة من مشكلات ونماذج فكرية وميدانية سابقة، فضلا عن الاستفادة من المعلومات السابقة حول التوجه الاستراتيجي، والتفوق التنظيمي،

وطبيعة عملها البحثي، واستخدام الأساليب السليمة والدقيقة، وتجنب المشكلات التي واجهت الباحثين السابقين.

3. **اختيار عينة الدراسة:** لقد استفدنا من الجهود المعرفية السابقة في اختيار طبيعة عينة الدراسة الحالية من خلال النظر إلى عينات من الدراسات السابقة التي نتج عنها أفكار مناسبة في اختيار عينة الدراسة الحالية.

4. **استخدام الأساليب الإحصائية:** استفادت الجهود المعرفية السابقة من خلال الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، ومن ثم تحديد أكثر الوسائل توافقاً وملاءمة لاختبار فروض الدراسة وخطة الفرضيات.

## منهجية الدراسة

### توطئة:

تشكل منهجية الدراسة مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول ظاهرة قيد الدراسة، إذ تعمل المنهجية كمسار يسلكه الباحث في دراسته تمهيداً لإرساء الجانبين النظري والتطبيقي من خلال توضيح مشكلة الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها وكذلك أهميتها وفرضياتها وبيان مجتمعها وعينتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتوضيح الحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة، وكذلك بناء المخطط الفرضي فضلاً عن التعريفات الإجرائية لمتغيراتها الرئيسية وابعادها الفرعية، وكما يأتي:

### أولاً: مشكلة الدراسة:

تسعى جميع المنظمات بمختلف أنشطتها إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها والتي وجدت من أجلها، ومنها الشركات المبحوثة والتي تسعى إدارتها جاهدةً للنهوض بالعمل تطوير مستوى أدائه وزيادة الكفاءة التشغيلية له للارتقاء به وتحقيق أفضل النتائج التي تجسدها تحقيق أعلى العوائد، وصولاً للتفوق التنظيمي، إلا أن تحقيق هذا النجاح والتفوق يكون مرهوناً بما تمتلكه تلك الإدارات من قيادات ذات رؤيا واضحة باعتمادها للتوجهات الاستراتيجية المناسبة لها، وتعد تلك التوجهات بمثابة سلوكيات ووسائل حيوية تؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، وفي ضوء ما تقدم برزت مشكلة الدراسة ببعديها النظري والتطبيقي معاً، إذ يمثل البعد النظري بقلة الدراسات والبحوث التي جمعت بين متغيري الدراسة (التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي) وعلى المستويات المحلي والعربي والأجنبي، أما البعد التطبيقي، فمن خلال الاستطلاع الأولي للباحث فقد تمثل بضعف الفهم والاستيعاب الكافي لدى الإدارات بماهية التوجه الاستراتيجي وتأثيراته في مجال العمل الاستثماري، بوصفه المسار الذي يحقق متطلبات تفوقها، مما تطلب ذلك توعية إدراك القيادات الإدارية في الشركات المبحوثة في هذا الصدد، وتقديم رؤيا مفيدة للتعريف بأهمية التوجه الاستراتيجي المناسب لها، وتأثيره على مستوى أداء العاملين والمكلفين، فضلاً عن تأثيره في تحقيق التفوق التنظيمي وعليه كانت تلك النتائج محفزاً للباحث في الكتابة بهذا الموضوع، لذا تتمثل اشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيس وهو ما التوجهات الاستراتيجية الموجودة في الشركات المبحوثة ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي؟ وستوفر الدراسة إجابة على التساؤلات الآتية:

1. مامستوى استجابة وادراك افراد العينة عن التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي في الشركات المبحوثة؟
2. هل توجد علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي للشركات المبحوثة؟
3. هل يؤثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي للشركات المبحوثة؟

## ثانياً: أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في الآتي:

1. تستمد الدراسة أهميتها من مجال تطبيقها في الشركات الاستثمارية لسد الفجوة المعرفية، إذ انه يمثل جهداً مضافاً للجهود السابقة، فضلاً عن افساح المجال للمتخصصين والباحثين للقيام بالمزيد من الدراسات في هذا الصدد.
2. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الشركات المبحوثة والدور الذي تؤديه شركات الاستثمار بوصفها احد اهم مصادر التنمية الاقتصادية للبلد.
3. تعد الدراسة محاولة متواضعة لتعريف المسؤولين في الشركات المبحوثة الى مدى امتلاك توجهه استراتيجي واضح يأخذ بالحسبان الاهتمام بالعاملين والمكلفين بغية تحقيق التفوق في مجال عملها الاستثماري.
4. لافادة من النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة والتي ستساعد الشركات المبحوثة بالتعريف على اي نمط من انماط التوجهات الاستراتيجية المناسبة لها والذي له تأثيراً قوياً في تحقيق التفوق التنظيمي لغرض اعطائه الاولوية ولزيادة الاهتمام به بالإضافة الى المساهمة في عرض بعض الأدبيات الإدارية التي سعت إلى تأطير موضوع التوجه الاستراتيجي، فضلاً عن تلك التي أسهمت في تناول موضوع التفوق التنظيمي، إذ تعد هذه الدراسة مساهمة في إغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكاتب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة.

## ثالثاً: اهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساس وهو معرفة مدى تأثير التوجه الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي للشركات قيد الدراسة، ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي:
1. قياس مستوى اهتمام الشركات قيد الدراسة بالتوجه الاستراتيجي وأبعاده الفرعية.
  2. قياس مستوى إهتمام الشركات قيد الدراسة بالتفوق التنظيمي وأبعاده من وجه نظر المستجوبين.
  3. قياس طبيعة الارتباط وحجم واتجاه علاقة التأثير بين متغير التوجه الاستراتيجي بأبعاده ومتغير التفوق التنظيمي بأبعاده في الشركات قيد الدراسة.
  4. قياس مدى مساهمة ابعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي في الشركات قيد الدراسة.

#### رابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

**1. التوجه الاستراتيجي:** "الحس التنظيمي السائد في مختلف المستويات التنظيمية باختلاف ترتيبها الهرمي والنابع من ثقافة المجتمع التنظيمي بضرورة سيادة النظرة المتطلعة للمستقبل وتبني الثوابت التنظيمية من ناحية والسعي في تقويتها وإدامتها عن طريق ديمومة البقاء في سوق المنافسة"

ويتكون من ثلاثة ابعاد وهي كالآتي:

أ. **التوجه نحو الزبائن:** وهو ثقافة تنظيمية تخلق سلوكيات فردية تساهم في إعطاء قيمة أعلى للزبائن والمتعاملين مع المنظمة في السوق.

ب. **التوجه نحو المنافسين:** يمثل جميع الأنشطة المصممة من اجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف ويجب أن تتضمن تلك الأنشطة تحليل مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن.

ت. **التوجه نحو التكنولوجيا:** يمثل قدرة المنظمة على استخدام التقنيات المتطورة في تطوير منتجاتها، ودمج التقنيات الجديدة السريعة، وتطوير التقنيات الجديدة بشكل استباقي وتوليد أفكار جديدة للمنتج.

**2. التفوق التنظيمي:** "نتيجة واقعية لعمليات التحسين المستمر وكفاءة وفاعلية العمليات وديمومة تطبيق المعايير العالمية المتعلقة بالجودة الشاملة وتحقيق رسالة المنظمة بأفضل صورة ممكنة عن طريق السعي الحثيث والجاد والمستمر للبقاء ضمن المستوى العالمي عن طريق الإيفاء بالمعايير الموضوعية".

ويتكون من ثلاثة ابعاد وهي كالآتي:

أ. **التفوق القيادي:** القدرة على رسم الرؤيا المستقبلية لبلوغ الأهداف والعمل على تحقيقها بالاستخدام الفاعل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة.

ب. **التفوق الخدمي:** هو تطوير المنظمة مع إضافة صفات وخصائص فريدة تمكن المنظمة من طرحها بأسعار استثنائية، لان زبائنها لا يمكنهم الحصول بسهولة على منتجات بديلة لخصائصها الفريدة.

ت. **التفوق المعرفي:** هو امتلاك المعرفة خصائص تميزها عن الموارد الأخرى التي تملكها المنظمة، وهذه الخصائص او السمات هي "الخبرات، المهارات والقدرات" الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها الافراد والتي يصعب قياسها او تقليدها.

ث. خامساً: المخطط الفرضي للدراسة:

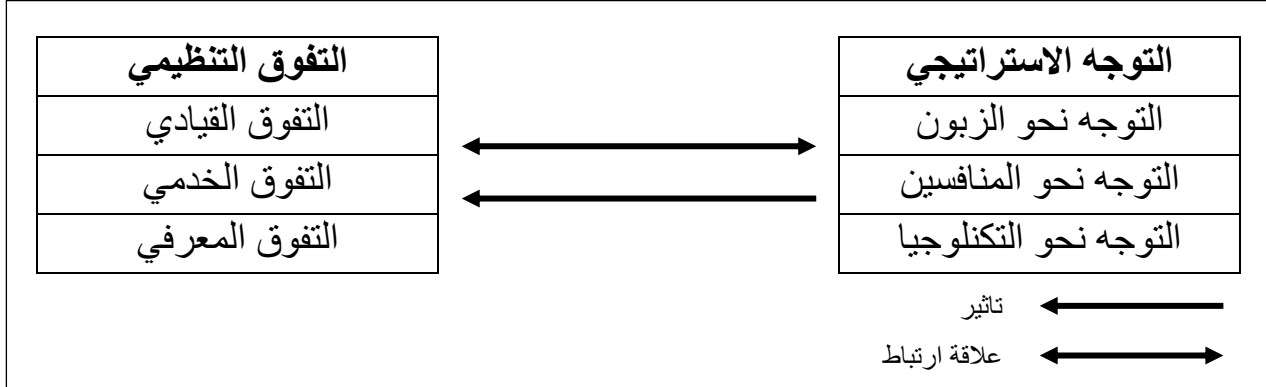
تمت هيكلة مخطط فرضي يوضح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، إذ تمت صياغته استناداً للأدبيات الإدارية ذات الصلة باختصاص الدراسة (الإدارة الاستراتيجية والجودة الشاملة)، ويشمل هذا المخطط ما يأتي:

(1) المتغير المستقل:

ويتمثل بأبعاده الثلاث (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا) (بالاعتماد على نموذج (Tseng, C. H. etl, 2019:5)).

(2) المتغير المعتمد:

ويتمثل بأبعاد التفوق التنظيمي حسب انموذج اعتمده عدد من الباحثين ابرزهم كل من ( O'Shea and Alonso,2013: 561)، (Nurluoz&Birol, 2011: 29-34)، (Dess:9,2008)، (Bollinger&Smith:10,2000)، (القريشي،2019،72)، (كامل واخرون ،2019:48)، (alhila et al.2017,7)، (Abu Naser & ALShobaki,2017,12) و (2019,Hadi & Falih) وهو (التفوق القيادي، التفوق الخدمي، التفوق المعرفي) وكما في الشكل (1):



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

سادساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي

بأبعاده والتفوق التنظيمي) وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الزبون والتفوق التنظيمي بأبعاده.

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو المنافسين والتفوق التنظيمي

بأبعاده.

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والتفوق التنظيمي بأبعاده.

**الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في التفوق التنظيمي) وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:**

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو الزبون في التفوق التنظيمي.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو المنافسين في التفوق التنظيمي.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التكنولوجيا في التفوق التنظيمي.

**سابعاً: حدود الدراسة:**

- (1) **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في شركتين عاملتين في مجال المقاولات العامة والاستثمارات وهما (شركة البناء المركزي، شركة اريج الوارث) في محافظة كربلاء المقدسة.
- (2) **الحدود الزمانية:** استمرت الدراسة في المدة (2022-07-01 لغاية 2023-06-01).
- (3) **الحدود البشرية:** شملت الدراسة العاملين الدائمين في شركتي البناء المركزي، اريج الوارث.
- (4) **الحدود العلمية:** تحددت الدراسة علمياً بمتغيراتها التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

**ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:**

اختار الباحث شركتين خاصتين استثماريتين نظراً لخصوصية تخصص إدارة الاعمال القاضي بان يكون مجتمع التطبيق في الشركات الاهلية ولتناسب ابعاد المتغيرات وفقراتها مع مجال عمل الشركات الاستثمارية المختلفة وتم اختيار شركتين عاملتين في مطار كربلاء الدولي تابعتين الى مجموعة الغدير الاستثمارية التي تصف نفسها بانها (شركة استثمارية هندسية تأسست عام 2014) كشركة لتطوير العقارات، طامحة لتقديم تجارب عيش فريدة وقد شهدت منذ ذلك الحين نمواً سريعاً لتصبح على بعد خطوات قليلة من تقديم اولى تجارب العيش الفريدة بمقاييس عالمية، تعمل على تطوير مشاريع سكنية توفر للعملاء تجربة عيش مميزة ضمن بيئة طبيعية متكاملة ومشاريع تجارية في مناطق استراتيجية مهمة في العراق، لدى الشركة رغبة قوية في توصيل الرؤيا الفريدة لأساليب الحياة المميزة إلى كافة العملاء، وتحرص على الوفاء بوعدها بأن تتحرى الدقة في كافة التفاصيل، ابتداءً من مرحلة اختيار شركاءها من المماريين، والمصممين، والمقاولين وصولاً إلى مرحلة تسليم المفاتيح) اذ بلغ حجم مجتمع الدراسة (100) موظف. اما عينة الدراسة فقد تم اختيار الملاكات العاملة في شركتي البناء المركزي واريج الوارث وبواقع (80) موظف، وقد توزعت العينة على مختلف الفئات العمرية وسنوات الخدمة والنوع الاجتماعي والآتي جدول (1) يصف عينة الدراسة ديموغرافياً:



جدول (5) وصف عينة الدراسة ديموغرافياً

المعلومات الديموغرافية			
النسبة	العدد	الفئة	التفاصيل
100%	80	ذكور	النوع الاجتماعي
0%	0	إناث	
4%	3	دبلوم	التحصيل العلمي
83%	66	بكلوريوس	
4%	3	دبلوم عالي	
9%	8	ماجستير	
0%	0	دكتوراه	
39%	31	أقل من 5	سنوات الخدمة
39%	31	5-9	
13%	10	10-14	
0%	0	15-19	
0%	0	20-24	
9%	8	25 فأكثر	
39%	31	25-30	الفئات العمرية
48%	38	31-35	
4%	3	36-39	
9%	8	40 فأكثر	
57%	45	مهندس	الموقع الوظيفي
39%	32	إداري	
4%	3	فني	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن ان نصف عينة الدراسة كالآتي:

1. شكل الذكور كامل عينة الدراسة وذلك نظراً لمتطلبات وطبيعة ومجال العمل.
2. ان الغالبية العظمى من المستجوبين حاصلين على الشهادة الجامعية الأولية اذ شكلت نسبتهم (83%) وهذا يشير الى اهتمام الشركة بهذه الفئة وتوجهها نحو توظيف اكبر عدد منهم عكس الفئات الأخرى فقد بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير نسبة (9%) بينهما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي (3%) فقط ولم تقم الشركة بتوظيف أي احد من حملة شهادة الدكتوراه.
3. ان الغالبية العظمى من العاملين في الشركتين لم يتجاوز على توظيفهم (9) سنوات فقد بلغت نسبتهم (78%) وهذا مؤشر جيد مقارنة بعمل الشركة الام وتاريخ تأسيسها اما باقي افراد العينة فقد تحدثوا عن خبراتهم قبل العمل في هاتين الشركتين.

4. ان اغلب العاملين تقع أعمارهم في الفئة العمرية المتوسطة (31-35) وهذا مؤشر على قوة العمل اذ يكون العامل في هذه الفئة العمرية في اوج عطاءه وطاقته اذ بلغت نسبتهم (48%) تليهم الفئة الشابة ايضاً (25-30) بنسبة (39%) بعدها فئة (40 فأكثر) اذ بلغت (9%) ثم فئة (36-39) بنسبة (4%) فقط.

5. ان اغلب العاملين هم من الاختصاصات الهندسية المختلفة وهو ما يتناسب مع طبيعة عمل الشركتين فقد بلغت نسبتهم (57%) تليها نسبة الإداريين (39%) ثم الفنيين بنسبة (4%) فقط.

#### تاسعاً: منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي في جمع البيانات والمعلومات و التركيز على استطلاع آراء عينة الدراسة وتوجهاتهم، ومن ثم تحليل البيانات للوصول إلى الأهداف وتحديد النتائج ومن ثم ثبات أو نفي فرضيات الدراسة والإجابة على مشكلتها الفكرية والتطبيقية من خلال الفصول القادمة اذ تم اتباع المنهج الوصفي الاستقرائي في الاطار المفاهيمي، والمنهج التحليلي في الاطار التطبيقي.

#### عاشراً: أدوات الدراسة:

(1) أدوات الجانب المفاهيمي: اعتمد الباحث مصدرين لأثراء هذا الجانب وهما المصادر الورقية الاجنبية في مختلف مكاتب الكليات والعتبات المقدسة فضلاً عن الالكترونية منها عن طريق استعمال الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الانترنت).

(2) أدوات الجانب التطبيقي: اعتمد الباحث الاستبانة كأداة اساسية للحصول على البيانات، واتسمت صياغتها بالوضوح والدقة في تشخيص المتغيرات، على وفق مقاييس معتبرة، وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه بين (5-1) درجة، اذ تعطي (5) درجات إذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(1) درجة إذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(2) درجة إذا كانت لا اتفق و(3) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(4) درجة لـ(اتفق)، وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي سيتم الحصول عليها خضعت استبانة الدراسة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة وتم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق رقم 1)، إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس ولاختبار صدق المقياس اعتمد الباحث صدق المحتوى وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها وتم اعداد نموذج اولي لأداة الدراسة (استمارة الاستبانة) لغرض اختبار صدقها الظاهري الذي يحدد قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، إذ جرى عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال (ملحق 2) بغية الاستفادة من خبرتهم للتأكد من صحة

فقرات استمارة الاستبانة ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية، واعتماداً على مجموعة الملاحظات التي تم تثبيتها من قبل السادة المحكمين جرى تعديل بعض الفقرات والصياغات على النحو الذي حصلت فيه الاستبانة على رأي الأغلبية من المحكمين في صحة فقراتها وشموليتها بما ينسجم مع الهدف الذي أعدت من أجله.

### 3 ادوات الجانب التحليلي:

ب. الاساليب الاحصائية الوصفية: تستعمل للتحقق من تمركز إجابات عينة الدراسة وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة، الانحراف المعياري لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية، الأهمية النسبية والترتيب).

ت. الاساليب الاحصائية التحليلية: ومنها (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير  $R^2$  ، اختبارات المعنوية (t) اختبار (F))، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.26) لمعالجة البيانات بالإضافة الى بعض البرامج المساعدة مثل برامج (Microsoft).

## الفصل الثاني

### الجانب النظري للدراسة

في هذا الفصل سيتم تناول الجانب النظري للدراسة ويتضمن مبحثين الأول يخص التوجه الاستراتيجي والثاني يخص التفوق التنظيمي وكالاتي:

#### توطئة عامة:

يعتبر التوجه الاستراتيجي اليوم ضرورة ملحة في عمل منظمات الاعمال المنافسة في السوق لغرض مواكبة التقدم في سوق العمل وزيادة حدة المنافسة وتسارع التقدم التكنولوجي وعدم جدوى الركون الى مستوى معين من التقدم حسب المقولة الشهيرة (من لا يتقدم ... يتقدم) فتسعى المنظمات الى بناء روح التفكير الاستراتيجي في العاملين فيها بمختلف المستويات الإدارية من المستوى الأعلى الى ادنى عامل بصرف النظر عن الادبيات التنظيمية التي تحصر العمل الاستراتيجي بمستوى تنظيمي دون غيره اذا اصبح التوجه الاستراتيجي اليوم والتطلع نحو المستقبل ومقارعة المنافسين هو ملكة تتمتع بها الكثير من المنظمات الغاية منها تحقيق التفوق على الاخرين في ميدان المنافسة.

## المبحث الأول

### التوجه الاستراتيجي

#### أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي:

تشير اهتمامات الكتاب والباحثين إلى أن التوجه الاستراتيجي هو منحى إداري حديث في إدارة المنظمات المعاصرة بوصفها نظاماً شاملاً وطريقة في التفكير وأسلوب للإدارة ومنهجاً في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، هذا من جانب وتعد أيضاً وظيفة أساسية للمدير الاستراتيجي. وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية تمثل المنهج والعملية التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى والذي ينعكس في نجاح أدائها. وغالبا ما يعتبر مفهوم التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز (الربيعي وعلي، 2018: 288)، والاتي عدد من آراء الباحثين حول مفهوم التوجه الاستراتيجي في الجدول (6):

#### جدول (6) مفهوم التوجه الاستراتيجي بحسب آراء الباحثين

ت	الباحث: السنة، الصفحة	المفهوم
1	Hit, et al: 2000, 5	مدى إدراك مديري المنظمات بالبيئة المحيطة بهم وما هي ردة أفعالهم تجاه التطورات التي تحدث.
2	Zhou et al ,2005:44	هو فلسفة المنظمة المعتمدة للتعامل مع مجموعة من القيم والعادات والتقاليد الخاصة بأصحاب المصالح الذي يؤثرون ويتأثرون بعملياتها والتي يمكن أن تساعدها للوصول نحو الأداء الأفضل.
3	Aragon & Sanchez, 2005: 287	العملية تحليلية التي يتم عن طريقها تحديد المركز المستقبلي للمنظمة وذلك نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
4	Setter etl, 2006: 1223	أنه التوجه الذي يختص بالقرارات التي تجعل المنظمات تسعى إلى تحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسين.
5	الدهدار، 2009: 9	الطريقة التي بواسطتها تتمكن المنظمة من انجاز الأهداف الاستراتيجية وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية المحيطة فيها.
6	Hakala, 2010: 7	مبادئ توجه وتؤثر في نشاطات المنظمة وتولد السلوكيات المقصودة لضمان الاداء المقصود للمنظمة وقابلة للنمو.
7	Bingliu, 2011: 109	مفهوم تكاملي يعكس الاتجاهات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة لإنشاء السلوكيات السليمة للأداء المتميز والمستمر للإعمال.
8	Olufem.et.al, 2011: 224	عملية بناء متعددة الأبعاد وتعتمد التركيز النسبي للمنظمة في فهم وإدارة القوى البيئية، انه مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها من أجل تحقيق المستويات المتفوقة للأداء عندما تكون هناك مقارنة مع المنافسين.

ت	الباحث: السنة، الصفحة	المفهوم
9	Reulink,2012:12	انه الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمات وهذا السبب الرئيس في تباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال حيث يركز على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن احتياجات الفئة المستهدفة واستخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستخدمين بشكل دائم.
10	الزريقات، 2012 :286	عملية اكتساب المعارف والخبرات، التي تساعد منظمات الأعمال في التحقق من مستقبلها والاستفادة من تجارب المنظمات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها.
11	Cadogan, 2012: 49	قدرة المنظمات على القيام بتنسيق وتخصيص وإدارة مواردها لتحقيق اهدافها.
12	Isoherrana, 2012: 37	انه سمة اساسية لاستراتيجية المنظمة توضح توجيه الأنشطة نحو الابتكار وصنع القرار، فضلاً عن تعزيز البيئة التي تقضي الى وضع وصياغة استراتيجيات فاعلة التي تتبعها المنظمة.
13	Nasir, 2013:7	مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لغرض تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة، أو التوجه الاستراتيجي التي تنفذه المنظمة لإنشاء السلوكيات الصحيحة والأداء المستمر.
14	Woolley, etl ,2013: 115	هو شد انتباه اعضاء المنظمة الى احداث نوع من التنبؤ بالقرارات الحاسمة المتعلقة بحل المشكلات وظروف المخاطرة.
15	Almeida at el ,2013: 4	اسلوب تنافسي يمكن المنظمة من تنسيق الأنشطة والاستفادة من اصولها فضلاً عن خلق قيمة اقتصادية للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة.
16	Olufemi, Olayinka, 2013: 2	بناء متعدد الأبعاد يركز على فهم وإدارة القوى البيئية العاملة في المنظمة.
17	Runing, etl,2014:2	الوسيلة التي توجه المنظمة نحو خلق السلوك السليم وذلك من أجل تحقيق الأداء العالي على المدى البعيد والذي يتكون من أربعة إبعاد هي السوق، والتعلم، وتنظيم المشاريع.
18	Ejdys, 2014: 347	مجموعة متجذرة في القيم والمعتقدات التي تدعم الاستراتيجية والجهود المبذولة لكسب الميزة التنافسية.
19	Brady & Aidan ,2017 :4	انه الحركة المستقبلية للمنظمة وخصائصها الداخلية التي تحدد كيفية التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية.
20	البراري، 2021 : 7	الطريق المستقبلي الذي يتحدد في ظل التفاعل بين الرؤيا والرسالة والاستراتيجية الواضحة وذلك بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه.

ومن خلال الاطلاع على ادبيات هذا المتغير تمت صياغة مفهوم خاص لهذه الدراسة وهو "الحس التنظيمي السائد في مختلف المستويات التنظيمية باختلاف ترتيبها الهرمي والنابع من ثقافة المجتمع التنظيمي بضرورة سيادة النظرة المتطلعة للمستقبل وتبني الثوابت التنظيمية والسعي في تقويتها وادامتها عن طريق ديمومة البقاء في سوق المنافسة".

ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي:

ذكر (الكبيسي وحاتم، 2017: 33) ان التوجه الاستراتيجي يشكل واحد من المفاهيم الادارية الحديثة المساعدة في وضع وتحديد الحالة المستقبلية للمنظمة واهم الأهداف الواسعة والمحددة الضيقة التي تسعى الى الوصول اليها، اذ يمارس التوجه الاستراتيجي دور مهم بالمساهمة بعمل المنظمة في فهم طبيعة المكونات التي تملكها ضمن بيئتها الداخلية، بالإضافة الى دوره في فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة (Rotemberg & Saloner 2000: 694) ، ونرى انه من خلال ما ذكر بان التوجه الاستراتيجي يشكل احد اهم الضوابط التي تحكم سلوكيات المنظمة حال اجراء تحليل (SWOT) وبالتالي يمكن أن يساهم في تحديد موقف المنظمة الاستراتيجي عن طريق المقارنة بين نقاط القوة والضعف الداخلية مع مجالات الفرص والتهديدات الخارجية وبعدها عملية اختيار الاستراتيجية الأمثل لغرض اتباعها في العمل المستقبلي، بالإضافة الى ذلك تبرز أهمية التوجه الاستراتيجي للمنظمات ومؤسسات الاعمال في كونه يشكل او يمثل أداة للاتصال الفعال بين المنظمة وبيئتها التي تعمل فيها لتأكيد شرعية وقانونية وجودها وحصولها على الاعتراف من قبل المكونات البيئية التي تعمل ضمنها من جهة، بالإضافة الى كونه أداة لتنسيق فعالة لجميع أنشطة وتحركات اصحاب المصالح ذات الصلة بعمليات المنظمة من جهة اخرى (لفته، 2008: 108)، وفي نهاية الامر يتضح ان التوجه الاستراتيجي يمثل أحد المقاييس المهمة التي تأخذ بها منظمات الاعمال في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها وممارسة أدائها المعتاد، اذاً فهو يشكل حجر الزاوية في نجاحها، وبواسطته تسترشد وتخطط منظمات الاعمال توجهاتها ومستوياتها وطريقها باتجاه الوصول للأهداف التي تعمل من أجلها (العجمي، 2011: 14)، وبالإمكان وضع مجموعة من الفقرات التي تمثل أهمية التوجه الاستراتيجي في المنظمات وهي كالآتي (حسن، 2012: 19):

1. بعد آلة تعمل على مساندة المنظمة لوضع وتحديد خياراتها المستقبلية الاستراتيجية طبقاً لما تنطوي عليه من إمكانيات مما يساعدها على تقليل تكاليفها.

2. يعمل على وضع وتحديد الميادين والمجالات التي يتوجب على المنظمة أن تعمل ضمنها وفي النهاية مساندة في عملية تحديد طبيعة الأنشطة والعمليات اللازم اعتمادها لاستثمار تلك المجالات.

3. مساندة الإدارة العليا في منظمات الاعمال على تحديد ووضع اهدافها طبقاً لمؤشرات ومقاييس موضوعية قابلة للقياس والتدقيق.

4. يضع ويحدد طبيعة العلاقة بين مكونات وخصائص التوجه الاستراتيجي.

التوجه الاستراتيجي يساند المنظمة في معرفة كيفية توجيه مواردها بالصورة المثلى في المدى البعيد وبالتالي استثمار نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف التي تواجهها ضمن بيئتها لتتضح الأهمية من خلال المنافع العائدة على المنظمة وتتمثل بالآتي: (الدهدار، 2009: 85):

1. التميز والتفوق بما يخص الاداء المالي وتحسين الأداء الكلي للمنظمة في المدى الطويل.

2. تحسين وتطوير عادات التفكير في عمل المنظمة المستقبلي.

3. وضع وتحديد الغايات والتوجيه لمستقبل المنظمة الكلي.

4. تبيين وتوضيح التوجهات المستقبلية وتحديد الى اين تذهب المنظمة؟

5. توحيد الطاقات والجهود في المنظمة بصورة كلية نحو الأهداف المحددة.

وبهذا يعد التوجه الاستراتيجي " هو نقطة رئيسة في التخطيط التنظيمي وهو الذي يرسم مستقبل المنظمة من خلال وضع رؤيا استراتيجية ورسالة واضحة وبالتالي تحديد الأهداف المستقبلية التي ترغب المنظمة بالوصول اليها، وايضاً أن التوجه الاستراتيجي يساعد في رفع كفاءة المنظمة ويساعدها في محاولة التنبؤ للمستقبل لما يمكن أن يحدث من تغييرات في بيئتها الخارجية وبالتالي تجنب التهديدات والاستفادة من الفرص الموجودة" (Slater Olsonm, 1224 :2006)، وأشار (Pooya, etl, 2008: 12) الى أن تبنى نهج التوجه الاستراتيجي سيساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد اهمها:

1. منح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

2. رسم خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

3. المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة القوية بشقيها المحلية منها والدولية.

4. تمكين المنظمة من استخدام مواردها بالصورة المثلى.

5. يمكن جميع المستويات الادارية من المشاركة في عملية صنع التوجه الاستراتيجي الأمر الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير التي تبرز عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة في مختلف المستويات.



6. يقوم بتنمية قدرة التفكير الاستراتيجي الابداعي عند المديرين ورؤساء الشركات ويجعلهم مبادرون في خلق الافكار وليسوا متلقين لها فقط.

وينقل (Al-Taha, 2021: 50-51) عدد من المنافع المترتبة على التوجه الاستراتيجي للمنظمات وهي:

1. مساندة المنظمات في عملية السيطرة على السوق عن طريق توفير القدرة على المنافسة والتميز والبحث عن اسواق جديدة وتحسين الابتكارات والابداعات الجذرية.
2. وعي المديرين بجميع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للتعامل بفاعلية مع متغيرات البيئات الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أداء متميز وفعال للمؤسسة.
3. تنمية قدرة جميع العاملين في المنظمات على مواجهة المشكلات وكيفية التعامل معها لتحديد مسار التوجهات المستقبلية.
4. مساعدة المديرين في المنظمات على التفكير الاستراتيجي السليم والطويل الأجل من أجل بلورة الرؤى والأفكار والقضايا المهمة استراتيجياً.
5. يعكس القدرة على تخصيص الموارد بشكل أفضل لتحقيق أهداف محددة من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة على أساس اكتساب الفرص ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية.

وقد أشار (Gatignon & Xuereb, 1997:81-82) الى ان التوجه الاستراتيجي هو نهج متخصص تستخدمه المنظمات ومديروها من خلال تنفيذ خططهم لتحقيق مستويات أداء متميزة مقارنة بالمنافسين، اذ يعكس وعي مديري البيئة المحيطة بهم وردود فعلهم على الظروف البيئية، فيما أكد (Tutar,2015:710) التوجه الاستراتيجي هو فلسفة المنظمات، حيث يمثل محاولاتهم للوصول إلى أعلى أداء وكيف يمكنهم أداء وظائفهم بمجموعة من القيم والمعتقدات.

وقد أوضح (Kaehler & et al, 2014:3) أن يعكس الاتجاه الاستراتيجي الخيارات التنظيمية والطريقة التي تتفاعل بها المنظمة مع بيئتها الخارجية، وكيف تدير أعمالها وتخصص وتعديل وتعيد تكوين الموارد من أجل خلق قدرات ديناميكية.

ويرى (انشاصي، 2019: 17) أن أهمية التوجه الاستراتيجي تتركز في تأثيرها بصورة مباشرة او بصورة غير مباشرة على أكثر من مستوى منها مستوى الأداء المالي والإداري اذ أنه ينعكس إيجاباً أو سلباً وفقاً لفاعلية التوجه الاستراتيجي وعلى مستوى رشاقة ومرونة عمل المنظمة في ظل بيئة عمل ديناميكية حركية

مضطربة، بالإضافة الى تحقيق إنجاز الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والمالية لتحقيق رؤيا ورسالة المنظمة.

ومن الفوائد والمنافع التي يحققها تبني هذا المفهوم الآتي:

1. التركيز الواضح على الأشياء والأسئلة المهمة استراتيجياً.
  2. مساعدة المديرين في بلورة رؤيا وتفكير إستراتيجي طويل المدى.
  3. المساعدة في معالجة وحل المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات.
  4. تحقيق فهم جيد للتغيرات البيئية السريعة وتأثيرها على أداء إدارة المنظمة.
  5. إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق مصالح المستفيدين من المنظمة مثل المجتمع والزبائن والموظفين والمالكين (Mahmoud & Herath, 2013:433).
- وقد اتفق كل من (جندب، 2013: 15)، (Hussain,etal.,2013:17) و (Mardanlo,2015:1) على جملة من الفوائد وهي:

1. التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الشامل طويل الأجل للمؤسسة.
  2. جعل المديرين أكثر استجابة وإدراكاً للظروف والتغيرات البيئية.
  3. تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، وتطوير عادات التفكير في المستقبل.
  4. توضيح الأهداف والتوجهات اللازمة للمستقبل ككل.
  5. توحيد وتآلق جميع الجهود والإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
- فيما أشار (الكرخي، 2014:67) الى مجموعة من الفوائد أهمها:
1. تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
  2. توضيح الأهداف والتوجهات اللازمة لمستقبل المنظمة ككل.
  3. توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة.
  4. تحسين الأداء العام للمنظمة.
  5. جعل المديرين أكثر استجابة وإدراكاً للظروف والتغيرات البيئية.
  6. تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة.
  7. ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.
  8. تطوير التفاعل بين المديرين من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد الخطط أو تنفيذها.

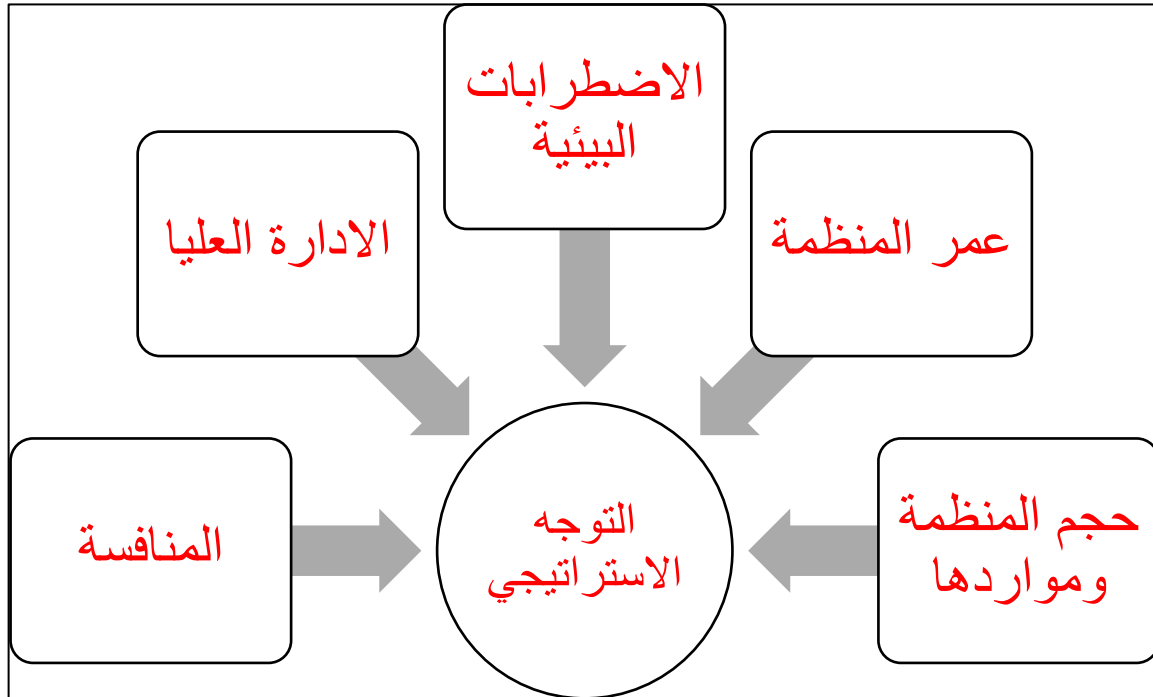
9. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال:

هناك عدة عناصر يمكن ان تؤثر برسم توجهات المنظمة الاستراتيجية مثل التوجه نحو تطوير المنتجات الجديدة او الاستقرار والنمو وبقية اشكال التوجهات الاستراتيجية، تعد عوامل ذات أهمية قصوى تأخذها الإدارة العليا للمؤسسة بالحسبان عند وضع توجهها الاستراتيجي (Greve.et al. 2009:70) (Markowska et.al 2018:29) (Mazzarol.et al, 2010:31) وكما يأتي:

1. **حجم المنظمة ومواردها:** يؤثر الحجم بإدارة المنظمات وبالتالي يسهم بتحديد طبيعة التوجه الذي تتبعه المؤسسة، فالمنظمات المتوسطة والصغيرة تواجه محددات مالية أكبر من غيرها، في حين ان المنظمات الأكبر تمتلك حجم موارد مالية أكبر تمكنها من اتباع توجهات ذات كلفة أكبر كالتوجه نحو تطوير منتجات جديدة او نحو التقنيات ذات الكلفة الكبيرة.
2. **عمر المنظمة:** للمنظمات القديمة كفاءات كبيرة تحتاجها لتطوير ذاتها وتوجيهها بالاتجاه المناسب الذي يلائم مواردها وبيئتها، بينما نلاحظ ان المنظمات الصغيرة والمتوسطة مفتقرة لتلك الكفاءات الامر الذي يجعلها معرضة للبحث عنها في الخارج عن طريق تكوين تحالفات استراتيجية مع منظمات المعرفة وغيرها من المنظمات لأجل الافادة من مواردهم.
3. **المتغيرات او الاضطرابات البيئية:** المتغيرات البيئية تؤثر بأعمال الشركة وبننتاجها، و اشارت الدراسات إلى أن التوجهات الاستراتيجية الاقوى ليست ملائمة بصورة متساوية لجميع أنواع البيئات، فالمنظمات العاملة وسط بيئات مربكة وغير منتظمة تستجيب للمتغيرات البيئية الصعبة عن طريق المجازفة، واعمال السلوكيات الاستباقية، ومع ذلك في البيئات المستقرة لا يشترط تبني سلوكيات المجازفة او العدوانية لغرض اكتساب الميزة التنافسية.
4. **الإدارة العليا:** من المفترض بصورة عامة أن القرارات الاستراتيجية تتأثر بالمعتقدات والقيم و فلسفة الإدارة العليا وبالتالي فان من الممكن أن يتوقع من المديرين ذوي الخبرة والمستويات التعليمية الأعلى بالشركات أن ينتجوا مجموعة كبيرة من الحلول الإبداعية في الوقت الذي يواجهون فيه مشكلات صعبة فسمات هؤلاء المديرين تؤثر في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة او المنظمة.
5. **المنافسة:** تقوم الشركات بتنفيذ مبادرات متنوعة وتنافسية تمكنها من الوصول إلى فرص جديدة بسعيها للبحث عن مثل هذه الفرص والمزايا التنافسية المستدامة، ينبغي ان تحقق الشركات التي تقوم بذلك مستويات أداء أكبر من تلك التي ليس لها استراتيجيات ملائمة للإفادة من فرص العمل

المستجدة. لذلك يمكن تحديد نوع التوجه الاستراتيجي للمنظمة وفقاً لتلك الفرص والقدرة على المنافسة. ويوضح الشكل (2) العوامل المؤثرة على التوجه الاستراتيجي للمنظمة.



الشكل (2) العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي

Source: Markowska, M., Grichnik, D., Brinckmann, J., & Kapsa, D. (2018). Strategic orientations of nascent entrepreneurs. p:29.

#### رابعاً: متطلبات صياغة التوجه الاستراتيجي:

يسعى المفكر الاستراتيجي من خلال التوجه الاستراتيجي إلى تحقيق ما تريد المنظمة الوصول إليه، وهذا يتطلب متطلبات أساسية لا بد من تلبينها، حتى يتفاعل الاتجاه مع متطلباته لتحديد شكل أو نمط الاستراتيجية المطلوبة للتعامل معها. (العامري، 2015: 56)، والتي سنوضحها كالاتي:

#### 1. التفكير الاستراتيجي:

يشير التفكير الاستراتيجي إلى عملية استقراء واستدلال منطقي تعتمد على البديهية والحدس والابتكار، وتتمثل مخرجات هذه العملية في تكوين مشهد أو صورة مدمجة متكاملة عن المنظمة (أبو الجدائل، 2008: 138). يتطلب توافر القدرات والمهارات اللازمة للفرد للقيام بالإجراءات الاستراتيجية البيئية المختلفة، لعمل تنبؤات مستقبلية دقيقة، مع القدرة على صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات القادرة على التكيف والفوز بالمراكز الأكثر تنافسية، بالإضافة إلى تحقيق الأبعاد الحاسمة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من ندرة مواردها، (أبو النصر، 2009: 58) أي أنه

نمط خاص من التفكير ينتج عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناتجة عن التوظيف الجيد للحدس والإبداع في رسم الاتجاهات الاستراتيجية (الدوري و صالح، 2009 : 29) لكونه عملية عقلية خلاقة تركز على تحديد توجه المنظمة وكيفية إيجاد وتطوير فرص جديدة (Gates, 2010: 21). إنه نشاط تفكير فردي تستفيد منه المنظمات، والغرض منه هو اكتشاف استراتيجيات تنافسية أكثر ملاءمة لوضع المنظمة بشكل مختلف عن الحاضر، (ken etal,2014:3). أي أن التفكير الاستراتيجي ليس سوى نتيجة العمليات المعرفية والعقلية التي يستخدمها الفرد في لحظة تحديد المشكلات التي يجب معالجتها من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة لحل المشكلات التي تتطلب التعامل معها بدقة متناهية (حسين وسلمان، 2014: 124)، ينشأ التفكير الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تمييز نفسها عن المنافسين، وبالتالي يمكن للإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح من خلال تعزيز نقاط القوة في المنظمة مقارنة بتأثير المنافسين في مجالات الأعمال التي قامت بتحليلها. لتحديد الموقع الاستراتيجي من خلاله، واغتنام الفرص الذكية من خلال بناء استراتيجيتها الشاملة. وعليه، يجب أن يكون للتفكير الاستراتيجي عدد من الخصائص تتمثل في المهارات والسلوكيات والقدرات التي تميزه عن غيره من حيث قدرته على بناء الأهداف والغايات، وذلك لثمته بالبصيرة التي تمكنه من رسم صورة مستقبلية. بما تطمح المنظمة للوصول إليه، وقدرتها على الاستشعار البيئي، اعتماداً على قدرتها على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بالإضافة إلى إمكانياتها البديهية التي تمكنها من اتخاذ الخيار المناسب لأفضل بديل يحقق الهدف المطلوب (ترغيني، 2015: 84).

## 2. الذكاء الإستراتيجي:

يشير هذا المصطلح إلى تزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها حول البيئة التي تعمل فيها، لتكون قادرة على مواجهة التغييرات التي تحدث فيها وتصميم الاستراتيجيات المناسبة لذلك (Xu,2007:2)، كما أنه شكل من أشكال التحليل المطلوب لصياغة السياسات والخطط على المستويات الإقليمية والدولية والعالمية (Al Iaham, 2009:25) الى درجة أنها يمكن أن تستعمل لدعم قرارات المنظمة (Kruger, 2010:61) اذ تمكن المدراء وتجعلهم بحالة استعداد واستيعاب لسياق العمل الذي يقومون بإنجازه بصورة جيدة لينصب لصالح المنظمة (Maccoby etl, 2011: 1) لكن هناك معوقات تواجه الاستخبارات الإستراتيجية للمنظمة متمثلة بالآتي:

أ. كيفية تقييم المخاطر البيئية واستثمار الفرص المناسبة.

ب. كيفية تحديد العوامل التي تمنع استثمار الفرص (Coyne, 2014:40).

ويرى الباحث أن الاستخبارات الاستراتيجية تعمل على تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة، لتمكينها من وضع أولويات الاستراتيجيات العمل بشكل مناسب وصحيح وتجعل من المنظمة من المنظمات الفاعلة في مجال العمل، ذلك لأنها تساعد في تحديد أين تقف المنظمة؟ وأين تريد أن تذهب؟ وما هو مطلوب منها؟ فلا بد للمنظمة من تحديد البوصلة والأهداف في جميع المستويات، وهنا يأتي دور الاستخبارات في معرفة المخاطر وبناء تصور كامل لدى المنظمة عن أشكال التهديدات وأين تكون في مواقع الخطر.

### 3. القصد الاستراتيجي:

عادة تبدأ المنظمات ذات الطموح العالي بمقاصد إستراتيجية غير متناسبة مع إمكانياتها وبالواقع تعد أهدافاً استراتيجية طويلة المدى تتبعها المنظمة دون كلل أو ملل كونها تسعى للوصول الى أهدافها الإستراتيجية بالتركيز على مواردها وإمكانياتها وإجراءاتها التنافسية لتحقيق ذلك القصد (Thompson etl, 2007: 33) من خلال العمل على تحقيق التآقلم والتوافق بين قدرات وامكانيات المنظمة من ناحية ومتطلبات واحتياجات ورغبات الزبائن من ناحية أخرى (Romar,2009: 57) أي تركيز وتوجيه جل طاقات وجهود المنظمة ومواردها باتجاه الهدف الرئيس الذي تسعى المنظمات لتحقيقه لغرض ضمان البقاء والاستمرار في بيئة حركية تتصف بالتعقيد واللاتأكد (2010:60,Daft) لتتمكن المنظمة من توجيه طاقات العاملين وإمكانياتهم باتجاه الهدف المرغوب بصورة مثلى (ترغيني ، 2015 : 102)، ويلخص (Mburus et al, 2015: 58) بأن القصد الاستراتيجي " هو رسالة المنظمة التي توضح الغرض من وجودها من خلال توضيح طبيعة عملها وكيفية تحسينه باستمرار بشكل يضمن تحقيق أفضل قيمة للمنظمة". كما أشار (دانوك ، 2016 : 31 ) "بأنه الحلم المثير الذي يؤشر على بناء تصور بعيد الأمد عن السوق والموقع التنافسي الذي تسعى المنظمة ببنائه وبقصد استراتيجي متميز يدل على وجهة نظر فريدة حول المستقبل".

**خامساً: نماذج التوجه الاستراتيجي:** لقد طرح الباحثين مجموعات مختلفة من الابعاد كلاً حسب بيئته وطبيعة دراسته ومجاله التطبيقي العلمي نعرض منها:

#### 1) نموذج (Miles & Snow, 1978) ويضم (4) ابعاد هي:

##### أ. التوجه الاستكشافي:

هو التوجه الذي يهدف إلى تطوير سلع وخدمات جديدة، بحيث تكون الشركات موجهة نحو النمو، وباستخدامها تكون الشركات لامركزية، وهذا يمنحها تنفيذ الابتكارات، وباستخدامها تكون الشركات أكثر عدوانية.

### ب. التوجه التحليلي:

إنه التوجه الذي يهتم بالبحث والتحليل قبل اتخاذ أي قرار، وعند دخول الأسواق تقدم الشركات سلع وخدمات جديدة أو فرصاً جديدة في السوق، ولكن بعد إجراء تحليل دقيق لفرص السوق هذه.

### ت. التوجه الدفاعي:

إنه التوجه الذي يهدف إلى حماية الأسواق الحالية من التهديدات التنافسية، إذ تميل الشركات إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، ونادراً ما تقدم سلع أو خدمات جديدة، حيث تهتم كثيراً بالتكلفة بدلاً من التقنيات الحديثة.

### ث. التوجه الاستجابي:

إنه التوجه الذي يعتمد على ردود الفعل والاستجابة لها وليس الفعل نفسه، أي الاستجابة لظروف البيئة التي يتعامل فيها، فنراه أحياناً عدوانياً، وأحياناً غير فاعل.

### (2) نموذج (Zhou, etl, 2005) والمكون من ثلاثة ابعاد رئيسية:

أ. **التوجه السوقي:** يعد التوجه السوقي ذو أهمية أساسية بسبب الجدل حول توجه السوق الحاصل بين التسويقيين يضع التوجه نحو السوق الأولوية القصوى للإنشاء المربح والحفاظ على قيمة فائقة للزبائن ويؤكد على حاجة المنظمة بأكملها لاكتساب ونشر والاستجابة لمعلومات السوق من المشترين المستهدفين للشركة والمنافسين الحاليين والمحتملين.

ب. **التوجه التكنولوجي:** ويركز التوجه التكنولوجي في الغالب على التقنيات الجديدة وبالتالي يكون له آثار مباشرة على ابتكارات المنتجات.

ت. **التوجه الريادي:** "يستحق توجه قيادة الأعمال أيضاً الاهتمام لأنه تم الاعتراف به منذ مدة طويلة على أنه المفتاح لبدء الأنشطة المبتكرة". (Zhou, etl, 2005: 44-45).

### (3) نموذج (Venkatraman, 1989:942-962) و (Morgan, etl , 2009: 909-920) ويتضمن

#### (6) ابعاد هي:

#### أ. التوجه العدواني:

يشير هذا التوجه إلى السعي وراء الأرباح والحصول على مركز في السوق بسرعة أكبر من منافسيها، من خلال الإبداع والابتكار في السلع والخدمات وتطوير السوق بهدف تمييز نفسها عن منافسيها.

#### ب. التوجه التحليلي:

وهو التوجه الذي يقوم على إيجاد مفهوم جديد لاتخاذ أي قرار، فهو حذر في ممارساته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في قرارات أعمالها.

### ت. التوجه الدفاعي:

يعتمد هذا التوجه على حماية الأسواق الحالية، اذ يركز على فاعلية الإنتاجية بجودة عالية وتكلفة منخفضة، لأنه يخدم جزءاً من السوق بمنتجات ضيقة النطاق.

### ث. التوجه المستقبلي:

إنه توجه يقوم على الاهتمام بمراقبة التطورات والابتكارات والاهتمام بها. إنه نهج مرن يسمح بالتغيير في السوق، اذ إنه فعّال على المدى الطويل.

### ج. التوجه الاستباقي:

يهدف الي التطوير وذلك من خلال النظرة الي صناعات جديدة او فرص سوقية جديدة، اذ يقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، أي انها تسير الي الامام بمعنى بأن الشركة تسعى من خلاله بأن تكون الاولى في السوق .

### ح. التوجه نحو المخاطرة:

وهو التوجه الذي تستخدمه الشركة عندما تكون لديها ميول لمواجهة الخطر، أي البحث في مستوى الخطر المترتب على اتخاذ قرارات تحدد اتجاه المنظمة.

## (4) انموذج (Tseng, C. H. etl, 2019:5) ويضم ثلاثة ابعاد هي:

### أ. التوجه نحو الزبائن:

يطلق عليه بـ(التوجه نحو السوق) ويتم تعريفه على أنه ثقافة الشركة "التي تخلق السلوكيات الضرورية بكفاءة وفاعلية أكبر من أجل خلق قيمة أعلى للمشتريين (Slater, etl, 1995: 67) ومع ذلك، يحذر بعض الباحثين من أن التركيز المفرط على الزبائن يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في القدرة الابتكارية للشركة لأن الزبائن الذين يعانون من قصر النظر يقودون الشركات الموجهة نحو السوق إلى فقدان رؤيتها في الابتكار، وجدت دراسة (Grewal, etl, 2001: 77) أن التوجه السوقي له تأثير سلبي على أداء الشركة، ربما بسبب الافتقار إلى البصيرة للشركات الموجهة نحو السوق، مما يشير إلى أن توجه الزبائن هو جمع المعلومات الاستخباراتية حول الزبائن لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم (Tan, etl, 2005: 150)، اما (Slater, etl, 1995: 67) فيرى بأن التوجه نحو الزبون هو فهم الشركة الكافي للمشتريين المستهدفين من أجل أن تكون قادرة على خلق قيمة أعلى. كما ذكر (Han, etl. 1998: 39) أن التوجه نحو الزبائن يستدعي عملاً مستمرًا واستباقياً نحو تلبية الاحتياجات المعلنة والكامنة للزبائن.

وذكر (الكبيسي وحاتم، 2017: 34) في دراسته عن التوجه الاستراتيجي ان التوجه نحو السوق ظهر لأول مرة على لسان كل من (Drucker 1954, Levitt:1960) عندما طرحا مصطلح



المفهوم التسويقي في إشارة الى ان مصطلح التوجه نحو السوق يذهب الى ما بعد المفهوم التسويقي (الى مرحلة التنفيذ) أي أن المفهوم التسويقي الأساس الفلسفي للتوجه نحو السوق، كما أشار كل من (Narver & Slater, 1990) إلى التوجه نحو السوق بانه الثقافة التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في الكفاءة والفاعلية الخاصة بالمنظمة وتعمل على ايجاد سلوكيات تسهم في تقديم قيمة مميزة للزبائن الأمر الذي سينعكس بالتالي في تحقيق الاداء المستدام للمنظمة من خلال تعزيز ميزتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية (جلاّب، 2013: 46).

ويرى (Connell, 2001: 4) ان التوجه السوقي يعد جيل عريض من المعلومات الاستباقية في السوق والتي تكون عادة ذات صلة باحتياجات ورغبات الزبائن في الوقت الحالي والمستقبلي، بالإضافة الى نشر هذه المعلومات عبر الادارات لغرض استجابة المنظمة لعوامل البيئة المحيطة بها ولهذا البعد اهمية كبيرة في مختلف المجالات على الرغم من ان مفهوم "التوجه السوقي" قد تلقى اهتماماً كبيراً عن طريق توجه المنظمات باتجاه السوق بصورة أكبر من التوجهات الأخرى، وقد حددت دراسة (Altindag & Zehir, 2012: 289) في مجال التوجه السوقي انه يعطي المنظمة اهمية متزايدة في عدة مجالات ومنها الادارة الاستراتيجية، وقد اشار كل من (Khin, etl, 2012: 744) الى ان مفهوم "التوجه نحو السوق" يحدد من ناحيتين هما (الثقافة، السلوك) ويمكن توضيح كل منهما بالاتي:

أ. السلوك: يبين هذا المنظور ان "التوجه السوقي" يحدد على نطاق المؤسسة من حيث توليد وجمع المعلومات بالإضافة الى نشرها مع الاستجابة الى طلبات السوق.

ب. الثقافة: من الناحية الثقافية يقيس هذا المنظور "التوجه السوقي" بكونه ثقافة تنظيمية يعمل على خلق قيمة كبيرة للمشتريين بالاعتماد على السلوكيات ذات الكفاءة والفعالية المتفوقة، بينما يبين كل من (Vazquez & Hernández, 2014: 117) ان مفهوم "التوجه السوقي" يتكون من (3) بنى فرعية مترابطة هي:

- انشاء كل المعلومات المتعلقة بالسوق من الرغبات والاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن.

- كشف ومعرفة مثل هذه المعلومات في داخل المنظمة.

- تكشف قدرة المؤسسة على الاستجابة لمثل هذه المعلومات ومدى مناسبتها مع السوق.

بالإضافة الى ذلك وضح كل من (Jassmy & Bhaya, 2016: 201) ان "التوجه السوقي" يعكس اكبر وظائف ومهام المنظمة، ويؤشر الى حقيقة ان كل مهام ووظائف المنظمة لا بد ان تكون متكاملة ومتناسقة لأجل تعظيم الربح في الاجل البعيد.

وبين كل من (Fontana & Adams, 2013: 4) ان مفهوم "التوجه السوقي" يركز على:

- ان له تأثيراً ايجابياً في اداء المنتج الجديد، حجم مبيعات الشركة، الحصة السوقية، نوعية المنتج، مدى الرضا الناتج عند الزبائن.
- انه يرتبط ايجابياً بالأداء المالي للشركة عن طريق العائد على الاستثمار (ROI).
- له ارتباطاً ايجابياً مع قدرة المنظمة على الابداع والابتكار.

ويشير (Ejdys, 2014: 347) الى ان مفهوم "التوجه السوقي" يشتمل على فهم و معرفة الزبائن والمنافسين بصورة اوضح، ويشير الى " توفير الاسس لتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف الى رضا الزبائن والحفاظ على الميزة التنافسية".

اتفق كل من (Johanson, etl, 2012: 715) على ان التوجه السوقي "يمثل سلوك المنظمات الذي يركز على جمع المعلومات الخاصة بالسوق لتلبية حاجات الزبائن" ، لذلك فإن التوجه السوقي يولد عدد كبير من الفوائد العاملة على زيادة مستوى المنظمة في السوق مثل:

- ابداع وابتكار سلع وخدمات جديدة.
- زيادة ولاء الزبائن للمنظمة.
- رفع مستوى جودة المنتج.
- رفع وتحسين اداء المنظمة.

ويرى (Jogaratham, 2017: 212) ان "التوجه السوقي" يمثل جوهر واساس التسويق لأنه يسعى الى تحديد رغبات واحتياجات الزبائن بصورة اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين وتلبيتها كذلك، لهذا فإن المنظمات الموجهة باتجاه السوق تسعى بالدرجة الاولى الى ارضاء زبائنهم عن طريق تنظيم وتنسيق جهودها وانشطتها وتلبية احتياجاتهم، ويركز أولاً على تطوير وتحسين العلاقة بين الزبائن ومقدمي الخدمات، لذا يمثل هذا التوجه ثقافة المنظمة بالإضافة الى المعتقدات والقيم والثقافة المشتركة، مع التركيز اولاً على مصالح الزبائن، في حين أشار (Protcko & Dornberger, 2014: 225) الى ان مفهوم "التوجه السوقي" هو "المنظمة التي تعمل بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية لتحديد السلوكيات اللازمة في خلق قيمة متفوقة للمشتريين، ومن ثم الوصول الى الاداء الجيد في اداء الاعمال".

ويرى (Doole & Lowe, 2007: 6) ان عمليات التسويق تطورت وتحسنت في العقود المتأخرة وهذا ما دفع مديري التسويق على ان يحافظون على الميزة التنافسية بصورة مستمرة، لذا فإن نجاح هذه العملية يعود الى مرور وتطور الحالة التسويقية خلال (4) مراحل وهي:

- **تسويق المعاملات:** تركز هذه المرحلة على التعاون والتبادل الفعلي من أجل تحقيق أرباح قصيرة الأجل للمنظمة.
  - **تسويق العلامة التجارية:** تشمل هذه المرحلة إنتاج وتطوير منتجات عالية الجودة وخلق قيمة بناءً على صورة العلامة التجارية مما يحقق فوائد وأرباح للمنظمة.
  - **العلاقات العامة في التسويق والمحافظة على زبائن المنظمة:** تعتبر هذه المرحلة مفتاح كل هدف استراتيجي ، حيث تقوم على فكرة تحقيق أرباح تعتمد بشكل أساسي على ولاء الزبائن للمنظمة.
  - **التسويق القائم على القيمة:** تشير هذه المرحلة إلى عمليات التسويق المتكاملة التي تخلق قيمة للزبائن والمساهمين في المؤسسة.
- ب. التوجه نحو المنافسين:**

يشير التوجه نحو المنافسين إلى "قدرة الشركة على تحديد تصرفات المنافسين وتحليلها والرد عليها"، وهو يعكس أو يمثل قدرة البائع على فهم نقاط القوة والضعف قصيرة المدى وقدرات واستراتيجيات طويلة المدى لكل من المنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين بالإضافة إلى ذلك انه يمثل "جميع الأنشطة المصممة من اجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف ويجب أن تتضمن تلك الأنشطة تحليل مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن" ويتداخل هذا المفهوم مع مفهوم توليد المعلومات وبالرغم من أن قياس مكونات التوجه باتجاه المنافسين لا تتضمن توليد معلومات عن المنافسين ما يتضمن توجيه الأسئلة للمستجيبين فيما إذا كان رجال البيع قد وجدوا المعلومات المجمعة في أنشطة وحدات أعمالهم قد اشتركت مع معلومات المنافس باستطاعتهم أن يناقشوا تلك الاستجابات في هذه الفقرة التي تعكس توليد معلومات عن المنافس وليس هناك فقرة يتم اعتمادها للحصول على المعلومات من المنافس والمنظمة في مقياسهم (Narver& Slater, 1990: 22-27).

**ت. التوجه نحو التكنولوجيا:**

يعكس التوجه التكنولوجي قدرة الشركة على استخدام التقنيات المتطورة في تطوير منتجاتها الجديدة، ودمج التقنيات الجديدة السريعة، وتطوير التقنيات الجديدة بشكل استباقي وتوليد أفكار جديدة للمنتج (Jeong, etl, 2006: 352) ويعني التوجه التكنولوجي أيضاً أن الشركة قادرة لاستخدام تقنياتها المتطورة والجديدة لبناء حل تقني جديد من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء وإنشاء قيمة فائقة لهم بشكل مستمر. يركز التوجه التكنولوجي على التقنيات الجديدة وبالتالي يكون له تأثير مباشر على الابتكارات (Gatignon, etl, 1997, : 82) و ذكر (Renko, 2002,4)

(and Tikkanen) أن التوجه نحو التكنولوجيا يعرف على أنه قدرة المنظمة وإرادتها على اكتساب قاعدة تقنية قوية واستخدامها في تطوير سلع وخدمات جديدة، ويشمل هذا التوجه البحث والتطوير وأنشطة المسح، يتم تعريف التوجه التكنولوجي على أنه قدرة المنظمة على إنشاء بنية تحتية تكنولوجية قوية لاستخدامها في تطوير منتجات جديدة. (Tutar et al,2015:711)، ويذكر (AL-ansari, etl, 2017: 1) ان الأدبيات الإدارية تؤكد أهمية التوجه التكنولوجي لمؤسسات الاعمال وتؤكد على أهمية البحث حول أفضل التقنيات فاعلية و كفاءة لخدمة الأسواق في الوقت الحالي والتي ممكن ان تنشأ في المستقبل بمنتجات وخدمات مستجدة اذ تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً بتحفيز قابلية الابتكار بالشركات، وتحث على تحسين ونشر واعتماد وتطبيق اخر ما وصلت اليه ممارسات الأعمال، ومن المنظور الاستراتيجي يمكن أن يساهم تطوير واستعمال التكنولوجيا بتحسين أداء و انتاجية المنظمات عن طريق تخفيض الوقت والجهد المبذول بعملية الإنتاج ويرى(Halac, 2015: 1061) ان التوجه التكنولوجي مرتبط بالمخرجات النهائية لعمليات ابتكار المنتجات بالإضافة الى ذلك فهو يتعلق أيضاً باستخدام و تحسين ونقل التقنيات التي سوف يتم استخدامها بإنجاز تلك العمليات، ومن المحتمل أن تؤدي هذه التطبيقات القائمة على التكنولوجيا إلى تحسين سرعة الشركة بإنتاج وتوفير ميزات الكلفة ودعم المعلومات بالوقت الملائم بشأن اتخاذ القرار من ناحية أخرى، يغطي التوجه التكنولوجي التكنولوجيا الحديثة أو تقليدها واعتمادها في عمليات الشركة أو وظائف الإنتاج، ويؤكد (Yang,2012:p27) أن التوجه التكنولوجي يتضمن سلوكيات مثل الالتزام القوي بالبحث والتطوير، وتطبيق أحدث التقنيات في تطوير المنتجات الجديدة، واكتساب تقنيات جديدة من داخل وخارج صناعة الشركة. على هذا النحو، فإن التوجه التكنولوجي يمكن الشركة من التركيز على الموارد الداخلية (مثل الخبرة العلمية وعمليات التصميم). الإنتاج والفرص الخارجية (مثل البحث عن تقنيات جديدة) ، وكوسيلة لفهم هذا البعد أكثر ، تم جمع آراء عدد من الباحثين حول مفهوم التوجه التكنولوجي ، بما في ذلك ما تم اقتراحه من قبل(Hult ،al et،9:2004) بان التوجه التكنولوجي هو " ميل الشركة لتقديم أو استخدام التقنيات أو المنتجات أو الابتكارات الجديدة" اما (Hakala ،6: 2010) فأشار اليه بانه " رغبة المنظمة في الانتفاع من التكنولوجيا الجديدة أو المنتجات والابداع" في حين ذكر (Joachim.et al..2011:315) بانه يعني" الموارد التكنولوجية التي تسهم في بناء الميزة التنافسية" اما (Deshpande.etal. 2012:631) فعرفه بانه "توجه يقوم على أساس أن النجاح يعتمد على تقديم سلع وخدمات متقدمة تقنياً" اما (جلاب، 2013 :49) فأشار بانه " استثمار حقيقي في البحث والتطوير واستعمال التكنولوجيا الحديثة والمسح المسبق للحصول على التكنولوجيا

الجديدة من داخل وخارج قطاع الصناعة" اما (بو سراج، 2013: 16) فذكر انه "استراتيجية التجديد التكنولوجي الهادفة الى دعم القدرات الفنية للمنظمات بصورة مستمرة لمواجهة التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تفرضها العولمة".

واعتمدت هذه الدراسة مجموعة الابعاد التي طرحها (Tseng, C. H. etl, 2019:5) لأنها الاحدث والأكثر تناسباً مع متطلباتها وبيئة تطبيقها.

## المبحث الثاني التفوق التنظيمي

### توطئة:

في قاموس اللغة الانكليزية (Webster, 1974: 398) فسرت كلمة التفوق بأكثر من معنى فهو التميز او الجودة المتاحة او المطلوبة وهي التفرد وكذلك ان تكون فانقا في عملك، ايضا تم تفسيرها بأنها تعني جيد جداً في نوع العمل الذي تؤديه وان يكون من الصنف الاول، وهكذا فأنها جودة اي تكون متميزة (الفتلاوي،2013:79)، وفي أرثنا الإسلامي ما لا يمكن حصره من الأطر الفلسفية والأخلاقية الداعية إلى التفوق وإتقان العمل إيماناً بقوله تعالى (إننا لا نضيع أجر من أحسن عملاً) (الكهف 30) وقول نبينا المصطفى (صلى الله عليه وآله وسلم) (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، (كنز العمال: 9128).

### أولاً: نشأة التفوق التنظيمي:

أستخدم مصطلح التفوق للوهلة الأولى عندما أطلق على رجال الدين المحترمين وذوي الشأن في مدينة أثينا القديمة، تبع ذلك إعلان أفلاطون الفيلسوف الكلاسيكي اليوناني ضرورة اهتمام الدولة بالمتفوقين والعمل على تنمية معرفتهم وذلك قبل حوالي أكثر من ألفي سنة، وقد أستخدم مصطلح التفوق في بعض الأحيان لتمييز الأشخاص عن بعضهم، أو لتمييز ذوي النفوذ أو الثروة أو الشرف العالي، ثم ساد وانتشر هذا المصطلح في أغلب المدن الأوروبية القديمة ، كذلك تعود جذور التفوق التنظيمي إلى نظرية الإدارة العلمية، ونظرية النظم، ومدرسة العلاقات الإنسانية، وما تلى ذلك من موجات الفكر الإداري والتنظيمي وأن أول ظهور الموضوع التفوق بشكل مدون وصريح كان في عام (1982 م) عندما تم نشر موضوع بعنوان (البحث عن التفوق) من قبل الكاتبان (Peters) و(Waterman) ، (كمونة، 2016: 96).

ويتم استخدام كلمة التفوق على نطاق واسع الآن من قبل العديد من المنظمات لوصف بعض جوانب أنشطتها. حيث أن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) تقول ان "المنظمات الممتازة لديها تحقيق واستدامة في مستويات متفوقة من الأداء التي تلبى أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة." (Medhurst,Richards,2010:2).

والتفوق عبارة عن أسلوب الحياة (Excellence: is a way of life) وهو شعار العديد من المنظمات الدولية والمحلية إذ أنهم يعتقدون ان الجودة والتفوق هي المفتاح لنجاح الأعمال التجارية ويمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية تقدم خدمة او تصنع سلعة (Ajaif,2008: 227) ، وأن الرخاء والرفاهية في البلد يعتمد على كفاءة وفاعلية الأنشطة الاقتصادية في الشركات من جميع الأحجام وأهداف الاقتصاد الجزئي، وقد اقترح

العلماء من الغرب والشرق لفترة طويلة سبل تحسن كفاءة وفاعلية المنظمة ومن المتفق عليه بالإجماع من قبل جميع العلماء أن قيادة المنظمة تؤدي دوراً حاسماً إلى جانب تحسين ممارسات الإدارة في تحديد كفاءة جميع الموارد البشرية ومن ثم الموارد الأخرى (Chendroyapenumal, Chandramouli, 2011: 23).

وفي هذا العالم الديناميكي تكافح المنظمات للبقاء في السوق مع المنتجات والعمليات القائمة، فإنها تحتاج إلى تغيير وفقاً لظروف السوق إذ ينبغي إدخال تكنولوجيات ومعدات جديدة للحفاظ على المعايير، ونحو هذه التغييرات فإنها تصر على الموظفين أيضاً لتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتوفير المنظمة التدريب من أجل تحسين الكفاءة الفردية والتقنية للموظف وعندها سيؤدي أداء الموظف الزيادات التي من شأنها أن تحدث التفوق التنظيمي تلقائياً (Mohan, Gomathi S, 2014: 575).

ويقسم (Becker, 2005: 3) التفوق إلى (3) مستويات:

1. **التفوق الفردي:** وهو يشير إلى تفوق الفرد في تحقيق الأهداف الشخصية المميزة والاستجابة للطلبات التي يسعى في الوصول إليها.
2. **التفوق الفرقي:** وهو يشير إلى تفوق فريق العمل المتكون من مجموعة أفراد والذي يعد من المتطلبات الأساسية للتفوق التنظيمي.
3. **التفوق التنظيمي:** وهو يشير إلى تفوق المنظمة ككل بكافة أفرادها وفرقها والذي يعتبر الجانب التفوق الأكثر صعوبة وتعقيد نظراً لحاجة المنظمة إلى التعاون والتماسك وتوحيد جهود كافة الأطراف لتحقيق هذا التفوق.

ولقد استخدم باحثون مصطلحات رديفة للتعبير عن نفس المعنى منها (التميز، التائق) لكن بنفس الابعاد والتأطير النظري في الغالب وسوف نعتمد في هذه الدراسة مصطلح (التفوق التنظيمي).

### ثانياً: تطور مفهوم التفوق التنظيمي:

اكتسب التفوق التنظيمي صدى واسعاً كمفهوم إداري عندما بدأ العاملون في تقييم النتائج الاجتماعية لمنظماتهم بدلاً من نتائج أعمالها، إذ تم تقييم التفوق من خلال مستوى جودة المنتجات والخدمات، ثم تغيرت وجهات النظر لتشمل عمليات إنتاج وتقديم الخدمات في وقت لاحق، ثم تطور مفهوم التفوق التنظيمي عندما حولت المنظمات تركيزها إلى مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية والبيئية بدلاً من التركيز التقليدي على قيمة المنظمة (AL-Habeeb, 2020: 63) وقد تعددت تعريفات التفوق التنظيمي بتعدد الباحثين والاكاديميين الذين كتبوا

بهذا الشأن وهنا قمنا بتجميع عدد من التعريفات لمجموعة من الباحثين في الجدول (7) وكالاتي:

جدول (7) مفاهيم مختلفة للتفوق التنظيمي حسب الباحثين

ت	الباحث: السنة، الصفحة	المفهوم
1	الصيرفي، 2009: 6	بانه منظومة متكاملة لنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقود الى التميز والتفرد الايجابي في الوصول الى اهدافها من خلال الخبرة والمقدرة من المعرفة الصريحة لمنظمة معينة وبالتالي تعكس الاداء المتفرد والكفاءة الموجه لإداء أي مهمة بطريقة مميزة.
2	الصلاعين: 2011، 73	"الالتزام بالتنمية المستدامة والنمو المستدام من أجل تحقيق رضا الزبائن والزيادة المستمرة في بيئة ربحية شاملة وداعمة".
3	Al-Dhaafri, etl, 2013: 75	بأنه النموذج المثالي لنمو المنظمات وتحسينها من خلال تحديد نقاط القوة والفرص القابلة للتحسين، إذ تشير المنظمات الممتازة إلى المنظمات التي تسعى إلى تكييف نفسها أكثر فأكثر مع نموذج التميز والخطوة نحو التفوق التنظيمي.
4	Durrah, 2014: 19	انه نشاط هادف ومقصود من اجل تعزيز ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية، واستثمار الفرص الحاسمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الكفوء والالتزام بادراك رؤيا مشتركة يسوده وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الأداء المتميز.
5	النصراوي، 2014: 50	مدخل التركيز على النتائج الإبداعية أو مدخل دراسة الإبداع ويتمثل مقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء.
6	Mohan, Gomathi, S., 2014: 561	نهج متكامل من التطوير التنظيمي وإدارة الأداء والذي يركز بشكل رئيسي على التمكين وذلك بتعزيز الموظفين بحيث يمكنهم من تحسين قدراتهم وجعلهم أكثر مهارة لإدارة التغيير في المنظمة. وهذا سيقود المنظمة لأداء ممتاز وفق المعايير.
7	Burkhart, 1993 عبد الناصر واثار، 2016: 143	سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤيا مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.
8	Azimi, 2016: 430	انه تحقيق لبعض الشروط التي تضمن انجاز الانشطة وفق ثلاث ابعاد رئيسية الجودة، الابداع وتحسين مستوى نظام اشباع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة بما فيهم الافراد العاملين، الزبائن، المستثمرين، والمجتمع.
9	Al Shobaki et. al., 2017: 9	مفهوم كلي وشامل وغير قابل للتجزئة، فهو أسلوب فكري وفلسفة إدارية قائمة على منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في سياق ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر. فهو يعد بذلك عملية جودة.
10	Al hilaa et.al., 2017: 22	حالة من الإبداع الإداري والتميز لتحقيق مستويات عالية من الأداء الاستثنائي في المنظمة، بما في ذلك تحقيق نتائج متفوقة



أفضل مما يحققه المنافسون بما يرضي الزبائن وجميع أصحاب المصلحة في المنظمة.		
قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى البعيد لتحقيق أعلى مستويات التميز الذي يجعل المنظمة قادرة على المنافسة في جميع الأسواق.	Aslam et al ,2020: 284	11
هو فلسفة إدارية مبنية على منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف في إطار ثقافة الإبداع والتعلم والتحسين المستمر، ويستخدم مجال إدارة الجودة لتحسين الإدارة التنظيمية إلى المستوى العالي ويمثل الحد الأقصى لمستوى التقييم.	Salih, 2020: 3	12
انه خلق وتعزيز ودعم الممارسات على المستوى الفردي الجماعي في المنظمة، وزيادة مشاركة الأفراد ومشاركة الموارد والمعلومات والتعامل مع التهديدات التي تواجه المنظمة.	Karimi, 2020: 310	13
انه نشاط هادف ومقصود من اجل تعزيز ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية، واستثمار الفرص الحاسمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الكفوء والالتزام بادراك رؤيا مشتركة يسوده الهدف وكفاية الموارد والحرص والأداء المتميز.	Khalf, Omaer, 2021: 133	14
انه سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المنظمة لإنجاز الاعمال ونتاج منتجات تتسم بالحدثة والابداع والاصالة والتميز بشكل يتجاوز حدود المعايير التنظيمية وتجاوز ما يقدمه المنافسون كما ونوعا. واضاف انه تطوير المنظمات لتحقيق النمو مع الحفاظ على مسار التفرد والكمال.	Hijjawi, 2021: 62	15

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

ومن خلال الاطلاع على ادبيات هذا المتغير تمت صياغة مفهوم خاص بهذه الدراسة وهو "نتيجة واقعية لعمليات التحسين المستمر وكفاءة وفاعلية العمليات وديمومة تطبيق المعايير العالمية المتعلقة بالجودة الشاملة وتحقيق رسالة المنظمة بأفضل صورة ممكنة عن طريق السعي الحثيث والجاد والمستمر للبقاء ضمن المستوى العالمي عن طريق الإيفاء بالمعايير الموضوعه"

ثالثاً: أهمية واهداف التفوق التنظيمي:

إذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها في القرن الحادي والعشرين، فهي لا شك لغة التميز، فقد غدى التفوق هو الشاغل الاول والاخير للممارسين العاملين في مجال الادارة، حتى أمكن القول إن التفوق في الاداء لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، إذ أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الاهداف والاولويات التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة. (الفاعوري، 2012:28).

أشار كل من (Bement,2004: 4)، (Eygelaar&Uys,2004:34) (الهومندي، ٢٠١٣: ٨٣) إلى أن أهمية التفوق التنظيمي تتجلى بـ:

1. السماح للمنظمة بإجراء التقييم الذاتي لغرض قياس مدى التحسين والتقدم في أنشطتها.
2. الافادة في إجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات المماثلة الأخرى.
3. المساعدة على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة من خلال التركيز على النتائج.
4. التركيز على توجيه النتائج بما يتلائم مع رغبات أصحاب المصالح.
5. الاسهام في ادارة العمليات في المنظمة، والعمل على تطوير العاملين فيها، لدورهم في تطوير عملياتها الإنتاجية.
6. تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والذي يتجاوز الإطار التنظيمي من خلال التركيز على فهم توقعات اصحاب المصالح.

وأشار ((Leonard & McGuire,2007: 12)) الى ان أهمية التفوق التنظيمي تكمن بكونه يسهم في تحقيق العديد من المنافع والمزايا ويحقق النتائج الآتية:

1. تحسين عمليات الأعمال لتنعكس بدورها في تحقيق مستويات عالية من الأداء.
2. تمكن العاملين من المشاركة الفاعلة في القيام بأعمال المنظمة ومهامها.
3. يعد مؤشر للنجاح المالي للمنظمة.

ولعل ما يذكر في هذا الصدد، فقد أكد كل من (جميل وسفير، 2011: 3) أن أهمية تبني وتطبيق التفوق التنظيمي يتمثل في ايجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن، وتحسين الثقة والمشاركة والمسؤولية وإرضاء العاملين، وتحسين نوعية المخرجات وتدريب العاملين على اسلوب تطوير العمليات، وكذلك تعلم اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وحل المشاكل والسيطرة عليها، والحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التعلم المستمر، وزيادة الكفاءة وتحقيق الاهداف الرئيسة للمنظمة ومتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات. ويبيدي في هذا الصدد (العامري،2012: 69) رأياً مميزاً مفاده أن التفوق التنظيمي يعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع. فضلاً عن كونه معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لان المنظمات الناجحة والمتفوقة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة ويصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، لان النماذج القديمة أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع للمنافسين، ومما تقدم أنفا يمكن القول إن التحدي الذي تواجهه منظمات اليوم يتمثل في تحقيقها التفوق التنظيمي وتميزها في بيئة العمل.

ويشير (Yousif, 2020: 208) الى ان التفوق التنظيمي يمثل قمة الأداء في المنظمات التي تحقق النتائج المتميزة بالاعتماد على تطبيق معايير الجودة والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التوافق والتغيير الذي يشكل الميزة التنافسية وأصبح التفوق في قمة الأولويات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها بوجود بيئة متغيرة (الفاعوري، ٢٠١٢: ٣٠)، والتفوق لا يتحقق في ليلة وضحاها ولا يتحقق بالأمنيات لكن يحتاج إلى التخطيط والإعداد والمجهود المتواصل من الجميع والاستناد إلى منهجية إدارية متطورة. وهذا الجهد تتحمل مسؤوليته الإدارة العليا التي يقع على عاتقها تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التي تستوعب فكر التفوق وتطبيقه على ارض الواقع (الفتلاوي، ٢٠١٢: ٨٢) وتتجلى أهمية التفوق التنظيمي من خلال مجموعة من الحقائق التي يجب أن تتضمنها المنظمات إذا ما طمحت للوصول إلى مستوى متفوق وهي كالاتي (المسعودي، ٢٠٠٨: ٤، ٢):

1. تحتاج المنظمات إلى وسائل للكشف عن الصعوبات والعقبات التي ممكن أن تواجهها حال ظهورها.
2. تحتاج المنظمات إلى وسائل لجمع المعلومات تمكنها من اتخاذ القرارات الحاسمة فيما يخص الموارد البشرية ومن يتفوق على الآخر في صفات المبادرة في الأداء.
3. تحتاج المنظمات إلى تنمية مواردها البشرية باستمرار بغض النظر إن كانوا مديرين أو موظفين ليكونوا قادرين على جعل المنظمة بأعلى مستوى من التفوق في الأداء مقارنة بالمنظمات المنافسة.
4. تحتاج المنظمات إلى مهارات لمتخذي القرار لإحراز الإبداع والتفوق لمنظمتهم.

يمثل التفوق التنظيمي قدرة المنظمة على تطبيق سلسلة من المفاهيم من اجل الحصول على النتائج المستقبلية المرغوبة، ويرى (عبد الوهاب: 2016:92) إن التفوق التنظيمي يسعى إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في الاهتمام بالابتكار والإبداع وخلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة، التحسين المستمر للعملية الإدارية، تطوير الموارد البشرية وتشجيعها على المشاركة، توجيه ممارسات الإدارة نحو المستقبل، ويركز على جهود العاملين من اجل تحقيق رضا الزبون، ويضيف (بلكير، 2016:168) إن الهدف من التفوق التنظيمي هو تكوين قوة عاملة مؤهلة ولديها القدرة على إنتاج منتجات تفوق توقعات المستهلك، وخلق قيمة جوهرية تحقق رغباتهم، وتطوير الوعي باتجاه تحقيق أهداف المنظمة من خلال تشجيع الابتكار والإبداع وتشجيع الاتصال الفاعل.

ويحقق التفوق التنظيمي عدد من المزايا يتمثل أهمها في التحسين المستمر للأداء التنظيمي، ويساعد على تحديد أسبقيات الإجراءات الأساسية للمستويات الاستراتيجية والتشغيلية على حد سواء، والتشخيص الواضح للزبائن والشركاء وعلاقتهم، ومطابقة الأهداف مع العمليات والأنشطة والمهام وتنسيق الجهود المشتركة لتحقيق تلك الأهداف، واستعمال لغة مشتركة للاتصالات وتحقيق التزام ومشاركة عاليين، وتطوير الاستراتيجيات وتكاملها ويسهم التفوق التنظيمي في تحليل أنظمة العمل ومراقبة الأعمال، ويوفر

رؤيا شاملة ومتكاملة بشأن نشاطات الأعمال ومستوى الأداء ويحقق التكامل بين الاستراتيجيات ومواعيد التنفيذ (عبد الله وعمير، 2019: 308).

وذكر (Leonard&McGuire,2007:12) أن أهم هذه المزايا تتمثل بالآتي:

1. يقود إلى تحسين عمليات الأعمال ومن ثم يقود إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.
2. يساعد على المشاركة الفاعلة لكافة العاملين وفي المستويات كافة في القيام بأعمال المنظمة ومهامها.
3. يعد مؤشر للنجاح المالي للمنظمة وقدرتها على الإيفاء بمتطلباتها من الأموال مع الالتزام الكامل بربط الأهداف مع الموارد المتوفرة.

كما ذكر (Zad et al,2013:389) بأن التفوق التنظيمي يحقق عدة مزايا للمنظمة من أهمها:

1. يساعد على توفير رؤيا شاملة ومتكاملة للمنظمة عن فعاليات العمل ومستوى أداء العاملين.
2. يساهم في تحقيق التكامل بين خطط العمل ومواعيد التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي بعيد الأمد.
3. يساعد القادة على تحليل نظم العمل ومراجعة ورقابة الأعمال والأولويات التنظيمية.

#### رابعاً: نماذج التفوق التنظيمي:

ان الأصل في تطوير نماذج التفوق هو إدارة الجودة الشاملة، ويخضع التفوق المنظمي لعدد من العناصر منها الثقافة، وبيئة العمل، وخصائص الموارد البشرية للمنظمة، ونقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة، فالتفوق المنظمي يكشف عن النجاح في المنظمة وتشخيصه وتطويره، وتعد نماذجه أداة شاملة ومناسبة لتقييم الأداء المنظمي (Golmohammadi et al.,2016,128)، أظهرت المراجعة الأدبية للدراسات التي تناولت نماذج التفوق المنظمي أن أساس نماذج التفوق متجذرة في ثلاثة نماذج هي انموذج مالكولم بالدرج (Malcolm Baldrige) في الولايات المتحدة الأمريكية، والانموذج الأوربي للتفوق (EFQM) في أوروبا وجائزة ديمينج [Deming] في اليابان، وما يأتي شرح لهذه النماذج.

#### 1) أنموذج ديمينج(Demning,1951):

يعد أنموذج ديمينج الأساس الذي انطلقت منه نماذج التفوق، ووضعت أسس هذه الجائزة عام 1951م نتيجة الاعتراف اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بجهود الدكتور ويليام أدوارد ديمينج، ومساهمته في الصناعة اليابانية ولاسيما في مجال الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، ويركز النموذج على ضمان الجودة للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة(Almekhlafi,2018:162)، اذ تقوم منظمة ديمينج بعمل جائزة للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال التفوق المنظمي، وذلك على وفق معايير الأنموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، ويقوم

الانموذج على معايير (سياسات الجودة ومراقبتها، وإدارة التنظيم، والتعلم والنشر، وجمع البيانات واستخدام معلومات الجودة، والمراقبة، وتأكيد الجودة، والنتائج، والتخطيط للمستقبل)، وتمنح الجائزة لثلاث فئات وهم (المنظمات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمنظمات الأخرى) (المولى، 2019، 56) وتشير دراسة (سعيد والنصراوي، 2016، 212) الى معايير الأنموذج هي:

- أ- السياسات (Policies) التي تتضمن العمليات المستخدمة في وضع وشرح السياسات، التي تتبعها المنظمة.
- ب- التنظيم والتطوير (Organization & Development): وهي مدى استخدام فرق العمل وتوزيع الاختصاصات، وطبيعة العلاقة مع الأطراف الخارجية.
- ت- المعلومات (Information): تشير الى مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرائق التعامل مع المعلومات حال استلامها من المصادر الداخلية والخارجية.
- ث- التخطيط للمستقبل (planning): اذ تشير الى الخطط التي تضعها المنظمة لتحسين الجودة في المستقبل، مع اظهار الموقف الحالي للجودة والاهداف التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتحقيق تلك الخطط.
- ج- التعليم والتدريب (Education & Training): الذي يوضح نشاطات تدريب العاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتعليم والتدريب في قضايا الجودة.
- ح- التتميط (Standardization): الذي يشير الى المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- خ- الرقابة (Control): اذ يبين هذا المعيار الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لزيائنها.

## (2) أنموذج مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige National Quality Award) (MBNQA) :1987

تم اعتماد هذا الانموذج من قبل الكونغرس الأمريكي في عام (1987) لرفع مستوى الوعي بإدارة الجودة والتعرف على الشركات الأمريكية التي طبقت بنجاح أنظمة إدارة الجودة، اذ يعمل هذا الانموذج على نقل تجارب المنظمات التي حققت مستوى متميز في الاداء إلى منظمات أخرى، ويتميز الأنموذج بوجود ثلاث مجموعات من المعايير، اذ تتعلق المجموعة الأولى بنشاط منظمات الأعمال، وتخاطب المجموعة الثانية المنظمات التعليمية، والمجموعة الثالثة تناسب المنظمات الصحية . (Almekhlafi, 2018, 164) يسعى أنموذج (Malcolm Baldrige) لتحقيق اهداف عديدة للمنظمات

الأمريكية مما يجعلها مقبولة على نطاق واسع وقد حددت دراسة (Alsaleh, 2016: 104) هذه الأهداف بما يأتي:

- أ. إيجاد روح المنافسة في مجال التفوق وخدمة المجتمع بين المنظمات الأمريكية.
  - ب. وضع أسس ارشادية للتقييم الذاتي.
  - ت. توحيد سياسة المنظمات لتحسين الجودة.
  - ث. الدعاية للمنظمات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.
  - ج. تبنى معايير التقييم في هذا الأنموذج على مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية المترابطة والموجودة في المنظمات ذات الأداء العالي.
- يتكون الأنموذج من مجموعة من المعايير، يتضمن كل معيار مجموعة من متطلبات الأداء (Alsaleh, 2016: 106) و (الأخضر، 2018: 12) وأشار إليها (أبو رذن و عبد الرحمن، 2020: 104) في دراسته:

- أ- **القيادة:** يركز هذا المعيار على النشاطات والأساليب التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق، وتقييم سلوكيات كبار المدراء، فهو يعكس رؤيا الإدارة العليا وقيمها ودورها في توليد بيئة عمل إيجابية، واهتمامها بالمسؤوليات الأخلاقية والقانونية والمجتمعية.
- ب- **التخطيط الاستراتيجي:** يهتم بكيفية تطوير التوجهات الاستراتيجية وخطط العمل وقياس التقدم والنمو، وتحويل الرؤيا والأهداف الى واقع ملموس عن طريق الخطط التشغيلية، ويركز أيضا على نجاح المنظمة على الأمد البعيد والبيئة التنافسية، واجراء التغييرات التي تضمن تحسين الأداء وفاعليته.
- ت- **التركيز على الزبائن:** يركز على الاهتمام بالزبائن والسوق وكيفية تحديد متطلبات وتوقعات الزبائن والعمل على تلبيتها وتجاوزها، وكيفية بناء العلاقات مع الزبائن، وإرضائهم والاحتفاظ بهم وكسب زبائن جدد، بتقديم منتجات تفوق ما يقدمه المنافسون.
- ث- **تحليل المعلومات وإدارة المعرفة:** تهتم بجمع المعلومات وتحليلها وتحويلها الى معرفة وتوفيرها بالوقت المناسب و تخزينها ونقلها للإفادة منها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتوفير الأجهزة والبرامج التي تدعم العمليات الرئيسية للمنظمة، بما يحقق مواءمة العمليات والأهداف الاستراتيجية جميعها.
- ج- **الموارد البشرية:** تهتم باستقطاب أفضل العاملين للعمل في المنظمة وتمكينهم على النحو الذي يضمن تحقيق أداء عالي، ويتطلب ذلك إيجاد مناخ تنظيمي يحقق التزام عالي للعاملين نحو تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

ح- إدارة العمليات: تهتم بكيفية إدارة المنظمة لعمليات الإنتاج والتسليم وعمليات الدعم الرئيسية وتحسينها للإيفاء بطلبات الزبائن وتحقيق رغباتهم.

خ- النتائج: تتضمن التركيز على تحسين أداء المنظمة في المجالات كافة للحفاظ على تفوقها. اذ يهتم بالنتائج في مجالات الأعمال الرئيسية وهي: رضا الزبائن، والأداء المالي وأداء السوق، والقوى العاملة، والمنتج / الخدمة، والفاعلية التشغيلية، والقيادة، ويقاس أداء المنظمة مقارنة بالمنافسين.

### (3) النموذج الأوروبي (EFQM,1991) للتفوق التنظيمي:

تم إنشاء نموذج (EFQM) في عام 1991 من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، والتي منحت جوائزها لأربع فئات من المنظمات: الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة الحجم ووحدات تشغيل الشركات ومؤسسات القطاع العام (Malki etl, 2012: 335)، والذي تم تطويره في (1992) كإطار عام للتميز التنظيمي وكمساعدة للمنظمات لإنشاء أنظمة إدارة مناسبة من خلال قياس مدى نجاحها في تحقيق التميز. تم بناء معيار النموذج الأوروبي على (تسعة محاور رئيسية (خمسة منها المُمكِنات)) (القيادة، والموارد البشرية، والسياسة والاستراتيجية، والموارد المتاحة، والعمليات)، والاربعة الاخرى هي النتائج (الموظفون، والزبائن، والنتائج الاجتماعية، ونتائج الأعمال (Talwar, 2011, 55-58)).

### (4) نموذج التفوق الكندي (1992):

أنشأ المعهد الوطني للجودة الكندي (NQI) النموذج الكندي للتميز في عام 1992، والذي يستخدم لمساعدة المنظمات الحكومية الكندية على تحقيق التميز التنظيمي، وتستخدمه العديد من المنظمات الخاصة كإطار لتحقيق التميز التنظيمي. لنموذج بلديج الوطني الأمريكي ونموذج التميز الأوروبي. يتكون النموذج من المفاهيم التالية: "القيادة، التركيز على الزبائن، التخطيط، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز على الموارد والشراكات، نتائج أداء الأعمال الشاملة، التميز المفاهيمي" (ال مزورع، 2010: 60)، وأن نموذج التفوق في كندا يؤكد الاتي:

- أ- اعتماد المدخل النظمي السليم على التفوق.
- ب- لتنفيذ على نطاق واسع، ولا سيما في جميع المجالات الرئيسية وبعض مجالات الدعم.
- ت- التركيز القوي على التحسين المستمر.
- ث- تحقيق نتائج جيدة في جميع المجالات الرئيسية وبعض مجالات الدعم.

### (5) نموذج اللامتناهية في التفوق التنظيمي (Infinity Model, 1997):

النموذج الذي صممه (Beecher & Hamilton, 1997: 2)، يعتمد على متغيرين رئيسيين: الأداء الأمثل والتطوير الاستراتيجي، يحدد الاتجاه المتوافق مع الأهداف والأنظمة والأهداف ويوجه عملية

تحسين الأداء للعملاء، مع تقييم برامج المكافآت والحوافز وتكييفها مع العناصر الرئيسية للنجاح (الهموندي، 2013: 112).

#### 6) نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز (1997):

قدم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في بداية عام (1997) نموذجاً وجائزة للتميز الحكومي على مستوى إمارة دبي. وبالمقارنة مع معايير التقييم الخاصة بالبرنامج، فإنه يهدف أيضاً إلى (درويش، 123-122: 2009):

- أ- تطوير القطاع الحكومي ورفع مستوى الأداء فيه من خلال توفير الحوافز والشروط المعنوية العمل التحفيزي الذي يشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي.
  - ب- دعم برامج التطوير في الدوائر والأجهزة الحكومية، وتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة، بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق وضمان التزامها بتقديم خدمات جيدة وعالية المستوى.
  - ت- نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة ونشر أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي.
  - ث- التأكيد على أهمية القطاع الحكومي في توجيه ورعاية خطط التنمية الشاملة، وتوفير بيئة عمل تنموية متطورة تحفز الأداء الجيد في كافة المجالات، والتأكيد على دور هذا القطاع في خدمة مجتمع الأعمال ودعم القطاع الخاص.
  - ج- تحفيز موظفي الحكومة على القيام بأمور مختلفة مستويات وظيفتهم، وتشجيع الإبداع والتميز والالتزام الوظيفي والإتقان وخدمة الزبائن والأداء الوظيفي الفعال.
- يتكون هذا النموذج من القيادة والسياسة والاستراتيجية والموارد البشرية والشاركة والموارد والعمليات ونتائج الزبائن ونتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2009-24: 1).

#### 7) انموذج تفوق الشركات متعددة الجنسيات (darling, 1999):

يشتمل النموذج على أربعة أبعاد أو معايير مطلوبة لتحقيق أداء عالٍ طويل المدى، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة:

- أ. القيادة التحويلية: القائد أو المدير في المنظمة هو الشخص الذي يرغب في التأثير على المرؤوسين بالوسائل المناسبة والقدرة الكافية لتحفيزهم ودفعهم نحو الأهداف التنظيمية.



ب. الموارد البشرية الملتزمة بالأهداف التنظيمية: يتم تطوير التركيز على الزبائن وابتكار المنتجات من خلال الموارد البشرية الملتزمة بالأهداف التنظيمية، في المقام الأول من خلال القدرة على الاستماع والثقة واحترام هذه الموارد وقدراتهم "كن مبدعا في مؤسستك".

ت. خدمة الزبائن: أي إعطاء الزبائن ما يريدون بما يحقق اهتماماتهم وأهدافهم.

ث. ابتكار المنتجات: التركيز على ابتكار المنتجات هو استراتيجية أساسية للعديد من المديرين، والقضاء على أوجه القصور في المنظمة من خلال تشجيع وتحفيز إنتاج منتجات جديدة تلبي بنجاح الاحتياجات الأساسية، باستخدام التكنولوجيا الحديثة، والتركيز على التطوير التكنولوجي لهذه الأساليب، التي يفضلها المديرون، تدفع ابتكار المنتجات للاستفادة من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة (Foley et al., 2000: 102).

### 8) النموذج الجزائري للتميز(2000):

اقترحت ولأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز في عام (2000) وذلك في إطار تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة وبالفعل هو. تمت الموافقة عليها رسمياً في العام (2002). بمكافأة مالية مقدارها (2) مليون دينار، بالإضافة إلى كأس تقدير وشهادة فخرية، تُمنح الجائزة سنوياً، حيث يُقصد بها جميع المنظمات التي تعمل على مستوى التراب الوطني، سواء كانت صغيرة أو كبيرة. المؤسسات والصناعات المتوسطة، المنظمات الكبيرة، العامة أو الخاصة، ذات الطبيعة الربحية أو غير الهادفة للربح يقدم النموذج الوطني منهجية تقييم لا تختلف في إطارها العام عن نماذج التميز المماثلة المشار إليها سابقاً، حيث تعتمد عملية التقييم على ثمانية معايير، سبعة منها تمثل الأسس والمعايير الثامن للنتائج والتقييم. المعايير هي: (الالتزام بالإدارة والأهداف الإستراتيجية، الاستماع إلى الزبائن، ضبط الجودة، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة العمال، النتائج) (شوقي، 2010: 12-16).

### 9) انموذج (Alliance,2006) في التفوق:

يقدم نموذج منظمة التحالف التميز في مكان العمل ويتكون من سلسلة من الخطوات، بدءاً من تعزيز ثقافة التميز كفكرة عن كيفية عمل المنظمة، ثم تطوير المديرين لاكتساب المعرفة، ثم بدء عملية القيادة الملهممة بثقافة التميز، ثم تعديل العمليات لتحقيق التميز وخلق قيمة مؤسسية وقيمة للزبائن في النهاية تمكنها من التنافس بقوة مع المنظمات المماثلة (Alliance,2006:209).

### 10) انموذج (Li etl, 2006):

يهدف هذا الانموذج إلى تشخيص العلاقة بين الأداء المتفوق وأداء المديرين، فالعوامل التي تؤثر في قيادة الأداء المتفوق هي التي تتعلق بالمنظمة منها (الرؤيا، السلوكيات والمهارة)، وأن هذه العوامل تجمع ما بين كفاءة قيادة الأداء المتفوق وبين تأثير أداء المنظمة بشكل نهائي:

أ- **سلوكيات القيادة:** يجب أن تكون افعال وتصرفات القائد أو المدير واضحة ومنسجمة مع الرسالة التي تنقل كل تصرف او فعل يصدر عنه، كما يجب أن تكون قراراته نابعة من النزاهة والنبيل، كما يكون متصفا بما يأتي: - (عاصي، 2015: 131)

- قوة التأثير في الآخرين والهامهم وتحفيزهم.
- قدرة الأبداع والابتكار.
- القدرة على المرونة وقابلية التكيف.

ب- **الرؤيا الاستراتيجية:** هي قابلية القادة أو المديرين على اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الفرص الحالية وتوقع التغيرات في الأسواق والاقتصاديات، فضلاً عن ذلك تخصيص الموارد الحالية يعزو ذلك إلى بقاء المنظمة في نجاح دائم وتمتع المنظمة بالقدرة التنافسية وهذا يتضمن مجموعة عوامل:

- تحديد المقدرات الجوهرية لتطوير استراتيجيات المنظمة.
- مشاركة الرؤيا مع العاملين.
- مبدأ التغيير والتطوير والتحسين المستمر.

ت- **المهارات:** يجب أن يكون القائد أو المدير في منظمات الأداء المتفوق ممتلك المهارات الأتية:

- بناء فرق العمل وادارة التغيير والتكيف الناجح.
- إدارة البيانات وتحليلها.
- القدرة على الاتصال المؤثر.

ث- **السياق الثقافي:** أن أي نوع من مستويات القيادة المطروحة ومستوى نجاحها يعتمد على التوافق ما بين القيم الثقافية وبين العمليات القيادية، وان السياق الثقافي يؤثر في مهارة القيادة وسلوكياتها ورؤيتها. (الفتلاوي، 2012: 62).

### **(11) نموذج مركز البحرين للتميز في مملكة البحرين (2008):**

في عام 2008 قدم مركز البحرين للتميز نموذجاً لتحقيق التميز في الأداء الحكومي ودوره في تحقيق التميز في الخدمة الحكومية وتعزيز التنافسية في السرعة والمرونة في تقديم خدماته. الخدمات تساعد في تقليل التكاليف وتوفير النفقات وتقليل الازدواجية والتداخل في المهام والتطبيقات، يتكون النموذج من معايير: فرق القيادة والقيادة، وإدارة المعرفة، والموارد البشرية، والاستراتيجية والسياسات والشراكة والموارد وإدارة العمليات ونتائج الموارد البشرية ونتائج الزبائن ونتائج الشراكة المجتمعية ونتائج الأداء المؤسسي ونتائج تطبيقات إدارة المعرفة " (العامري، 2016: 112-113).

## 12) نموذج الملك عبدالله الثاني للتفوق بالمملكة الأردنية الهاشمية (2009):

تأسس مركز الملك عبدالله الثاني للتفوق في كانون الثاني(٢٠٠٩)، بموجب نظام رقم (4) لسنة (2004). ويهدف هذا النموذج الى نشر ثقافة التفوق من خلال (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، ٢٠١٠:٧):

أ- نشر ثقافة التميز بنشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة بما يتماشى مع نماذج التميز العالمية.

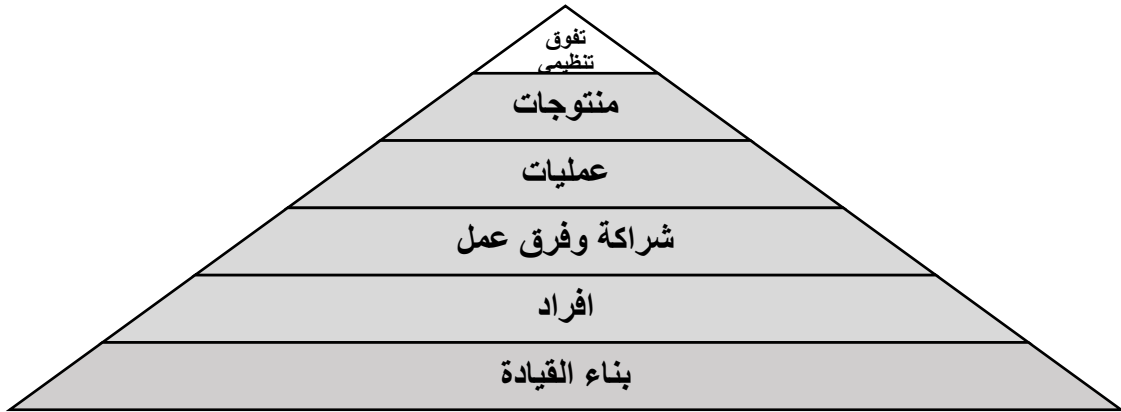
ب- توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية للمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في جميع القطاعات.

ت- قياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية وتعزيز المنافسة الإيجابية بينها.

عمل المركز على بناء نموذج هرمي للتميز ، يتكون من ثقافة التميز ، والتركيز على النتائج ، والشفافية ، والعمليات ، والتمويل ، والقيادة ، والمعرفة ، والأفراد ، والتركيز على منتدى الخدمة، كما أنشأ مركز عبد الله الثاني للتميز نموذجاً خاصاً للتميز في القطاع الخاص يهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، وإبراز الجهود المتفوقة للمؤسسات الوطنية وإنجازاتهم في تطوير أنظمتهم ومنتجاتهم وخدماتهم وتحفيزهم على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع الجوانب والمجالات. اعتمد المركز نموذج التميز الأوروبي وتتمثل معايير هذا النموذج في ما يلي: "القيادة ، والاستراتيجية ، والأفراد ، والشركات والموارد ، والعمليات ، والمنتجات والخدمات ، والنتائج الفردية ، ونتائج الزبائن ، ونتائج المجتمع ، والنتائج الرئيسية" (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، 2012-2013:21).

## 13) انموذج (4p) لبناء التفوق التنظيمي:

الهدف من إنشاء هذا النموذج هو توفير نهج متكامل من جميع الجوانب الملموسة وغير الملموسة للموضوعية والذاتية والفردية والجماعية والتنظيمية، اذ تمثل (4p) الأشخاص (People)، الشركاء والفرق(Teams &Partnership) والعمليات(Processes) والمنتجات (Products)، ولكن هذا هو الأساس نموذج لهذا إن بناء القيادة هو الذي يدعم العناصر أو العوامل السابقة التي تشكل معاً العوامل الخمسة التي تحقق التميز التنظيمي (Dahlgard al,2011:6)، كما هو موضح في الشكل (3):



شكل (3)العوامل التي تشكل التفوق التنظيمي

**Source:** Dahlgard, Jens, J., Chen, Chi-Kuang., Jang, Jiun-Yi., Banegas, Leonardo A., Park, Su Mi Dahlgard, "Business Excellence Model: Limitations, Reflections and Further Development" University Sweden, 2011, p:7

يبني النموذج أولاً القيادة من خلال تعيين مديرين يتمتعون بالقيم الصحيحة والكفاءات الجيدة ، ويطورهم من خلال التدريب والتعلم، ثم يعمل على تجنيد الأفراد، وتطوير وتعزيز كفاءاتهم، وتعليمهم فلسفة المنظمة و القيم، وكذلك بناء وتطوير الفرق بحيث يكون لكل فريق القيم والرؤيا الصحيحة وتحسين قدراتهم في الأنشطة اليومية، وكذلك مع الأفراد والمجموعات الأخرى خارج الفريق (الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة) الشراكة، وتطبيق مبادئ التحسين المستمر في العمليات من خلال تقليل التكاليف وسرعة ودقة العمل والتسليم، وفي نهاية المطاف تحسين جودة الخدمة وتطوير المنتجات من خلال الاستمرار في التركيز على احتياجات الزبائن وأبحاث السوق وممارسة المبادئ لمتابعة الابتكار.

#### 14) نموذج التحالف لتحقيق التفوق التنظيمي:

يحدد النموذج مجموعة أساسية من الخطوات التي سيتم اعتبارها مكونات أساسية للمنظمة ، يتبعها تطوير المديرين لاكتساب المعرفة اللازمة التي يحتاجونها لتطوير الأداء وتعزيز الثقافة اللازمة ، تليها عملية التنوير تبدأ القيادة بالتركيز على ثقافة التميز، ثم ضبط العملية التي تعتبر أساس المنظمة ، واللجوء أخيراً إلى خلق قيمة للمنظمة والزبائن، لأن نموذج التحالف من النماذج المهمة والضرورية ، لأنه يساعد المنظمة على جذب مواهب متقدمة، حيث يتكون هذا النموذج من سلسلة من الخطوات ، بدءاً من تطوير ثقافة التميز للمؤسسة باعتبارها عنصراً مهماً، ثم التطوير لاكتساب المعرفة التي يحتاجونها للقيام بوظائفهم ، ثم العملية يبدأ القادة الملهمون بثقافة التميز، والتي تخلق في النهاية قيمة للمنظمة والزبائن ، لأن آلية تطبيق النموذج متسلسلة، مما يعني أن النموذج يساعد المنظمة على جذب المواهب المتقدمة من أجل التنافس بقوة مع المنظمات الأخرى.(حافظ و عباس، 2015: 143-144).

#### 15) نموذج (Oakland) للتفوق التنظيمي:

يعد هذا النموذج من أهم النماذج المتكاملة لاحتوائه على عدد كبير من العناصر المتعلقة بالجودة الشاملة والمفاهيم التنظيمية الأخرى، ويغطي كافة مراحل العملية الإدارية. (حناوي، 2015: 46) الركيزة الأساسية لتأسيس الرسالة التنظيمية ومن ثم تحديد مؤشرات الأداء وربطها بعوامل النجاح.

## 16) النموذج السنغافوري للتفوق:

وهي (ال مزورع، 2010: 60):

- أ- **مجموعة الموجهات:** وتضم معيار القيادة التي تقود إجراءات تنظيم المنظمة.
- ب- **مجموعة التنظيم:** وتضم إجراءات تنظيم المنظمة من خلال معايير الخطط والمعلومات والموارد البشرية والعمليات والمتعاملين، والتي يتحقق من خلالها النتائج.
- ت- **مجموعة النتائج:** وتضم معايير النتائج.

ويشمل النموذج المفاهيم الآتية القيادة، التخطيط، المعلومات، الموارد البشرية، العمليات، المتعاملين، النتائج، الابداع، التعلم.

### سادساً: ابعاد التفوق التنظيمي:

اتفقت ابحاث كل من (O'Shea and Alonso,2013: 561)، (Nurluoz&Birol, 2011: 29-34)، (Dess:9,2008)، (Bollinger&Smith:10,2000)، (القريشي،2019،72)، (كامل واخرون، 2019:48)، (alhila et al.2017,7)، (Abu Naser & ALShobaki,2017,12) و (Hadi & Falih,2019) على تحديد أبعاد التفوق المنظمي التي تشمل (التفوق القيادي، والتفوق الخدمي، والتفوق المعرفي) وسيتم اعتماد هذه الأبعاد في دراستنا لأنها الأكثر انسجاماً مع توجهات الدراسة وطبيعة المنظمة عينة الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل بعد منها:

### 1. التفوق القيادي (Excellence Leadership):

تعد القيادة الكفؤة إحدى أهم عناصر التفوق في المؤسسات، إذ تمثل المحرك الأساس لتوجيه المنظمة للعمل على حسب إستراتيجية عمل واضحة وهادفة، فالقيادة هي " قدرة الفرد على التأثير في الأفراد العاملين وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المحددة"(الرفيعين وعبد،2018،307) ويعرفها (نادر وجاسم،2019،229) بأنها "القدرة على رسم الرؤيا المستقبلية لبلوغ الأهداف والعمل على تحقيقها بالاستخدام الفاعل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لتحقيق

النتائج المرغوبة للمنظمة"، اما (Kish,2016:1) عرفها بـ"عملية التأثير على الآخرين لفهم الاتفاق حول ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وتسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة".

ويشير تفوق القيادة (حسين، ودانوك، 201،184) الى "القدرة القائد في التأثير على سلوكيات الآخرين واحترام حرياتهم ووجهات نظرهم وتمكينهم من المشاركة في عملية التنمية لتحقيق اهدافهم وأهداف المنظمة، واستثمار الفرص وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال التي تثير التحدي على نحو يساعد المنظمة على مواجهة البيئات المضطربة"، اما (الأخضر،2018،121) فيبين أهمية القيادة في تحقيق التفوق المنظمي اذ تعتبر المحرك الأساس للعمليات والنشاطات كلها التي تدفع باتجاه تحسين الأداء وتفوقه، اذ أن المؤسسات التي ترغب بتحقيق التفوق يجب ان يمتلك قادتها القيم والرؤيا ويحرصوا على نشرها في مستويات المنظمة كافة، وترجمتها في افعالهم عند التعامل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وتشير دراسة (العبادي وحمد الله 2018،163) ان وجود القيادة القوية امر ضروري لنجاح التفوق اذ يتمثل دورها بالدعم والموازرة والتأييد لتحقيق التفوق ولتحسين الأداء بقدرتها على التحفيز والتوجيه ومشاركة المرؤوسين.

ويذكر (احمد،2018،318) أن القيادة المتفوقة لها تأثيراً مباشراً على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه للتفوق والابداع بما تمتلك من قدرات تمكنها من تحقيق التفكير المتجدد الذي يبتعد عن الكلاسيكية، وتبنيها استراتيجية الباب المفتوح لغرض تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والمعارف والأفكار المتجددة للوصول الى اقتراحات وابتكار حلول مستجدة لمشكلاتها، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين، فللقيادة المتفوقة القدرة على التأثير في العاملين، وتوجيههم وتحفيزهم وارشادهم لضمان تعاونهم ومشاركتهم الفاعلة بالعمل بأعلى درجة من الكفاءة، لتحقيق الأهداف المرجوة. اما (البحيصي،2014،33) فيذكر ان القيادة المتفوقة تتميز بالمهارات القيادية التي تمكنها من بناء علاقات عمل فاعلة، وتشجع المنافسة بين الافراد للوصول الى أفكار مستجدة، ويتبنى هؤلاء القادة عدد من النشاطات لتشجيع ظهور التفوق في المنظمة، منها تبني نمط القيادة الديمقراطية، واعتماد النظام اللامركزي بالعمل الذي يسهل تدفق المعلومات والمعرفة بين الإدارة والعاملين بصورة مباشرة وتذليل الحواجز البيروقراطية، التي تساعد جميعها القائد على تشخيص الأخطاء ونواحي الخلل والنقص ومعالجتها.

وتوضح دراسة ( Al hila et al.,2017: 7 ) ان التفوق القيادي هو أهم خصيصة تعتمدها المنظمة، اذ تتطلب الإدارة الحديثة قدرات خارقة للقائد منها ان يكون له مهارات تمكنه من استشراف المستقبل لغرض مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة الراهن لإحداث تغيير استراتيجي في المنظمة.

اما (حسين، 2017: 38) فقد حدد خصائص للقيادة الفاعلة التي تمكن المنظمة من الوصول للتفوق التنظيمي بالآتي:

- تطبيق مبدأ التعاون بين العاملين والمجموعات في المنظمة.
- الثقة بأداء الافراد ومشاركتهم لتنمية مبدأ الشعور بالمسؤولية وتوفير جو عمل ملائم.
- الاعتقاد بأن العمل بروح الفريق يحفز الافراد مما يقود الى تعبئة الطاقات وتوحيدها.
- القدرة على مواجهة المشكلات والتعاطي معها.
- النظر إلى التحسين المستمر بوصفه استراتيجية ضرورية للوصول الى التفوق التنظيمي.
- الالتزام التام بالسلوك الأخلاقي بالتعامل مع أصحاب المصلحة.
- العمل باتجاه تعزيز سياسة المنظمة بالاستجابة للقضايا البيئية الخضراء.

ويرى (أبو رذن وعبد الرحمن، 2020: 114) ان للقيادة المتفوقة أهمية في تحقيق التفوق المنظمي تتمثل بقدرتها ودورها في التأثير على الأفراد العاملين وتوجيههم وتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية التي تسهل على المنظمة الوصول للتفوق، وتعبئتهم وتحفيزهم للمشاركة الفاعلة في تحقيق أهدافها وأهدافهم، اذ يعد المورد البشري جزءا لا يتجزأ من المنظمة وأهم مورد من مواردها، ويرى (العابدي، 2017: 160) الذي اطلق عليه (التألق القيادي) "ان التألق في القيادة اهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة اذ أن الإدارة المعاصرة تتطلب القدرات الفائقة للقائد من اجل ان تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. اذ انه ليس هنالك شك في أن القادة الذين لديهم إحساس عالي في التعرف على أوجه القصور والمشاكل وفي جميع الحالات لديهم فرصة في زيادة المنافسة ومن ثم تحقيق التألق".

## 2. التفوق الخدمي (Service Excellence):

أضحت عملية تقديم الخدمات المتفوقة والمصممة جيداً لسد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم هدفاً مهماً بالنسبة لأغلب المنظمات، ويتم تحقيق ذلك بواسطة العديد من العناصر التي تشمل تصميم الخدمة وتدقيقها، مع مراعاة سمات الخدمة الجيدة (المرونة والتخصص في الخدمة)، اذ تسهم الخدمة المتفوقة بشكل مباشر بتكوين الآثار الإيجابية لتقييم المستهلكين ولإسما عندما تكون الخدمة متميزة تماماً، وتنتج عملية تقديم الخدمات وتسليمها لتحسين التصورات الخاصة بالمستهلكين حول التفوق في الخدمة (Mohamed, et al, 2018: 6200)، وتعرف دراسة (Abu Naser & Al Shobaki, 2017:12) التفوق بتقديم الخدمة "هو تطويرها مع إضافة صفات وخصائص فريدة تمكن المنظمة من طرحها بأسعار استثنائية، لان زبائننا لا يمكنهم الحصول بسهولة على منتجات بديلة لخصائصها الفريدة". ويعرف التفوق الخدمي بانه "النشاطات التي تؤدي في تقديم الخدمات التي تتجاوز احتياجات وتوقعات الزبائن إلى

المستويات التي تميزهم عن المنظمات الأخرى التي تقدم الخدمة نفسها" (Al-Lozi et al, 2017: 17) وعرفها (حجازي، 2016، 46) بأنها "تقديم لمسة اضافية تتجاوز بها توقعات الزبون وتجعلها دائماً البديل الأنسب امام الزبائن الحاليين، والاختيار الأفضل للزبائن المرتقبين بما يحقق النجاح والتفوق العام للمنظمة".

وترى (المشهداني وتكلان، 2018، 988) بأن تحقيق التفوق الخدمي لا يتم الا بنشر ثقافة الخدمة المتفوقة وان ترسيخ هذه الثقافة في المنظمة هو امر مماثل للتنشئة الاجتماعية، اذ يتم تعليمها للعاملين، وكلما كانت مزروعة مبكراً كلما كانت أكثر أمناً وتظهر نشاطات متعددة لترسيخ ثقافة الخدمة المتفوقة وفق ما يأتي:

أ- **اختيار مقدم الخدمة:** تعتبر هذه الخطوة الرئيسية لتوليد ثقافة الخدمة المتفوقة، يتم التعرف منها على الافراد الذين لديهم مجموعة من السمات والانماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات الملائمة لها.

ب- **تدريب مقدمي الخدمة:** لترسيخ ثقافة الخدمة المتفوقة المرغوبة تهتم المؤسسات بعد انتقاء المرشحين المناسبين بتدريبهم وتنميتهم اذ يعتبر نوعاً من التأقلم الاجتماعي يتعلم فيه الافراد في المؤسسة أهدافها وقيمها وما تتميز به عن المنظمات الأخرى.

ت- **المخالطة الاجتماعية لمقدمي الخدمة:** وهي العمليات التي يتعلم من خلالها مقدمي الخدمة القيم والسلوكيات والمعرفة الاجتماعية اللازمة لأداء مهامهم في المنظمة.

ث- **تمكين مقدمي الخدمة:** مما ينمي الشعور بالانتماء ويولد الملكية النفسية لمقدم الخدمة أي الشعور بأن نجاحه من نجاح المنظمة وفشله من فشلها.

اما (البحيصي، 2014، 34) فتجد ان هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير الية تقديم الخدمات للمستفيدين منها:

أ- وضع المستهلك بالدرجة الأولى وتضم الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتغطي حاجات الزبون كما تضم محاولة فهم رغبات الزبائن وتقديمها على الشكل الأمثل.

ب- بناء علاقة طويلة المدى عن طريق مد يد العون للزبون بعد عملية البيع والتأكد من أن الزبون راض تماماً بما قام بشرائه.

ت- التواصل مع الزبائن عن طريق الاستماع لهم، والتعرف على رغباتهم وطرق التحسين في تقديم الخدمة لهم والعمل على تحسين مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن.

ويمكن القول وفقاً لما سبق أن التفوق الخدمي هو تقديم كل ما يلبي حاجات الزبائن والمستفيدين من خدمات ويفوق توقعاتهم، واستدامته للحفاظ على المستفيدين الحاليين، واستهداف زبائن جدد، باستقطاب



أفضل العاملين وأكثرهم مهاره للعمل في المؤسسة وتمكينهم واشراكهم وتحفيزهم لما له من تأثير ايجابي على التفوق في تقديم الخدمات.

### 3. التفوق المعرفي (Knowledge Excellence):

يشير تعريف المعرفة حسب (Al-dalimy, 2019: 17) الى انها "مزيج من الخبرة والمهارات والقدرات المعرفية المتراكمة لدى العاملين والمنظمة"، وفي السياق نفسه يرى (Al-hroot& Hijazi, 2013: 65) ان التفوق المعرفي "هو امتلاك المعرفة خصائص تميزها عن الموارد الأخرى التي تملكها المنظمة"، وهذه الخصائص او السمات هي "الخبرات، المهارات والقدرات" الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها الافراد والتي يصعب قياسها او تقليدها، فمن خلالها يمكن للمؤسسات تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها الاستمرار والبقاء، اما دراسة (الحدراوي واخرون، 2018، 194) فتؤكد على أن هذا البعد يركز على انشاء وتوليد القيمة لأصحاب المصلحة، ويهتم بالتقدم والتحسين المستمر والتعلم المنظمي، وتخفيض وقت اتمام العملية، بالإضافة الى الرشاقة والمرونة والكفاءة التشغيلية، وآلية تصميم الخدمات المستجدة التي تلبى رغبات الزبائن واحتياجاتهم، والاهتمام بمراقبة مستويات الأداء ومتابعتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم سلع وخدمات مشابهة، وذكرت دراسة (Nevo & Chan, 2007: 584) أن المعرفة تشتمل على مجموعة سياسات واستراتيجيات وتقنيات تستخدمها المؤسسة لدعم قدراتها التنافسية من خلال تحسين الظروف المرغوبة لزيادة الكفاءة والابتكار والتعاون بين الافراد، اما (العزاوي وهاشم، 2015، 126) فيشير الى ضرورة اهتمام منظمات الاعمال بالمعرفة وادارتها وتنظيمها باستعمال أفضل الوسائل والأساليب لغرض اكتسابها ونقلها وتحويلها من فرد إلى آخر او بين الأفراد والجماعات بصورة جماعية، لغرض تحسين الوظائف والمهام والنشاطات المتعددة التي تمارسها المؤسسة لتتألق وتتفوق في الوصول لأهدافها وتساعد في مجارة اقرانها من المؤسسات المنافسة لها والتفوق عليها.

وعلق (Cruz, 2018: 20) في دراسته عن هذا الموضوع أن تحقيق التفوق المعرفي يتطلب إدارة المعرفة التي اشار لها بأنها "كيفية الانتقاء والاختيار والتجميع لمصادر المعلومات وتحويلها الى معرفة وحفظها في وسط ملائم حديث ومتطور، وبتنظيمها بصفة دائمة ومستمرة للمستفيدين بوسائل واساليب مختلفة، لكي يسهل تطبيقها في اتخاذ القرارات المناسبة"، اما (Alnaweigah, 2013: 176) فرأى أن المعرفة في غاية الاهمية للمنظمات لغرض الوصول الى التفوق في أنشطتها، اذ تساعد في تحسين عملياتها واجراءاتها من خلال فرز المعرفة وترتيبها وتبويبها، وإتاحتها لجميع الافراد ولاسيما الجدد منهم، ونقل المتوفر منها عند الأفراد الى قواعد البيانات من خلال نشاطات إدارة المعرفة، وأضاف تصنيف للمعرفة بحسب مصدر الحصول عليها إلى (معرفة داخلية) التي تتمثل بتجارب المنظمة، وقدراتها على الاستفادة

من التعلم والاستراتيجيات والاعمال والتقنيات للأفراد والجماعات، و(معرفة خارجية) تتمثل بالأفراد بصفتهم صنّاع المعرفة والبيئة العامة (الإنترنت والمكتبات)، وبيئة الصناعة التي تنتمي لها المنظمة (المنظمات المنافسة والزبائن والجامعات والمعاهد ومراكز البحث العلمي).

اما بحث (بالحرر، 2016، 37) فحدد الأساليب التي تمكن المنظمات من بناء التفوق باستعمال المعرفة وبالتفصيل الاتي:

- انشاء نظام متكامل لجمع وتصنيف وحفظ واسترجاع المعرفة، وجعلها متاحة لجميع العاملين.
- تمكين العاملين من الوصول للمعرفة أو تقديمها لهم عند الحاجة اليها.
- تدريب العاملين على آلية التعامل مع الأنواع المتعددة للمعرفة وطرق اسرها، وتخزينها، وإعادة انتاجها.
- المنظمات التي تسعى للوصول الى التفوق التنظيمي من الضروري أن تكون التكنولوجيا المستعملة فيها ذات طابع يواكب تغيرات العصر الراهن، بالإضافة الى ضرورة استعمال الأجهزة والمعدات والبرمجيات المتقدمة في جميع انحاء المنظمة.

ومما سبق يمكن القول إن التفوق المعرفي هو امتلاك المنظمة لنظام متكامل لجمع المعرفة وتصنيفها وحفظها واسترجاعها وتمكين العاملين من الوصول اليها، والعمل على استخدامها لتحقيق التفوق لمدة طويلة في عمليات مختلفة، بما يضمن لها تحقيق التفوق على غيرها من المنظمات الأخرى التي تعمل في النشاط ذاته واستدامته.

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

### المبحث الاول

#### اختبارات مقياس الدراسة

يختص هذا المبحث بفحص واختبار الأداة الرئيسة لجمع البيانات (استمارة الاستبانة) قبل وبعد توزيعها على عينة الدراسة بهدف التأكد من مدى صدقها ومقدار الثبات في فقراتها ومدى ملاءمتها لواقع الشركات المبحوثة , إذ إن هذه الاختبارات تعد من المتطلبات الأساسية للتأكد من أن فقرات استمارة الاستبانة تعكس الأهداف التي أعدت من أجلها ، وتعد هذه الخطوة الممهدة للقيام بعملية الوصف الإحصائي ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: ترميز متغيرات الدراسة وابعادها:

أن الهدف الأساسي من عملية ترميز متغيرات الدراسة هو تسهيل مهمة قراءتها والتعرف عليها خلال عملية اجراء التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من استمارة الإستبانة، إذ يوضح الجدول (8) متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بعد ومصدر المقياس المعتمد لكل متغير.

جدول (8) ترميز متغيرات وابعاد الدراسة

المتغير الرئيسي	الابعاد الفرعية	الرموز الاحصائية	عدد الفقرات	المصدر
التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation (SO1)	التوجه نحو الزبائن Customer Orientation	CO	4	Tseng, C. H. etl, 2019
	التوجه نحو المنافسين Orientation to competitors	PO	3	
	التوجه نحو التكنولوجيا Technology Orientation	TTO	4	
التفوق التنظيمي Organizational Excellence (OE2)	التفوق القيادي Excellence Leadership	EL	4	(O'Shea and Alonso,2013: 561) ،(Nurluoz&Birol, 2011: 29-34) ،(Dess:9,2008) ،
	التفوق الخدمي	SE	6	(Bollinger&Smith:10,2000) ،

(القريشي،2019،72)، (كامل ،(48:2019،(alhila et al.2017,7)، (Abu Naser & ALShobaki,2017,12) و (Hadi & Falih,2019)			Service Excellence	
	5	KE	التفوق المعرفي Knowledge Excellence	

المصدر: من اعداد الباحث

### ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي:

ان توزيع البيانات سواء كان (طبيعياً او غير طبيعي) يحدد استخدام الاحصاءات المعلمية او اللامعلمية، فالتوزيع الطبيعي يستند الى استخدام الاحصاءات المعلمية اما التوزيع غير الطبيعي فيستند الى استخدام الاحصاءات اللامعلمية، ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك، وكما يأتي:

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التوجه الاستراتيجي:

لمعرفة طبيعة توزيع البيانات الخاصة بمتغير التوجه الاستراتيجي اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (9) بان مستوى المعنوية لاحصائية الاختبار قد بلغت (0.200) وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً، وهذا يعني بأن جميع بيانات متغير التوجه الاستراتيجي تخضع للتوزيع الطبيعي الذي يعتمد على استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (9) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التوجه الاستراتيجي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
SO1		
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.0101
	Std. Deviation	.45115
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.076
	Negative	-.078
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.26)

2. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفوق التنظيمي:

لمعرفة طبيعة توزيع البيانات الخاصة بمتغير التفوق التنظيمي اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (10) بان مستوى المعنوية الاحصائية للاختبار قد بلغ (0.200) وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً، وهذا يعني بأن جميع بيانات متغير التفوق التنظيمي تخضع للتوزيع الطبيعي الذي يعتمد على استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (10) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفوق التنظيمي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
OE2		
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.0669
	Std. Deviation	.49236
Most Extreme Differences	Absolute	.076
	Positive	.076
	Negative	-.076
Test Statistic		.076
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.26)

ثالثاً: اختبار الثبات لأداة القياس:

بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على إختبار كرونباخ الفاء، اذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفاء لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.60 – 0.74) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية حسب قاعدة (George&Mallery, 2003) وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تصيب الدقة والثبات المقبول ويبين الجدول (11) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة الحالية.

جدول (11) اختبار الثبات لمتغيرات وابعاد الدراسة

المتغير	قيمة الفا كرونباخ	البعد الفرعي	قيمة الفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation (SO1)	0.60	التوجه نحو الزبائن Customer Orientation	0.60
		التوجه نحو المنافسين Orientation to competitors	
		التوجه نحو التكنولوجيا Technology Orientation	
التفوق التنظيمي Organizational Excellence (OE2)	0.74	التفوق القيادي Excellence Leadership	0.74
		التفوق الخدمي Service Excellence	
		التفوق المعرفي Knowledge Excellence	
0.60			
0.60			
0.71			
0.65			
0.69			
0.64			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.26).

#### رابعاً: اختبار الاتساق الداخلي:

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين ابعاد متغيرات الدراسة الحالية وفقراتها، واعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية القوية والضعيفة بين تلك الابعاد وفقراتها، اذ تشير الارتباطات المعنوية العالية بين الابعاد وفقراتها الى قوة المقياس المعتمد، ويوضح الجدول (12) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات وابعاد متغيري الدراسة الحالية، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (10) الى وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين جميع الابعاد وفقراتها تراوحت بين (\*\*.323 - \*\*.861) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين جميع الابعاد وفقراتها.

جدول (12) معاملات الارتباط بين فقرات المتغيرات وابعادها

المتغير	البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation (SO1)	التوجه نحو الزبائن Customer Orientation	1	.541**	0.01
		2	.524**	0.01
		3	.757**	0.01
		4	.633**	0.01
	التوجه نحو المنافسين Orientation to competitors	1	.688**	0.01
		2	.746**	0.01
		3	.559**	0.01
التوجه نحو التكنولوجيا	1	.832**	0.01	

المتغير	البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
	Technology Orientation	2	.802**	0.01
		3	.737**	0.01
		4	.560**	0.01
التفوق القيادي Excellence Leadership		1	.580**	0.01
		2	.760**	0.01
		3	.714**	0.01
		4	.522**	0.01
	التفوق الخدمي Service Excellence	1	.697**	0.01
		2	.656**	0.01
		3	.665**	0.01
		4	.586**	0.01
		5	.579**	0.01
		6	.320*	0.01
	التفوق المعرفي Knowledge Excellence	1	.434**	0.01
		2	.861**	0.01
3		.750**	0.01	
4		.828**	0.01	
5		.323**	0.01	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.26)



## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

#### توطئة:

يختص هذا المبحث بوصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها بالاعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المتمثلة بـ (الحدود العليا والدنيا، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، الترتيب) لجميع فقرات ابعاد متغيرات الدراسة الحالية. وبهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات أفراد عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فأن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ويمكن تحديد تلك الفئات من خلال ايجاد طول المدى للمقياس (4 = 5-1)، ومن ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (5) (4 / 5 = 0.80)، وبعد ذلك يضاف الناتج (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (13) الآتي:

جدول (13) تصنيف فئات الوصف الإحصائي

المستوى	الفئة	تسلسل
منخفض جداً	1.80-1	1
منخفض	2.60 1.81	2
معتدل	3.40-2.61	3
مرتفع	4.20-3.41	4
مرتفع جداً	5.00 -4.21	5

**Source:** Dewberry, C. Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice first published, Published in the Taylor & Franci, 2004.

#### أولاً- وصف وتشخيص متغير التوجه الاستراتيجي:

يتضمن وصف وتشخيص متغير التوجه الاستراتيجي فقرتين، اذ تناولت الفقرة الاولى الوصف الإحصائي لفقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً، اما الفقرة الثانية فتناولت الوصف الإحصائي لمتغير التوجه الاستراتيجي وابعاده الفرعية اجمالياً، وكالاتي:

#### 1. وصف وتشخيص متغير التوجه الاستراتيجي تفصيلاً:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير التوجه الاستراتيجي تفصيلاً وكما يأتي:

#### أ. التوجه نحو الزبون (CO):

يظهر الجدول (14) نتائج الإحصاءات الوصفية للتوجه نحو الزبون (CO) الذي يتمثل بأربع فقرات (CO1, CO2, CO3, CO4) اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد

(4.0750) والانحراف المعياري (0.523) والاهمية النسبية(0.815) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الشركات المبحوثة تهتم بالتوجه نحو الزبون، وقد حصلت الفقرة (CO2) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.20) وبأنحراف معياري بلغ (0.624) وبأهمية نسبية بلغت (0.84)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً ايضاً وهذا يشير الى ان الاستراتيجيات المعتمدة في تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على فهم حاجات الزبائن في مجتمع البحث، في حين حصلت الفقرة (CO3) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.96) وبأنحراف معياري بلغ (1.037) وبأهمية نسبية بلغت (0.792) وكما موضح في الجدول (14).

جدول (14) الإحصاءات الوصفية لبعد التوجه نحو الزبون

Descriptive Statistics				
الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N
2	0.832	.906	4.16	80
1	0.84	.624	4.20	
4	0.792	1.037	3.96	
3	0.794	.779	3.97	
	0.815	.52380	4.0750	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Spss.26 , Excel.2019).

#### ب. التوجه نحو المنافسين (PO):

يظهر الجدول (15) نتائج الاحصاءات الوصفية للتوجه نحو المنافسين (PO) الذي يتمثل بثلاث فقرات (PO1, PO2, PO3) اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.983) والانحراف المعياري (0.538) والاهمية النسبية (0.796) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الشركات المبحوثة تهتم بالتوجه نحو المنافسين، وقد حصلت الفقرة (PO2) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.05) وبأنحراف معياري بلغ (0.727) وبأهمية نسبية بلغت (0.81)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً ايضاً مما يؤكد بأن الشركات المبحوثة تبحث عن خلق الميزة التنافسية من خلال زبائنهم، في حين حصلت الفقرة (PO3) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.88) وبأنحراف معياري بلغ (0.86) وبأهمية نسبية بلغت (0.775) وكما موضح في الجدول (15).

جدول(15) الإحصاءات الوصفية لبعده التوجه نحو المنافسين

Descriptive Statistics					
الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	
2	0.805	0.856	4.03	80	PO1
1	0.81	0.727	4.05		PO2
3	0.775	0.862	3.88		PO3
	0.79667	0.53801	3.9833		PO

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Sps.26 , Excel.2019).

### ت. التوجه نحو التكنولوجيا (TTO):

يظهر الجدول (16) نتائج الإحصاءات الوصفية للتوجه نحو التكنولوجيا (TTO) الذي يتمثل بأربع فقرات (TO1, TO2, TO3, TO4) إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.971) والانحراف المعياري (0.723) والاهمية النسبية (0.794) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان الشركات المبحوثة تهتم بالتوجه نحو التكنولوجيا، وقد حصلت الفقرة (TO1) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.04) وبأنحراف معياري بلغ (0.947) وبأهمية نسبية بلغت (0.81) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا مما يؤكد بأن الشركات المبحوثة تعتمد على الإنجازات التكنولوجية التي تم تحقيقها في بيئتها الداخلية، في حين حصلت الفقرة (TO3) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.80) وبأنحراف معياري بلغ (0.986) وبأهمية نسبية بلغت (0.76) وكما موضح في الجدول (16).

جدول (16) الإحصاءات الوصفية لبعده التوجه نحو التكنولوجيا

Descriptive Statistics					
الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	
1	0.81	.947	4.04	80	TO1
2	0.81	1.049	4.04		TO2
4	0.76	.986	3.80		TO3
3	0.8	.961	4.01		TO4
	0.7944	.72369	3.9719		TTO

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Sps.26 , Excel.2019).

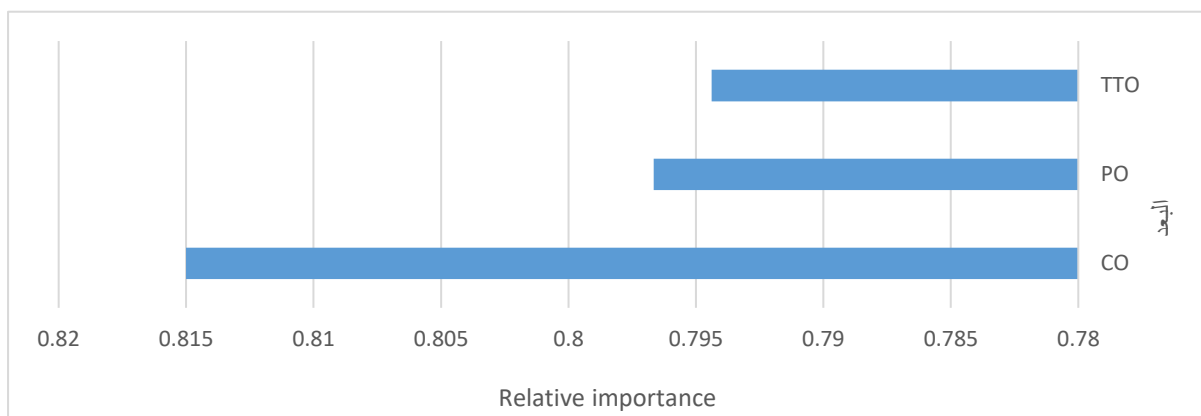
## 2. وصف وتشخيص متغير التوجه الاستراتيجي اجمالياً:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير التوجه الاستراتيجي وابعاده الفرعية اجمالياً، اذ يظهر الجدول (17) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التوجه الاستراتيجي والذي يقاس بثلاث ابعاد تمثلت بـ(التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.010) وبلغ الانحراف المعياري (0.45) و بلغت الأهمية النسبية (0.80)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التوجه الاستراتيجي قد حاز على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات افراد عينة الدراسة، مما يؤكد على ان الشركات المبحوثة تركز على الجانب الاستراتيجي في ممارساتها، أما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من ابعاد التوجه الاستراتيجي فقد حقق التوجه نحو الزبون (CO) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (0.815) , ثم التوجه نحو المنافسين بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (0.796) وقد جاء التوجه نحو التكنولوجيا في المركز الأخير بفارق ضئيل عن البعد الذي سبقه اذ بلغت أهميته النسبية (0.794) ويوضح الشكل (4) والجدول (17) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد التوجه الاستراتيجي بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

الجدول (17) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التوجه الاستراتيجي

Descriptive Statistics					
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	
1	0.815	0.5238	4.075	80	CO
2	0.79666	0.53801	3.9833		PO
3	0.79438	0.72369	3.9719		TTO
	0.80202	0.45115	4.0101		SO1

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Sps.26 , Excel.2019).



شكل (4) التمثيل البياني لابعاد متغير التوجه الاستراتيجي وفقاً للأهمية النسبية

## ثانياً: وصف وتشخيص متغير التفوق التنظيمي:

يتضمن وصف وتشخيص متغير التفوق التنظيمي فقرتين، اذ تناولت الفقرة الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلياً، اما الفقرة الثانية فتناولت الوصف الاحصائي لمتغير التفوق التنظيمي وابعاده الفرعية اجمالياً، وكالاتي:

### 1. وصف وتشخيص متغير التفوق التنظيمي تفصيلياً:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير التفوق التنظيمي تفصيلياً وكما يأتي:

#### أ. التفوق القيادي (LE):

يظهر الجدول (18) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعده التفوق القيادي (LE) الذي يتمثل بأربع فقرات (LE1, LE2, LE3, LE4) اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.156) والانحراف المعياري (0.567) والاهمية النسبية (0.831) هذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الشركات المبحوثة تهتم بالجانب القيادي وتحقق تقدماً ملحوظاً فيه، وقد حصلت الفقرة (EL1) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.25) وبأنحراف معياري بلغ (0.803) وبأهمية نسبية بلغت (0.85)، وهذا يشير الى دور القادة في مجتمع البحث في وضع الأهداف بناءً على احتياجات ورغبات المستفيدين، في حين حصلت الفقرة (EL3) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (4.09) وبأنحراف معياري بلغ (0.903) وبأهمية نسبية بلغت (0.818) وبالرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على ادنى المستويات الا انها لا زالت تتمتع بمستوى جيد من الاجابات اما باقي الفقرات فموضحة بالجدول (18):

جدول (18) الإحصاءات الوصفية لبعده التفوق القيادي

Descriptive Statistics					
الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	
1	0.85	0.803	4.25	80	EL1
3	0.822	0.928	4.11		EL2
4	0.818	0.903	4.09		EL3
2	0.836	0.868	4.18		EL4
	0.83124	0.56727	4.1562		EL

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Sps.26 , Excel.2019).

ب. التفوق الخدمي (SE):

يظهر الجدول (19) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعده التفوق الخدمي (SE) الذي يتمثل بستة فقرات (SE1, SE2, SE3, SE4, SE5, SE6) اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.052) والانحراف المعياري (0.561) والاهمية النسبية (0.810) هذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الشركات المبحوثة تهتم بالجانب الخدمي وتحقق تقدماً ملحوظاً فيه، وقد حصلت الفقرة (SE4) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.29) وبأنحراف معياري بلغ (0.814) وبأهمية نسبية بلغت (0.86) ومستوى إجابة مرتفع جداً، وهذا يشير الى ان الخدمات المقدمة من قبل الشركتين تتناسب مع احتياجات المستفيدين، في حين حصلت الفقرة (SE6) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.68) وبأنحراف معياري بلغ (1.06) وبأهمية نسبية بلغت (0.74) وبالرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على ادنى المستويات الا انها لا زالت تتمتع بمستوى جيد من الاجابات اما باقي الفقرات فموضحة بالجدول (19):

جدول (19) الإحصاءات الوصفية لبعده التفوق الخدمي

Descriptive Statistics				
الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N
5	0.77	1.048	3.87	80
3	0.84	1.144	4.21	
4	0.8	1.006	4.00	
1	0.86	.814	4.29	
2	0.85	.853	4.26	
6	0.74	1.065	3.68	
	0.8104	.56104	4.0521	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Sps.26 , Excel.2019).

ت. التفوق المعرفي (KE):

يظهر الجدول (20) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعده التفوق المعرفي (KE) الذي يتمثل بخمسة فقرات (KE1, KE2, KE3, KE4, KE5) اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.99) والانحراف المعياري (0.678) والاهمية النسبية (0.499) هذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الشركات المبحوثة تهتم بالجانب المعرفي وتحقق تقدماً ملحوظاً فيه، وقد حصلت الفقرة (KE1) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.20) وبأنحراف معياري بلغ (1.063) وبأهمية نسبية بلغت (0.84)، وهذا مؤشر على اهتمام الإدارات بعقد جلسات نقاشية رسمية بين العاملين لاستثمار طاقتهم بالمجالات الفكرية، في حين حصلت الفقرة (KE4) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.81) وبأنحراف معياري بلغ (1.057)

وبأهمية نسبية بلغت (0.76) وبالرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على ادنى المستويات الا انها لا زالت تتمتع بمستوى جيد من الاجابات اما باقي الفقرات فموضحة بالجدول (20):  
جدول (20) الإحصاءات الوصفية لبعء التفوق المعرفي

Descriptive Statistics				
الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N
1	0.84	1.036	4.20	80
3	0.79	1.031	3.97	
2	0.8	1.119	4.01	
5	0.76	1.057	3.81	
4	0.79	1.049	3.96	
	0.4991	.67838	3.9925	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Sps.26 , Excel.2019).

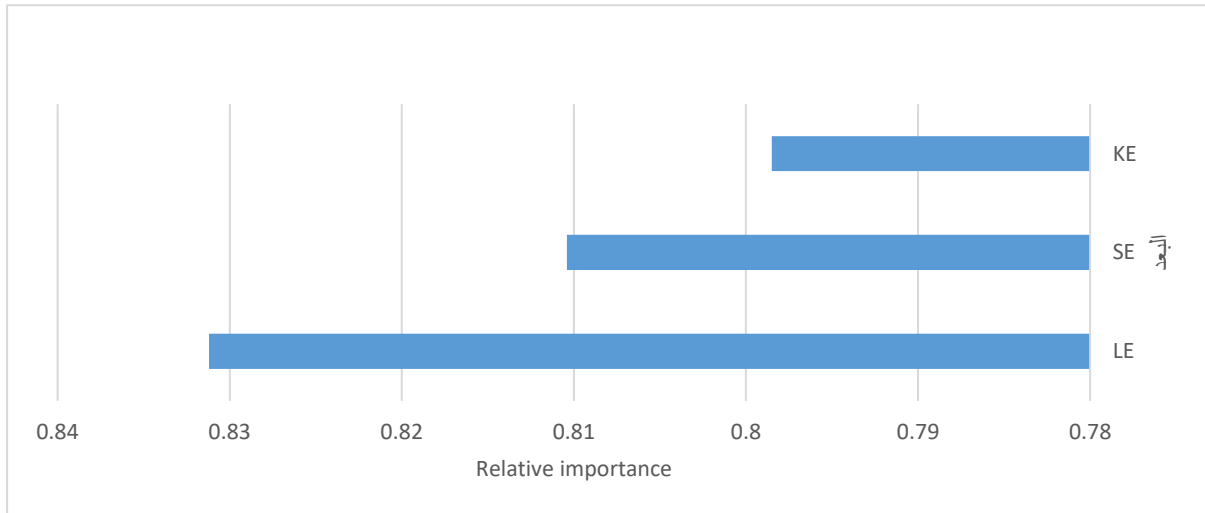
## 2. وصف وتشخيص متغير التفوق التنظيمي اجمالياً:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير التفوق التنظيمي وابعاده الفرعية اجمالياً، اذ يظهر الجدول (21) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التفوق التنظيمي والذي يقاس بثلاث ابعاد تمثلت بـ(التفوق القيادي، التفوق الخدمي، التفوق المعرفي)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.066) وبلغ الانحراف المعياري (0.492) و بلغت الأهمية النسبية (0.81)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التفوق التنظيمي قد حاز على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات افراد عينة الدراسة، مما يؤكد على ان الشركات المبحوثة تركز على جانب التفوق في ممارساتها، أما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من ابعاد التفوق التنظيمي فقد حقق التفوق القيادي(LE) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (0.831)، ثم التفوق الخدمي (SE) بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (0.810) وقد جاء التفوق المعرفي في المركز الأخير بفارق ضئيل عن باقي الابعاد اذ بلغت اهميته النسبية (0.798)، مما يشير الى التناسق بين ابعاد المتغير ويوضح الشكل (5) والجدول (21) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد التفوق التنظيمي بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

جدول (21) الإحصاءات الوصفية لمتغير التفوق التنظيمي

Descriptive Statistics						
الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اعلى قيمة	ادنى قيمة	N
1	0.8312	.56727	4.1562	5.00	3.00	80
2	0.8104	.56104	4.0521	5.00	2.50	
3	0.7985	.67838	3.9925	5.00	2.20	
	0.8134	.49236	4.0669	5.00	3.13	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Sps.26 , Excel.2019).



شكل (5) التمثيل البياني لأبعاد متغير التفوق التنظيمي وفقاً للأهمية النسبية



### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات الدراسة

توطئة:

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الحالية بغية تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها الرئيسية والفرعية، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات الاحصائية المتوفرة لإجراء عملية اختبار الفرضيات، اذ اشتمل هذا المبحث على فقرتين خصصت الاولى منها لاختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما خصصت الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير بين متغيراتها.

**اولا// اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي):**

استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بأبعاده الفرعية (التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا) والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي)، ويبين الجدول (22) كيفية الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط.

جدول (22) قيم ومستويات معامل الارتباط

ت	قيمة معامل الارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	اقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	بين (0.10) و (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	اعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

Source: Asuero, A. G., Sayago, A., & González, A. G. (2006). The correlation coefficient: An overview. *Critical reviews in analytical chemistry*, 36(1), 41-59.

ويظهر الجدول (23) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد متغيري الدراسة

الحالية، ويشير أيضاً إلى حجم عينة الدراسة البالغة (80) ونوع الاختبار، (2-tailed) إضافة الى شموله على مختصر (.Sig) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها، فإذا ظهرت العلامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01 ودرجة ثقة 99%، فيما تدل العلامة (\*) على معنويته عند مستوى 0.05 وبدرجة ثقة 95%.

جدول (23) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بأبعاده الفرعية والمتغير التابع (التفوق التنظيمي)

Correlations						
		CO	PO	TTO	SO1	OE2
CO	Pearson Correlation	1	.529**	.456**	.841**	.527**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80
PO	Pearson Correlation	.529**	1	.129	.671**	.519**
	Sig. (2-tailed)	.000		.255	.000	.000
	N	80	80	80	80	80
TTO	Pearson Correlation	.456**	.129	1	.763**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.255		.000	.000
	N	80	80	80	80	80
SO1	Pearson Correlation	.841**	.671**	.763**	1	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80
OE2	Pearson Correlation	.527**	.519**	.507**	.682**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

تشير نتائج الجدول (23) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير التوجه الاستراتيجي ومتغير التفوق التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.682) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (99%) وتشير هذه القيمة الى وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين المتغيرين (التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي)، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي) وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة ثلاثة فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو

الزبون والتفوق التنظيمي): أظهرت نتائج الجدول (21) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة

بين التوجه نحو الزبون ومتغير التفوق التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما

(\*\*0.527) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة

وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم تقبل فرضية الدراسة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الزبون والتفوق التنظيمي) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن التوجه نحو الزبون يمكنه أن يسهم في تعزيز التفوق التنظيمي للشركات المبحوثة.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو المنافسين والتفوق التنظيمي):

أظهرت نتائج الجدول (23) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التوجه نحو المنافسين ومتغير التفوق التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.519) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم تقبل الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو المنافسين والتفوق التنظيمي) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن التوجه نحو المنافسين يمكنه أن يسهم في تعزيز التفوق التنظيمي للشركات المبحوثة.

## 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والتفوق التنظيمي):

أظهرت نتائج الجدول (21) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التوجه نحو التكنولوجيا ومتغير التفوق التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.507) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم تقبل الفرضية التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والتفوق التنظيمي) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن التوجه نحو التكنولوجيا يمكنه أن يسهم في تعزيز التفوق التنظيمي للشركات المبحوثة.

## ثانياً// اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات الدراسة:

ويقع الكلام هنا على نحوين أساسيين الأول اختبار الفرضية الرئيسية وقد استخدم الباحث هنا اختبار الانحدار البسيط والثاني اختبار الفرضيات الفرعية وقد استخدم الباحث هنا الانحدار الخطي البسيط ايضاً بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (Spss.26).

**الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في التفوق التنظيمي).**

تهتم الفرضية الرئيسية الثانية باختبار التأثير المحتمل للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) في المتغير التابع (التفوق التنظيمي) وقد استعمل الباحث تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقات التأثير ذات الدلالة المعنوية (وتتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية) وسيتضمن هذا التحليل عدداً من المؤشرات تشمل معاملات الانحدار (B)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (F) المحسوبة ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ )، بالنسبة لقيم (F, T) المحسوبتين فسيقوم البرنامج الاحصائي (SPSS) بمقارنتها بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الاحصائية التي ستوضح بحكم علامة (\*) التي ستظهر على قيم معاملات (F, T) وكما هو ظاهر في الجدول (24)، وكالاتي:

الجدول (24) تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير التوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.895	1	8.895	67.649	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10.256	78	.131		
	Total	19.151	79			
a. Dependent Variable: OE2						
b. Predictors: (Constant), SO1						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

اولاً: - إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (67,649) عند مستوى دلالة ( $0.01 > \text{Sig}$ ) وبناءً عليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي) وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمتغير التوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي وبدرجة ثقة (99%). كما موضح في نفس الجدول (24).

ثانياً: - يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,464) أن متغير التوجه الاستراتيجي قادرة على تفسير ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الشركات عينة الدراسة أما النسبة المتبقية البالغة (54%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة وكما موضح في جدول (25).

جدول (25) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي (مختصر الانموذج)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682 <sup>a</sup>	.464	.458	.36261

a. Predictors: (Constant), SO1

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0,74)، أن زيادة مستويات متغير التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (74%) من وحدة انحراف معيارية واحدة مما يؤكد على قبول الفرضية الرئيسية الثانية كما موضح في جدول (26).

جدول (26) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي (جدول المعاملات)

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.084	.365		.004
	SO1	.744	.090	.682	.000

a. Dependent Variable: OE2

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ومن الفرضية الرئيسية الثانية تنبثق ثلاث فرضيات فرعية تم جمع نتائج اختباراتها في الجدول (27) وهي:

جدول (27) تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية

F	R <sup>2</sup>	Sig.	T	B	ابعاد المتغير المستقل	المتغير المعتمد
30.04	0.278	000.	5.48	0.496	التوجه نحو الزبون	التفوق التنظيمي
28.73	0.269	000.	5.360	0.475	التوجه نحو المنافسين	
27.00	0.257	000.	5.197	0.345	التوجه نحو التكنولوجيا	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (Spss.26).

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو الزبون في التفوق التنظيمي. ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول (27) كالاتي :

اولاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.496). أن زيادة مستويات بعد التوجه نحو الزبون بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (49.6%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على قبول الفرضية.

ثانياً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (30.04) عند مستوى دلالة (0.01 > Sig) وبناء عليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو الزبون في التفوق التنظيمي وبدرجة ثقة (99%) .

ثالثاً: يتضح من قيمة معامل التحديد(التفسير) ( $R^2$ ) البالغة (0.278). أن بعد التوجه نحو الزبون قادر على تفسير ما نسبته (27.8%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الشركات عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية البالغة (72.2%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو المنافسين في التفوق التنظيمي.

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول (25) كالاتي :

اولاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.475). أن زيادة مستويات بعد التوجه نحو المنافسين بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (47.5%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على قبول الفرضية.

ثانياً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (28.73) عند مستوى دلالة (0.01 > Sig) وبناء عليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود تأثير معنوي لبعده التوجه نحو المنافسين في التفوق التنظيمي وبدرجة ثقة (99%) .

ثالثاً: يتضح من قيمة معامل التحديد(التفسير) ( $R^2$ ) البالغة (0.269). أن بعد التوجه نحو المنافسين قادر على تفسير ما نسبته (26.9%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الشركات عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية البالغة (73.1%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التكنولوجيا في التفوق التنظيمي. ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول (27) كالاتي :

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (27.00) عند مستوى دلالة (0.01 > Sig) وبناء عليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لبعد التوجه نحو التكنولوجيا في التفوق التنظيمي بأبعاده وبدرجة ثقة (99%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) البالغة (0.257) أن بعد التوجه نحو التكنولوجيا قادر على تفسير ما نسبته (25.7%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الشركات عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية البالغة (74.3%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغة (0.345) أن زيادة مستويات بعد التوجه نحو التكنولوجيا بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (34.5%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على قبول الفرضية.

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث عدد من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال دراسته هذه وهي:

1. يتفق عدد كبير من الباحثين وأصحاب الشأن ان التوجه الاستراتيجي اليوم من أهم الأمور التي يجب الاهتمام والانشغال بها من قبل الإدارات العليا.
2. يعد موضوع التفوق التنظيمي اليوم الشغل الشاغل لمنظمات الاعمال في العصر الراهن لما له من أهمية في بقاء وديمومة عمل المنظمات من منطلق (من لا يتقدم..... يتقدم) اذ تسعى المنظمات الى التقدم كضرورة ملحة وليست حاجة كمالية.
3. ان الشركات العاملة في العراق بدأت تهتم بهذين المتغيرين نتيجة لمتطلبات التقدم الحاصل في البلد وانفتاحه على الأسواق الدولية والمنظمات العالمية.
4. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغيرين في الشركة مما يؤشر على قبول فرضية الدراسة الرئيسية الاولى.
5. وتشير النتائج الى ظهور مستوى جيد من التوجه نحو الزبون لدى عينة الدراسة مما يسهم في زيادة مستوى التفوق التنظيمي في الشركة.
6. وجود اهتمام من قبل الشركة بالمنافسين في الشركتين قيد الدراسة وهذا ما يسهم بنحو واضح في تقدم مستوى التفوق التنظيمي ضمن مجال عمل الشركة.
7. وجود اهتمام عالي بالتكنولوجيا في الشركة قيد الدراسة تسهم بنحو واضح في زيادة مستوى التفوق التنظيمي ضمن مجال عمل الشركة.
8. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي مما يؤشر على عدم صحة فرضية البحث الرئيسية الثانية.
9. تبين من التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير معنوية للتوجه نحو الزبون في الولاء التنظيمي.
10. لبعد التوجه نحو المنافسين تأثير ايجابي في مستوى التفوق التنظيمي في الشركة قيد الدراسة.
11. تبين من التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه نحو التكنولوجيا والتفوق التنظيمي.



## المبحث الثاني

### التوصيات

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أفرزتها البحث، يمكن وضع بعض التوصيات التي يرى الباحث أنها مهمة لتعزيز نقاط القوة الموجودة والتغلب على نقاط الضعف والقصور وهي كالآتي:

1. توجيه مزيد من الاهتمام من قبل الإدارات العليا في الشركة بموضوع التوجه الاستراتيجي للشركة لغرض مواكبة للسوق العالمية والاهتمامات الدولية من خلال الايفادات الخارجية واجراء ورش البحث والتطوير.
2. توفير جهد أكبر للتواصل مع المنظمات والجمعيات العالمية الخاصة بمجالات الجودة والتفوق في المؤسسات العالمية كونه الضمانة الأساسية لبقاء واستدامة الشركة من خلال الاستفادة من تجارب الشركات الكبرى.
3. تعزيز الجانب النظري فيما يتعلق بفهم اساسيات هذين المتغيرين بالنسبة للعاملين من خلال إقامة الورش التدريبية والمؤتمرات العلمية واشراك الجميع فيها.
4. الاهتمام بصورة أكبر بالجانب المعرفي وتعزيز التواصل العلمي بين المنظمة ومصادر المعرفة كالجامعات والمراكز البحثية وغيرها.
5. الاهتمام بالجانب التقني والتكنولوجي بصورة أكبر من قبل المنظمة كأثناء قسم خاص بهذا المجال يواكب اخر ما توصلت اليه المنظمات النظيرة والعاملة بنفس القطاع.
6. استثمار العلاقة الإيجابية المعنوية بين بعد التوجه نحو الزبون والتفوق التنظيمي لإدامه عمل الشركة من خلال تشجيع العاملين لبذل جهود أكبر لتحقيق التفوق التنظيمي.
7. استثمار العلاقة الإيجابية المعنوية بين بعد التوجه نحو المنافسين والتفوق التنظيمي لإدامه عمل الشركة من خلال نشر ثقافة التنافس لتحقيق التفوق التنظيمي.
8. استثمار العلاقة الإيجابية المعنوية بين بعد التوجه نحو التكنولوجيا والتفوق التنظيمي لإدامه عمل الشركة من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العمل.

## المراجع والمصادر

## • القران الكريم.

## أولاً: المصادر العربية:

## أ. الكتب:

- 1) ابو الجدائل، حاتم بن صالح (2008)، "الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي المفاهيم والاسس"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة العربية، مصر.
- 2) ابو النصر، مدحت محمد (2009)، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر.
- 3) حافظ عبد الناصر، علك، عباس، حسين، وليد، حسين (2015)، " الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية"، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 4) الدوري، زكريا صالح، صالح أحمد، على (2009) " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال قراءات وبحوث"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن.
- 5) العامري، صالح مهدي محسن، والغالبية، طاهر محسن منصور، (2011)، " الادارة والاعمال" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 6) الكرخي، مجيد عبد جعفر (2014): التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.

## ب. الرسائل والاطاريح:

- 1) الأخضر، صياحي، 2018، " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج)"، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر.
- 2) آل مزروع، بدر بن سليمان بن عبد الله، (٢٠١٠)، "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الاجهزة الامنية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 3) إنشاصي، رامي إبراهيم محمود "التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية" رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 2019.

- (4) بالحرر، الاء بنت عبد الرحمن بن محمد، 2016، " مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة (دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين)"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة- السعودية.
- (5) البحيصي، عبد المعطي محمود، 2016 "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة)"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
- (6) البراري، عمر حسين ويسب، (٢٠٠٩)، "دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات" دراسة استطلاعية، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- (7) ترغيني صبرينة (2015) "دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة" دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- (8) جميل، أحمد وسفير، محمد، (2011)، "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات"، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات" جامعة ورقلة وجمهورية الجزائر.
- (9) جندب، عبد الوهاب احمد علي، (2013) " أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأغذية في اليمن" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- (10) حجازي، نهال موسى شحده، 2016، " (التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي (دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة)"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- (11) حسن، عبد المحسن أحمد، (2010)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التفوق المنظمي: دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات الخلوية"، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
- (12) حسين، عدي، 2017، " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة دراسة حالت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف"، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مستغانم - الجزائر.

- 13) حناوي، سوزان، الياس، (2015)، "دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية" اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
- 14) الدهدار، مروان حمودة (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزاتها التنافسية (دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة). الجامعة الإسلامية - غزة. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/17871>
- 15) شحاذه، محمود رحمن (2015) "تفوق المصارف طبقا لانعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية" ، بحث مقدم الى مجلس الدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد للحصول على درجة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في المحاسبة.
- 16) عاصي، نايف على (2015) "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الأداء المنظمي"، أطروحة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية للحصول على درجة دكتوراه فلسفة علوم في إدارة أعمال".
- 17) العامري فراس محمد اسماعيل (2015) " التوجه الاستراتيجي للمنظمات في إطار التفاعل بين القدرات القيادية وممارسات نظرية الفوضى" بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه في علوم الإدارة العامة، جامعة بغداد.
- 18) العامري، حسين عليوي كهية، (2014)، "تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي: بحث ميداني في هيئة التعليم التقني"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 19) عبد الوهاب، آثار عبد الحكيم (2016)، " متطلبات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق، التنظيمي دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين "، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة بغداد.
- 20) العجمي، سالم حسين (2011) أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 21) الفاعوري، أسماء مروان، (2012)، "أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 22) الفتلاوي، ايناس عباس يونس (٢٠١٢)، اثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الاداء المتميز : دراسة استطلاعية لاراء عينة من التدريسين في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

(23) الفتلاوي، ماجد جبار، (2013)، "التأثير الوسيط للدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز: بحث تحليلي في جامعة الكوفة"، اطروحة دكتوراه، كلية ادارة واقتصاد، جامعة بغداد.

(24) كمونة، علي عبد الأمير عبد الحسين (2016) " تأثير أنماط القيادة وإستراتيجية إدارة المعرفة في التفوق التنظيمي: بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية العراقية"، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال.

(25) المولى، مثنى عبد الوهاب، 2019، " أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الاهلية دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في العراق"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم -السودان.

(26) النصراوي، حيدر غازي محمد حسون، (2014)، "أدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة واقتصاد، جامعة بغداد.

(27) هاشم، ولدان عبد الستار، (2014)، "توظيف أبعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي: بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من المدراء في عدد من شركات وزارة الصناعة في العراق"، رسالة ماجستير علوم في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد العراق.

(28) الهيموندي، وردة عبد الخالق، "دور الذكاء الشعوري في تفوق الأداء الجامعي في إطار أساليب اتخاذ القرارات، بحث ميداني لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية"، رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، ٢٠١٣.

#### ت. المجالات والدوريات:

(1) أبو رذن، ايمان بشير محمد وعبد الرحمن، احمد خالد (2020) " التراصيف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16, العدد 52.

(2) احمد، ايمان عبد محمد، (٢٠١٥)، "دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة البصرة، المجلد السابع، العدد الرابع عشر ص:134-179.

- (3) احمد، جنان شهاب، 2018، " القابلية الامتصاصية للمعرفة: أداة الإدارة في تحقيق التفوق التنظيمي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (10)، العدد (3).
- (4) بلكير، خليدة، محمد (2016)، " تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة"، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 14 المجلد 1.
- (5) الجزائري، نائل رسول سعيد (2017)، " دور التوجه الاستراتيجي في ممارسات الحوكمة، دراسة حالة في وزارة المالية/ مكتب المفتش العام"، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة- بغداد.
- (6) جلاب، احسان دهش (2013) دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في النقطة الريادية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد3: الصفحات 42-64.
- (7) الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد محمد، الموسوي، كوثر حميد، 2018، "دور البنى التحتية لإدارة المعرفة في الحد من الجهل التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في مديرية بلدية النجف الاشرف"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (10)، العدد (3).
- (8) حسن، علاه أحمد (2012) مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وابعاد التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيونى للصناعات الدوائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، الصفحات 9-40.
- (9) حسين عبد العزيز حيدر، سلمان حيدر مهدي (2014) " التنبؤ بالإنجاز بدلالة التفكير الاستراتيجي لدى سباحي الفرات الاوسط والمنطقة الجنوبية في فعالية 100م سباحة حرة"، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، العدد 14.
- (10) حسين، مظفر احمد، دانوك، احمد عبد الله، 2017، " دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل سمنت كركوك"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة (40)، العدد (111).
- (11) دانوك، احمد عبد الله "تقويم واقع ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية" دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية (SCOP)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1.

- (12) الربيعي، ميثاق طاهر، علي، صباح، (٢٠١٨)، التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
- (13) الرفيعي، علي عبود، عبد، ضرغام حسن، 2018، " أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (1).
- (14) الزريقات، خالد خلف سالم، (2007)، "أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، جامعة الإسراء الخاصة.
- (15) زهرة بو سراج (2013)، استراتيجيات التصنيع والتجديد التكنولوجي في المؤسسات الصناعية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية، جامعة باجة مختار - الجزائر العدد 34، ص16.
- (16) سعيد، هديل كاظم، النصراوي، حيدر غازي محمد، 2016، " إدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية بابل"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (89).
- (17) الصيرفي، محمد، 2009، "التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم"، مؤسسة حورس للتعليم والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- (18) الضلاعين، علي، (2011)، "إثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة الاتصال الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 37، العدد 1.
- (19) العابدي، علي رزاق جيا، " المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي لدراسة تطبيقية في جامعة الكوفة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2017، المجلد 23، العدد 97، الصفحات 153-173.
- (20) عبد الله، حيدر طه وعمير، عراك عبود " دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية، (AL-dananeer, 1(15), (2019).
- (21) عبد الناصر، علك، واثار، عبد الحكيم عبد الوهاب. (2016). متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي \_دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(92), 135-135.

- (22) العزاوي، شفاء محمد علي، هاشم، ولدان عبد الستار، 2015، "تأثير صناعة المعرفة في التفوق المنظمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (21)، العدد (84).
- (23) علي موات صيهود، & حسام حمدان شونه، (2017)، "تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية/مدخل مقارنة" Journal of Economics and Administrative Sciences, 23(101) , 149-149.
- (24) الكبيسي، صلاح الدين عواد وحاتم، افراح عبد الجبار، "انعكاس القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2018، المجلد 24، العدد 105، الصفحات 25-48.
- (25) لفته، جواد كاظم (2018) معالجة منهجية للتوجه الاستراتيجي في ادارة ظاهرة الهجرة والنزوح القسري في العراق، مجلة دراسات ادارية، المجلد الثاني، العدد الرابع: الصفحات 104-148.
- (26) المسعودي، موسى احمد (٢٠٠٨)، إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي-دراسة في البنوك الإدارية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، العدد 3.
- (27) المشهداني، خليل إبراهيم، تكلان، ابتهاج خاجيك، 2018، "ثقافة الخدمة المميزة وأثرها في شخصية مستهلك الخدمة الفندقية دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (24)، العدد (100).
- (28) نادر، علاء محمد، جاسم، باسم عبد الحسن، 2019، " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي (بحث ميداني في شركة الفارس العامة)"، معهد الإدارة / الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (25)، العدد (114).



## ثانياً: المصادر الاجنبية:

## A. Books:

- 1) Alliance for organizational excellence, excellent work place model available,2006.
- 2) Beechner, Alice, Humilton Karen (1997) "Infinity: A model for organizational Enallene".
- 3) Daft L. Richard, (2010) **“organizational theory and design, 10th ed,** nelson education, Canada.
- 4) Doole, Isobel & Lowe, Robin (2006)," Strategic Marketing is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK30 Corporate Drive, Suite 400, Burlington, MA 01803, USA. Typeset by Integra Software Services Pvt. Ltd, Pondicherry, India www.integra-india.com Printed and bound in Italy.
- 5) Foley, Kevin, Hensler, Douglas, jenker, jan, (2000), "Quality Management and Organization Excellence, Oxymoron's, Empty Boxes, or Significant Contributions to Management Thought and Practice?", prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
- 6) Greve ‘H. R. (2009). **Exploration and Exploitation in Product Innovation.** Industrial and Corporate Change (945-975). P:70, Inc., New York.
- 7) Hakala, H. (2010). Configuring Out Strategic Orientation (p. 232). *Universitas Wasaensis: Vaasan Liopisto.*
- 8) Hult ‘G.T.M. ‘R.F. Hurley ‘and G.A. Knight (2004). “Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance,” Industrial Marketing Management ‘pp 429–438, Irwin prentice-Hall Boston.
- 9) Lanham, Maryland, tornto (2009) **“strategic intelligence”**, donmcdowell. United states of America.

- 10) Markowska ,M. ,Grichnik ,D. ,Brinckmann ,J. ,& Kapsa ,D. (2018). **Strategic orientations of nascent entrepreneurs: antecedents of prediction and risk orientation. Small Business Economics** ,p:29.
- 11) Thompson Arther, Strickland A.J, Gamble John E (2007) “**crafting &Excuting strategy**”, 15th ed, mc Graw-Hill Education, New York.
- 12) Websters, M., (1974), Webster's new collegiate dictionary, G & C. Merriam co. spring field Massachusetts.
- 13) Xu, mark (2007) “**managing strategic intelligence techniques & technologies**”, information science reference an imprint of igi globe, newyork.
- 14) Yang ,Suechin & Hisn,Hong kang (2018), synergy always good? Clarifying the effect of innovation capital and customer capital on firm performance in tow con text ,p27.
- 15) Deshpande ,R. ,Grinstein ,A. ,andOfek ,E. (2012). **Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation**,pp 629–643, Ed, Western College Publisher, New York.

#### B. Thesis:

- 1) Chendroyaperumal, Chendrayan & Chandramouli, S, (3122), " Leadership and Managerial implications for practice and organizational excellence from a drop of the Case of Ramayana – A Celebrated Indian work on Wisdom", Department of Management Studies, Saveetha Engineering College, Anna University of Technology Chennai.
- 2) Cruz, Louis Reade., (2018), " **Determining How Work Process Influences Organizational Results Using the Malcolm Baldrige Excellence Framework** ", Doctor of Education in the Department of Interdisciplinary Leadership, University in Partial, Batters Greece.
- 3) Eitrem, A., & Öberg, L. (2018). *The effect of strategic orientation on the commercial exploitation of digitalisation: A study on digitalisation in Norwegian companies* (Master's thesis).

- 4) Eygelaar, S. J, D (2004). **The Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and PERFORMANC Excellence E**, Doctoral Dissertation, south Afrikaans University.
- 5) Kish, D.L.R., (2016), "**Understanding Excellence through an Examination of Shared Vision, Leadership Behaviors, Strategic Planning, and the Use of Data at Three AwardWinning Two-Year Institutions**", Doctor Dissertation of Education (Unpublished), National American University.
- 6) Leonard, Denis, and McGuire, Mac, (2007), "**The Executive Guide to Understanding and Implementing the Baldrige Criteria: Improve Revenue and Create Organizational Excellence**", ASQ Quality Press Milwaukee, USA.
- 7) Lewis EdD, C. J. (2011). **A Study of The Impact of The Workplace Learning Function on Organizational Excellence by Examining the Workplace Learning Practices of Six Malcolm Baldrige National Quality Award Recipients.**
- 8) Medhurst, Derek & Richards, Dave, (2010), "**un update for the efqm excellence model 2010: how many reasons for not using the EFQM excellence model are just excuses**", D&D excellence limited: <http://www.ddexcellence.com>.
- 9) Mphuthi, Teboho, (2012), "**Organizational Excellence as a key Driver in Achieving Organizational Learning**", the degree of Master of Philosophy Information and Knowledge Management, Stellenbosch University.
- 10) Nasir, W. M. (2013). *The relationship between strategic orientation and firm performance: evidence from small and medium enterprises in Malaysia* (Doctoral dissertation, Victoria University).
- 1) Nasir, Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd, (2013), "**The relationship Between Strategic Orientation and Firm Performance: Evidence from**

**Small and Medium Entrtprises in Malaysia "**, This thesis is presented in fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy, Business and Law Victoria University Melbourne, Australia.

11) AL-Habeeb, Abdussalam Abdullah, (2020)" Organizational Excellence based approach to manage the interactions between religion and organizations" The case of islam and large Saudi private organizations, a thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy.

12) Thor, S. (2012). *Organizational excellence: A study of the relationship between emotional intelligence and work engagement in process improvement experts* (Doctoral dissertation, George Fox University).

### C. Journal:

2) Ahadinezhad, Massoumeh & Badami, Rokhsareh & Mostahfezian, Mina, (2012), "Organizational Intelligence and Excellence Based on EFQM Model Among the Isfahan Sport Boardsare Interrelated", World Journal of Sport Sciences 6 (4): 328-330, 2012.

3) Ajaif, Mona, (2008), "**Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai, Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East RESPONSIBILITIES: Challenges**, Dubai: TQM College.

4) Al Ansari ,Yahya ,Marwan Altalib ,Muna Sardoh (2017) , **Technology Orientation ,Innovation and Business Performance: A Study of Dubai SMEs ,Southern Cross Business School ,Southern Cross University , Gold Cost Campus ,QLD 4225 ,Australia,p1.**

5) Al hila, Amal A., Al Shobaki, Mazen J., Abu Naser, Samy S., and Abu Amuna, Youssef M., (2017), " Proposed Model for Learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from the Standpoint of Teaching Staff in Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip", International Journal of Education and Learning, Vol. 6, No. 1.

- 6) Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & Abu Amuna, Y. M. (2017). Proposed Model for Learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from the Standpoint of Teaching Staff in Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip. *International Journal of Education and Learning*, 6(1), 1-26.
- 7) Aldalimy, Mohammed Jabbar Hadi., Al-Sharifi, Ali Kahdim Hussein., Bannay, Dheyaa Falih., (2019), "**Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity**", *Journal OF Southwest JIAOTONG University*, Vol.54, No. 6.
- 8) Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z., & Al-Swidi, A. K. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence A proposed research . framework. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 66-85.
- 9) Alhefity, S., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). **The impact of the leadership and strategy management on organizational excellence: moderating role of organizational culture.** *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 6, 748-759.
- 10) Al-Lozi, Musa Salameh., Almomani Reham Zuhier Qasim and AlHawary, Sulieman Ibraheem Shelash., (2017), "**Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Potash Company in Jordan**", *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management* Vol.17 Issue 7 Version 1.0.
- 11) Almeida Fátima Evaneide Barbosa De João Veríssimo Lisboa, Mário Gomes Augusto, Paulo César De Sousa Batista, 2013, *Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries.*

- 12) Almekhlafi, Sultan Saeed Abduh., (2018), " **The Degree of Applying the Criteria of Excellence Management in the Light of the EFQM Excellence Model by the Leadership of King Khalid University from the Point of View of Faculty Members**" International Journal for Research in Education, Vol. 42, No.3.
- 13) Alnaweigah, Dr. Atallah Basheer., (2013), " **The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff**", International Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, VOL. 5, NO. 3.
- 14) Alsaleh, Ghadah., (2016), " **Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation& Assessment (NCAAA) Lead to Organization Excellence**", European Scientific Journal, Vol. 12, No. 34.
- 15) Al-Taha, S. M. M. (2021). The Impact of Strategic Orientation in Achieving and Sustaining the Competitive Advantage A Survey Study of the Opinions of AsiaCell Telecom Managers in Iraq. Buhuth Mustaqbaliya Scientific Periodical Journal, (49).
- 16) **Altindag, Erkut & Zehir, Cemal (2012)" Back to the Past: ReMeasuring the Levels of Strategic Orientations and Their Effects on Firm Performance in Turkish Family Firms: An Updated Empirical Study Volume 41, Pages 288-295.**
- 17) Aragon, Sanchez Antonio & Sanchez Marin, Gregorian, 2005, Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMES, Journal of Small Business Management, Vol (43), No (3).
- 18) Aslam, Hassan Danial, Dr Muhammad Shakir, Dr. Jam Muhammad Zafar, Arslan Ayub & Najeeb Ahmad (2020)," Determining the Performance of Small and Medium Enterprises Influenced by Total Quality Management Practices and Organizational Learning: Mediating Role of Organizational

- Excellence among Furniture Industry of Pakistan", *Hamdard Islamicus*, Vol. (43), No. (1), pp. (282-294).
- 19) Asuero, A. G., Sayago, A., & González, A. G. (2006). The correlation coefficient: An overview. *Critical reviews in analytical chemistry*, 36(1), 41-59.
- 20) Azimi. H, (2016), Determination of Knowledge Management (KM) impact on Organizational Excellence of PNU personnel in western Azerbaijan (iran), *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol. 6 (S2), pp. 429-434.
- 21) Becker, Karen, (2005), "**Are you Haring Voice?**", Publish by Bechtel Bettisinc, Vol. 3, No. 2.
- 22) Bement Jr, A. L. (2004). *organizational excellence: the NSF results Agenda*. national science of foundation, USA, office of the director.
- 23) Bing Liu, Relationship Between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review, *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 3; ,2011,
- 24) Cadogan, (2012), **International Marking Strategic Orientations and business success: reflections on the path ahead**, *International Marking Review*, 29 (4) P340.
- 25) Connell, Maura O, (2001) "**Market Orientation: Te Implementation of the Marketing Concept**", Tis Article is brought to you for free and open access by the Journals Published Trough Arrow at ARROW@DIT Te ITB Journal: Vol. 2: Iss. 1, Article 2.
- 26) Coyne, J. W. (2014). *Strategic intelligence in law enforcement: anticipating transnational organised crime* (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- 27) Dahlgaard, J. J., Chen, C. K., Jang, J. Y., Banegas, L. A., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013). **Business excellence models: Limitations, reflections**

- and further development.** *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 519-538.
- 28) Dalglish, D., Mauricio, R., & Williams, T. (2013). Journey to excellence: A case study of the capital projects division, province of Alberta, Canada. *The TQM Journal*.
- 29) Durrah, Omar, Naser Khmour & Samir Al-Abbadi (2014)," The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance: A Case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital", *International Business Research*; Vol. (7), No. (9), pp. (17-29).
- 30) Ejdy, Joanna (2014) " Strategic Orientation Of Small And Medium Size Enterprises" *Economics And Management*. 19 (4).
- 31) Fontana, Roberto & Adams, Pamela. (2013)" **Strategic orientations, marketing capabilities and innovation: an empirical investigation, Paper to be presented at the 35th DRUID Celebration Conference, Barcelona, Spain, June 17-19.**
- 32) Gates, L. P. (2010). **Strategic planning with critical success factors and future scenarios: An integrated strategic planning framework.** *Software Engineering Institute*, 11, 67.
- 33) Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
- 34) Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*.
- 35) Golmohammadi, Mahmood., Ghorbani, Adel., Feyzi, Mohammad., (2016), "**The effect of job attitudes and organizational identity in organizational excellence of employees (Case Study: Staff of**



- Department of Natural Resources and Watershed of Ardabil province)" International Journal of Humanities and Cultural Studies.**
- 36) Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.
- 37) Halac, D. S. (2015). **Multidimensional construct of technology orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1057-1065.**
- 38) Han, J.K.; Kim, N.; Srivastava, R.K. 1998 Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *J. Mark*, 62, 30–45.
- 39) Hemati, Fatemeh& Mohamadi, Esfandiar& Navid, Babak Jamshidi, (2013)," The study of influence of strategic orientation and marketing capabilities on performance of branches of public banks (case study: Ilam province) *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol, 7 (14): 1147-1154
- 40) Hijazi, H., and Al-hroot, H., (2013), **"Measuring the Effect of the Perception of Knowledge Management on its Utilization in Public Sector in Jordan: A comparative Study to Determine the Change in the Utilization of Knowledge Management Between 2004 – 2013"** *Information and Knowledge Management*, Vol.3, No.11.
- 41) Hijjawi, Ghufra Saed, (2021)" The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership", *Management Science Letters* Vol. (11), No. (9), pp. (57-67).
- 42) Hitt, Micheal A., M. Tina Dacin, Edward Levites, Jean-Luc Arregle, and Anca Borza, (2000), ‘Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: ResourcesBased and Organizational Learning Perspectives’, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3.

- 43) Hussain, Syed Shahid & Azhar, Sarwar M. & Shahid, Maham, (2013)," Strategic Orientations and Organisational Types: A Theoretical Link", *Journal of Organization & Human Behavior*, Volume 2 Issue 3.
- 44) Isoherranen, V. (2012). Strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus. *University of Oulu, Faculty of Technology*, (32), 27-33.
- 45) Jassmy, Basim Abbas Kraidy & Bhaya, Zaki Muhammad Abbas (2016) " Strategic Orientation and Effects On Organizational Performance- Analytical Study In Real Estate Banks In Al-Dewaniya Province " "Challenges of Modern Management", November 3rd-4th, BUCHAREST, ROMANIA.
- 46) Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348-358.
- 47) Joachim, A., & Omotayo, O. (2011). Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries. *Management Science Letters*, 1(3), 315-322.
- 48) Jogaratnam, Giri (2017)," How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry",. Jogaratnam / *Journal of Hospitality and Tourism Management* 31, 211-219.
- 49) Johnson, J. L., Martin, K. D., & Saini, A. (2012). The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation. *Industrial marketing management*, 41(4), 715-724.
- 50) Kaehler, Cristiano., Busatto, Franciele., Becker, Grace, V. Hansen., Hansen, Peter Bent (2014), Relationship Between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in A Brazilian and Strategic Orientation: An Empirical Study in A Brazilian Company, *Scientific Research, business*, 6, Pp1-9, [Http://Www.Scirp.Org](http://www.scirp.org).

- 51) Karimi, Hajar, (2020)," Investigation the Effect of Organizational Spirituality on Employee Engagement Through the Moderating Role of Organizational Excellence (Case Study: Sade rat Bank)", *Revista Humanidades e Inovação*, Vol. (7), No. (4), pp. (304-318).
- 52) Ken, H., Cheadle, A., & Bluestone, K. S. (2012). **Strategic thinking: Lessons for leadership from the literature.** *Library Leadership & Management*, 26(3/4), 1-23.
- 53) Khalf, A. K., & Omaer, A. A. (2021). The Role of strategic leadership in achieving organizational excellence: A field study in a sample of Iraqi private banks. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 13(4).
- 54) Khin, Sabai, et al., (2012)" The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness, peer-review under responsibility of JIBES University, Jakarta doi: 10.1016/j.sbspro. 11.193.
- 55) Kruger, J. P. (2010). *A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa* (Doctoral dissertation).
- 56) Leonard, D., & McGuire, M. (2007). *The executive guide to understanding and implementing the Baldrige criteria: Improve revenue and create organizational excellence*. Quality Press.
- 57) Mahmoud, Rosli & Herath, H. (2013) strategic orientation-based research model of SME performance for developing countries, *Society of Interdisciplinary Business Research*, Vol 2(1), p 435.
- 58) Malcolm Brady Aidan Walsh, (2007),"Setting strategic direction: a top down or bottom-up process?", *Business Strategy Series*, Vol. 9 Iss 1 pp. 5 - 11
- 59) Maleki, H., and Shahgholian, K., and Yaghoubi, N.M and Banihashemi, S., (2012), "Presenting a Model for Assessment of Organizational Excellence in Cement Industry", *Journal of Basic and Applied Scientific*.

- 60) Maleki M., Hamid., Sahgholian, Keyvan., Yaghoubi, N.M., & Banihashemi, Seyyed, Ail. (2012) "**Presenting a Model for Assessment of Organizational Excellence in Cement Industry**", J. Basic. Appl. Sci. Res ,2(4) pp: 334-338, Iran.
- 61) Mardanlo, Lida Safir, (2015), " Considering the Effect of Strategic Orientation on Marketing Capabilities (Bank Mellat Case Study) ", VISI J Akademik, Vol.5, 92-99.
- 62) Mazzarol, T., Reboud, S., & Volery, T. (2010). The influence of size, age and growth on innovation management in small firms. *International Journal of Technology Management*, 52(1/2), 98-117.
- 63) Mburu, S. N., & Thuo, J. K. (2015). **Understanding the concept of strategic intent**. *International Refereed Journal of Engineering and Science (IRJES)*, 4(6), 2319-183.
- 64) Mohamed, Mona Saeed., Khalifa, Gamal S. A., Ameen, Ali., AlShibami, Ahmed Hamoud., (2018), "**Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE**", Journal of Engineering and Applied Sciences, Vol. 13 No. 15.
- 65) Mohan, Kokila & S., Dr. Gomathi, (2014), "A Study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence", Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 20.
- 66) Mohan, Kokila & S., Dr. Gomathi, (2014), "**A Study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence**", Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 20.
- 67) Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, 2009, "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", Strategic Management Journal, vol ,30, www.ivsl.org.

- 68) Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- 69) Nevo, D., and Chan, Y. E., (2007), "**A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements**". *Information & Management*, Vol. 44, No. 6.
- 70) Nurluoz, O., & Birol, C. (2011). **The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours**. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 10(1), 202-208.
- 71) Olufem, A. T. (2011). Exchange rate risks exposure of Negerian listed firms: an empirical examination. *International Business Research*, 4(2), 219-225.
- 72) Olufemi A. Shodiya Olayinka, 2013," A Strategic Orientation And Organizational Performance: A Study Of The African Textile Industry". Olabisi Onabanjo University, Vol,2. N0.4.
- 73) Protcko, Ekaterina& Dornberger, Utz (2014)," The impact of market orientation on business performance –the case of Tatarstan knowledge-intensive companies (Russia), *Problems and Perspectives in Management*, Volume 12, Issue 4.
- 74) Rastgoo, P. (2017). Evaluation of the Performance of Bushehr's Medical Sciences University and Health Service Center Based on the Organizational Excellence Model of Europe's Quality Management Foundation. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 188-195.
- 75) Renko, Maija & Tikkanen, Joni (2009) Strategic Orientations in Networked High Technology Product Development, Technical Reports Turku School of Economics and Business, No (12).

- 76) Reulink R.B.J, 2012,” strategic orientation and innovation performance at dach manufacturing SMES: the overrated role of market orientation and entrepreneurial orientation, “universiteitwente,.
- 77) Rizan, M., Balfas, F., & Purwohedi, U. (2019). The influence of strategic orientation, organizational innovation capabilities and strategic planning on the performance of technology-based firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1-11.
- 78) Romar, E. J. (2009). **Strategic intent, Confucian harmony and firm success. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(3), 57-67.**
- 79) Rotemberg, Julio J. & Saloner, Garth (2013) Mental abilities, and Strategic Direction, *The RAND Journal of Economics*, Vol. 31, No. 4.
- 80) Runing, Hunik Sri & Harsono, Mugi & Haryono, Tulus, (2014),” **The Relationship between Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability ”**, *American International Journal of Contemporary Research* Vol. 4 No. 1.
- 81) Salih, Dilgash Qadir M, (2020),” The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study”, *Management and Economics Research Journal*, Vol. (6), No. (3), pp. (1-8).
- 82) Setter Stanley F., 2006, olson Eric m, Hulttomas m.,” the moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship”, *strategic management journal*, N.3,.
- 83) Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- 84) Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, T. M., (2006), The Moderating Influence of Strategic Orientation on the strategy Formation Capability-Performance Relationship, *Strategic Management Journal*.

- 85) Tan, J.; Tan, D, 2005, Environment-strategy co-evolution and co-alignment: A staged model of Chinese SOEs undertransition. *Strategy. Manag. J.*, 26, 141–157.
- 86) Tseng, C. H., Chang, K. H., & Chen, H. W. (2019). Strategic orientation, environmental innovation capability, and environmental sustainability performance: The case of Taiwanese suppliers. *Sustainability*, 11(4), 1127
- 87) Tutar, Hasan., Nart, Sima., Bingöl, Dursun (2015), The Effects Of Strategic Orientations on Innovation Capabilities And Market Performance: The Case Of Asem, 11th International Strategic Management Conference, Procedia - Social And Behavioral Sciences (207), pp 709 – 719.
- 88) Vázquez, Dolores Gallardo & Hernández, M. Isabel Sánchez (2014) "Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SMEs", *BRQ Business Research Quarterly*, 17 115-128 University of Extremadura Badajoz, Badajoz, Spain.
- 89) Venkatraman, N. (1989). ‘Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement’, *Management Science*, 35, pp. 942–962.
- 90) Walsh, Kate, Enz, Cathy & Canina, Linda, (2008), The Impact of strategic orientation on intellectual capital investments in customer service firms, *Journal of Service Research* Vol. 4, January, 300-317.
- 91) Woolley Anita Williams, Bear Julia.B, Chang Jin Wook, Deco stanza Arwen Hunter, 2013, The Effect of Team Strategic Orientation on Team Process, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122,.
- 92) Yousif, Sanaa Khdir ,2020 “The role of strategic intelligence for senior leaders in promoting organizational excellence: An exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders at the University of Al-Hamdaniya”, *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, , Volume 16, Issue 50 Part 1, Pages 200-221.

- 93) Zad, Hossein, and Sekkeh, Seyed, and Mehdi, Hosseini, and Asadi, Neda, (2013), "A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees", Northern Khorasan province, Vol.10, No.5, PP:382-386.
- 94) Zaman, N. (2016). *Knowledge discovery and management within service centers* (Doctoral dissertation, North Dakota State University).
- 95) Zhou, K.Z, & Yim, C.K. & Tse, D.K. (2005a), The effects of strategic orientations on technology- and market- based breakthrough innovations, *Journal of Marketing*, Vol. 69: 42–6.

#### **D. Reports:**

- 1) Zalabak, Pamela, (2006), "**Organizational Communication a Competency-Based Approach**", ([http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/4552/4661423/eng303\\_ch01.pdf](http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/4552/4661423/eng303_ch01.pdf), PP.1-26).

#### **E. Network:**

- 1) <https://www.maccoby.com>.



## ملحق رقم (1)

### أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم واللقب العلمي	الجامعة	التخصص
1	أ.د احسان دهش جلاب	جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية وسلوك تنظيمي
2	أ.د اكرم محسن الياسري	جامعة كربلاء/ رئاسة جامعة كربلاء	إدارة استراتيجية
3	أ.د حسين حريجة الحسنوي	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد	موارد بشرية
4	أ.د عادل عباس الجنابي	جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية
5	أ.د فيصل علوان الطائي	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة معرفة
6	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي
7	أ.م.د احمد عبد الله امانة	جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية، إدارة معرفة
8	أ.م.د امال غالب راشد	جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة معرفة
9	أ.م.د جواد محسن راضي	جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية

ملاحظة// تم ترتيب أسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والتسلسل الابجدي

## ملحق رقم (2) استمارة الاستبانة

م/استمارة استبانة

الى/حضرات السادة المحترمون العاملين في شركتي البناء المركزي واريح الوارث

السلام عليكم....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات دراستنا الموسومة (دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في شركتي اريح الوارث والبناء المركزي) لغرض افادة منظماتكم الرائدة بنتائجها بصورة تطوعية، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية ما أمكن ذلك. وأرجوا التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1) إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
- 2) رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة.
- 3) ستجد أمام كل فقرة خمسة بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً)، نرجو منك وضع علامة (/) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- 4) الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات عن عبارات الاستبانة غير الواضحة ان وجدت. مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق التآلق والنجاح

أولاً: المعلومات الشخصية:

النوع الاجتماعي		ذكر		انثى	
الفئة العمرية		30-20		39-36	
التحصيل الدراسي		بكالوريوس		دبلوم عالي	
المركز الوظيفي					
سنوات الخدمة		اقل من 5		14-10	
		9-5		-15 19	
				24-20	
				25 فأكثر	

\*الخلايا الفارغة مخصصة لإجاباتك فلا تتردد بملئها بوضع علامة (/) لطفاً

## أولاً: مقياس التوجه الاستراتيجي:

وهو الحس التنظيمي السائد في مختلف المستويات التنظيمية باختلاف ترتيبها الهرمي والنابع من ثقافة المجتمع التنظيمي بضرورة سيادة النظرة المتطلعة للمستقبل وتبني الثوابت التنظيمية من ناحية والسعي في تقويتها وإدامتها عن طريق ديمومة البقاء في سوق المنافسة وله ثلاثة أبعاد يمكن قياسه من خلالها وهي كالآتي:

(1) **التوجه نحو الزبائن (السوق):** أنه ثقافة الشركة التي تخلق السلوكيات الضرورية بكفاءة وفاعلية أكبر من أجل خلق قيمة أعلى للمشتريين.

الإجابة					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					1. يتم توجيه اهداف الشركة بشكل اساسي لإرضاء الزبائن.
					2. استراتيجيتنا في تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على فهم حاجات الزبائن.
					3. تعتمد استراتيجيات السوق الخاصة بنا على فهمنا لإمكانيات خلق قيمة لزبائننا.
					4. نحن نراقب باستمرار مستوى التزامنا وتوجهنا تجاه زبائننا.

(2) **التوجه نحو المنافسين:** يشير هذا التوجه الى قدرة الشركة على تحديد تصرفات المنافسين وتحليلها والرد عليها.

الإجابة					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					1. تستجيب شركتنا بسرعة لإجراءات المنافسين التي تهددها.
					2. تستهدف شركتنا الزبائن الذين نمتلك فيهم أو يمكننا خلق ميزة تنافسية مهم.
					3. نتناقش شركتنا نقاط قوة واستراتيجيات المنافسين باستمرار.

(3) **التوجه نحو التكنولوجيا:** يمثل قدرة الشركة على استخدام التقنيات المتطورة في تطوير منتجاتها الجديدة، ودمج التقنيات الجديدة السريعة، وتطوير التقنيات الجديدة بشكل استباقي وتوليد أفكار جديدة للمنتج.

الإجابة					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					1) نحن نعتمد كثيراً على الإنجازات التكنولوجية التي حققناها بأنفسنا.
					2) نحن نؤكد على التفوق التكنولوجي لتمييز منتجاتنا وخدماتنا عن منتجات وخدمات الآخرين.
					3) نحن نسعى لامتلاك الريادة التكنولوجية في السوق الذي ننافس فيه.
					4) نحن نعتمد بقوة على التقنيات الحديثة بتقديم منتجاتنا وخدماتنا.

## ثانياً: مقياس التفوق التنظيمي:

نتيجة واقعية لعمليات التحسين المستمر وكفاءة وفاعلية العمليات وديمومة تطبيق المعايير العالمية المتعلقة بالجودة الشاملة وتحقيق رسالة المنظمة بأفضل صورة ممكنة عن طريق السعي الحثيث والجاد والمستمر للبقاء ضمن المستوى العالمي عن طريق الإيفاء بالمعايير الموضوعية وله ثلاثة أبعاد يمكن قياسه من خلالها وهي كالآتي:

(1) **التفوق القيادي:** وهو قدرة القائد في التأثير على سلوكيات الآخرين واحترام حرياتهم ووجهات نظرهم وتمكينهم من المشاركة في عملية التطوير لتحقيق اهدافهم وأهداف المنظمة، واستثمار الفرص وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال التي تثير التحدي على نحو يساعد المنظمة على مواجهة البيئات المضطربة.

الخيارات					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					1. يقوم قادتنا بوضع الأهداف بناءً على احتياجات ورغبات المستفيدين.
					2. هناك التزام من القيادة بتحقيق موقف تنافسي جيد في سوق العمل.
					3. تحرص القيادات العليا على حل المشكلات التي تواجهنا في العمل.
					4. توفر القيادة الموارد اللازمة للإبداع والتميز والابتكار.

(2) **التفوق الخدمي:** هو تطوير الخدمات مع إضافة صفات وخصائص فريدة تمكن المنظمة من طرحها بأسعار استثنائية، لان زبائنها لا يمكنهم الحصول بسهولة على منتجات بديلة لخصائصها الفريدة.

خيارات الاجابة					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					1. تجري إدارة الشركة استطلاعات الرأي بشكل مستمر للتعرف على الاحتياجات المتنوعة داخل وخارج المنظمة.
					2. خدماتنا تخضع للتحسين والتطوير المستمرين.
					3. في شركتنا تتم إجراءات تقديم الخدمات بشكل سريع.
					4. خدماتنا تتناسب مع احتياجات المستفيدين.
					5. تأخذ الشركة المسؤولية الاجتماعية بعين الاعتبار عند تقديم خدماتها ومنتجاتها.
					6. تستجيب إدارة الشركة للاقتراحات والشكاوى المقدمة من المستفيدين.

(3) **التفوق المعرفي:** هو امتلاك المنظمة لنظام متكامل لجمع المعرفة وتصنيفها وحفظها واسترجاعها وتمكين العاملين من الوصول اليها، والعمل على استخدامها لتحقيق التفوق لمدة طويلة في عمليات مختلفة، بما يضمن لها تحقيق التفوق على غيرها من المنظمات الأخرى التي تعمل في النشاط ذاته واستدامته.

خيارات الاجابة					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					1. في شركتنا تعقد جلسات نقاش (رسمية) بين العاملين لاستثمار طاقاتهم في المجالات الفكرية والمعرفية.
					2. تقيم إدارة الشركة برامج تدريبية لمواكبة التطورات المعرفية.
					3. تدعم الإدارة مشاركة الموظفين الموهوبين في المسابقات والدورات المحلية والدولية او تقدم لهم منحاً دراسية مثلاً.
					4. تطور ادارة الشركة قدرات ملاكاتها عن طريق برامج تدريبية معدة لمواكبة التطورات المعرفية.
					5. شركتنا تقيم علاقات مع الآخرين لتبادل المعرفة في المجالات العلمية.

ملحق رقم (3)  
جدول اختيار العينة

Sample Size for a Given Population Size

<i>N</i>	<i>s</i>	<i>N</i>	<i>s</i>	<i>N</i>	<i>s</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Sekrana,Uma ,2003,"Research methods for business, A skill building approach",4th ed.  
John Wiley & Sons, Inc,p:294

Abstract....

The study dealt with the issue of the impact of strategic orientation patterns on organizational excellence and sought to achieve a set of goals, most notably (knowing the extent of interest of the surveyed companies in the concepts of strategic orientation patterns and organizational superiority, and diagnosing the level and nature of the correlations between strategic orientation and organizational superiority and the impact of the independent dependent variable in the surveyed companies And due to the importance of the private investment sector and its impact on the country's economy, the research was conducted in a number of investment companies and applied to a sample consisting of (80) employees (engineers, administrators and technicians) from the research community of (100) employees in the two companies, and the researcher adopted the questionnaire tool In its electronic and paper forms as a main tool for obtaining data and information, and in order to process data and information, the researcher used a set of statistical methods, namely: Cronbach alpha test, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, response intensity ratio, simple correlation coefficient (Pearson), simple linear regression, Interpretation coefficient (R), test (t), test (F). The study also sought to select a set of main and sub-hypotheses regarding the correlation and influence relationships between the variables of the study, after which there are preliminary answers that the study seeks to validate in order to answer the questions of the field problem of the research. In the final outcome, the researcher reached a set of results, which coincided in their entirety with the hypotheses of the study, that there is a correlation between the independent variable and the dependent variable with its dimensions, and the existence of an influence relationship for the independent variable with the dependent variable with its dimensions. Among the recommendations, including (directing more attention by the senior managements of the company to the issue of the strategic direction of the company in keeping with the global market and international concerns), (providing greater effort to communicate with international organizations and associations in the areas of quality and excellence in international institutions, as it is the basic guarantee for the survival and sustainability of the company.

Keywords: strategic direction, organizational excellence

**The Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
Karbala University  
Faculty of Administration and  
Economics  
Business Management  
Department**



**The role of the Strategic Orientation in promoting  
Organizational Excellence  
an analytical study in the two companies Areej Al-Wareth and Al-  
Binaa Al-Markazi in Karbala**



**Thesis Introduced to**

**Council of the Faculty of Administration and Economics, which is  
part of the requirements for obtaining a Master's degree in  
Business Management Presented by:**

**Samer Mansour Khudhair**

**Supervised by**

**Asst. prof.Dr. Yazin Salim Muhammed**

**1445 A.H**

**2023 A.D**