

” دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي:

بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية

م.م حيدر طه عبدالله

م.د عراك عبود عمير

جامعة الأنبار- كلية الإدارة والإقتصاد

“

المستخلص:

يهدف البحث إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير الرقابة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي، إدراكاً لأهمية الموضوع بحد ذاته بوصفه أحد المواضيع المهمة في الفكر الإداري، وقد كان مجتمع البحث عدداً من الكليات الاهلية العراقية، شملت (كلية العلوم الاقتصادية ، كلية المأمون الجامعة، كلية الباني الجامعة ، وكلية النصور الجامعة). إذ اختيرت عينة البحث من الإدارات الوسطى والتنفيذية في تلك الكليات، واستعمل البحث الاستبانة للحصول على المعلومات تم توزيع (55) منها استرجعت (50) استبانة صالحة. واستعمل المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية وبين التفوق التنظيمي، وأن الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية يؤثران بتحقيق التفوق التنظيمي.

The role of strategic agility in achieving organizational superiority: A field study of a sample of Private colleges

Abstract:

This research aims to diagnose the level of relationship and influence of strategic Agility in organizational superiority, in recognition of the importance of the topic itself as one of the important topics in administrative thought. The research society was a number of private Colleges in Iraq, included (Economic Sciences college, ALmamon College, Albany college, And Alnisoor college). The research sample was selected from the middle and supervisory departments in these colleges. The research used the questionnaire to obtain the information, (55) of which were distributed, (50) were retrieved, The analytical descriptive approach was used by using the Statistical Program (SPSS) to reach the results. The research has reached a number of conclusions, the most important of which is a positive correlation between the strategic dimensions of sensitivity, strategic sensitivity, collective commitment, resource liquidity and organizational superiority. Strategic sensitivity and resource liquidity affect organizational superiority.

المقدمة

تواجه المنظمات تحديات كبيرة بسبب التغيرات البيئية السريعة والتطورات التكنولوجية فضلا عن المنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات وعدم الاستقرار داخليا ، لذلك فإن أساليب الإدارة التقليدية لم تعد تجدي نفعاً، فتوجب عليها التوجه نحو التعامل مع أساليب أكثر حداثة وأكثر نفعاً لكي تتمكن من مواجهة هذه التغيرات، ومن هذه الأساليب الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية) التي تسعى المنظمات من خلال تطبيقها لمواجهة التغيرات الخارجية وتحقيق مستوى من الأداء العالي وصولاً لتحقيق التفوق التنظيمي بأبعاده (المشاركة، العمليات، الموارد)، والمنظمات التعليمية من أكثر المنظمات التي تهتم بهذه الجوانب سعياً منها لتقليل الروتين الإداري وتقليل الكلف وتطوير الأداء التنظيمي في ظل المنافسة الشديدة بينها.

قسم البحث إلى أربعة محاور، خصص الأول منها لمنهجية البحث والدراسات السابقة، وتناول الثاني الإطار النظري للمتغيرين، فيما عرض المحور الثالث تحليل وتفسير نتائج البحث، وخصص المحور الرابع لتوضيح الاستنتاجات التي توصل لها البحث والتوصيات والمصادر التي جرى اعتمادها .

المحور الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في إن المنظمات عموماً والكليات الأهلية في العراق خصوصاً تعاني من شدة المنافسة فيما بينها، مما حفزها للبحث عن أساليب تجعلها تختلف عن غيرها، وتمكنها من تحقيق التفوق التنظيمي في ظل المنافسة والتعقيد الشديد في البيئة الخارجية، من خلال تغيير أو إعادة صياغة استراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب الترقب المستمر والتكيف مع احتياجات البيئة التعليمية من دون التخلي عن الرؤية المستقبلية، ويتحقق ذلك بتطبيق الرقابة الاستراتيجية في كل مفاصلها سعياً منها الى تقليل وتبسيط إجراءات العمل وتقليل الكلف، ومن هذا المنطلق تبلورت مشكلة البحث التي يمكن التعرف على مضامينها بالتساؤلات الآتية :

أ- ما هو مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الكليات الأهلية العراقية ؟

ب- ما هو مستوى تحقيق التفوق التنظيمي في الكليات الأهلية العراقية؟

ج- هل توجد علاقة الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في الكليات الأهلية؟

د- هل توجد علاقة تأثير بين الرقابة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في الكليات الأهلية؟

2- أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في جانبين تبعاً لأهمية الموضوع المبحوث ، أولهما الجانب العلمي الذي يتمثل في تناوله متغيرين يعدّان من المفاهيم الحديثة التي تم تناولها بشكل قليل في الدراسات العراقية على حد علم الباحثان، لذلك فإن البحث يعد محاولة بإضافة جديدة ونوعية، وثانيهما الجانب العملي ويتمثل في استهدافه لقطاع هام في العراق وهوالكليات الأهلية، إذ سيسهم البحث بالوقوف على عمل الكليات الأهلية بمفهوم الرقابة الاستراتيجية ومعرفة مستوى التفوق التنظيمي فيها.

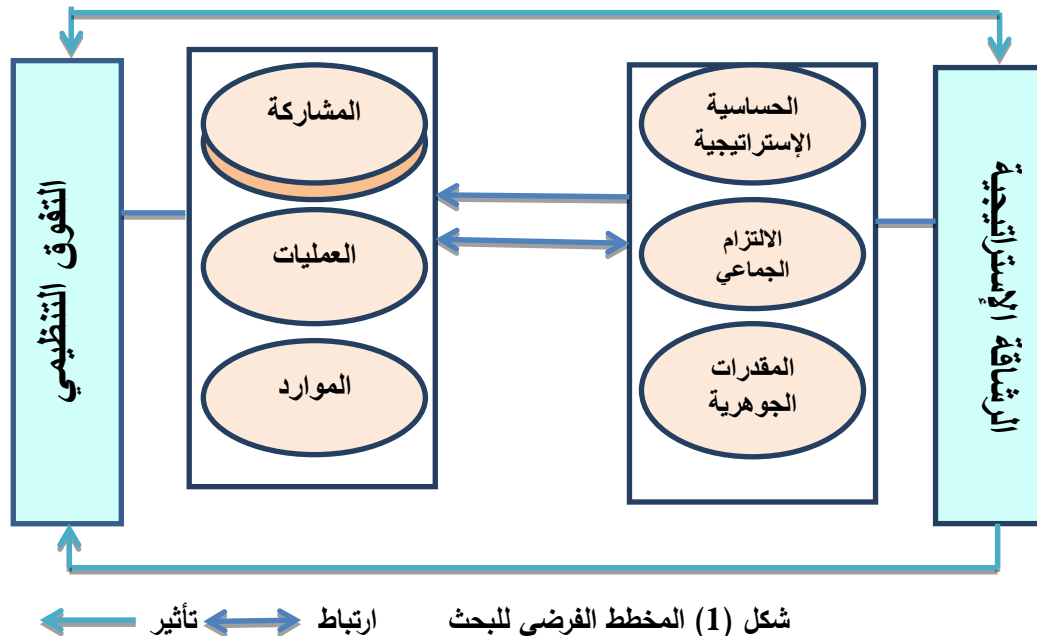
3- أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي :

- أ- التعرف على مدى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الكليات الأهلية في العراق.
- ب- الوقوف على مستوى التفوق التنظيمي في الكليات الأهلية في العراق .
- ج- دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين الرقابة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في الكليات الأهلية.
- د- رصد الكليات الأهلية بتوصيات تسهم في إرشادها بأهمية الرقابة الاستراتيجية بما يضمن تحقيقها التفوق التنظيمي.

4- المخطط الفرضي للبحث

من خلال الجانب النظري للبحث، يمكن وضع أنموذج افتراضي يصور حركة متغيرات البحث المستقلة والتابعة والشكل (1) يوضح ذلك



المصدر: إعداد الباحثين.

5- فرضيات البحث

أ- **الفرضية الرئيسية الأولى:** ترتبط الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، والمقدرات الجوهرية) ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع التفوق التنظيمي على مستوى الكليات الأهلية العراقية.

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، والمقدرات الجوهرية) تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية بالتفوق التنظيمي على مستوى الكليات الأهلية العراقية .

6- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الكليات الاهلية العراقية وبالتحديد (كلية العلوم الاقتصادية ، كلية المأمون الجامعة ، كلية الباني الجامعة ، كلية النسر الجامعة)، واختيرت عينة البحث من الإدارات الوسطى والتنفيذية في تلك الكليات المتكونة من رؤساء الأقسام ومدراء الوحدات الادارية الذين بلغ مجموعهم (110) فرداً، وجرى اختيار نصفهم بشكل عشوائي، وجرى توزيع (55) استبانة تم استعادة (50) استبانة منها صالحة لأغراض التحليل الاحصائي، وبلغت نسبة الاستجابة (90%).

7- حدود البحث

تمثلت الحدود الزمنية بالمدة التي تم خلالها كتابة البحث وتحليل النتائج الميدانية خلال الفترة الواقعة من 2018/5/5 إلى 2018/10/1 ، أما الحدود المكانية فقد طبق البحث على عينة من الإدارات الوسطى والتنفيذية في عدد من الكليات الأهلية العراقية.

8- مقاييس البحث

أ- **مقاييس متغيرات الدراسة:** جرى اختيار نموذج (Doz&Kosonen, 2008) لقياس متغير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، والمقدرات الجوهرية)، نموذج (النقار، 2008) لقياس متغير التفوق التنظيمي بأبعاده (المشاركة، العمليات، الموارد)، من بين عدد من المقاييس لتلاؤمها مع متطلبات البحث الحالي.

ب- **المقياس الفئوي:** يسمح بإجراء العمليات التحليلية على البيانات التي تم جمعها من الأفراد المبحوثين، إذ استخدم مقياس ليكرت الخماسي، وأُستعين بالبرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدمت الأدوات الإحصائية التي تضمنت (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط (Spearman)، تحليل الانحدار البسيط، اختبار (F-Test)، اختبار (T-Test).

ج-الصدق الإحصائي: جرى استعمال معامل (AlphaCronbach) لقياس الصدق الإحصائي لنتائج البحث ميدانياً، إذ بلغ معامل (AlphaCronbach) للبحث (0.82) وهي نتيجة مقبولة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبانة على الأفراد المبحوثين مرةً أخرى .

ثانياً: الدراسات السابقة

1-دراسة (الانباري،2015): "محددات الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال"

هدفت الدراسة إلى اختبار الرقابة الاستراتيجية بالاستناد إلى محددات تتفاعل فيما بينهما لتشكل الإطار الفكري للرقابة الاستراتيجية، ومن أجل تحقيق أهدافها صُممت استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (110) من مدراء الشعب بشركة زين العراق واسيا سيل، وتوصلت الدراسة إلى وجود إمكانية لتطبيق محددات الرقابة الاستراتيجية، وان الشركتان تسعيان لتطبيق مبادئ الرقابة الاستراتيجية، ويمكن تأهيلهما لـ(منظمة رشيقة) لتمتعهما بكفاءة واستجابة سريعة ومرونة.

2-دراسة (هنية،2016): "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في غزة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات، إذ تكون مجتمع الدراسة من (67) شركة من شركات الصناعة الغذائية المسجلة كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة، ووزعت (104) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة .

3-دراسة(الصانع،2013):أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية "

هدفت الدراسة إلى قياس أثر محددات الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم ، الأفراد والتكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها في شركة الاسمنت الأردنية، واستعملت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (63) مديراً في مستويات وظيفية متفاوتة، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها هي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الشركة، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات فيما يخص متغيرات الدراسة في قطاعات أخرى .

4- دراسة Sherehiy (2008): العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، تنظيم العمل ورشاقة المكان

Relationships Between Agility Strategy, Work Organization And Workforce Agility

هدفت إلى استكشاف ظروف بيئة العمل في المنظمة الرشاقة وتأثير ذلك في أداء وتطوير العاملين، من خلال معرفة خصائص رشاقة مكان العمل واتجاهاته، إذ حددت ستة عوامل لذلك هي: التعامل مع الحالات التي لا يمكن التنبؤ بها، حل المشاكل بطريقة إبداعية، المرونة المهنية، تعلم مهام وإجراءات العمل، القدرة على التكيف مع الآخرين، التعامل مع ضغوط العمل. واستنتجت الدراسة أن افتراضاتها تدعم وتوضح العلاقة بين المتغيرات التي تركز على تطوير الرشاقة وخصائص العمل ورشاقة مكان العمل. واقترحت الدراسة أن تنفيذ الرشاقة المرتبطة بالاستراتيجيات سوف يكون لها تأثير إيجابي على مخرجات العمل وعدم التأكد والتكيف الوظيفي، الذي يمكن العاملين من أداء أعمالهم بطريقة مرنة.

5- دراسة (Santala , 2009): الرشاقة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة ذات المعرفة المكثفة

Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الشركات الصغيرة وخاصة على الأفراد بشكل خاص، وطبقت في شركة (Swot) الفنلندية للاستشارات وتكونت العينة من جميع الأفراد العاملين، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، واستنتجت إن الرشاقة الاستراتيجية مهمة تكون في المستوى الفردي والمستوى التنظيمي وإن أحدهما يكمل الآخر .

6- دراسة (Kettunen 2010): تطور الرشاقة الإنتاجية والرشاقة الاستراتيجية في الشركات التقنية

Agile product development and strategic agility in technology firms

هدفت الدراسة إلى وضع إطار متكامل لإستراتيجية الأعمال وتطوير المنهجيات في بيئة ومتغيرة، لأن المنظمات تحتاج إلى الرشاقة الإستراتيجية للحفاظ على موقعها التنافسي، وجرى اختبار الدراسة على شركات التكنولوجيا في فنلندا، من خلال المقابلات الشخصية مع المدراء التنفيذيين، ووجدتان جزء من نموذج الدراسة قد تحقق من خلال خبرة الشركة، وهناك آثارا إيجابية تم توقعها في نموذج الدراسة وجدت في عمليات الشركة التشغيلية، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أساليب تطوير المخرجات من خلال الرشاقة الاستراتيجية، وقبول التغيير في جميع مستويات وأقسام الشركة بدلا من تجنبه.

7- (دراسة النقار، 2008): تفوق المنظمات في إطار الربط بين رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة

ارتكزت الدراسة على توظيف المدخل الاجتماعي متمثلاً بمفهوم رأس المال الاجتماعي، وبالتوافق مع إدارة المعرفة ممثلة بمفهوم نظم إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنظيمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة. واستنتجت الدراسة وجود عدد من الممارسات الفردية المدعومة بأسلوب غير مباشر في أحسن الحالات لتعظيم الدور الاجتماعي في أداء الفرق، وأوصت بضرورة التركيز على العنصر البشري وتطوير الأداء.

8- دراسة (العزاوي وهاشم، 2015): تأثير صناع المعرفة في التفوق التنظيمي

هدف الدراسة إلى التعرف على ما يمتلكه صناع المعرفة من قدرات تجعلهم متميزين وقادرين على تحقيق التفوق، وتكونت عينة الدراسة من (5) شركات صناعية عراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة لجمع البيانات، وزعت على أفراد العينة المكونة من (المدراء العاملين، رؤساء الأقسام، ومدراء الشعب)، فضلاً عن إجراء المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير عالين بين صناع المعرفة والتفوق التنظيمي، وأوصت بضرورة دعم الأفكار المعرفية التي يقدمها صناع المعرفة بوصفهم الأساس لنجاح الأعمال التي تقوم بها المنظمات المتميزة وتحقيق تفوقها التنظيمي.

9- دراسة (كمونه 2016): "تأثير أنماط القيادة وإستراتيجية إدارة المعرفة في التفوق التنظيمي"

هدف الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المصارف الخاصة بمفاهيم أنماط القيادة وإستراتيجية إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وأجريت في (12) مصرفاً من المصارف الخاصة العراقية التي جرى اختيارها عشوائياً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية مع عدد من قيادات المصارف المبحوثة. وقد تكونت عينة الدراسة من (المدير المفوض ومعاونوه ومديرو الفروع، ومديرو الأقسام) ووزعت الاستبانة على (120) شخصاً منهم، وتوصلت إلى وجود علاقة الارتباط بين المتغيرات الدراسة.

10 - دراسة (Lewis, 2011): "دراسة تأثير وظيفة التعلم في موقع العمل في التميز التنظيمي"

بواسطة اختبار تطبيقات التعلم في موقع العمل بدلالة ممارسات التعلم الست للمتلقي لجائزة Malcolm baldrige للجودة .

Study of The Impact act of the workplace learning function on organization excellence by examining the workplace learning practices six Malcolm baldrige National award recipients

هدفت الدراسة إلى تقييم دور وظيفة التعلم من خلال تحديد الممارسات الناتجة للتعلم لتحقيق التفوق التنظيمي، وطبقت الدراسة في عدد من المنظمات ذات النشاطات المتنوعة في ولاية (سان دييغو)

الأمريكية، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات فضلاً عن المقابلات الشخصية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج وجود اهتمام للمنظمات المبحوثة بمتغيرات الدراسة، ووجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية لمساهمة وظيفة التعلم في التفوق التنظيمي. أما أبرز التوصيات فهي ضرورة تحسين الممارسات في موقع العمل من جميع المنظمات العاملة في نفس القطاع ومعرفة احتياجات العاملين لتحقيق التفوق التنظيمي.

المحور الثاني : الإطار النظري للبحث

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية

1- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

برز مفهوم الرشاقة بالصبغة الاستراتيجية مع اتساع أفق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية، بما يخدم توجهاتها الاستراتيجية، إذ كانت جهود (Mikkokosonsn&yves dos, 2008) وأبحاثهم التي تبعتها من أوائل الدراسات التي أضافت الصبغة الاستراتيجية على هذا المفهوم، إذ يعد من المفاهيم المعاصرة في علم الإدارة ، والذي يعبر عن السمات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات لما له من الدور الكبير في امتلاكها سرعة الاستجابة للتفوق على المنافسين. ويعرف (Kettunen,2010:12) الرشاقة الاستراتيجية بأنها الاستراتيجية في تحديد الفرص واغتنامها بصورة سريعة للتغلب على المنافسين. ويراه (Gunasekaran,1999:87) القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة وغير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة للأسواق المتغيرة من خلال تعريف الزبون بالمنتجات. وأشار (Oudan ,2010:22) إن الرشاقة الاستراتيجية هي تصور واضح عن النوايا الاستراتيجية التي تُستكمل مع مجموعة تكتيكات تعدل باستمرار، وتمكّن من الاستجابة لمختلف الظروف المتغيرة في البيئة الخاصة. ووصفها (Doz&Kosonen,2008:53) بأنها قدرة المنظمة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة وإستراتيجيتها بشكل ديناميكي في البيئة المتغيرة وذلك بالترقب المستمر والتكيف مع احتياجات الزبون من دون التخلي عن الرؤية المستقبلية. وأوضح (Tsourveloudis&Valavanis,2002:330) إن الرشاقة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة للعمل بشكل مريح في البيئة العالمية بسرعة وباستمرار من خلال الأداء العالي والجودة . ويستنتج (Sherehiy , 2008:9) إن الباحثين على الرغم من اختلافهم في مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من إذ المضمون إلا إنهم اتفقوا على أهم سماتها الرئيسة المتمثلة بالمرونة والسرعة وعدم التأكد في البيئة الخارجية، والاستجابة للتغيير.

2- أهمية الرشاقة الاستراتيجية :

إن حالة عدم التأكد وعدم الاستقرار في البيئة الخارجية تعد من العوامل الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة، وذلك بسبب شدة المنافسة وتطور التكنولوجيا والعولمة، لذلك تكمن أهمية الرشاقة

الاستراتيجية في هذا المجال في أمرين، أولهما داخلي ضمن المنظمة يهدف الى فهم الكفاءات وتحديد القدرات في المنظمة، وثانيهما خارجي لمعرفة ما يدور حول المنظمة وتحديد المتعاملين معها والمنظمات المنافسة (هنية ، 2016: 12) .

وتعد الرقابة الاستراتيجية أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمة وضمان بقائها ونموها، وتعود أسباب حاجة المنظمات إلى الرقابة الاستراتيجية بسبب التغييرات في البيئة الخارجية وبيئة العمل (الحزيرات ، 2008: 15). وأشار (Lengnick-Hall& Becker, 2009: 4) إن الرقابة الاستراتيجية تجسد قدرة المنظمة على إدارة التغيير المستمر، المرتبط بازدياد وتيرة التغييرات البيئية، فهي تهئ المنظمة لقبول التغيير من خلال تكوين عدة بدائل، وحشد الموارد وتطوير المهارات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتذليل كافة العوائق أمام التغيير.

وأكد (Doz&Kosonen, 2008:106) إن المنظمات باستطاعتها أن تعيد تكوين ذاتها وتحقيق النمو بتوفير كافة المتطلبات لمواجهة المنافسة الخارجية، والتخلي بالمرونة لمراجعة التطورات، وإيجاد طرق مبتكرة من أجل خلق القيمة للمنظمة من خلال اعتمادها الرقابة الاستراتيجية. ويرى (-2007:1 Becker, 9) و (Santala, 2009:36) ، إن المنظمة بحاجة إلى الرقابة الاستراتيجية لأن تزايد المشكلات الإدارية داخل المنظمة يفرض عليها التغيير الذي يتطلب رقابة في إحداثه. مما يعني إن الرقابة الاستراتيجية هي المفتاح الأساس للنجاح والتفوق في البيئة المتغيرة لأنها تدعم قيادات التغيير وتحديد الفرص واستثمارها في السوق المتغير، إذ تؤكد الرقابة الاستراتيجية على الرؤية الواضحة والتفكير الاستراتيجي.

ويضيف (الحزيرات ، 2015: 16) إن المنظمات التي لاتحافظ على الرقابة الاستراتيجية ستتحول إلى منظمة جامدة تعاني من الشلل الاستراتيجي ولايمكنها الاستمرار في أعمالها، إذ إن افتقار المنظمة لأي من عناصر الرقابة الاستراتيجية المتمثلة بالحساسية الاستراتيجية أو الالتزام الجماعي أو المقدرات الجوهرية لايمكنها منافسة المنظمات الأخرى.

3- أبعاد الرقابة الاستراتيجية

لم يختلف الكتاب والباحثين كثيراً حول أبعاد الرقابة الاستراتيجية فقد تمحورت اغلب الدراسات والأبحاث حول الأبعاد التي حددها (Doz&Kosonen, 2008:96) التي اشتملت على ثلاثة أبعاد هي الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية. وقسمها (Santala, 2009:36) إلى مستويين الأول منها تنظيمي يشمل (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) والمستوى الثاني فردي يتضمن (اليقظة، الدافعية، الالتزام، إدارة الذات، الانفتاح على الآخرين). أما (Khoshnood&Nematizadeh 2017:223) فأوضح إن أبعاد الرقابة الاستراتيجية هي (وضوح

الرؤيا، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤوليات المشتركة، اتخاذ القرار. في حين حددها (Oyedijo, 2012: 288) بأربعة أبعاد هي (البعد التنظيمي، البعد الإنساني، البعد التكنولوجي، البعد التخطيطي). وسيعتمد البحث الحالي على الأبعاد التي حددها (Doz & Kosonen, 2008) كونها أقرب توجهات البحث الحالي وقدرتها على تغطية كافة جوانب متغير الرشاقة الاستراتيجية، وسيتم توضيحها كما يأتي :

أ- **الحساسية الاستراتيجية:** هي مزيج من البصيرة والتبصر والبحث وحدة التصور وشدة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية (Liu, 2010: 5). وتعني الحساسية الاستراتيجية الانفتاح على قدر كبير من المعلومات والذكاء والابتكارات من خلال الحفاظ على أواصر العلاقات مع مجاميع مختلفة من الأفراد والمنظمات الأخرى (Doz & Kosonen, 2008: 6). وتمثل الحساسية الاستراتيجية عملية مستمرة لاغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين، لذلك ينبغي على المنظمات امتلاك معلومات مفصلة وموثوق بها عن الأسواق في تركيز الجهود، وأهداف أداء واضحة لفرق العمل والعاملين، ووضع آليات لنظام الحوافز، لذلك يستلزم من الإدارة الاستراتيجية متابعة تدفق المعلومات من أجل التركيز على الأهداف المقصودة وتوظيف العاملين المؤهلين لريادة الأعمال (Ofoeghu & Akanbi, 2012: 156). وهذا بدوره يتطلب من المنظمة ان تقوم بتطوير سلوكيات جديدة تساعد على امتلاك المعلومات واستحضار الإمكانيات العقلية التي تسهم في الإجابة على الاستفسارات عند صياغة الاستراتيجية، فضلاً عن الحذر في استعمال النظريات والأبحاث المتوفرة (Kettunen, 2010: 12). إن الحساسية الاستراتيجية هي نمط من أنماط القدرة الديناميكية، التي تتولد من خلال دمج العملية الاستراتيجية ذات توجه خارجي مع مستوى عالٍ من الحوار الداخلي المفتوح، وتعزيز القدرة على الاستشعار بزمان حقيقي في مواقف تطوير الاستراتيجية (Zahra & George, 2002: 18).

ب- **الالتزام الجماعي:** يتمثل الالتزام الجماعي باتخاذ القرارات من خلال المشاركة مع فريق الإدارة بما يقود كافة أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلاً من القرار الفردي (Doz & Kosonen, 2008: 10). إن الالتزام الجماعي بالقرارات يضع على الفريق اتخاذ القرارات المدروسة، كما إن القرارات الجماعية تميل إلى كونها أقل مخاطرة وأكثر ثقة مقارنة بالقرارات الفردية، وعليه فإن الاستجابة للتغيرات المفاجئة تكون أكثر توازناً وباعثاً لزيادة التماسك (Santala, 2009: 50). إن أحد جوانب الالتزام الجماعي هي تنظيم الاعتماد المتبادل على طول سلسلة القيمة من خلال منح المدراء التنفيذيين المسؤولية عن المراحل المختلفة في سلسلة قيمة المنظمة بدلاً من إعطائهم المسؤولية الرسمية عن وحدة الأعمال فقط، ويمكن استعمال الوظائف المشتركة ومنطق خلق القيمة كعوامل تكاملية، إذ تعد الوظائف الأفقية المشتركة مهمة لجميع الوحدات الرئيسية، فهي تمكن المنظمات على فهم احتياجات وحداتها الإدارية

المختلفة، كما يسهم منطق خلق القيمة المشتركة في الحفاظ على نهج مشترك بين تلك الوحدات المختلفة مما يمنع تقسيمها إلى أجزاء صغيرة منفصلة (الانباري، 2015: 26).

وأضاف بذات السياق (الغزالي، 2013: 84) أن الالتزام الجماعي يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على القضايا على مستوى المنظمة الكلي بدلاً من القضايا على مستوى وحدات الأعمال وخلق خطة حوافز مشتركة من خلال الأهداف الشفافة والعملية العادلة. وأكد (Santala, 2009: 52) الحاجة إلى التغيير لتحقيق الالتزام الجماعي لان القيام بنفس العمل مع نفس العاملين لفترة طويلة يؤدي إلى تراجع الحوار والدوافع الشخصية، لذلك يعد تغيير الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق وسيلة لتقليل المخاطر ودافع للالتزام.

ج- المقدرات الجوهرية: هي الموجودات الفريدة ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمة وتأخذها القيادة بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيتها الكلية للمنظمة، وتتضمن الأفراد الماهرين والمعرفة والتكنولوجيا (Krajewski & Ritzman, 1996: 31). في حين أكد (Tampoe, 1994: 66) إن المقدرات الجوهرية هي البراعة في إدارة أنظمة المنظمة من خلال الدمج بين التكنولوجيا والعمليات والموارد المتنوعة وجعلها تسهم في خلق منتجات أو خدمات ذات قيمة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة. وأشار (Deist & winterton, 2005: 33) إنها مورد تنظيمي مهم يمكن المنظمة من تحقيق التفوق التنظيمي من خلال التعلم ونشر المعرفة، إذ تسهم في تحقيق الأهداف المرغوبة وإضافة القيمة.

ثانياً : التفوق التنظيمي

يعد التفوق التنظيمي هدفاً للعديد من المنظمات الدولية والمحلية، إذ إنه العامل الحاسم لنجاح الأعمال، ويمكن أن يتحقق في جميع أنواع المنظمات باختلاف أحجامها (Adjaif, 2008: 27).

1- مفهوم التفوق التنظيمي

اهتمت المداخل الإدارية الحديثة بتركز جهودها لتحديد مفهوم التفوق التنظيمي، فحدد مدخل الإدارة العلمية الكفاءة كأساس للتفوق التنظيمي، ومدخل العلاقات الإنسانية اهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف عوامل أخرى تتمثل بفرق العمل، والعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، بينما حددت المداخل الإدارية الحديثة الفاعلية الذي يركز على تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة في ظل التغييرات البيئية السريعة أساساً لمفهوم التفوق التنظيمي (زايد، 2003: 42). وأشار (السيد، 2004: 107) أن التفوق التنظيمي نمط فكري وأسلوب إداري يستند إلى منهج يرتبط بتحقيق نتائج ملموسة لإشباع حاجات كافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة. وأوضح (السلي، 2001: 12) و (Forrest, 2008: 3) مفهوم شامل وکلي غير قابل للتجزئة، إذ لا يمكن اعتبار منظمة ما متفوقة في

مجال معين ومنهارة في مجال آخر، وهو يشتمل على بعدين من أبعاد الإدارة الحديثة يكمل أحدهما الآخر يتمثلان في السعي إلى تحقيق التفوق على كافة المستويات، وأن تتسم كافة الأعمال والقرارات بالتميز. أوضح (Shaded, 2012:30) و (Pinar & Girard, 2008:31) إن التفوق التنظيمي هو نشاط هادف ومقصود من أجل تعزيز ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية، وأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الكفوء والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الأداء المتميز. ويرى (Esdklid & anders, 1999:10) بأنه الحصيلة النهائية التي تؤدي إلى رضا أصحاب المصلحة، وبالتالي تحقيق النجاح طويل الأمد. من خلال ذلك يستنتج الباحثين إن التفوق التنظيمي هو تميز المنظمة بأداء يفوق الأداء المتوقع وذلك بتسخير كافة الموارد المادية والبشرية وإقامة علاقات جيدة مع كافة المتعاملين معها والتعرف على أداء منافسيها وتشخيص نقاط القوة والضعف.

1- أهمية التفوق التنظيمي

تبرز أهمية التفوق التنظيمي من إمكانية المنظمات في بلورة قواها الساندة في المنافسة والتغيير السريع وتحسين جودة المنتجات وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والإبداع. ويمكن استخلاص أهمية التفوق التنظيمي في حاجة المنظمات إلى المسائل التي يحققها التفوق التنظيمي التي من أهمها حاجتها إلى وسائل لمعرفة المشكلات التي تواجهها حال ظهورها، وحاجتها إلى وسائل لجمع المعلومات لتمكن من اتخاذ القرارات بشأن الموارد البشرية، وكذلك الحاجة إلى تطوير المديرين والعاملين ليتمكنوا من جعل المنظمة متميزة في أدائها مقارنة بالمنظمات المنافسة، والحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لمتخذ القرار والاهتمام بحساسية دوره، وحاجة المنظمات إلى الإبداع والتميز (المسعودي: 2008:246). كما تتجلى أهمية التفوق التنظيمي في تطوير الموارد البشرية من خلال تأسيس مهارات العاملين والعلاقات فيما بينهم، والتعلم لتسهيل عمل فرق العمل وتعزيز دورها الاستراتيجي، إذ يسهم التفوق التنظيمي بتوجيهها للتركيز على العمليات الإجرائية، وإلى كونها موردا له تأثير استراتيجي حاسم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة (عبدالوهاب: 2016:90).

2- أهداف التفوق التنظيمي

يمثل التفوق التنظيمي قدرة المنظمة على تطبيق سلسلة من المفاهيم من أجل الحصول على النتائج المستقبلية المرغوبة. ويرى (عبدالوهاب: 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 أجل تحقيق رضا الزبون.

وأضاف (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 اتجاه تحقيق أهداف المنظمة من خلال تشجيع الابتكار والإبداع وتشجيع الاتصال الفعال.

3- مزايا التفوق التنظيمي

يحقق 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 وعلاقاتهم، ومطابقة الأهداف مع العمليات والأنشطة والمهام وتنسيق الجهود المشتركة لتحقيق تلك الأهداف، واستعمال لغة مشتركة للاتصالات وتحقيق التزام ومشاركة عاليين، وتطوير الإستراتيجيات وتكاملها (Sheffield, 2003:21). ويسهم التفوق التنظيمي في تحليل أنظمة العمل ومراقبة الأعمال، ويوفر رؤية شاملة ومتكاملة بشأن نشاطات الأعمال ومستوى الأداء ويحقق التكامل بين الاستراتيجيات ومواعيد التنفيذ (Zad et al, 2013:389).

4- أبعاد التفوق التنظيمي

يرتكز التفوق التنظيمي على العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها قياسه، وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول أبعاد التفوق التنظيمي. إذ اعتمد (Malcolm Baldrige, 2011) النموذج المطور من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الذي يقوم على خمسة أبعاد هي (التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، التركيز على قوة العمل، التركيز على العمليات، ونتائج الأعمال). في حين اختصرها الباحثان (Musa & Tulay, 2008) في بعدين فقط هما (التفوق القيادي، والتفوق بتقديم الخدمة)، في حين اعتمد (النقار، 2008:157) ثلاثة أبعاد هي (المشاركة، العمليات، الموارد) والتي سيتم اعتمادها في البحث الحالي لتلائمها مع متطلباته، وهي كالآتي:

أ- المشاركة: وتتمثل المشاركة في تخطيط المنظمات لإدارة شراكاتها الخارجية ومواردها الداخلية لدعم استراتيجياتها وسياساتها والتشغيل الكفوء لعملياتها من خلال المشاركة مع أصحاب المصالح، إذ إن المشاركة بالموجودات الفعلية تقود إلى حلول سريعة وذكية لمشاكل الزبون (النقار، 2008:157). كما يتم إشراك العاملين في صياغة إستراتيجية المنظمة وفي عملية التطوير التنظيمي الذي يفترض أهلية وكفاءة عالية للعاملين والمستويات التنظيمية للقيام بعملية التطوير على الوجه الأكمل (الشريف، 2013:32). ويمكن أن تتمثل المشاركة بالتمثيل النقابي من خلال اللجان أو المفاوضات الجماعية (Wilkinson, et.al, 2010:4).

ب- العمليات: هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها والإجراءات المقترنة بتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات متمثلة (porter & tunner, 2004:171) و

(Mitonneau,2006:38). وأشار (Volck, 2009: 27) إن العمليات توجه كافة أنشطة المنظمة لتحقيق رضا الزبون من خلال تطوير ثقافة التعاون بين الأقسام والوظائف. وبين (Park & Jens,2003:6) إن التفوق التنظيمي يتحقق من خلال التركيز على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية والأعمال الواجب تنفيذها للوصول إلى تلك الأهداف من خلال العمليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات تلبي طموحات أصحاب المصالح.

ج- الموارد: إن المنظمات المتفوقة تخطط لإدارة الموارد الداخلية والشراكات الخارجية والموردين، من أجل دعم الاستراتيجيات والسياسات والتشغيل الفعال لكافة العمليات، الإدارة الفاعلة على البيئة والمجتمع (Haskes, 2007:60). إن المنظمات المتفوقة قادرة على إدارة الموارد وتطويرها ونشرها بين العاملين على المستوى الفردي وفرق العمل لدعم إستراتيجياتها وسياساتها، وتمكين العاملين الذي يركز على شعور الفريق بأنه جزء من النجاح، لذلك تشجع المنظمات المتفوقة إشراك الجميع في التعلم وتبادل المعرفة الضمنية لإحداث التغيير والتأكيد على الاستعمال الأمثل للموارد وفقاً لما تتطلبه العمليات التشغيلية لزيادة الأرباح وتقليل الكلف وتحقيق رغبات أصحاب المصالح (النقار، 2008:157). وأوضح (Santala,2009:54) إن إدارة الموارد تتطلب الانضباط لتقييم وحدات الأعمال ووضع آليات شفافة لتخصيص تلك الموارد، من خلال توفير بيانات الأداء وإعادة توزيع المسؤوليات بسرعة ومرونة. وأكد (Liu, 2010: 5) و (Sull,2009: 87) و (الانباري، 2015:30) إن الموارد تتطلب قدرة المنظمة لإعادة تشكيل أنظمة العمل وإعادة توزيع هذه الموارد بسرعة وإسناد ذلك إلى معايير تتسم بالرشد والعقلانية.

المحور الثالث : عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

سيجري عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة، وهي الرشاقة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي، وعلى النحو الآتي:

أولاً- عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث ، وتشمل ما يأتي :

1- عرض وتحليل نتائج البحث للرشاقة الاستراتيجية

يُظهر الجدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وهي تعكس وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.57)، أكدّه الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.50). مما يبين أن الكليات الأهلية العراقية لها بدايات اهتمام بالرشاقة الاستراتيجية، التي تضمنت الأبعاد الآتية:

أ- **الحساسية الاستراتيجية:** حققت الحساسية الاستراتيجية مستوى جيداً، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.53)، أكدّه الانسجام العالي في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.48).

ب- **الالتزام الجماعي**: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.54) أكد ذلك درجة التشتت المتوسطة في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.72). مما يدل على مستواه.

ج- **المقدرات الجوهرية**: حققت المقدرات الجوهرية مستوى جيداً من وجهة نظر أفراد العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.64) أكده الانسجام العالي في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (0.64).

وهذا ما لاحظته الباحثان في اهتمام الكليات الأهلية بفقرات الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية .

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة لمتغير التفوق التنظيمي

يُظهر الجدول (1) إن التفوق التنظيمي عكس وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.62)، أكده الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.51). ويؤكد هذا أن لدى الكليات الأهلية العراقية مستويات جيدة للتفوق التنظيمي الذي تضمننا الأبعاد الآتية:

أ. **المشاركة** : أظهرت مستوى جيداً، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.65) وأكد ذلك درجة الانسجام المتوسطة في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (0.72).

ب. **العمليات** : حققت العمليات مستوى جيداً، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.55) وأكد ذلك الانسجام العالي في إجابات العينة وقلة التشتت فيها، الذي عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.54).

ج. **الموارد** : بلغ مستوى الموارد مستوى جيداً، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.65) وأكد ذلك قلة التشتت في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (0.61). وهذا ما لاحظته الباحثان في اهتمام الكليات الأهلية بفقرات المشاركة والعمليات والموارد.

جدول رقم (1) الاحصاء الوصفي للرقابة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي N=50

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحساسية الاستراتيجية	3.53	0.48
الالتزام الجماعي	3.54	0.72
المقدرات الجوهرية	3.64	0.64
إجمالي الرقابة الاستراتيجية	3.57	0.50
المشاركة	3.65	0.72
العمليات	3.55	0.54
الموارد	3.65	0.61
إجمالي التفوق التنظيمي	3.62	0.51

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي

ظهرت نتائج علاقات الارتباط المبينة في الجدول (2) التي جرى اختبارها بمقياس (t)، التي يمكن تلخيصها بما يأتي:

أ- ظهرت علاقات ارتباط بين الحساسية الاستراتيجية (x) وبين أبعاد التفوق التنظيمي المتمثلة بـ (المشاركة، العمليات، الموارد)، وكانت معاملات الارتباط (0.395^{**} , 0.437^{**} , 0.646^{**}) على التوالي عند مستوى (0.01)، وبدرجة ثقة (99%)، كما ظهرت قيمة (t) المحسوبة لجميع الأبعاد المبينة بالجدول (2) أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي عالي بين الحساسية الاستراتيجية وبين أبعاد التفوق التنظيمي المتمثلة بالمشاركة والعمليات ووفرة الموارد، مما يؤكد على قوة العلاقة بين هذه الأبعاد وبعد الحساسية الاستراتيجية. كما بلغ معامل الارتباط بين الحساسية الاستراتيجية وبين إجمالي التفوق التنظيمي (0.617^{**})، وهذا يوضح قوة العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي.

ب- ظهرت علاقات ارتباط بين بعد الالتزام الجماعي (x_2) وبين أبعاد التفوق التنظيمي كل من (المشاركة، العمليات، الموارد)، وكانت معاملات الارتباط (0.536^{**} , 0.689^{**}) على التوالي وبمستوى مستوى معنوية (0.01)، وان (t) المحسوبة لكلا البعدين لمحسوبة المبينة بالجدول المذكور أكبر من قيمتها الجدولية وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي عالي بين الالتزام الجماعي وبين بُعدي التفوق التنظيمي المشاركة والعمليات ونسبة بلغت (66.66%)، ولكن لم يظهر الالتزام الجماعي علاقة ارتباط مع بعد الموارد، إذ ظهر معامل الارتباط بينهما ليس معنوياً (0.181). كما ظهر أن معامل الارتباط بين الالتزام الجماعي وإجمالي التفوق التنظيمي (0.588^{**})، وان (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية الموضحة في الجدول المذكور، وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابي بينهما.

ج- ظهرت علاقات ارتباط بين بعد المقدرات الجوهرية (x_3) وبين أبعاد التفوق التنظيمي المتمثلة بـ (المشاركة، العمليات، وفرة الموارد)، وكانت معاملات الارتباط (0.319^{**} , 0.409^{**} , 0.568^{**}) على التوالي، وان (t) المحسوبة المبينة بالجدول (2) أكبر من قيمتها الجدولية لجميع الأبعاد المبينة، وهذا ما يدل على وجود ارتباط إيجابي بين المقدرات الجوهرية وبين أبعاد التفوق التنظيمي المتمثلة بالمشاركة والموارد عند مستوى معنوية (0.01) ومع بعد العمليات عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد على قوة العلاقة بين المقدرات الجوهرية وأبعاد التفوق التنظيمي. كما ظهر معامل الارتباط بين المقدرات الجوهرية وإجمالي التفوق التنظيمي (0.539^{**}) ونسبة بلغت (100%)، وان (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤكد على وجود العلاقة بين بعد المقدرات الجوهرية وبين التفوق التنظيمي.

د- أظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة طردية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين إجمالي الرقابة الاستراتيجية وإجمالي التفوق التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.704^{**})، يؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين، وان قيمة (t) المحسوبة المبينة بالجدول (2) اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (ترتبط الرقابة الاستراتيجية وأبعادها) الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، والمقدرات الجوهرية) ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية دلالة معنوية مع التفوق التنظيمي على مستوى الكليات الأهلية العراقية).

جدول (2) معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية N=50

التفوق التنظيمي y								
إجمالي التفوق التنظيمي Y	العلاقات المعنوية		الموارد y3	العمليات y2	المشاركة y1			
	النسبة المئوية	$\bar{y}$						
0.617**	%100	3	0.395**	0.437**	0.646**	r	الحساسية الاستراتيجية X1	الرشاقة الاستراتيجية
5.43			2.98	3.36	5.95	t		
0.588**	%66.66	2	0.181	0.536**	0.689**	r	الالتزام الجماعي X2	
5.04			0.18	4.44	6.58	t		
0.539**	%100	3	0.409**	0.319*	0.568**	r	المقدرات الجوهرية X3	
4.43			3.11	2.33	4.78	t		
0.704**	%100	3	0.358**	0.529**	0.770**	r	إجمالي الرشاقة الاستراتيجية X	
6.87			2.66	4.32	8.36	t		
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.677 قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 2.008				** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير بين الرقابة الاستراتيجية وأبعادها وبين التفوق التنظيمي وأبعاده جري اختبار فرضيات التأثير بين المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت نتائج الانحدار الموضحة في الجدول (3) كما يأتي:

جدول (5) تحليل التأثير بين الرقابة الاستراتيجية وإبعادها وبين التفوق التنظيمي وأبعاده N = 50

التفوق التنظيمي y						
إجمالي التفوق التنظيمي	الموارد	العمليات	المشاركة			
0.617**	0.395**	0.437**	0.646**	R ²	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية X
0.65	0.50	0.49	0.97	β		
29.495	8.871	11.321	34.386	F المحسوبة		
0.588**	0.181	0.536**	0.689**	R ²	الالتزام الجماعي	
0.42	0.15	0.403	0.69	β		
25.327	1.628	19.345	43.481	F المحسوبة		
0.539**	0.409**	0.319*	0.558**	R ²	المقدرات الجوهرية	
0.43	0.39	0.27	0.63	β		
19.668	9.630	5.434	21.742	F المحسوبة		
0.704**	0.385**	0.529**	0.770**	R ²		
0.71	0.46	0.57	0.71	β		
47.266	8.331	18.696	70.659	F المحسوبة		
F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.0			F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.7			

1- نتائج الانحدار بين بعد الحساسية الاستراتيجية للرقابة الاستراتيجية وبين متغير التفوق التنظيمي وأبعاده: ظهرت قيمة (F) المحسوبة لبُعد الحساسية الاستراتيجية مع أبعاد التفوق التنظيمي كل من المشاركة والعمليات والموارد (34.386)، (11.321)، (8.871) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير للحساسية الاستراتيجية فيكل من بعد المشاركة وبعد العمليات وبعد الموارد. وبلغت قيمة β للحساسية الاستراتيجية مع كل من الأبعاد (المشاركة والعمليات والموارد) (0.97)، (0.49)، (0.50) على التوالي، ويدل ذلك على إن تغييراً مقداره (1) في بعد الحساسية الاستراتيجية سيؤدي إلى تغييراً مقداره (0.97) في المشاركة و(0.49) في العمليات و(0.50) في الموارد، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) لبعد الحساسية الاستراتيجية مع أبعاد التفوق التنظيمي المشاركة والعمليات والموارد (0.646**) و (0.437**) و (0.395**) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصلة في كل من المشاركة والعمليات والموارد التي بلغ مقدارها (0.64) و (0.43) و (0.39) على التوالي هي تغيرات مُفسّرة بفعل بُعد الحساسية الاستراتيجية الذي دخل نموذج الانحدار وإن النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

كما ظهرت قيمة (F) المحسوبة ل(بُعد الحساسية الاستراتيجية) مع إجمالي التفوق التنظيمي (29.49) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70)، وهذا يعني وجود تأثير للحساسية الاستراتيجية في إجمالي التفوق التنظيمي، وبلغت قيمة β (0.65) وتدل على إن تغييراً مقداره (1) في بعد الحساسية الاستراتيجية سيؤدي إلى تغيير في إجمالي التفوق التنظيمي مقداره (0.65)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.617**) وتعني أن ما مقداره (0.61) من التغير الحاصل في إجمالي التفوق التنظيمي هو تغير مُفسّر بفعل الحساسية الاستراتيجية الذي دخل نموذج الانحدار وإن النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

2- نتائج الانحدار بين بعد الالتزام الجماعي للرقابة الاستراتيجية وبين التفوق التنظيمي وأبعاده:
ظهرت قيمة (F) المحسوبة ل(بُعد الالتزام الجماعي مع أبعاد التفوق التنظيمي كل من المشاركة والعمليات والموارد (43.481)، (19.345)، (0.62) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير للالتزام الجماعي في كل من بعد المشاركة وبعد العمليات، بينما بلغت قيمة (F) المحسوبة ل(بُعد الالتزام الجماعي مع بعد الموارد (1.62) وهي أقل من قيمتها الجدولية (7.70) وهذا يدل أن الالتزام الجماعي ليس له أي تأثير في بعد الموارد. وبلغت قيمة β للالتزام الجماعي مع كل من المشاركة والعمليات (0.69)، (0.40) على التوالي، وتدل على إن تغييراً مقداره (1) في بعد الالتزام الجماعي سيؤدي إلى تغييراً مقداره (0.69) في المشاركة و (0.40) في العمليات، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ل(بُعد الالتزام الجماعي مع أبعاد التفوق التنظيمي المشاركة والعمليات والموارد (0.689**) و (0.536**) و (0.181) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصلة في كل من المشاركة والعمليات التي بلغ مقدارها (0.68) و (0.53) على التوالي هي تغيرات مُفسّرة بفعل بُعد الالتزام الجماعي الذي دخل نموذج الانحدار وإن النسب المتبقية هي تغيرات تعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، بينما ظهرت قيمة (R^2) للالتزام الجماعي مع بعد الموارد غير معنوية.

كما ظهرت قيمة (F) المحسوبة ل(بُعد الالتزام الجماعي) مع إجمالي التفوق التنظيمي (25.32) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70)، وهذا يعني وجود تأثير للالتزام الجماعي في إجمالي التفوق التنظيمي، وبلغت قيمة β (0.41) وتدل على إن تغييراً مقداره (1) في بعد الالتزام الجماعي سيؤدي إلى تغيير في إجمالي التفوق التنظيمي مقداره (0.41)، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فبلغت (0.588**) وتعني أن ما مقداره (0.58) من التغير الحاصل في إجمالي التفوق التنظيمي هو تغير مُفسّر بفعل بُعد الالتزام الجماعي الذي دخل نموذج الانحدار وإن النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

3- نتائج الانحدار بين بعد المقدرات الجوهرية الرشاقة الاستراتيجية وبين التفوق التنظيمي وأبعاده: ظهرت قيمة (F) المحسوبة لبُعد المقدرات الجوهرية مع أبعاد التفوق التنظيمي كل من المشاركة والعمليات والموارد (21.742)، (5.434)، (9.930) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01) لبُعدي المشاركة والموارد وبمستوى معنوية (0.05) لبُعد العمليات. وبلغت قيمة β للمقدرات الجوهرية مع كل من المشاركة والعمليات والموارد (0.63)، (0.27)، (0.38) على التوالي، وتدل على إن تغييراً مقداره (1) في بعد المقدرات الجوهرية سيؤدي إلى تغييراً مقداره (0.63) في المشاركة و(0.27) في العمليات و(0.38) في الموارد، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لبُعد المقدرات الجوهرية مع أبعاد التفوق التنظيمي كلاً من المشاركة والعمليات والموارد (**0.558) و (0.319*) و (**0.409) على التوالي، وتعني أن التغيرات الحاصل في كل من المشاركة والعمليات والموارد التي بلغ مقدارها (0.55) و (0.31) و (0.40) على التوالي هي تغيرات مُفسّرة بفعل بُعد المقدرات الجوهرية الذي دخل نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وظهرت قيمة (F) المحسوبة لـ(بُعد المقدرات الجوهرية) مع إجمالي التفوق التنظيمي (19.668) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70)، مما يعني وجود تأثير للمقدرات الجوهرية في إجمالي التفوق التنظيمي، وبلغت قيمة β (0.43) وتدل على إن تغييراً مقداره (1) في بعد المقدرات الجوهرية سيؤدي إلى تغيير في إجمالي التفوق التنظيمي مقداره (0.43)، وبلغت قيمة معامل التحديد للمقدرات الجوهرية (R^2) (**0.539) وتعني أن ما مقداره (0.53) من التغير الحاصل في إجمالي التفوق التنظيمي هو تغير مُفسّر بفعل بُعد المقدرات الجوهرية الذي دخل نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

4- نتائج الانحدار بين إجمالي الرشاقة الاستراتيجية وبين التفوق التنظيمي وأبعاده: ظهرت قيمة (F) المحسوبة لإجمالي الرشاقة الاستراتيجية مع أبعاد التفوق التنظيمي كل من المشاركة والعمليات والموارد (70.059)، (18.696)، (8.331) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير لإجمالي الرشاقة الاستراتيجية فيكل من بعد المشاركة والعمليات والموارد. وبلغت قيمة β لإجمالي الرشاقة الاستراتيجية مع كل من المشاركة والعمليات والموارد (0.71)، (0.57)، (0.46) على التوالي، وتدل على إن تغييراً مقداره (1) في إجمالي الرشاقة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغييراً مقداره (0.71) في بعد المشاركة و(0.57) في بعد العمليات و(0.46) في بعد الموارد، وأوضحت قيمة معامل التحديد (R^2) لإجمالي الرشاقة الاستراتيجية مع أبعاد التفوق التنظيمي المتمثلة بالمشاركة والعمليات والموارد التي بلغت (**0.770) و (**0.529) و (**0.385) على التوالي، وتعني

أن التغيرات الحاصل في كل من المشاركة والعمليات والموارد التي بلغ مقدارها (0.77) و (0.52) و (0.38) على التوالي هي تغيرات مفسرة بفعل متغير الرقابة الاستراتيجية الذي دخل نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيره العوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وظهرت قيمة (F) المحسوبة للرقابة الاستراتيجية مع التفوق التنظيمي (47.266) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.70)، وهذا يعني وجود تأثير الرقابة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي، وبلغت قيمة β (0.71) وتدل على إن تغيراً مقداره (1) في الرقابة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغيير في التفوق التنظيمي مقداره (0.71)، أما قيمة معامل التحديد الرقابة الاستراتيجية (R^2) التي بلغت (0.704**) وتعني أن ما مقداره (0.70) من التغيرات الحاصلة في التفوق التنظيمي هو تغير مفسر بفعال الرقابة الاستراتيجية الذي دخل نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وهذا يقود إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (تؤثر الرقابة الاستراتيجية تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية بالتفوق التنظيمي على مستوى الكليات الأهلية العراقية)

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

يستعرض هذا المحور نتائج تحليل الجانب الميداني وهي كما يأتي:

1. ظهر قيام الكليات الأهلية العراقية باستعمال الرقابة الاستراتيجية في تعزيز تفوقها التنظيمي .
2. تبين أن الكليات الأهلية العراقية تمكنت من توظيف الرقابة الاستراتيجية في تعزيز تفوقها التنظيمي وظهر هذا جلياً في كلا من المشاركة والعمليات، ولكن بدرجة ضعيفة في بعد الموارد .
3. تبين قيام الكليات الأهلية العراقية باستعمال بعد الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية في تعزيز التفوق التنظيمي وظهر هذا واضحاً في بعد المشاركة والعمليات.
4. ظهر إن توظيف الكليات الأهلية للحساسية الاستراتيجية كان متواضعاً في بعد الموارد، رغم أهميته ولم يرقى لبقية أبعاد التفوق التنظيمي.
5. عجزت الكليات الأهلية العراقية من توظيف بعد الالتزام الجماعي للتأثير في بعد الموارد.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة اهتمام الكليات بشكل اكبر بالرقابة الاستراتيجية لتحقيق تأثيراً أفضل في بعد الموارد.
2. ضرورة اهتمام الكليات الأهلية العراقية في بعد الالتزام الجماعي لخلق فرص التأثير المطلوب في بعد الموارد للتفوق التنظيمي.
3. ضرورة زيادة اهتمام الكليات الأهلية العراقية بشكل اكبر في بعد الحساسية الاستراتيجية لتحقيق تأثيراً أكبر في بعد الموارد للتفوق التنظيمي.

المصادر

1. بلكير ،خليدة محمد (2016)، "تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة"، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 14 المجلد 1 .
2. الحزيرات ، محمد احمد (2015) ، "اثر الخفة الاستراتيجية على الأداء العملياتي في ضوء القدرات التنافسية للشركات دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
3. الخطيب ،صالح (2003) ، "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي" دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية ،رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية.
4. زايد ، عادل، (2003)، "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
5. السلمي ، علي (2001) ، إدارة الموارد البشرية" القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، ط1.
6. السيد، محمد محمود (2005)، "أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد(2) ، صص،3-22.
7. الشريف، ريم عمر (2013)، " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير منشور جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
8. الصائغ، ايمان سالم(2013)، اثر محددات الرضاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية"، دراسة استطلاعية في شركة الاسمنت الأردنية، رسالة ماجستير منشوره، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
9. عبد الوهاب ، اثار عبد الحكيم(2016) ، " متطلبات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين " ، رسالة ماجستير غير منشور ، جامعة بغداد.
10. الكبيسي ونوري، صلاح الدين، سماء طه (2013) ، " تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية مجلة الدنانير ، العدد 1 المجلد 3، صص 162- 194.
11. المسعودي، موسى احمد (2008) ، " اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي - دراسة في البنوك الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 4 ، العدد 3 .
12. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(1999)"مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين"، مجموعة النيل العربية ، ط1 ، القاهرة .
13. النقار، عبد الله حكمت عبو(2008)، تفوق المنظمات في إطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء" ، أطروحة دكتوراه ، بغداد .

14. هنية، محمد انور (2016)، "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
15. Porter, leslie J. & Steve J. tanner (2004), " *assessing business excellence : a guid to business excellence and self-assessment* ", second edition Amsterdam and Boston Elsevier butterworth-heinemann oxford .
16. Banihashemi, S. A., Saraband, P., & Yaghoubi, N. M., (2011), "Strategies For Improving Agility in organizations", *European Journal of Human and Social Sciences*, Vol.7, No.1, PP.247-258.
17. Becker. Bob., (2007). " Strategic Agility: The Ultimate Competitive Advantage" Retrieved from www.sa-advantage.com .
18. Deist, & Winterton, Delamare & Jonathan., (2005), "What Is Competence?" , *Human Resource Development International* , Vol.8, No.1, PP.27-46.
19. Doz, Yves & Kosonen, Mikko , (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience ", *California Management Review*, Vol.50, No.3, PP.95-118.
20. Forrest B., (2008), " *Integrated Enterprise Excellence, The Basics: Golfing Buddies Go Beyond Lean SixSigma and the Balanced Scorecard*, Pub Bridge way Books and Citrus Publishing", Inc, Austin USA.
21. Gunasekaran, A. (1999) , "Agile manufacturing :A framework for Research and development", *International Journal of Production Economics*, Vol.62, PP.87-105.
22. Hakes; Chris (2007), " *The EFQM excellence model for Assessing organizational Performance*", first edition, Zaltbommel: Van Haren Pub .
23. Higher, (2003) , "Adapted from the EFQM Excellence" Public and Voluntary Sector version, m.pupius@shu.ac.uk .
24. Kettunen . O , (2010), " *Agile Product Development and Strategic Agility In Technology Firms*", Thesis Helsinki University of Technology, Finland.
25. Khoshnood , N, Tabe & Nematizadeh , Sina (2017) , " Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks", *International Journal of Business*, Vol. 12, No. PP.220-229.
26. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P., (1996), " *Operations Management : strategy and Analysis*", Addison – Wesley publishing company USA.
27. Lengnick-Hall, C., Beck, T., (2009), " *Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment*", Working Paper, 9th, The University of Texas at San Antonio, College of Business.
28. Lewis, Cynthia J. (2011), " A Study of The Impact act of the workplace learning function on organization excellence by examining the workplace learning practices six Malcolm baldrige national award recipients " , University of San Diego, U.S.A..

- 29.Liu, Yang, (2010), " *Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments*", Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vaasa
- 30.Malcolm, (2011), " Aldridge National Quality Award, NIST National institute of standards and technology", department of commerce, U. S. A. , E-mail: baldrige@nist.gov, Web: [http:// www .nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige).
- 31.Mitonneau, Henri.,(2006),"Succeeding the process audit", 2nded, AFNOR, GUERRA,
- 32.Morgan, E., & Page, K., (2008)," Managing Business Transformation to Deliver", *Briefing Entrepreneurial Finance* , [Vol.17, Issue5](#), PP1-6.
- 33.Musa, Pinar &Tulay, Girard, (2008), "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", *SAM Advanced Management Journal*, Vol.73, No.1, PP. 29-45.
- 34.Oudan,R., (2010),"Strategic Decision-Making In the Emerging Field Of E-commerce", *International Journal of Management & Information Systems*,Second Quarter, Vol.14, No.2. PP.19-26
- 35.Oyedijo, A.,(2012) , "Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry",*American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 2 No. 3, PP. 227-289.
36. Park, Dahlgaard, &Dahlgaard, Jens, (2003), "In Search of Excellence Past, Present and Future", prentice Hall, New Delhi, India .
- 37.Pinar, Musa, &Tulay Girard (2008), "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms" , *SAM Advanced Management Journal* , , Vol. 73, No. 1, PP.29-45.
- 38.Santala. M, (2009) , "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case SWOT Consulting", *Department of Marketing and Management*", Master degree ,Kalinin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland .
- 39.Shaded, Esra Omar., (2012)," *measuring the effect of strategic fit between adaptive competitive strategy and business intelligence organizational excellence*", Degree of master in E business, middle east university.
- 40.Sherehiy, Bohdana, (2008)," Relationship between agility strategy , work organization and workforce" , *university of Louisville*, U.S. A.
- 41.Sull, D., (2009)," How to Thrive in Turbulent Markets", *Harvard strategic Agility. Strategic Change*, Vol.17, No. 6, PP.155-166 .
- 42.Tampoe , M., (1994) " The Core Competencies of your Organization ", *Long Range planning Journal* , Vol. 4, No.27, pp 66-77.

43. Thurairajah, N., & Haigh, R.P., & Amaratunga, R., (2005), "Achieving excellence in construction" , *Research institute for Built and Human Environment, University of Safford*, PP.1-13.
44. Tsourveloudis, N. C, & Valavanis, K. P. (2002). "On The Measurement of Enterprise Agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, Vol.33, No.3, PP.329-342
45. Vigoda, Eran, & Cohen, Aaron, (2003), "Work Congruence and Excellence in Human Resource Management", *Journal of Contemporary Research*, Vol. 23, No. x, PP.5-31.
46. Volck ,Nicolas., (2009) " Deploy and exploit Lean Six Sigma", *Organizational Editions*, , Paris, pp.27-28.
47. Wilkinson, Adrian, Gollan ,J., Paul , Marchington, mike & Lewindavid , (2010) , "The Oxford Handbook of Participation in Organizations" , Total quality Management.
48. Zahra, S.A. & George, G., (2002) "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension ", *Academy of Management Review*. Vol. 27, No. 2 (Apr., 2002), pp. 185-203.