

**أثر المعمارية التنظيمية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي
(بحث تحليلي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات)**

م. د. عدي حسين شعلان
المديرية العامة لتربية بغداد / الرصافة الثانية

The impact of organizational architecture and its
ability to achieve organizational excellence An
analytical study in the General Company for
Automotive and Equipment Industries

أثر الممارية التنظيمية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي (بحث تحليلي في
الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات)

Teacher Dr. Uday Hussein Shaalan *
General Directorate of Education Baghdad/Al-
Rusafa/II

م.د. عدي حسين شعلان *
المديرية العامة لتربية بغداد/ الرصافة الثانية

تاريخ النشر: 2026/09/01
Received: 14/12/2025

تاريخ القبول: 2025/12/24
Accepted: 24/12/2025

تاريخ الاستلام: 2025/12/14
Published: 01/09/2026

Abstract:

يهدف البحث إلى الكشف عن قدرة وأثر الممارية التنظيمية وابعادها، بتحقيق التميز التنظيمي بإبعاده، وأعمد (المزج الوصفي-التحليلي) في اتمام البحث والذي تم اجراؤه على عينة عشوائية طبقية من الإدارات العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات ممن يشغلون مناصب مديريين عامين ومعاونيهم ومديرو الأقسام ومسؤولو الوحدات، وبلغ عدد العينة (90) مستجيباً. وبرز نتائج الجانب العملي تجسدت في وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية للممارية التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، أما أبرز الاستنتاجات فتمثلت بأن المتغير المستقل الممارية التنظيمية يوفر نظرة شمولية وراضية محممة لتحقيق التميز والتفوق التنظيمي بكل أبعاده الفرعية على حد سواء، أما أبرز التوصيات فتمثلت بتوجيه الاهتمام إلى صياغة الاستراتيجية والهيكل التنظيمية بشكل مرن يتوافق مع الاحداث الخارجية والمحددات البيئية والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، لما لها من دور محم في دعم عجلة التطور المستقبلي والآتي. الكلمات الرئيسية: - الممارية التنظيمية، التميز التنظيمي.

Abstract

This research aims to reveal the capacity and impact of organizational architecture in achieving organizational excellence, The descriptive-analytical method was adopted in completing the research, which was conducted on a stratified random sample of senior and middle management in the General Company for Automotive and Equipment Industries, including general managers, their deputies, department managers, and unit heads, The sample consisted of (90) respondents, The most prominent results of the practical aspect were embodied in the existence of a statistically significant impact relationship between organizational architecture and the achievement of organizational excellence. The most prominent conclusion was that the independent variable, organizational architecture, provides a comprehensive view and an important foundation for achieving organizational excellence and superiority in all its sub-dimensions, The most prominent recommendations were to direct attention to formulating the strategy and organizational structures in a flexible manner that is compatible with external events, environmental constraints,

human, financial and technological resources, given their important role in supporting the wheel of future and current development.

Keywords: Organizational architecture, organizational excellence.

المقدمة

مما لاشك فيه أصبحت سمة العصر البارزة الذي نعيشه اليوم هي سمة التغيير، وعلى كافة النواحي والمجالات، ومنه هذه المجالات المتغيرة بصفة مستمرة هي الجانب التكنولوجي والمهاري والاختطار المهنية الداخلية والخارجية للمنظمات، لذلك أصبح لزاما على هذه المنظمات أن تجاري هذا التغيير المستمر والمستدام لتجعل من أدائها التنظيمي قادرا على مقارعة عواصف التغيير بمختلف أشكاله، ولتتمكن هذا الاداء الاستمرارية بالتفوق والتميز لا بد لها من الانتباه لبيئتها الداخلية التي تشمل النظم والاجراءات والسياسات وهيكلها التنظيمي وافكار قادتها واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية وانظمة المعلومات ومهارات موظفيها لتسييرها جنبا الى جنب وخطوة بخطوة مع ما يحيط بها من تقدم وتحدي واحداث، من خضم كل ما تقدم جاءت المعايير التنظيمية بأفكارها وسلوكياتها وما تحمله من منهج ونظام تصحيح ومهي شمولي وبنائي لتكون خير عون لمنظمات عالم اليوم المتجدد والمتغير، لاسيما مع ارتفاع سقف افكار ومتطلبات واحتياجات المستفيدين من عمل المنظمة وحتى موظفيها كما ونوعا، فالمعيارية التنظيمية تمثل فكر ديناميكي مرن ومتجدد قادر على ان يستجيب لمتطلبات الواقع البيئي الداخلي والخارجي المتغير، ذلك لان المعيارية تحمل الافكار المنة المتجسدة مثلا بقدرتها على اعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومجازة دعائم التغيير وخفة الحركة التنظيمية، وبتركزها ايضا على مهارات قيادات المنظمة ودعم تميزهم، والاهتمام بمهارات وقدرات المرؤوسين وتدعيم ثقافة تنظيمية متميزة ليتكامل كل ذلك مع استراتيجياتها المرسومة بدقة وحرفه، واستغلال واستعمال التكنولوجيا المتقدمة بأفضل ما يكون، من أجل تحقيق النجاح النهائي والانسجام والتناغم والترابط بين الأجزاء الكلية والجزئية بالشكل الذي يجعلها متميزة عن اقرانها هيكليا وتنظييا وخدميا، كون التميز التنظيمي يمثل سعي ومضمون وجوهر عمل المنظمة وافكارها وغايتها من جانب، و تقديم افضل خدمة من جانب اخر للحفاظ على دورة حياتها واستقامتها ومواكبة ديناميكية الاعمال، وتحقيق التميز بكل تفاصيلها الداخلية اسوة بطموحات تميزها الخارجية، ونظرا للدور الذي يلعبه مجتمع البحث وعينته من خلال دوره الخدمي وواقعه المهني القريب من المستفيدين، فقد جاء البحث كمحاولة نظرية وعملية لدراسة هذين المتغيرين وبيان مدى اثرهما على مجتمع وعينة البحث عبر اربعة محاور اساسية تتمثل بالمحور المنهجي والنظري والعملية والاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول/الاطار المنهجي

يوضح هذا الجانب الفكر المنهجي للبحث وفقا لمتطلبات البحث العملي ابتداء بعرض المشكلة ثم الأهمية والاهداف وفرضيات البحث ومخططة الفرضي وابرز الأساليب الإحصائية وعينة المجتمع ومنهج البحث والعلاقة بين المتغيرات وكالاتي:-

أولاً:- مشكلة البحث:- تتحور مشكلة البحث حول كيفية قدرة المنظمة بالاعتماد على المعايير التنظيمية ومفهومها في مواجهة متطلبات العصر المتغيرة والمتجددة في المنظمة وخارجها، وكيف لها أن توظف جوهر ومضمون المعايير تحقيقا للتميز التنظيمي، وتوظيف طاقتها وامكانياتها نحو ذلك، ذلك لأن المعايير التنظيمية تمثل الدرع الواقي واليد البناية المعالجة لمتغيرات العصر ومتطلباته، التي تتطلب المرونة وسرعة الاستجابة فكريا وعمليا ومعلوماتيا، والاهتمام بالتفاصيل البنوية للهيكل التنظيمي لمجتمع البحث و انسيابته وفقاً للمعطيات الخارجية بدلا من التصاميم البنوية التقليدية التي لا تلائم الواقع الحالي، كذلك لتحقيق الانسجام والترابط النفسي للمرؤوسين والهيكل التنظيمية وافكار قيادة المنظمة، بما يخدم استراتيجياتها في ظل ثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى أن تكون المنظمة متميزة بين اقرانها هيكليا وخدميا، لذلك انبثقت المشكلة الأساسية للبحث من مدى امتلاك مجتمع البحث لأفكار المعايير التنظيمية لتحقيق التميز بالأداء والتنظيم الداخلي والخارجي وكيف تفكر المنظمة في المحافظة على التميز من خلال التساؤل الرئيس (هل تؤثر المعايير التنظيمية على التميز التنظيمي؟)، وتتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:-

1. هل تمتلك المعايير التنظيمية القدرة على تحقيق التميز التنظيمي؟
2. ما مستوى ممارسة المعايير التنظيمية في مجتمع البحث؟
3. ما مستوى تأثير المعايير التنظيمية تحقيق التميز التنظيمي؟

4. ما هو مستوى التميز التنظيمي في مجتمع البحث؟

ثانياً: أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من الأهمية التنظيمية لمتغيري البحث لاسيما المتغير المستقل المعيارية نظراً لأنه متغير شامل لكل مستويات المنظمة وذو نظرة تنظيمية متكاملة حالية ومستقبلية، فضلاً عن أنه يتعامل مع أصول المنظمة الثابتة (كالهيكل التنظيمية والإجراءات والسياسات والآلات والبرامج التقنية والمعدات وغيرها) وأصول المنظمة الأخرى المتمثلة بالموارد البشرية التي أصبحت من الأصول والاستثمارات طويلة الأجل، كذلك تتجلى الأهمية من الأهمية الفكرية والنظرية لمتغيرات البحث كونها من المتغيرات الحديثة نسبياً في الأدبيات التنظيمية، من خلال ما سيقدمه الباحث من بناء نظري وتوضيح فكري لمضامينها، لمتغيري البحث لاسيما المعيارية أبعاد محممة تمس قمة المنظمة وهم القادة وأيضاً مستواها التشغيلي المتمثل بالمرؤوسين، كما تمس جانب سلوكي مهم فيها من خلال الثقافة التنظيمية، فضلاً عن اهتمامها بعمود المنظمة الفقري وهو الهيكل التنظيمي، كذلك التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق مفاهيم متغيري البحث وأفكارها حال وجودها في مجتمع البحث وعينته، بما يؤمن وضع المنظمة المبحوثة ويجعلها بمنأى عن التحديات والأحداث والأخطار أو تساعدها في تخفيفها ومواجهتها، وفي الجانب العملي يساعد على الخروج بنتائج واستنتاجات وتوصيات لمجتمع البحث.

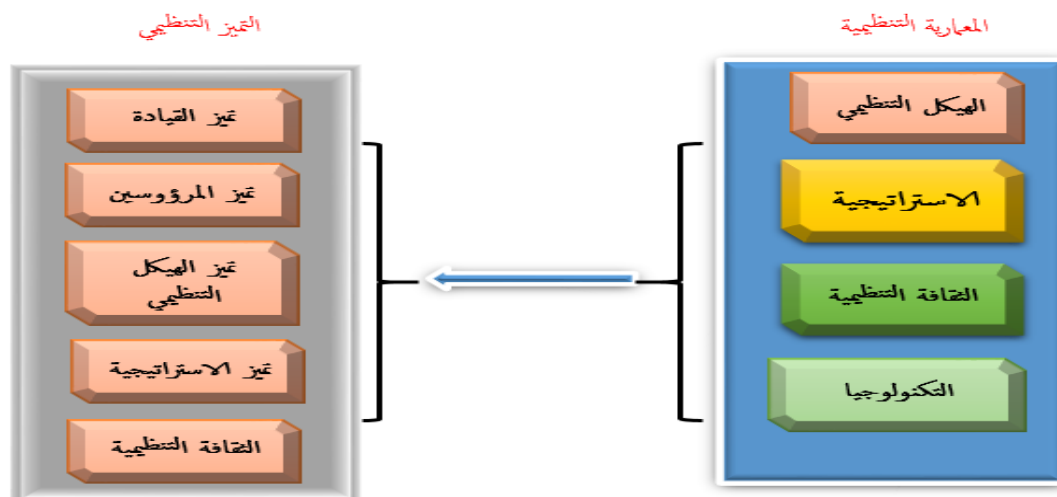
ثالثاً: أهداف البحث: - يهدف البحث إلى: -

1. معرفة مستوى وجود فهم عينة البحث لمتغيري البحث (المعيارية والتميز التنظيميان) وأفكارها.
2. قياس مستويات وجود متغيري البحث في المنظمة المبحوثة ميدانياً، ومعرفة أثر المعيارية وقدرتها على تحقيق التميز التنظيمي.
3. تحديد نسبة مساهمة المعيارية التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في مجتمع وعينة البحث.
4. تحديد طبيعة ونوع العلاقة التي تجمع المعيارية التنظيمية والتميز التنظيمي من الناحية النظرية والتطبيقية، ومدى تأثيرها على مجتمع وعينة البحث.
5. قياس مدى إدراك عينة البحث لمتغيري البحث وأبعادهما الفرعية، وتحليل أدوارها.
6. تقديم الاستنتاجات والتوصيات وفقاً لنتائج البحث في الجانب العملي التي سيتم التوصل إليها.

رابعاً: فرضية البحث: صيغت فرضية البحث وفقاً الآتي:-

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المعيارية التنظيمية إجمالاً في التميز التنظيمي).

خامساً: - المخطط الفرضي للبحث: - تم بناء المخطط الفرضي استناداً لمشكلة البحث كونه تعبير عن أفكار الباحث وتساؤلاته، كذلك استناداً لأهمية البحث وأهدافه وفرضيته وكمت مبنين في المخطط الفرضي أدناه:-



المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات التنظيمية لمتغيري البحث.

(علامة ← مباشرة بين المتغيرين).

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادسا: - منهج البحث: - يمثل المنهج (الوصفي - التحليلي) مظلة كبيرة وواسعة وذو مرونة عالية لإنجاز واعداد البحوث العلمية للباحثين، وتنضوي تحته عديد المناهج والأساليب البحثية الفرعية كالمسوح الاجتماعية ودراسة الحالات الميدانية والتطويرية، ويرى البعض ان هذا المنهج يحتوي كل المناهج عدا المنهج التاريخي والتجريبي، واعتمد الباحث في بحثه على هذا المنهج.

سابعا: - عينة البحث: - طبقية عشوائية من الإدارات العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات ممن يشغلون مناصب مديريين عامين ومعاونينهم ومديري الأقسام ومعاونينهم ومسؤولي الوحدات وبلغ عدد العينة (90) مستجيبا.

ثامنا: - أساليب جمع البيانات: - اعتمد الباحث على جمع بيانات بحثه على:

أ. الجانب النظري: - والتي تتضمن المصادر والأدبيات التنظيمية المكتبية والالكترونية المتعلقة بمنغيري البحث وابعادها الفرعية كالكتب والمجلات والمقالات والبحوث والدوريات والرسائل والأطاريح المحلية والعربية والأجنبية.

ب - الجانب العملي: - الاعتماد على الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية والرئيسية في جمع المعلومات والبيانات، وتم اعتماد مقياس الاستبانة على دراسة (Perez,2014) بالنسبة للمتغير المستقل المعيارية التنظيمية، ودراسة (AL-abrrow & et. All,2018) الذي اعتمد كغيره من الدراسات الأخرى للتميز التنظيمي على النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM)، بعد ما تم اخضاعها للصدق الظاهري او (صدق المحكمين) وصدق المحتوى (مدى تمثيل العبارات) وفقا لمعادلة (جتمان Guttman) وثبتت الأداة ومعامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد تم استخدام عدد من الوسائل والأساليب الإحصائية لإنجاز الجانب العملي في البحث فضلا عما تقدم ذكره انفا.

تاسعا: - اختبارات الصدق والثبات: - لهذين الاختبارين تأثير مهم للكشف من خلالها على مستوى ومصادقية المقياس لمغيري البحث وابعادها الفرعية المستخدم تمهيدا لاعتماده او عدم اعتماده في البحث وذلك من خلال الآتي:-

أ. الصدق الظاهري: - ويطلق عليه أيضا صدق المحتوى وصدق المحكمين ويشير إلى الدرجة التي يبدو من خلالها المقياس ظاهريا يقيس ما تم تصميمه من اجله، من خلال تقديمه للمختصين والخبراء في المجال الذي تقع ضمنه متغيرات البحث ليم حكمهم ظاهريا على عبارات مقياس المتغيرات ومدى وضوحها وملائمتها، مع الاهتمام بتعديلاتهم وملاحظاتهم واخذها بنظر الاعتبار.

ب - الثبات: - يشير هذا الاختبار إلى درجات التناسق والقراءة المقاربة التي تستطيع مقياس المتغيرات من منحها عند تطبيقها في مجتمع وعينة البحث وهذا أمر مهم لأن النتائج المتذبذبة او المتفاوتة التي يعطيها المقياس عند تطبيقه لا تؤدي لنتائج حقيقية او منطقية، وبالتالي لا تعبر عن البحث بصورة صحيحة، مما يضعف الجهد والوقت (Huck,2012:82)، وتراوح قيمة هذا الاختبار بين الصفر والواحد، والذي تجدر الإشارة إليه إلى إن مقياس (Cronbach's Alpha) هو من المقاييس الشائعة في هذا الجانب كما يبينها الجدول الآتي:-

الجدول (1) قيم تناسق مكونات المقياس

المغير وابعاده الفرعية	اختبار Cronbach's Alpha للمتغيرات وابعادها الفرعية
الهيكل التنظيمي	0.826
الاستراتيجية	0.823
الثقافة التنظيمية	0.826
التكنولوجيا	0.825
المهارة التنظيمية	0.821
تميز القادة	0.822
تميز المرؤوسين	0.837
تميز الهيكل التنظيمي	0.823
تميز الاستراتيجية	0.822
تميز الثقافة التنظيمية	0.824
المهارة التنظيمية	0.823

المصدر: - مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25).

يتبين من الجدول أعلاه ان قيم معامل (Cronbach's Alpha) تراوحت بين (0.821 و 0.823) وهي أكبر من قيمة معامل الفا والبالغة (0.70). وهذا يعني ان متغيرات البحث وابعادها الفرعية وتناسق الفقرات تتمتع باتساق داخلي عالي، وهذا يمكننا من اجراء الاختبارات الإحصائية.

ج - اختبار التجزئة النصفية:- وهذا الاختبار أيضا يعد من اختبارات الثبات إذ أنه يمثل مؤشر مهم لتناغم مكونات المقياس وتناسقها داخليا، فهو يختبر مدى ترابط الأسئلة مع بعضها من خلال توضيح معاملا الارتباط بين هذه الأسئلة فرديا وزوجيا من خلال معادلة (Spearman –Brown)، والتي بلغت (0.826) بالتالي فهي مقاييس عالية الثبات ويمكن اعتمادها في محل البحث وكما موضح بالشكل الآتي:-

(2)

الجدول
اختبار

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	880.
		N of Items	*20
	Part 2	Value	.949
		N of Items	b20
	Total N of Items		40
Correlation Between Forms			01.8
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		268.
	Unequal Length		268.
Guttman Split-Half Coefficient			581.

إحصائيات الموثوقية (Split-Half)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.25).

عاشرا العلاقة بين متغيري البحث:- من خلال الشكل رقم (1) والذي يوضح الابعاد الفرعية لمتغيري البحث يتبين لنا مدى التقارب والعلاقة بينهما، فهناك ثلاثة ابعاد مشتركة بين المتغيرين هي (الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة التنظيمية)، ابعاد فرعية غاية في الأهمية الهيكل التنظيمي وهو المرتكز الرئيس والمحور الأساسي للمنظمة، والاستراتيجية وهي خطة عملها الآتية والمستقبلية ومسار عملها وخارطة طريقها الذي من خلاله ترسم الخطط التي تحقق أهدافها وتضمن استمرارها بعملها ودورة حياتها، والثقافة التنظيمية وهي المسار السلوكي والفكري والروحي الذي يحدد سلوكيات الموظفين ويصهر ذواتهم وافكارهم ومهاراتهم في أداء عملهم وواجباتهم وهي التزام أخلاقي ومحني للمنظمة وموظفيها، وهذا يؤكد على قوة الترابط والتشارك التنظيمي الذي يفيد المنظمة والمتعاملين معها، هذا التشابه والتقارب بين المتغيرين نظريا سيتم فحصه أيضا بالجانب العملي لتكتمل لنا صورة عمل المتغيرين ومدى مساهمتها في إنجاح مجتمع وعينة البحث.

المحور الثاني/الاطار النظري

أولا/ المعارية التنظيمية Organizational Architecture

1. مفهوم المعارية التنظيمية The Concept of Organizational Architecture:- إن هذا المصطلح برز من خلال الاعمال الاستشارية التي قامت بها شركة (Delta)، ووثق بشكل واضح وصرح ولأول مرة في كتاب (Organizational Architecture) تصاميم المنظمات المتغيرة (فليح، 2023: 33)، بوصفها نظرة شاملة لعناصر النظم الاجتماعية وأنظمة وإجراءات العمل المعقدة، إذ أنها تمثل مسار عمل او خارطة عمل تنظيمية عالية على مستوى المنظمة او مخططا لها (محمد و حسين، 2023: 22)، يعمل على دمج العمليات والتكنولوجيا والأفراد معا في كل متكامل، وفي هياكل تنظيمية تكميلية متراطة، تعمل بشكل جماعي لتحقيق اهداف المنظمة (Mahmood, 2020: 186)، كما تم الإشارة لهذا المفهوم في مجلة هارفارد للأعمال بعنوان الرئيس التنفيذي، وكذلك كتاب (التغيير المتقطع) والتي وصفها بأنها أكثر وأهم من إعادة هندسة العمل او إعادة الهيكلة والتنظيم (Silverman, 1997: 1)، تشمل المعارية التنظيمية نشاطات الهيكل التنظيمي والتصميم التنظيمي كمحاولة لربط أجزاء المنظمة معا وعلى كافة المستويات وتطوير وتحسين مستوى الأداء والاتجاهات المستقبلية والاستراتيجيات والمخطط التنظيمية (Fernholz & Hughes, 2013: 3)، المعارية التنظيمية تتضمن تطوير وإنشاء إدارة عمليات مستمرة لاطار عمل شمولي للأنظمة والإجراءات والعمليات والهيكل، والاهتمام بالتفاعل والتكامل، وبعبارة أخرى تشمل الأنظمة والاستراتيجيات والمخطط والهيكل والعمليات الإدارية والتقنيات

والتكنولوجيا التي ترسم وتوجه وتحدد سير اعمال المنظمة (Jonkers, 2006:65)، كما تتضمن ماهية وكيفية صناعة واتخاذ القرارات المصرية او الخطرة وتحديد النتائج والأهداف والأداء العالي (4 : 2019 ، Al kairy et, al)، فهي دعامة مهمة ومركز أساسي لأي نهج وهيكل تنظيمي كبير، ويرى بعض الباحثون بأنه بديل ناجح للعلاقات والتنظيمات غير الرسمية (5: 2017، Chaddad)، هذا وقد ارتبط المفهوم بالجودة والقدرة على الأداء العالي والتوقيت السليم وإنتاج منتجات وخدمات عالية والالتزام للتغيير والقدرة على إدارته لاسيما المنظمات المعقدة (105: 2009، Chen & Huang)، ويحمل مفهوم المعارية بين طياته النشاطات والممارسات والتصاميم والإدارة العالية للبنية التحتية وتقانة المعلومات لتعزيز ودعم استراتيجية المنظمة (2: 2004، Sauer & Willcocks)، وفهم البيئة الخارجية والمبادئ المطورة لها (2: 2011، Buckl)، والتكامل بين الأجزاء الفرعية والرئيسية والتفاعل لتحقيق التطور من خلال الهياكل التنظيمية والاستثمار في الموارد البشرية والمادية والثقافة التنظيمية (فليج، 2023:33)، والتنسيق والتحفيز وتحليل وتصميم الهيكل والثقافة التنظيمية (28: 2005، Žugaj & Schatten).

2. أهداف المعارية التنظيمية The Goals of Organizational Architecture: تحقق المعارية التنظيمية الأهداف الآتية:-

- أ. تساعد الإدارة على تحقيق الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب (الشكري وآخرون، 2017:30).
 - ب. مقاومة التعقيد وتسهيل عملية التكامل والتوسع (8: 2015، Foorthuis & et. all).
 - ج. تنظم الهيكل التنظيمي وتعزز الانضباط وساعد في تدوين البيانات بشكل يضمن الدقة والنزاهة (6: 2009، Goncalves).
 - د. تقلل التكاليف والجهود والمخاطر وتعمل على تعزيز التحفيز (محمد و حسين، 2023:22).
 - هـ. تضع معايير محددة للأنظمة والعمليات وترفع قدرة المنظمة في التعامل مع البيئة والتحديات بشكل قوي وفعال.
 - و. تسعى إلى تحقيق التميز والاستمرارية، وتحسين التعامل مع الاحداث غير المحسوبة والتغيير الديناميكي السريع (الشكري وآخرون، 2017:30).
- هذا وتتميز المعارية التنظيمية بقدرتها على تنظيم عمل الإدارات العليا وقادة المنظمات في عمليات صنع واتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل، ويتم كثيرا بتوليد الأفكار وتنمية المعارف ورفع مستوى المهارات والامكانيات، والتدريب والتطوير، وكيفية قياس الأداء والمكافآت و يتم بتدفق المعلومات المستمر (8: 2013، Soviana).

3. ابعاد المعارية التنظيمية Dimensions of Organizational Architecture: - بمراجعة الأدبيات التنظيمية التي أشارت لهذا الموضوع بالبحث والتحليل

تبين أن هناك تباين في تحديد ابعاده والتي تراوحت ما بين (الأهداف، الخطة، الهيكل، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، العمليات، البنية التحتية، المهام والمعلومات، نظام المكافآت، البرمجيات وغيرها من الأبعاد الأخرى)، وطبقا لمجمع وعينة البحث والبيئة العراقية وكذلك أكثر الأبعاد تكرارا سيعتمد الباحث أبعاد(الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا):-

أ. الهيكل التنظيمي Organizational Structure:- يمثل الهيكل التنظيمي وسيلة مهمة من وسائل تحقيق الأهداف المطلوبة، وهو وسيلة تقسيم

النشاطات وتنظيمها وتوزيعها وتنسيقها، يقوم بتقسيم العمل والأساس التنظيمي ونطاق الإشراف وتمكين وتفويض السلطات وتحديد المستويات الهرمية أي المستوى التنظيمي وبما يتفق مع المركزية واللامركزية (1: 2012، Lunenburg)، يعد الهيكل التنظيمي المحور والمركز الأساس الذي تقوم عليه المنظمة وتحديد عملياتها ونشاطاتها (76: 2012، Peltonen)، الذي يوزع مهام وواجبات الأفراد والجماعات ونوعية العلاقات في المنظمة والوظائف وسلطات المستويات الإدارية ومسؤولياتها (8: 2006، Lin)، فالمعارية وفقا للهيكل التنظيمي تعزز وتدعم النشاطات والإجراءات والعمليات التي تنسم وتصمم وإدارة البنى التحتية للهيكل التنظيمي، وللهيكل التنظيمي مكونات أساسية ضمن مفهوم المعارية متمثلة بالتفاعل بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات وهندستها (2: 2004، Sauer & Willcocks)، ويرى الباحثون ان المنظمة تتكون من ثلاثة مكونات أساسية تتمثل بالأفراد والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي ولتحقيق الأهداف فنحن بحاجة للتحكم والإدارة وتقسيم العمل بين الموظفين، ومن خلاله يتم تحديد مسار العمل (1278: 2015، Ogbo & et. all)، هذا يعني إننا بحاجة للهيكل التنظيمي لتحقيق ذلك وهنا يحتاج المديرون إلى وجود هيكل تنظيمي يوفر نطاقا للتحكم والإشراف والإدارة (398: 2012، Gibson & et. all)، ومن خلاله تستمر عمليات الرقابة والتحفيز والاستجابة للحالات والمتغيرات البيئية والظرفية، فهو نظام رسمي للمهام والعلاقات والسلطة والذي يتحكم بتنسيق الأعمال وتوزيع واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة (3: 2013، Jones).

ب - الاستراتيجية Strategy : تمثل الاستراتيجية عمليات التخطيط الماهر (Aoki & Gregory, 2007:17)، وهي خارطة عمل مخطط وفكرة لإكمال وتنظيم مسارات العمل ويتوقع منها أن تسهم مساهمة فعالة وحقيقية في تحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة (Rao, 2008:3)، فهي تتضمن اختيار مسار من عدة مسارات موجودة في المنظمة يتم تحده وتحليله بشكل مفصل (Hussey, 1998:297)، فأهداف المنظمة المحورية تكمن في استراتيجيتها المختارة والملائمة للظروف المحيطة، وعلاقة المعايير التنظيمية بالاستراتيجية هو أن الأخيرة تضمن وتشمل الانسجام والتناغم مع البيئة الداخلية والخارجية وما تتعرض له من تغيرات وضرورة التماشي معها بشكل دائم وإعادة النظر في الظروف الداخلية للمنظمة إن لم تتلائم مع هذه التغيرات أو الأحداث أو التحديات وهذا يلتقي مع مفهوم وجوه المعايير لاسيما في مجالات اتخاذ القرار وتقييم وقياس الأداء وأنظمة المكافأة والتحفيز (Brickley, 2020:115)، أي الاستراتيجية تقوم على دعم المنظمة في التكيف مع البيئة والاستجابة بصورة فاعلة لها واحد ركائز صياغة الاستراتيجية، فالأخيرة تتبنى عمليات التحديد والتطوير والتعديل والتحسين المستمر في اغلب أو كل العمليات والإجراءات والسياسات التنظيمية واتخاذ القرارات شمولي أو جزئي وهذا يمثل فكرة من أفكار المعايير التنظيمية (Purcell & Eckert, 2013:45)، فالاستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتخذ من الإدارات لتحقيق النجاح والتفوق وتطوير مسارات العمل المستقبلي ورسم الأهداف الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (Posey, 2008:4)، وتحقيق رسالة ورؤية المنظمة والتوازن بين العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة واستشراف المستقبل من خلال الحاضر (Steiger, 2014:8).

ج . الثقافة التنظيمية Organizational Culture : تمثل الثقافة التنظيمية المعتقدات والقيم والمعرفة والمعايير والعادات المشتركة والطقوس والشعارات والتقاليد التنظيمية التي تشكل سلوكيات أعضاء المنظمة (Spencer, 2012:7)، والتي تشجع وتدعم التناغم والانسجام والتفاعل والايجابية والمبادرات الفعالة وترسخ القيم الأخلاقية (Perez, 2014:7)، والذي تجدر الإشارة إليه إلى إن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد من أكثر المفاهيم شيوعا في الأدبيات التنظيمية كونها تتمحور حول أسلوب العمل والتحكم بالأفراد ونظم المكافأة و أنماط السلطة والإدارة، ودور المعايير التنظيمية هنا ينصب على الكيفية التي يتم بها توزيع الأدوار وحق اتخاذ القرار والمكافآت وتحديد السلطات (Brickley, 2020:1827)، فضلاً عن ذلك فإن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة الافتراضات والقيم التي تميز بيئة المنظمة ويعلمها الأفراد الجدد بوصفها الأسلوب الصحيح للتفكير والشعور (Machado & Editors, 2018:362)، وتأثيرها يكون طويل الأمد ولا تتغير بشكل سريع ومباشر وتعتمد على التعلم الذاتي (James & et.all, 2012:31)، وهي أيضاً تمثل نموذجاً يضم الرموز والافتراضات والممارسات التي تعد أسلوباً في التفكير والتصرف السليم في مواجهة الأحداث والمشكلات والتحديات (Machado & Davim, 2018:362)، وتمتلك الثقافة التنظيمية عدداً من السمات كالتيشارك والتناسق والرسالة والقدرة على التأقلم و النظام التراكمي أي توريث مفاهيمها والنظام المتكامل الذي يسير في كل الاتجاهات ويشكل كل المستويات في المنظمة والنظام المركب مادي ومعنوي وبشري (سلوك وإخلاقيات وأفكار) والتكيف (Ebtesbam & et. all, 2011:195)، يراها عديد الباحثين بأنها مفتاح النجاح التنظيمي لأنها تعزز الهوية والولاء والانسجام والتأسك والالتزام والسعي الحثيث لتحقيق الأهداف والتركيز عليها (حريم، 2004:170).

د. التكنولوجيا Technology : تؤثر التكنولوجيا في منظمات اليوم من خلال ثلاث مستويات المستوى الأول المستوى الفردي تؤثر في قدراتهم وامكانياتهم ومهاراتهم الجسدية والفكرية في التعامل مع التطور والتقدم التقني والامتعة، والمستوى الثاني المستوى الوظيفي وتركز فيه على عمليات المنظمة وإدائها وقدراتها والمستوى الثالث الجدارة والأفكار الخلاقة والمتجددة، وللتكنولوجيا جانبين في المنظمة الجانب المادي المحسوس أو الملموس والذي يشمل المعدات والآلات والمخططات والمنتجات والعمليات والتقنيات والجانب المعلوماتي والخبرات الإدارية في التسويق والمراقبة والجودة والموثوقية والعمالة الكفوءة والإدارة الماهرة (Wahab, 2012:42)، فالتكنولوجيا تمثل المستقبل القريب والبعيد فالتكنولوجيا في المنظمة أو التكنولوجيا التنظيمية إن صح التعبير تعني مجموعة الأدوات والإجراءات والوسائل والتقنيات المتطورة التي تشمل وسائل الإنتاج وأنظمة المعلومات والبيانات التي تستخدم في عمليات تحويل المدخلات الى مخرجات (سلع او خدمات)، وهي التي تنظم الإنتاج (البغدادي وآخرون، 2018:691)، فالتكنولوجيا عموماً هي قلب المنظمة النابض والتي تدخل في كل تفاصيلها وعملياتها وفي كل الاتجاهات إذ انها مصدر حيوي وإساسي لديمومة وحيوية المنظمات، وتتضمن المعرفة والحداثة والتطور والتطبيقات الحديثة والتقانة والامتعة ومواكبة البيئة الخارجية (الطائي والطائي، 2015:43)

ثانيا/ التميز التنظيمي Organizational Excellence

1. مفهوم التميز التنظيمي The concept of organizational excellence: ظهر هذا المفهوم لأول مرة في ثمانينيات القرن العشرين وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتم الاهتمام به نظرا لان المديرين الذين يتبنون مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحاولون الوصول لأفضل النتائج بوقت وجهد اقصر لتعزيز مكانة المنظمة وموقعها مع المنظمات الأخرى (Sternad & et.all,2019:158)، وهناك من يرى إن بداية الاهتمام بهذا المصطلح تحديداً سنة (1982) من خلال الكتاب الذي ألفه (Peters & Waterman) بعنوان (Search of Excellence) (البحث عن التميز) والذي جاء كرد فعل من الشركات اليابانية على الشركات الأمريكية (Shakhour & et all, 2021:2162)، إن التميز التنظيمي أصبح احدى الأدوات الاستراتيجية المهمة التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها والوصول إلى الميزة التنافسية التي تؤمن وتكسب المنظمة مركزا تنافسيا مهما بين الآخرين (Al-Dhaafri, 2021:148)، ويشير هذا المصطلح إلى إمكانية وقدرة المنظمات على تحقيق التفوق أو الوصول للأداء المتفوق، بالتركيز على المراكز الأساسية التي تعد بمثابة المكونات الأساسية لتحقيق التميز في المنظمات (Pavel, 2018:385)، والتميز هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها وادواتها من اجل تحقيق الانسجام والاستجابة لأية متغيرات طارئة وسريعة في البيئة المحيطة وتعميق الشعور بالجودة لشمية الابداع والاستمرار بالمنافسة (Shakhour & et all,2021:2163)، كما يشار إليه بأنه عبارة عن قدرات استثنائية ترتكز على الابتكار والابداع على كافة المجالات والمستويات التنظيمية، لتقديم أداء ومستوى متميز يقاس بتحقيق النتائج الممتازة يصاحب ذلك عدم القدرة على التقليد والتكرار من قبل المنظمات الاخرى (Shamkhi & et. all, 2023:112)، فالتميز هو نشاط او فعل فردي وجماعي يدعم الإنجاز والأداء العالي داخل المنظمة (Mcgregor, 1999:10) كما يتضمن وصول المنظمة الى مرتبة لا يستطيع غيرها الوصول إليها بما تمتلكه من موارد ومهارات وقدرات وامكانيات (AL-Abrrow & Nadia,2018:27)، وهو الجهود المدروسة والمخطط لها والهادفة لتحقيق ميزات تنافسية مستدامة بين المنظمات الأخرى لتحقيق الجودة الشاملة (Daniel & John, 2004:24)، وبعض الباحثين ربطوا مفهوم التميز التنظيمي بالموارد البشرية بوصفه سلوكيات ومهارات ومعارف وافكار وقدرات كبيرة يتمتع بها الموظفون في المنظمة والذين يمتلكون القدرة على توظيف هذه المعارف والأفكار في مجال عملهم بالشكل الذي يجعلهم قادرين على تحقيق الأداء العالي والانجاز والمعايير الموضوعية وتتفوق على أداء الآخرين نوعا وكما (مزهود وخالد، 2019: 27)، إن التميز التنظيمي يساعد المنظمات على التفوق في كل مجالات نشاطاتها، بالتالي يمكن لها أن تحقق مستويات متميزة من الأداء والحفاظ عليه (Kassem & et all, 2018: 125) والمنظمة التي تسعى لتحقيق التميز يجب عليها ان تراعي عددا من المبادئ الأساسية كالتركيز على الأداء ورضا أصحاب المصلحة والقيادة التنظيمية والاستبقية في الأولويات والنمو والمشاركة والتفكير وإدارة العمليات والتعلم والابتكار والابداع والمسؤولية الاجتماعية (Houshi & Taleghani, 2016:514).

2. أهمية التميز التنظيمي The importance of organizational excellence: تنبع أهمية التميز التنظيمي بوصفه مسارا للوصول إلى أعلى أداء والتفوق على الآخرين من الآتي:-

1. التحسين المستمر لقدرات وإمكانات المنظمة، وتعزيز مهارات موظفيها وتطويرهم بشكل مستمر ليجعلوا من منظماتهم أكثر تميزا عن المنظمات الاخرى.
2. تعزيز إجراءات بناء هيكل تنظيمي متين ومتناسك وفعال (Ramesh, 2018:117)
3. تعزيز الاستقرار التنظيمي والتطوير المستمر للمهارات وامكانيات الافراد ليتمكنوا من المساهمة الفعالة في تحقيق التميز ورفع مستويات أداء المنظمة، مع تحسين طرائق حل المشكلات المعقدة (إساعيل وإساعيل، 2025:57).
3. إنشاء ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة للتميز (Abu-Naser & Al shobaki, 2017:54).
4. يمثل سلاحا لمواجهة التحديات وعامل مهم لتعزيز التنافس للمنظمة بالشكل الذي يجعلها مبتكرة وتواجه التغير المتسارع من خلال زيادة قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية (Alheet,2017:70)
5. تعزيز الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة وتحقيق الرضا، وتكوين نماذج متفردة يصعب تقليدها
6. تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد أماكن القوة وتدعيمها وتعزيزها بالشكل الذي يحسن الأداء (قاسم وعطا، 2025:41).
7. دعم عمليات الاتصالات بين الموظفين بما يشمل كافة المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات داخليا وخارجيا (العززي، 2016:419).

3. ابعاد التميز التنظيمي Dimensions of organizational excellence: يبين الباحث أبرز الأبعاد الفرعية الخاصة بهذا المتغير وما يتلائم مع مجتمع وعينة البحث والبيئة التي اجري بها البحث، والذي تجدر الإشارة إليه إن ابعاد التميز التنظيمي تعددت وتنوعت تبعاً لاختلاف مكان وعينة تطبيق البحوث والدراسات، ووفقاً لمنظورات الباحثين، هذا من جهة ومن جهة أخرى يرى (رالف كيلمان Ralph Kilmann) إن هناك خمسة ابعاد للتميز التنظيمي هي الأكثر شيوعاً في الأدبيات التنظيمية (Ralph, 1989:10) التي أشارت لهذا المتغير بالبحث والتحليل وهي ذاتها التي اعتمدها الباحث في بحثه وهي ذاتها أيضاً التي قدمتها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتي تمثلت بـ (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) وكالاتي:-

أ- تميز القيادة Leadership Excellence: تحتاج المنظمات لكي تكون متميزة في أدائها لقائد يمتلك رؤية واضحة وجليه للأحداث الحالية والمستقبلية بما يحقق أهداف واستراتيجية المنظمة، والذين يجب عليهم ان يكونوا جيدين بعمليات الاتصال والتواصل، وان يكونوا مصدراً للتحفيز والابداع وتبني التغيير والإلهام (Sadiq & Mahmood, 2014:30)، والمقدرة على تأسيس العلاقات الفاعلة واعتماد سياسات تواصلية كسياسة الباب المفتوح للاتصالات المباشرة بالمرؤوسين (Badjie, 2021:70)، والتفكير المتجدد البعيد عن التقليد، وبث روح الابتكار والمنافسات الإيجابية، وتشجيع المرؤوسين على العصف الذهني وابداء الأفكار المتطورة والجديدة (Borghini, 2013:240)، فالقيادي المبدع والناجح يؤثر تأثيراً مباشراً وقوياً على تحقيق التميز لمنظمته بتنمية وتشجيع موظفيه وقدراتهم (Ibrahim & et all, 2023:114)، وعلى القيادة وفقاً لمفهوم التميز التنظيمي لا تتقابل مع المفهوم التقليدي للقيادة السلطوية بل أحداث التغيير والتأثير على اتباعه من خلال امتلاكه لسمات وصفات تؤسس للجو الصحي التعاوني الإبداعي وامتلاكه السلوكيات الأخلاقية والقيم النبيلة (Araya, 2019:92)، فالقيادة هنا تعنى بكيفية العمل كفريق واستئارة المرؤوسين وجعل اهتمامهم ينصب من الأهداف الشخصية الضيقة إلى الأهداف العامة الكبيرة ورفع مستويات وعيهم وتغيير تفكيرهم من الهدف في البقاء الى الإنجاز العالي والتنمية والتقدم (David, 2020:122)، وتبني مفهوم المشاركة لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات (كريم ولفته، 2024:15)، فالقيادة وفقاً لهذا المتغير هي قيادة فاعلة تسهم كثيراً في تطوير المنظمة والتعاون والتأثير والتوجيه المستمر للعمليات والإجراءات التنظيمية، والاستباقية والمبادرة (الطبي والبكري، 2017:8)، فالقيادة الكفوءة التي تحقق التميز هي من تؤثر بالتابعين وتوجههم وترشدتهم لكسبهم وتحفيزهم للأداء العالي (David, 2020:122)

ب - تميز المرؤوسين Subordinates Excellence (تميز الموارد البشرية) Human Resources Excellence: أصبح الموظفون من أصول المنظمة المستدامة وأغلاها نظراً لندرتهم وصعوبة الحصول عليهم وجزءاً مهماً فيها، بل يذهب عديد الباحثين إلى إنهم أهم مورد تمتلكه المنظمة لاسيما إن كانوا يمتلكون القدرات والمعارف التي يستطيعون استخدامها استخداماً ذكياً يحقق النجاح التنظيمي، فالتميز التنظيمي يؤسس لبناء وتكوين ثقافة تنظيمية تهتم وتقدر أفرادها المبدعين وتسعى لتمكينهم وتجعل الأهداف التنظيمية جنبا إلى جنب مع أهدافهم الشخصية في التقدم الوظيفي والارتقاء بمستواهم الإداري بما يعود بالفائدة على الطرفين (Ershadi & Dehdazzi, 2019:625)، كما يصف هذا البعد القدرات والامكانيات والمهارات والمعارف المتميزة والمبدعة للموظفين في المنظمة وقدرتهم على الابداع وتقديم الأفكار المتجددة والملائمة للأحداث المتسارعة في البيئة المحيطة والتقدم الحاصل فيها على كافة النواحي، ومدى حماسهم ومبادراتهم المقدمة من قبلهم في تحقيق الأداء العالي والوصول للإنجاز والتفوق وتحقيق اهداف المنظمة والمستفيدين منها (Al-Hammadi, 2021:47)، ويشير هذا البعد الفرعي إلى امتلاك المنظمات لموارد بشرية تتصف بالتميز الفكري والخبراتي والمعلوماتي وتطور أدائها ومهارتها بصورة دائمة ومستمرة (Setia, 2014:789)، وتدعم العمل الجماعي من خلال الفرق والمجموعات، وتنشئ قنوات اتصال فعالة وكفوءة، وعلى المنظمات ان تدعم هكذا نوعية من العاملين ودعم قدراتهم ومعرفهم ومهاراتهم بالتدريب والتطوير والاشتراك بالورش والندوات والمحاضرات التدريبية وتبادل المعرفة (Mele, 2016: 472)، ورعايتهم ومكافئتهم والاعتراف بمجهوداتهم والاهتمام بهم ليحققوا لهم الالتزام التنظيمي في أداء ما مكلفين به من مهام وواجبات، بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق التميز والتفوق التنظيمي (Haldorai & et all., 2020:33)، فهم مفتاح التميز إذ إنهم مصدر الثروة التنظيمية وتوليفة مختلفة من الخصائص والسمات، وعلى المنظمات تشجيع الاستئثار في هذا المورد الذي يمتلك قدرات عقلية متفوقة وعالية تساعدهم على مواجهة وتحطى العقبات والتحديات وبالشكل الذي يحقق الأهداف التنظيمية (Srinivas, 2002:39).

ج - تميز الهيكل التنظيمي Organizational Structure Excellence: يشير البعد إلى الاعتماد على هيكل تنظيمية تتميز بالمرونة وذلك من اجل القدرة على التعامل مع الاحداث والتغيرات، وتمييز الفرص واستغلالها، والقدرة السريعة على اتخاذ القرارات، فهو الاطار الذي يمكن من خلاله تحديد نوع العلاقات واتجاهاتها والادوار وكيفية السلطات ومسؤولياتها، والمهام وكيفية إنجازها (Agbim, 2013:8)، فالهيكل التنظيمي يشير للنظام الرسمي المستخدم من قبل الإدارة في تحديد نوعية العلاقات وتوزيع الأدوار والاعمال والمسؤوليات بين الموظفين للعمل جنبا إلى جنب لتحقيق الأهداف (AL hiji & AL badi)

9:2015)، فهو القادر على تحقيق الربط ما بين أجزاء المنظمة واقسامها ورسم وتحديد خطوط السلطة وحدودها، ومسؤول عن عدم تداخل الاختصاصات، كما يحدد ويوضح إمكانية وقدرة المنظمة على التكيف أو عدم التكيف مع الاحداث والبيئة الداخلية والخارجية وبالنهاية مدى القدرة على التنافسية وتحقيق التميز (Huang & et. all, 2011:3050)، فالهيكل التنظيمي هو إطار العلاقات بين الوظائف والأنظمة وعمليات التشغيل والأفراد والمجموعات التي تبذل جهوداً لتحقيق الأهداف (Ibrahim & et all.2023:114).

د - تميز الاستراتيجية Strategy Excellence :- الاستراتيجية آلية تنظيمية تستخدمها المنظمات من أجل تحديد مسارها المستقبلي من خلال خطة عمل واضحة من أجل توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المدروسة والمخطط لها بعناية، والاستراتيجية الصحيحة تنقل المنظمة إلى مستويات أفضل في الأداء وتحقيق الأهداف، كونها خطة شاملة ورئيسة تبين للمنظمة رسالتها ورؤيتها وأهدافها (Kandula,2005:150)، فالمنظمات تعيش في بيئات ديناميكية متسارعة ومتغيرة وتحتاج للتكيف مع هذه الظروف من خلال السيناريوهات والمخطط الملائمة (عبد الوهاب، 2025:362)، والتميز من خلال الاستراتيجية يقصد به درجة اختلاف وتفوق الخطط والإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق ما خططت له وفقاً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها وأدائها كخطة شاملة وموحدة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية لمواجهة التحديات تمثل توجه المنظمة (مزهود وخاله، 2019:42)، فالتميز الاستراتيجي يتطلب توجه المنظمة لتبني مخطط التطوير الاستراتيجي، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي بين كافة الوحدات والشعب والأقسام بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المنظمة أو تلك بالمقارنة مع غيرها (محمد، 2021:23)، وفقاً لهذا البعد تقوم المنظمة بالعمل المستمر على تطوير الخطط والسياسات والإجراءات والأهداف والعمليات وإيصالها عبر قنوات الاتصال لكل العاملين في المنظمة، وينبغي أن تستند هذه الاستراتيجية إلى فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة والبيئة المحيطة، من أجل تحقيق النجاح والتميز (مناع، 2022:9)، فتميز المنظمة يمكن أن يتحقق من خلال صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها بوصفها أسلوب أو منهج عمل شامل يتكون من عدد من القرارات والممارسات والسياسات الإدارية التي تحدد شروط الأداء المطلوب والتميز (Porter,1996:62)، فتميز الاستراتيجية يحدث عندما يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن الاحداث والمتغيرات المحيطة ووضع الخطط الكفيلة بمواجهتها، وتكون مقبولة بين الموظفين ويسهمون في تحقيقها من خلال خبراتهم وتدريبهم ومهاراتهم، كذلك يشير البعد إلى الإطار الذي يحدد ماهية الاحتياجات التنظيمية بوضوح في ضوء القدرات والامكانيات ويوجهها نحو التطور والتغيير، وسد الفجوات، فهو نهجاً معرفياً يحقق التميز (Tapera,2014:122)، ويحدد الباحثون بأن هناك ثلاثة مستويات للتميز الاستراتيجي تمثل بالاستراتيجية على مستوى المنظمة والاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال والاستراتيجية على مستوى الوظائف فهي تعمل على الربط والتنسيق على كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة (Rahman,2019:292).

هـ - تميز الثقافة التنظيمية Organizational Culture Excellence :- ويشير هذا البعد إلى الإطار الذي يفسر ويوجه ويحكم سلوك الموظفين في منظماتهم، أما تميز ثقافة المنظمة فيشير إلى أن تمتلك مجموعة من المعتقدات والافتراضات والقيم الأساسية فضلاً عن الأعراف التنظيمية والمعايير التي يشترك فيها الموظفين والتي تحفز الأداء المتميز وتشجعه (Huang, 2011:3051)، فالثقافة التنظيمية لها دور مهم في تحقيق التميز التنظيمي وتمتلك دوراً فعالاً في دعم وتعزيز وتحقيق التكامل بين الموظفين في المنظمة، كما يتضمن التميز عبر الثقافة عناصر كالافتتاح والتعاون والاصالة والنشاطات الاستباقية والاصالة والثقة والقدرة على مواجهة المشكلات (Gupta & Pary, 2003:36)، أن تميز ثقافة المنظمة يتم من خلال جعل سلوكيات الموظفين ضمن خصائصها وشروطها، وتساعد في التنبؤ بسلوكيات المرؤوسين وكيفية تصرفهم في المواقف المختلفة، وتحقيق التكامل الداخلي بينهم من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال والتواصل فيما بينهم، كما تعمل على توسيع أفاق ومدارك الموظفين وجعلهم يفسرون كل ما يحيط بهم، وتحقيق التكيف بينهم وبين وبيئتهم الخارجية بتعريفهم على طرائق الاستجابة السريعة للأحداث والمتطلبات والاحتياجات، وتعزيز الولاء التنظيمي (Goodman & et.all, 2001:62)، كما يُعرّف التميز الثقافي بأنه الثقافة التي يحققها العاملون في مجموعة الأعمال عندما يعملون معاً بكفاءة عالية ويحققون هدف المنظمة بنجاح (Rezaei & et.all, 2017:432).

المحور الثالث/الإطار العملي

يتضمن هذا المحور دراسة البحث ميدانياً من خلال الإطار العملي والذي تم إنجازه بالاعتماد على المشاهدات المباشرة والأساليب الإحصائية الملائمة للبحث وأهدافه وأهميته وقبلها مشكلته وتساؤلاته وذلك من خلال تحليل متغيرات البحث (المعيارية التنظيمية والتميز التنظيمي وابعادها الفرعية) وتشخيصها في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات بالاعتماد على إجابات العينة المبحوثة والبالغة (90)، مستجيب من خلال أداة البحث الرئيسة الاستبانة وفقراتها البالغة (40) فقرة موزعة بالتساوي على المتغيرين واعتمد الباحث على معاملات الاختلاف والاعتماد الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات وذلك من خلال الآتي:-

المدى = أعلى فئة - أدنى فئة للمقياس ويساوي 5-4=1

طول الفئة = المدى / عدد الفئات = 0.80

الجدول (3) تفسير الوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

مقاييس الاجابات	المتوسطات المرجحة	مستويات الإجابة
لا اتفق تماما	(1.80-1)	ضعيف جدا
لا اتفق	(2.60-1.81)	ضعيف
محايد	(3.40-2.61)	متوسط
اتفق	(4.20-3.41)	جيد
اتفق تماما	(5-4.21)	جيد جدا

Source: Mheibes & Faleih, 2023, The impact of strategic momentum on the organizational architecture: (analytical research), p.35.

أولاً: استعراض وتحليل نتائج المتغير المستقل (المعمارية التنظيمية): خضع هذا المتغير ممثلًا بأبعاده الفرعية (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا) إحصائياً وفقاً لإجابات عينة البحث والبالغة (90) مشاهدة إذ حصل على وسط حسابي بلغ قدره (3.85)، وتفسير ذلك أن مجتمع البحث يمتلك الكفاءة والقدرة الإدارية التي تمكنه من بناء هيكل تنظيمية قادرة على أداء العمليات التنظيمية المختلفة، ومنسجم مع مهارات العاملين وقدراتهم، وللمعمارية التنظيمية القدرة التواصل الفعال بين الأبعاد الفرعية الأخرى فهو يرتبط وفقاً لهذه النتائج بالاستراتيجية والتقنيات التكنولوجية ومتوافق مع ثقافة المنظمة، وحصل المتغير أيضاً على انحراف معياري بلغ (0.623)، فيما بلغ الاهتمام النسبي نسبة مئوية قدرها (75.5%)، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (19.16%)، وتفسير ذلك إن هناك توافق على وجود هذا المتغير وابعاده الفرعية، أما الجانب الاحصائي لأبعاد هذا المتغير فكانت:-

حصول البعد الفرعي (الهيكل التنظيمي) على وسط حسابي بلغ (3.75)، وأهمية نسبية بلغت (75.6%)، وانحراف معياري قدره (0.466)، ومعامل اختلاف نسبي بلغ (17.33%)، فيما حصل البعد الفرعي الثاني (الاستراتيجية) على وسط حسابي مقداره (3.01)، واهتمام نسبي بلغ (77.2%)، وانحراف معياري بلغ (0.615)، ومعامل اختلاف نسبي مقداره (17.60%)، وحصل البعد الفرعي الثالث (التكنولوجيا) على وسط حسابي مقداره (3.73)، واهتمام نسبي بلغ (75.4%)، وانحراف معياري بلغ (0.720)، ومعامل اختلاف نسبي مقداره (20.11%)، وقد حصل البعد الفرعي الرابع والأخير (الثقافة التنظيمية) على وسط حسابي مقداره (3.95)، واهتمام نسبي بلغ (76.3%)، وانحراف معياري بلغ (0.723)، ومعامل اختلاف نسبي مقداره (21.60%).

ثانياً: استعراض وتحليل نتائج المتغير المستجيب (التميز التنظيمي): خضع هذا المتغير أيضاً ممثلًا بأبعاده الفرعية (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) إحصائياً وفقاً لإجابات عينة البحث والبالغة (90) مشاهدة إذ حصل على وسط حسابي بلغ قدره (3.79)، وتفسير ذلك إن قيادة المنظمة المبحوثة لها القدرة على التميز وعكس هذا التميز على مرؤوسيه، كما أنهم قادرين على وضع استراتيجية وهيكل تنظيمي من يتكمن من مواجهة التحديات أو الاحداث غير المتوقعة وذلك ضمن ثقافة تنظيمية واضحة المعالم والمتطلبات تحث على سلوكيات التفوق الشخصي والجماعي بما ينعكس إيجاباً على تحقيق التميز التنظيمي ككل، وحصل المتغير أيضاً على انحراف معياري بلغ (0.742)، فيما بلغ الاهتمام النسبي نسبة مئوية قدرها (74.15%)، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (19.28%)، أما الجانب الاحصائي لأبعاد هذا المتغير فكانت:-

حصول البعد الفرعي (تميز القادة) على وسط حسابي بلغ (3.91)، وأهمية نسبية بلغت (77.42%)، وانحراف معياري قدره (0.632)، ومعامل اختلاف نسبي بلغ (18.29%)، فيما حصل البعد الفرعي الثاني (تميز المرؤوسين) على وسط حسابي مقداره (3.88)، واهتمام نسبي بلغ (76.22%)، وانحراف معياري بلغ (0.751)، ومعامل اختلاف نسبي مقداره (18.04%)، وحصل البعد الفرعي الثالث (تميز الهيكل التنظيمي) على وسط حسابي مقداره (3.85)، واهتمام نسبي بلغ (72.7%)، وانحراف معياري بلغ (0.643)، ومعامل اختلاف نسبي مقداره (19.09%)، وقد حصل البعد الفرعي الرابع (تميز الاستراتيجية) على وسط حسابي مقداره (3.42)، واهتمام نسبي بلغ (70.5%)، وانحراف معياري بلغ (0.872)، ومعامل اختلاف نسبي مقداره (24.59%)، فيما حصل البعد الفرعي الخامس والأخير (تميز الثقافة التنظيمية) على وسط حسابي مقداره (3.93)، واهتمام نسبي بلغ (76.4%)، وانحراف معياري بلغ (0.720)، ومعامل اختلاف نسبي مقداره (20.58%).

الجدول (4) نتائج اختبارات التحليل الوصفي للمتغيري البحث وابعادها الفرعية

معاملات الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	الأوساط الحسابية	متغيري البحث وابعادها الفرعية
17.33	0.466	75.6	3.75	الهيكل التنظيمي
17.60	0.615	77.2	3.01	الاستراتيجية
20.11	0.720	75.4	3.73	التكنولوجيا
21.60	0.723	76.3	3.95	الثقافة التنظيمية
19.16	0.623	75.5	3.85	الممارسات التنظيمية
18.29	0.632	77.42	3.91	تميز القيادة
18.04	0.751	76.22	3.88	تميز المرؤوسين
19.09	0.643	72.7	3.85	تميز الهيكل التنظيمي
24.59	0.872	70.5	3.42	تميز الاستراتيجية
20.58	0.720	76.4	3.93	تميز الثقافة التنظيمية
19.28	0.742	74.15	3.79	التميز التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

ثالثا: اختبار وفحص التأثير بين متغيرات البحث:- تبين هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الرئيسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الممارسات التنظيمية في التميز التنظيمي) وذلك من خلال الآتي:-

أ- يبين الجدول (5) ان القيمة المحسوبة لـ (F) سجلت (101.573) بالتالي فهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.37) وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، هذا يعني ان لأبعاد الممارسات التنظيمية تأثيرا فاعلا في المتغير المستجيب التميز التنظيمي، فالإدارات العليا وقادتها كلما اهتمت باستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية وسلوكيات موظفيها، وحدثت من هياكلها التنظيمية ومرونتها فأنها تكون قادرة على تحقيق التميز التنظيمي وابعاده الفرعية في الشركة.

ب - هذا التأثير يتبين من خلال معامل التحديد (R^2) وقيمته البالغة (0.744)، فأبعاد الممارسات التنظيمية معا تؤثر تأثيرا فاعلا على التميز كون الممارسات تفسر ما نسبته (74%) من جملة التغيرات التي تحدث على التميز، وبقية التغيرات والتي نسبتها (26%) تعود لمتغيرات واحدات غير داخلية ضمن نموذج الدراسة.

ج - تبين من خلال قيم معامل الميل الحدي (β) للأبعاد الفرعية للممارسات التنظيمية المؤثرة والتي سجلت تواليا (0.303، 0.339، 0.306، 0.315) بوجود تباين بسيط في القوة التأثيرية لأبعاد الممارسات في المتغير المستجيب التميز التنظيمي، فأكبر قوة تأثيرية على ابعاد التميز التنظيمي كانت لبعد الاستراتيجية أي ان زيادة وحدة واحدة في الاستراتيجية ستؤدي إلى زيادة التأثير على متغير التميز التنبؤي بنسبة (33%)، في حين كانت اقل قوة تأثيرية على ابعاد التميز التنظيمي كانت لبعد الهيكل التنظيمي أي ان زيادة وحدة واحدة في البعد يؤدي إلى زيادة متغير التميز التنظيمي بمقدار (30%).

رابعا: مناقشة النتائج:- مما تقدم يتبين بان متغير الممارسات التنظيمية وابعاده الفرعية معا يمارسون قوة تأثيرية جيدة على تحقيق وتعزيز متغير التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة، فكلما عززت الممارسات التنظيمية الاستراتيجية وصاغت وفقا لمعطيات ورؤى بيئتها الداخلية والخارجية واستغلال الفرص وتجنب الاخطار كلما زاد تميزها استراتيجيا وكلما انعكس واكد ذلك على تميز قياداتها ومرؤوسها واستراتيجيتها، وكلما عمقت المنظمة المبحوثة من قوة ثقافتها التنظيمية واعدت سلوكيات مرضية ومرغوبة لموظفيها كلما تميزت هذه الثقافة، ووفقا للنتائج أعلاه أيضا ان اهتمام المنظمة بالتكنولوجيا الحديثة يعد احد أسباب نجاحها.

الجدول (5) تأثير ابعاد المعايير التنظيمية بالتميز التنظيمي وفقا لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

المعيار التنظيمية وابعادها الفرعية	(a)	(R)	(R2)	(AR2)	(F)	الجدولية (F)	الجدولية (T)
الهيكل التنظيمي	0.632	0.860	0.744	0.750	101.573	2.37	1.883
الاستراتيجية							
التكنولوجيا							
الثقافة التنظيمية							

المعيار التنظيمية وابعادها الفرعية	(β)	(t)	Sig.
الهيكل التنظيمي	0.303	3.814	0.000
الاستراتيجية	0.339	3.420	0.000
التكنولوجيا	0.306	3.614	0.000
الثقافة التنظيمية	0.315	3.733	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 25).

المحور الثالث / الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن المحور ابرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الجانب العملي للبحث وكالاتي:-

أولاً: الاستنتاجات:-

1. وفقاً للجانب الاحصائي للبحث فإن هناك تأثيراً مباشراً ومهماً لمتغير المعايير التنظيمية وابعاده اجمالاً على متغير التميز التنظيمي.
2. إن المستويات الإدارية القيادية تهتم بوضع الخطط الاستراتيجية في مستوياتها المختلفة بتطبيق نشاطات العمل وتوزيع الموارد وتبني الخطط بعيدة ومتوسطة وقريبة المدى.
3. تتبنى المنظمة المبحوثة العمليات التكنولوجية وتهتم بالاقامة والمعرفة المنظمة وكيفية تبني أي تطور تكنولوجي سواء في المعدات والأجهزة أو البرامج التكنولوجية المتقدمة أو المهارات الشخصية.
4. يتبنى مجتمع البحث فكرة الاهتمام بالقيم التنظيمية المتنبئة في المنظمة، وتعزز السلوكيات المطلوبة والتي تتضمنها الثقافة التنظيمية التي تؤمن بها فردياً وجماعياً.
5. لدى مجتمع البحث إمكانية على استدامة التحسين المستمر وتعزيز متواصل للهيكل التنظيمي لجعله متناغم ومتناغم مع البيئتين الداخلية والخارجية مع القدرة على دعم وتعزيز الاستقرار التنظيمي وتطوير إمكانيات عامليه ومهاراتهم لتقوية تميزهم وابداعهم لكي يتمكنوا من المساهمة الفعالة في تحقيق التميز التنظيمي بشكل عام.
6. وجود ثقافة تنظيمية مميزة ومنسجمة مع استراتيجية تنظيمية عالية المستوى تمثل سلاح مهم ضد أي عقبة أو تغيير ظرفي طارئ حالياً أو مستقبلياً وهذا كله يركز حول قيادة تنظيمية متجددة التفكير تدعم الرؤوسيين تتقبل التغيير والمشاركة والمبادرة والإبداع، والتوجيه المستمر للعمليات التنظيمية، وتأخذ من التوجيه والإرشاد والتحفيز محور أساسى لفكرها وجوهر عملها.
7. إن مجتمع البحث لديه الرؤية الواضحة عن تحديد وتوزيع نطاق المهام والمسؤوليات الإدارية والإشرافية والتشغيلية ضمن الهيكل التنظيمي.
8. تبين بأن المتغير المستقل المعايير التنظيمية توفر نظرة شمولية وراضية محممة لتحقيق التميز والتفوق التنظيمي بكل ابعاده الفرعية على حد سواء.

ثانياً: التوصيات:-

1. التأكيد على أهمية إشاعة مفاهيم متغيري البحث وابعادها الفرعية في مجتمع البحث من أجل زيادة وتعزيز الجانب المفاهيمي لها وجعلها ضمن السياسات التنظيمية والإدارية لدى مجتمع وعينة البحث.
2. إقامة الورش التدريبية والندوات التعريفية بمتغيرات البحث التشجيع على تبادل الآراء والمقترحات فيما يخص استدامة المتغيرين.
3. ضرورة تعزيز التناغم والانسجام والتداؤمية بين مجتمع البحث والبيئة الخارجية من اجل مواكبة الهياكل التنظيمية لمجتمع البحث ودعم وتعزيز مرونة هذه الهياكل بما يتناسب والتقدم والتطور والاحداث المحيطة بالمنظمة.
4. الاهتمام بالمؤوسيين والانصات لآرائهم وافكارهم الإبداعية بشكل أكبر وإيلائها الاهتمام الكافي بما ينعكس إيجاباً على شخصياتهم التنظيمية وتصرفاتهم الشخصية والمهنية.

- 5- تعزيز وترسيخ مفاهيم المعيارية التنظيمية بالتركيز على الوعي الوظيفي وتحفيز الموظفين وقواعد السلوك الأخلاقي.
- 6- توجيه الاهتمام إلى صياغة الاستراتيجية والهيكل التنظيمية بشكل مرن يتوافق مع الاحداث الخارجية والمحددات البيئية والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، لما لها من دور مهم في دعم عجلة التطور المستقبلي والتي.
- 7- جعل التميز التنظيمي احد الأهداف المستدامة لما له من انعكاسات تنموية وقيادية للمنظمة المبحوثة.
- 8- إضافة سلوكيات تنظيمية أخرى للثقافة التنظيمية مثل التكافل والمساهمة الجماعية وأساليب العصف الذهني والتعاوني والتمكين النفسي والمهني والبصيرة المشتركة والالتزام الجماعي والهيكلية التكنولوجية من أجل الارتقاء أكثر بالثقافة التنظيمية وتحقيق تميزها.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- إسماعيل، عمار فتحي موسى و إسماعيل، إبراهيم السيد إبراهيم علي (2025)، الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، م. (2)، ع. (3)، ص. 104-50.
- البغدادى، عادل هادي، العطوي، محمد حميد، الجبوري، حيدر جاسم، الكلاي، امير نعمة وزيارة، سهيلة حسان، (2018)، السلوك التنظيمي مدخل متكامل- حالات دراسية وتطبيقات، مكتبة توته للطباعة والاستنساخ-بغداد.
- 3- حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، عمان-الأردن، دار الحامد للتوزيع والنشر.
- الشمري، ريم حسن هادي، صالح، احمد علي و أبو جمعه، محمود، (2017)، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز بوجود المعيارية التنظيمية متغيرا وسيطا دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط/كلية الاعمال/الأردن.
- الطائي، خائل كامل محمد والطائي، فيصل علوان (2015)، اثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية، دراسة استطلاعية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء.
- الطبي، محمد و البعيري، ثابت (2017)، دور مراكز البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي- دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، م. (5)، ع. (20).
- 7- العززي، سعد علي، (2016)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط 1، بغداد-العراق.
- فليح، مروان فرحان، (2023)، تأثير الزخم الاستراتيجي في المعيارية التنظيمية بحث تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، م. (15)، ع. (4)، ص 44-25.
- 9- كريم، حسين سعد و لفته، حسين حسن، (2024)، تأثير إدارة الهوية في تعزيز التميز التنظيمي - دراسة استطلاعية لعينة من الافراد الموظفين والكادر الطبي في مستشفى الكحلاء العام- محافظة ميسان، العراق.
- محمد، شفاء احمد و حسين، قيس إبراهيم، (2023)، تأثير الاستثمار في المعيارية التنظيمية دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع. (73)، ص 30-17.
- محمد، عبد العالم محمد، (2021)، اثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء - السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، م. (6)، ع. (1).

- مزهود، حميدة و خالد، سمية (2019)، دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرار، قوّة، ميّله) نموذجاً، مذكرة مكمّلة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- مناع، يوسف حامد يوسف، (2022)، اثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام، المجلّة العلمية للدراسات والبحوث المالية التجارية، م.(3)، ع.(2)، ص. 1-42.
- قاسم، سبّحى عباس و عطا، خالدية مصطفى، (2025)، تأثير إدارة الاحتواء العالي في التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية في جامعتي (بغداد والتكنولوجيا)، مجلّة العلوم الاقتصادية والإدارية/ الجامعة العراقية، م.(4)، ع.(4)، ص 33-56.
- عبدالوهاب، محمود أسام، (2025)، دور الاستعداد الاستراتيجي في تعزيز الازدهار التنظيمي(دراسة تحليلية في عدد من فروع المصرف التجاري العراقي في بغداد)، مجلّة الجامعة العراقية للعلوم الاقتصادية والإدارية، م.(4)، ع.(4)، ص.379-359.

English References:

- Aaltola, M., & Hiltunen, E. (2023). Strategic foresight and organizational resilience in uncertain environments. *Futures*, 148, 103132.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012), *Organizations: Behavior, structure, processes*, 14th ed, The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.
- Lunenburg, Fred, (2012), *Organizational Structure: Mintzberg's Framework*, *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity* VOL. 14, N. 1.
- Ebtesbam, M., Mubammad, T. M., & Mumbammad, S. A. (2011), Relationship Between Organizational Culture and performance management practices, *Acase of University in Pakistan*. 4 .
- Abu Naser, S. S & Al Shobaki, M. J.(2017), Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.
- Agbim, K. C.(2013), The Impact of Organizational Structure and Leadership Styles on Innovation, *IOSR ,Journal of Business and Management*, Vol 6, No.(6).
- Al Hijji, K. and Al Badi, W. (2015), The impact of organizational structure on internal communication at the main library of Sultan Qaboos University, *The general conference congress of southeast asian librarians Thailand*.
- Al-Dhaafri, H. (2021), Integration of TQM and ERP to enhance organizational performance and excellence: empirical evidence from public sector using SEM, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* © Emerald Publishing Limited 2042-5961.
- Al-Hammadi, R. A. (2021), The impact of change management on organizational excellence Analytical study of a number of government banks in Thi-Qar Governorate, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* Vol.12 No.12, pp.44-52.
- Alheet, (2017), The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company, *European Journal of Business and Management*, Vol.10, No.5, pp70-73.

- Al-Kfairy, M., Khaddaj, S., & Mellor, R. B. (2019). (Evaluating the effect of organizational architecture in developing science and technology parks under differing Innovation environments, computing and Maths, kingston university, London p:4, p:5.
- Aoki, Masahiko, & Gregory, Jackson., (2007), (Understanding an Emergent Diversity of Corporate Governance and Organizational Architecture: An Essentiality-Based Analysis the STANFORD INSTITUTE FOR ECONOMIC POLICY RESEARCH SIEPR Discussion Paper No. 07-19,p:14.
- Araya,C , (2019) ,Achieving Organizational Excellence through Self-Assessment Based on EFQM model as a tool for continuous improvement, A Thesis Submitted to Addis Ababa University, School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Management Specialization in Total Quality Management and Organizational Excellence,
- Badjie, G. (2021), Leadership should or should not delegate communication?(a systematic literature review: the art of delegation). Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis, 15(2), 67 78.
- Borghini, E, C. (2013). Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, The journal of creative Behavior, USA : Wiley Blackwell,31(1): 226 –289.
- Brickely, james A, et al, (2020) Managerial economics and organizational architecture vol 6, Baston Et al: Mcgraw-Hill Irwin 2015, p:356-371.
- Buckl, S., Dierl, T., Matthes, F., & Schweda, C. M. (2011), Complementing the open group architecture framework with best practice solution building blocks. In 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-9).
- Chaddad, F., & Valentinov, V. (2017), Agency costs and organizational architecture of large corporate farms: evidence from Brazil. International Food and Agribusiness Management Review, 20(2), 201 220, p.215.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009), Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. Journal of business research, 62(1), 104-114.
- Daniel Semour & John R. Barker ,(2004) , High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education, Theory and Concepts, Vol..I, Prescott Publishing Co., Maryville, 2004.
- David,G, (2020), Quality Management For Organizational Excellence Introduction To Total Quality, Ninth Edition, 221 River Street, Hoboken, New Jerseypp122.
- Ershadi, M. J. and Dehdazzi, R. E. (2019), Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model A moderating role of organizational forgetting, The TQM Journal, 31 (4):620-640.
- Fernholz, Olga, Hughes, Mathew, (2013), (Innovation Ambidexterity: Addressing Gaps in Theoretical and Empirical Interpretations), This paper is from the BAM2013Conference Proceedings, The British Academy of Management, p:2-3.
- Foorthuis, R., Van Steenberg, M., Brinkkemper, S., & Bruls, W. A. (2015), A theory building study of enterprise architecture practices and benefits. Information Systems Frontiers, 1-24.

- Gonçalves, J. P. S. (2009). Integrating Organizational Design and Architecture: A Case Study (Doctoral dissertation, Thesis to Obtain Mestrado em Engenharia Informatica e de Computadores. Technical University. Portugal).
- Goodman, E.A, Zammuto, R.F & Gifford, B.D (2001), The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life, *Organization Development Journal*, Vol.19, N0.3, 2001, PP:62–63.
- Gupta, R.P. & Parya, P.P. (2003). Human Resource Management and Accounting, India at Elegant Printers.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H., & Li, J. (2020), Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86(April), Article.
- Houshi, F.J. and Taleghani, M. (2016), Codification of business/Industrial strategies by EFQM model of organizational excellence, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, PP.511-517.
- Huang K._P., Wang, K.Y., Chen, K., H. and Yien, J. M. (2011), Revealing The Effects of Entrepreneurial orientation on Firm Performance: A Conceptual A pproach", *Journal of Applied Sciences* 11(16) : 3049-3052.
- Hussey, David (1998), Strategic management from theory to implementation fourth edition Visiting Professor in Strategic Management, Nottingham Business School, Nottingham Trent University Oxford Boston Johannesburg Melbourne New Delhi Singapore, p:281, p:297
- Ibrahimm Asmaa, Azza maher, Toka Mahrous & Mahmoud Al-Azab, (2023), The impact of delegating leadership on organizational excellence in tourism organizations: Comparative Study, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, Vol. 7 Issue (2/1), pp.108-127.
- James L, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, Robert Konopaske Gibson, (2012), *Organizations Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition(Behavior, Structure, Processes) Fourteenth Edition, book, p:31.
- Jones, R (2013), *Organizational Theory, Design, and Change*, Person edition limited Laher, S. (2010), Using exploratory factor analysis in personality research: Best-practice recommendations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1),p. 7.
- Jonkers, H., Lankhorst, M. M., ter Doest, H. W., Arbab, F., Bosma, H., & Wieringa, R. J. (2006), Enterprise architecture: Management tool and blueprint for the organisation. *Information Systems Frontiers*, 8(2), 63-66.
- Kandula, Srinivas, R., (2005), *Strategic Human Resource Development*, Meenakshi Printers, Delhi. Prentice-Hall of India Pvt Ltd.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A. and Helo, P. (2018), Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: an SEM approach, *Benchmarking: An International Journal*, 4(1) : 117- 146.
- Lin, Y. Y. (2006). An examination of the relationships between organizational learning culture, structure, organizational innovativeness and effectiveness: Evidence from Taiwanese organizations. ProQuest.
- Machado, C., & Davim, J. P. (2018), *Organizational Behaviour and Human Resource Management*. Switzerland, Springer, 362.

- Mahmood, Ammar Shakir,(2023) The Concept of Investment in Iraqi Law (Comparative Study), Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences Department of Law || AL-Maaref University College || Iraq, Vol (4), Issue (1) ,p:186-190.
- Mcgregor,B, (1994). The Excellence Agend, Public Service Status Review, Public Administration, The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence, Total Quality Management, vol.10, P.10
- Mele, C. & Colurcio, M., (2016), The Evolving Path of TQM: toword Business Excellence and Stakeholder Value, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23, No. 5, P464-484.
- Ogbo,A.,I., Chibueze,N., F., Christopher ,O.,C., & Anthony,I ,A,(2015)," Impact Of Structure On Organizational Performance Of Selected Technical And Service Firm In Nigeria", Corporate Ownership & Control / Volume 13, Issue 1.
- Pavel, A. (2018), An investigation of interconnection between business excellence models and corporate sustainability approach", European Journal of Sustainable Development,7 (1): 381-394.
- Peltonen, T. ,(2012), Exploring organizational architecture and space: a case for heterodox research. International Journal of Organizational Analysis.
- Perez, G. (2014), An enterprise architecture framework of a Lean enterprise transformation, Doctoral dissertation, Oklahoma State University.
- Porter, Michel (1996), What Is Strategy?", Harvard Business Review, Vol.74, No.6, PP:59-69.
- Posey, R. (2008), It strategy and web-based transaction technology in small organizations. Florida State University.
- Purcell, J. H., & Eckert, R. D. (2013), Designing Services and Programs for High Ability Learners: A Guidebook for Gifted Education,forth edition
- Rahman ,2019, Strategic Leadership, Operational Excellence and Organizational Performance: A Lesson from Japanese Company in Malaysia, International Journal of Recent Technology and Engineering, Vol.8 Issue 2S, pp.292
- Ralph, H. Kilmann ,(1989), Managing Beyond The Quick Fix: a completely integrated program for creating & maintaining organizational success, First Edition, San Francisco, PP:5-19.
- Ramesh, (2018), Role And Challenges Of Strategic Vision And Organizational Excellence, International Journal Of Management And Applied Science, Vol. 3, Issue 5,Pp117-119.
- Rao, subba, (2008), Business Policy & strategic management (Text and Cases). professor and Convener, Executive MBA Program School of Business Administration University of Papua New Guinea Papua New Guinea (Australia), p:3, p:50.
- Rezaei, G., Gholami, H., Shaharou, A. B. M., Zameri Mat Saman, M., Sadeghi, L., & Zakuan, N. (2017), Shared knowledge mediated correlation between cultural excellence and organisational performance. Total Quality Management & Business Excellence, 28(3-4), 427-458.pp.
- Sadiq, M. A.and Mahmood, R. B. (2014), A look into the underlying of the items that make up the organizational excellence and transformational leadership scales in higher education institutions in Nigeria. Journal of Management Policies and Practices, 2 (2): 24 43.

- Sauer, C., & Willcocks, L. (2004, January). Strategic alignment revisited: connecting organizational architecture and IT infrastructure. In 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the pp. 10.
- Setia, (2014), Human Resource Management Practices and Organizational Excellence: An Indian Perspective, Global Journal of Finance and Management, Vol. 6, No. 8, pp. 789-796
- Shakhour, N. H. T., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. (2021), Agile- Minded Organizational Excellence: Empirical Investigation. Academy of Strategic Management Journal, Vol. 20, Special Issue 6 .pp. 2155-2178.
- Shamkhi, M. Y., & Saleh, K. M, (2023), The Impact of Strategic Thinking on Organizational Excellence an Analytical Model for the National Security Advisory. Revista De Gestão Social E Ambiental, Vol., 17, No.7, pp.105-122.
- Silverman, L. L. (1997), Organizational Architecture-A Framework for Successful Transformation. Partners for Progress.
- Soviana, S. (2013), Framework for Analyzing Community-Based Enterprise (CBE): Literature review of organizational architecture and organizational performance,p:8.
- Spencer-Oatey, H. (2012), What is culture? A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts.
- Srinivas. R.Kandula,(2002), Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi.
- Steiger, J. S., Hammou, K. A., & Galib, M. H. (2014), An examination of the influence of organizational structure types and management levels on knowledge management practices in organizations. International Journal of Business and Management, 9(6).
- Sternad, D., Krenn, M. and Schmid, S., (2019), Business excellence for SMEs: motives, obstacles, and size-related adaptations, Total Quality Management and Business Excellence, Vol.30 No.2, pp.151-168.
- Tapera, (2014), The Importance of Strategic Management to Business Organizations, Research Journal of Social Science Management, Vol. 3, No.11,pp122.
- Wahab, S. A., Rose, R. C., & Osman, S. I. W. (2012). Defining the concepts of technology and technology transfer: A literature analysis. International business research, Vol.5, No.(1), pp.61.
- Žugaj, M., & Schatten, M. (2005), (The Architecture of Modern Organizations), published by Tonimir, Croatia.
- Mheibes, Hussam A. & Faleih, Marwan , (2023), The impact of strategic momentum on the organizational architecture, analytical research Journal, p.35.
- AL-Abrow, H. & Nadia, A . (2018), Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence Mediator of work engagement, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 27 No. 4.
- Huck, S. W. .(2012), Reading statistics and research. 61h ed .Boston: Pea