



**The effect of organizational flexibility in achieving organizational excellence / an
analytical research of the opinions of a sample of managers in the Iraqi General**

Company for Cement / Kufa Cement Factory in Najaf Governorate

*تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق التفوق التنظيمي/ بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين

في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الاشرف

**أ.د. بشار عباس الحميري

**فادية عدنان قحطان

Abstract

Purpose: The research aims to test the effect of organizational flexibility in its dimensions (operational flexibility, structural flexibility, strategic flexibility) in achieving organizational excellence in its dimensions (innovation and creativity, focus on the market and customers, operations), as it adopted in its theoretical framework organizational flexibility as an independent variable and organizational excellence as a dependent variable.

Methodology: Through the use of purposive sampling in a comprehensive survey method, (111) questionnaire forms were distributed to the administrative leaders of the Iraqi General Cement Company / Kufa Cement Factory. In order to process these data and information and test the hypotheses, the researcher used a number of statistical methods, the most important of which are (the correlation coefficient

*بحث مستقل .

**جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد .

and the multiple regression coefficient using the Backward elimination method.

The importance of the research: The research derives its importance from the importance of its researched variables as they are among the contemporary approaches that influence the nature of the work of organizations, as well as its treatment of an important sector, which is the industrial sector, which is considered the most important and effective in the process of economic development, and the link between two variables, namely (organizational flexibility, organizational excellence). There is a previous study that dealt with or combined these variables, to the best of the researcher's knowledge, which justifies starting to study and test the research variables.

The most important practical results: The results of the current research showed the existence of a positive and significant multiple influence relationship between the research variables (organizational flexibility and organizational excellence).

المستخلص :

الغرض : يهدف البحث الى اختبار تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية) في تحقيق التفوق التنظيمي بأبعاده (الابتكار والابداع، التركيز على السوق والزبائن، العمليات) اذ انه تبنى في اطاره النظري المرونة التنظيمية متغيرا مستقلا والتفوق التنظيمي متغيرا تابعا.

المنهجية : من خلال استعمال العينة القصدية بطريقة المسح الشامل وزعت (١١١) استمارة استبيان على القيادات الادارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معمل اسمنت الكوفة، ولأجل معالجة هذه البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات استخدمت الباحثة عددا من الاساليب

الاحصائية واهمها (معامل الارتباط ومعامل الانحدار المتعدد باستعمال اسلوب الحذف التراجعي).

اهمية البحث : يستمد البحث اهميته من اهمية متغيراته المبحوثة كونها من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات، وكذلك تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي الذي يعتبر الاكثر اهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية، والربط بين متغيرين وهما (المرونة التنظيمية ، التفوق التنظيمي) اذ لا توجد دراسة سابقة تناولت او جمعت بين هذه المتغيرات على حد علم الباحثة مما يبرر الشروع في دراسة واختبار متغيرات البحث.

اهم النتائج العملية : اظهرت نتائج البحث الحالي وجود علاقة تأثير متعددة موجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث (المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي).

المقدمة : تعيش المنظمات اليوم في بيئة متقلبة للغاية ومتطورة والتي بدورها تطرح العديد من التحديات التي تعيق بقاءها ونموها واستمراريتها لذلك فهي تبحث عن طرائق ووسائل لمواجهة هذه التحديات بما يمكنها من مواكبة التغيرات البيئية السريعة ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة البحث الحالي ليتناول موضوعات معاصرة لها الاثر الكبير والتميز في اداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها.

تم هيكلة البحث الحالي على أربعة مباحث، تضمن المبحث الاول منها منهجية البحث، بينما تناول المبحث الثاني الاطار النظري لمتغيرات البحث، بينما اختص المبحث الثالث بالاطار العملي ، وأخيراً اختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث - يشهد العالم تغييرات متسارعة وبشكل مستمر وفي كل المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية اذ يبنى على ذلك منطقياً فأن المنظمات تحتاج الى المرونة وبعدها التنظيمي حيث اصبح من المستحيل القول ان المنظمات تستطيع التكيف مع الكم الهائل من المتغيرات وفي ظل التنافس الشديد ان لم تبذل الجهد الحقيقي والمستمر لفهم هذا التغير اولا ومن ثم مواجهته وبالشكل الافضل خصوصاً وان المنظمات مسافرة و باستمرار في رحلة استكشاف نحو المستقبل من اجل النجاح والبقاء في المنافسة في ظل بيئة ديناميكية تتسم بعدم التأكد وبالتالي تحقيق التفوق التنظيمي. ان السعي الحثيث والمتواصل للمنظمات لتحقيق التفوق التنظيمي والريادة والوصول الى موقع متميز في سوق المنافسة يتطلب منها ان تؤدي دوراً استراتيجياً من خلال الاعتماد على مداخل مهمة من بينها المرونة التنظيمية اذ يمكن

للمنظمات من خلالها توقع العديد من الفرص والتهديدات التي ستواجهها في المستقبل وامكانية الاستجابة او التكيف معها مما يعطي لها بعض الوقت لتقرر ماذا تفعل.

وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس وهو "مدى اهتمام القيادات الادارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية بالمرونة التنظيمية وتأثير هذا الاهتمام في تحقيق التفوق التنظيمي" وفي ضوء مما سبق تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية :

١. ما مستوى توافر ابعاد المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ؟

٢. ما مستوى توافر ابعاد التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟

٣. ما علاقة الارتباط بين المرونة التنظيمية و التفوق التنظيمي ؟

٤. ما علاقة الاثر بين المرونة التنظيمية و التفوق التنظيمي ؟

ثانياً: اهمية البحث - يستمد البحث اهميته من خلال متغيراته حيث لا توجد بحوث سابقة بحد علم الباحثة قد جمعت بين متغيرات البحث وهذا ما يبرر الشروع في بحث واختبار هذه المتغيرات ، وتتجسد اهمية البحث بالأمر الآتية :

١. إنّ اهمية البحث جاءت من اهمية متغيراته المبحوثة (المرونة التنظيمية ، التفوق التنظيمي) كونها من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات لاسيما تلك التي تسعى الى التغيير من واقعها نحو الأفضل.

٢. تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي الذي يعد الاكثر اهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية حيث يلاحظ ان الدول المتقدمة التي جنت ولا زالت تجني ثمار التقدم الاقتصادي هي الدول التي عملت على تطوير القطاع الصناعي.

٣. يوفر قاعدة معلومات مهمة تكون بمثابة دليل عمل للمنظمة عينة البحث من اجل مواجهة التغييرات الحالية والمستقبلية وتحديث اساليبها في العمل.

٤. قد يمثل هذا البحث اضافة معرفية متواضعة للمكتبة العراقية في مجال المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي والتي تتمثل بتوضيح الجوانب الفكرية للمتغيرات وابعادها الفرعية.

ثالثاً: اهداف البحث - يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

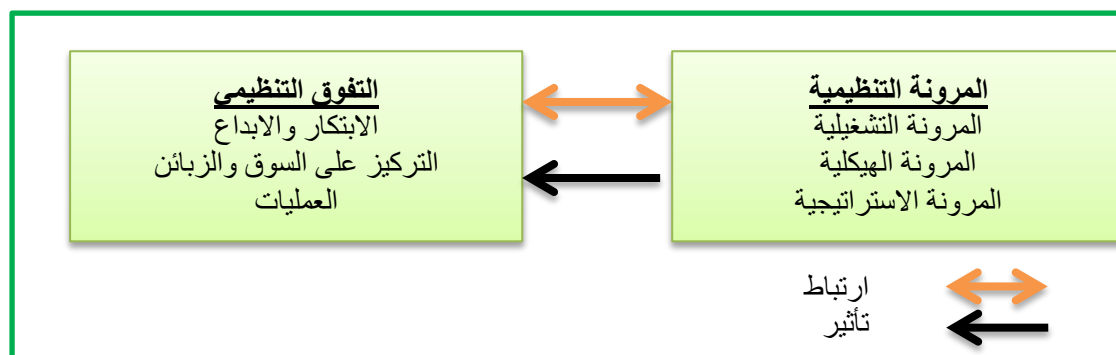
١. تسليط الضوء على الاطر النظرية لمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها وابعادها.

٢. التعرف على مدى اهتمام المنظمة عينة البحث لمفاهيم المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي.

٣. اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير المحتملة بين متغيرات البحث.

٤. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها والتي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى المنظمة عينة البحث.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي – انطلاقاً من الاطار النظري لأدبيات المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي وفي ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه صُمم مخطط البحث الفرضي ليوضح العلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير بينهما وكما موضح في الشكل (١) الاتي :



الشكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي، المصدر : اعداد الباحثة

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى (فرضيات علاقات الارتباط) :

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي).

وتنبثق من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وهي :

أ. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التشغيلية والتفوق التنظيمي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التشغيلية والتفوق التنظيمي بأبعاده.

ب. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الهيكلية والتفوق التنظيمي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الهيكلية والتفوق التنظيمي بأبعاده.

ج. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الرئيسة الثانية (فرضيات التأثير) :

(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التنظيمية بأبعادها في التفوق التنظيمي).

وتنبثق من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وهي :

- ا- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التشغيلية في التفوق التنظيمي بأبعاده.
- (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التشغيلية في التفوق التنظيمي بأبعاده.
- ب- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الهيكلية في التفوق التنظيمي بأبعاده.
- (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الهيكلية في التفوق التنظيمي بأبعاده.
- ج- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي بأبعاده.
- (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي بأبعاده.
- سادساً: ميدان البحث ومجتمعه

١. ميدان البحث : يتمثل ميدان البحث في (الشركة العامة للإسمنت العراقية / معاوينة ومعمل سميت الكوفة).
٢. مجتمع البحث : تم استهداف القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معاوينة ومعمل اسمنت الكوفة والبالغ عددهم (١١١) فرداً وبهذا فتكون عينة قصدية بطريقة المسح الشامل.

المبحث الثاني / الاطار النظري

اولاً : المرونة التنظيمية

- المفهوم : استخدم مفهوم المرونة على نطاق واسع من قبل الكتاب و الباحثين وطبق بطرائق مختلفة في العديد من حقول المعرفة ، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد في الادبيات التي تناولت هذا المفهوم تعريف جامع يتفق عليه جميع المعنيين في هذا المجال ، وهو بذلك لا يختلف عن المفاهيم الادارية الاخرى وذلك لاختلاف اراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم (الحميري، ٢٠١٤: ٣٩). اذ يرون (براين ووكر، ٢٠١٣: ١) الى المرونة على انها القدرة التي يتمتع بها اي نظام لاستيعاب الاضطرابات واعادة التنظيم والاستمرار في اداء الوظائف بالكفاءة السابقة نفسها. وكما يرون (Felipe et al.,2017:669) ان المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على إعادة تشكيل استراتيجياتها في بيئتها الحالية من خلال التوقع المستمر والتكيف مع متطلبات الزبائن واحتياجاتهم. وترى الباحثة ان المرونة التنظيمية هي قدرات وامكانيات المنظمة والطرائق التي تتبناها في التكيف و تحقيق اعلى استجابة ممكنة للتغيرات والضغوط التي تحصل في بيئتها الداخلية والخارجية بسرعة وكفاءة عالية.

- الاهمية : حظي مفهوم المرونة التنظيمية باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية إذ تضرر المنظمات التي تواجه ضغوطاً من بيئاتها إلى تحسين قدرتها على التكيف باستمرار مع هذه

الضغوط ومن بين الأكثر شيوعاً التي تم الاستشهاد بها في الأدبيات هي التغيرات الديموغرافية والاقتصاد العالمي و المنافسة القائمة على المعرفة (Daft and Lewin,1993:3) والمنافسة المفرطة (D'Aveni,1994:5) حيث تعتبر المرونة التنظيمية ارضية مشتركة للجميع من اجل التعامل مع عدم اليقين والتغيير إذ سهولة التعديل و غياب الالتزامات غير القابلة للنقض او الصارمة (Gato,2016:27). وترى (Rosen,1994,12-13) ان للمرونة التنظيمية اهمية تتمثل بـ (زيادة ارباح المنظمة، استمرارية ارضاء الزبون ، جودة العملية والمنتج، ظروف العمل المناسبة، الاحترافية التنظيمية، زيادة الانتاجية، تحقيق الابداع التنظيمي، زيادة فاعلية فرق العمل والجهد التكاملي).

و قد اشار (Torres et al.,2010:120) الى اهمية المرونة التنظيمية التي تتجسد بالاتي :

١. تمنح المنظمة القدرة على مواجهة التغيرات البيئية وسرعة الاستجابة بالرد بتقديم المنتجات بمواصفات مضافة تلئم الاحتياجات الجديدة.

٢. زيادة النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة.

٣. امتلاك القوة على تطوير معدات الإنتاج و استخدام التقنيات الجديدة.

٤. بُعْدُ بمنزلة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق من خلال قيام المنظمة بتنمية قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن بالمستقبل بتقديم التحسينات والتغييرات المستقبلية عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدّرات تُمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (Whitehill,1997:625).

٥. تُمَثِّلُ المرونة معياراً متفرداً من الصعب تقليدها ومحاكتها طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل أوسع (Macmillan & Tampoe,2000:89).

الابعاد : تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد المرونة التنظيمية فلكل منهم وجهة نظر في تحديد هذه الابعاد ولكن يمكن القول ان معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به (Lim et al.,2011:230) حول ابعاد المرونة التنظيمية هذا من جانب ومن جانب اخر ترى الباحثة ان هذه الابعاد تتلائم وتنسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وهذه الابعاد هي (المرونة التشغيلية و المرونة الهيكلية و المرونة الاستراتيجية) وكما يأتي :

١. المرونة التشغيلية :تعد المرونة التشغيلية من وجهة نظر (Niels & Weerdt,2009:14) ويتفق معه (الكعبي وكوين، ٢٠١٧: ٢١٤) بأنها القابليات الدينامية للمنظمة لتكييف حجم ومزيج الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وليس أنواعها بسرعة عالية لمتطلبات تحقيق الاداء العالي ، اما في الفكر الاستراتيجي فيرى ان المرونة التشغيلية تشير الى مرونة الانتاج والتكنولوجيا وبرامج

تحويل المدخلات الى مخرجات (Niels& Weerdt, 2009:28). ويعرفها (Lim et al.,2011:230) بأنها الاجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المعروفة المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات ، كما ويرى انها توفر الاستجابة السريعة للتغيرات والهدف منها تحقيق اقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في السوق المتقلبة. ومن ناحية روتين العمل والرتابة فيرى (عمير، ٢٠١٩: ١٣٨) ان المرونة التشغيلية تهتم بتقديم مقترحات مبتكرة وغير تقليدية لتسهيل اجراءات العمل وتقليل الخطوات والمستندات المطلوبة لإنجاز أي عملية والابتعاد عن سلوكيات العمل الروتينية التي تؤدي الى هدر الوقت وتعقيد الاجراءات ، وفي ذات السياق ترى (عياش، ٢٠٢٠: ٢٠) أن المرونة التشغيلية ترتبط بترتيب المهام اليومية للموظفين ومدى المرونة في اعادة صياغتها بما يناسب المستجدات الطارئة في مجال العمل.

٢. المرونة الهيكلية : لا يمكن تنفيذ المرونة التنظيمية بشكل فاعل الا اذا دعمت بهيكل تنظيمي ملائم ومن هذا المنطلق يعرف (Yongsun, 1991 : 46-52) المرونة الهيكلية بانها القدرة على مواءمة التغير البيئي مع سلوك الادارة المناسب او الترتيبات الهيكلية ومن اجل امتلاك القابلية على التكيف مع البيئة المضطربة فان الامر يستلزم وجود علاقات متداخلة قوية بين المجالات الوظيفية على مستوى وحدات الاعمال وكذلك المنظمة ، وبالطبع فان الهيكل العضوي يمنح مرونة اكبر للمنظمة من الهيكل الآلي. ويؤكدان (Matt & Leslie, 2012: 454) ان الهياكل التنظيمية الجامدة هي التي ابرزت الحاجة الى المرونة التنظيمية عموما والمرونة الهيكلية بشكل خاص. كما ويرون (Cao et al.,2015:4104) ان الأنشطة التعاونية للمنظمات تكون ممكنة عندما يكون لدى المنظمات هياكل مرنة ويمكن أن تتكيف مع التغيرات والاضطرابات البيئية. بينما من وجهة نظر (Acosta et al.,2018:1130) فإن المرونة الهيكلية تعتبر مهارة إدارية مطلوبة لإدخال تغييرات في الهيكل التنظيمي استجابة للضغط التنافسي وبيئة الأعمال الديناميكية وإعادة تكوين الموارد وإعادة تخصيصها لمسار العمل الجديد.

٣. المرونة الاستراتيجية : إنّ اهم ما تحتاج اليه المنظمات من اجل البقاء في البيئة التنافسية هو المرونة الاستراتيجية اذ انها ضرورية للتصدي للتغيرات الاستراتيجية الموجودة في البيئة غير المباشرة والتي يمتد تأثيرها الى المكونات المباشرة للمنظمة ، واهم ما يميز هذا النوع من التغيرات انها غير مألوفة ودينامية وطارئة و تتطلب اهتمام مباشر من اجل حماية المنظمة من تأثيراتها الخطيرة، وخير مثال على التغيير الاستراتيجي ظهور تكنولوجيا جديدة تتسم بالرايكيالية (9-15 : Eppink, 1978). وتم تعريفها من قبل (Grewal & Tansuhaj,2001:72) بأنها قدرة المنظمة على ادارة المخاطر البيئية الخارجية بشكل سريع استجابة للفرص والتهديدات بطريقة الفعل ورد الفعل ، كما ويعرفها (الهدلة، ٢٠١٣: ٥٢) بأنها

قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخليا وعلاقتها مع البيئة الخارجية بما في ذلك المنافسة الآتية من كل مكان حتى من خارج حدود الصناعة التي تمارسها المنظمة ، اما من ناحية الميزة التنافسية فيعرفها (الحميري، ٢٠١٤: ٤٥) بأنها الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير المتنوعة التي تحصل في البيئة التي تعمل فيها والذي يساعد على تحقيق و المحافظة على الميزة التنافسية.

ثانيا : التفوق التنظيمي

- المفهوم : فسرت كلمة التفوق في قاموس اللغة الانكليزية (Webster) بأكثر من معنى فهو التفوق أو الجودة المتاحة او المطلوبة وهي التفرد وكذلك أن تكون فائقا في عملك ، أيضاً تم تفسيرها بأنها تعني جيد جداً في نوع العمل الذي تؤديه وأن يكون من الصنف الاول ، وهكذا فأنها جودة اي تكون متميزة (الفتلاوي، ٢٠١٢ : ٧٩) ، إما اصطلاحاً فقد جاء (النصراوي، ٢٠١٤ : ٥٠) بانه مدخل التركيز على النتائج الإبداعية مدخل دراسة الإبداع ويمثل مقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء. ووصف (Gilgeous,1997:34) التفوق التنظيمي بشكل تفصيلي اذ يرى ان المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تتفوق على افضل الممارسات العالمية في اداء مهامها وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل كما انها تكون على دراية بقدرات اداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة. ويرى (Kavitha et al.,2008:17) ان التفوق التنظيمي هو سلسلة كاملة من ادارة وطرائق المنظمة بأسرها المستخدمة في تشغيل وخلق منظمة بمواصفات عالمية. ومن وجهة نظر (Canada,2011:4) ان المنظمة التي تسعى الى تحقيق التفوق التنظيمي يجب عليها التركيز على (تحديد وتلبية احتياجات الزبائن ، التطوير والاستفادة من الامكانات الكاملة من الموظفين ، تحسين العمليات الرئيسية) ، وأن رأي (El-Gazar & Zoromba,2021:2) عن التفوق التنظيمي هو نهج متكامل لإدارة الاداء التنظيمي ينتج عنه نقل القيمة المتزايدة باستمرار للزبائن ويؤدي الى تحسين الجودة والفعالية والقدرات التنظيمية.

وترى الباحثة ان التفوق التنظيمي هو هدف تسعى اليه جميع المنظمات سواء كانت انتاجية ام خدمية ويتم الوصول اليه من خلال تفاعل مجموعة من الانشطة والاجراءات والقيم التي تنفرد بها المنظمة و تتسم بالندرة والابداع والاصالة والتي تؤدي الى التطوير التنظيمي والتعلم المستمر وبما ينعكس على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات الزبائن ومن ثم التفوق على المنافسين وصولا الى التميز.

- الالهية :أن المنظمات بحاجة ضرورية الى تحقيق التفوق التنظيمي من وجهة نظر كل من (منصور والعايد،٢٠١٣: ٩) وتوافقه (النسور،٢٠١٠: ٣٢) لما له من اهمية تكمن في الاتي :

١. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها للتغلب عليها.

٢.المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية (من الذي يجب ترقيته؟ من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتفوق في الأداء؟).

٣.المنظمات بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء أكانوا مديرين أو موظفين حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة اكثر تفوقا في الأداء مقارنة مع المنظمات المنافسة.

٤.المنظمات بحاجة إلى توافر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردًا أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتفوق في المنظمات.

وترى ايضا (Francisco,2014:32) ان تحقيق التفوق التنظيمي يؤدي بدوره الى تحقيق عوائد سوقية اعلى من المتوسط وكذلك اداء مالي يرغب به المستثمر. ويرى (الافندي،٢٠١٨: ٥٣) انه بغض النظر عن طبيعة الاعمال ونوعية النشاطات التي تمارسها المنظمات فإن للتفوق اهمية كبيرة في عمل المنظمات وتتجلى بالاتي :

١. انخفاض الكلفة وتحقيق جودة عالية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
٢. يمكن التفوق المنظمة من تحقيق منافع مضاعفة لمنتجاتها وخدماتها بما يحقق جذب للزبائن.
- ٣.زيادة قدرة وقابلية المنظمة على جذب الكفاءات المتميزة والموارد النادرة لبناء ميزة تنافسية.
- ٤.يمثل التفوق معيارا مهما للحكم على نجاح المنظمات من خلال ايجاد نماذج جديدة باستمرار إذ ان النماذج القديمة اصبحت معروفة ومتاحة على نحو واسع وان المنافسين على علم تام بها.
- ٥.عندما يتحقق التفوق يتطلب من المنظمة وضع استراتيجيات تمكنها من التطبيق العملي لاستدامة التفوق.

- الابعاد : تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد التفوق التنظيمي فلكل منهم وجهة نظر في تحديد هذه الابعاد ولكن يمكن القول ان معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به (Alhimyari & Almurshidi,2020:36) حول ابعاد التفوق التنظيمي هذا من جانب ومن جانب اخر ترى الباحثة ان هذه الابعاد تتلائم وتنسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وهذه الابعاد هي (الابتكار و الابداع ، التركيز على السوق والزبائن ، العمليات) وكما يأتي :

١. الابتكار والابداع : ان اهم ما يميز المنظمات المعاصرة هو تبنيها للابتكار والابداع اذ يعد من مفاهيم الادارة الحديثة ومن المطالب المهمة التي تحقق التميز في الاداء (Alshobaki et al.,2018:8)، ويران (توشمان واندرسون، ٢٠٠٠: ٩) ان الابتكار اصبح مسألة مهمة بالفعل خبرة وفن وعلم وله اهمية كبيرة في التعامل الناجح مع ظروف وتحديات الحياة والتقدم. ويعرف (نجم، ٢٠١٢: ١٣٨) الابتكار بأنه امكانية ايجاد حلول لمشكلة معينة او امكانية تقديم فكرة جديدة تضيف قيمة للمنظمة وتميزها عن المنافسين الاخرين ، اما الابداع فيعرفه (Lewis & George,2008: 2945) بأنه مجموعة من الأفكار التي يمكن استخدامها لحل المشكلات بطريقة إبداعية وسريعة وبتكلفة منخفضة ولا يقتصر الإبداع على تطوير المنتج بل يشمل أيضاً تحسين إجراءات العمل في المنظمة وتطويرها مما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا الزبائن. ومن وجهة نظر (Zhang & Bartol,2010:865) فإن المنظمات تحرص على تفعيل الابداع كمدخل استراتيجي لان الابداع يدعم الميزة التنافسية للمنظمات خاصة في ظل التحديات التقنية المتزايدة والثورة التكنولوجية وذلك وفق سلسلة من الخطوات العملية التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف الابداع والتي هي تعريف المستخدم بقيمة المنتج المقدم وتطوير اعمال جديدة وكذلك توظيف التقنية الحديثة في المنتجات المقدمة للزبون.

٢. التركيز على السوق والزبائن : ويتضمن اهمية العلاقة بين المنظمة والزبون والسوق من خلال التركيز على الزبون والعمل على خدمته وفهم احتياجاته والعمل على تلبيتها ، فمن جانب السوق يوضح (العبيدي، ٢٠٠٥: ١٣٢) ان السوق هو عنصر مهم في العملية التسويقية ويتم من خلاله عملية تبادل المنتجات والخدمات فهو ضرورة حيوية لوجود التسويق ، ويتكون من قطاعات عدة ولكل قطاع مجموعة من الزبائن يستجيبون للمزيج التسويقي بالطريقة نفسها وتقوم المنظمات بتحديد ذلك بدقة للتنافس فيما بينها لإشباع حاجات ورغبات الزبائن فيه بما تطرحه من منتجات ، ويعرف (الزيدي، ٢٠٠٧: ١٢) التركيز على السوق بأنه قدرة المنظمة على تحقيق توقعات الزبائن والسوق عبر تحليل حاجاتهم ورغباتهم وادامة العلاقات السوقية المستمرة معهم ، ويؤكد (Canada,2011:5) انه يجب على المنظمات تطبيق الاستراتيجيات السوقية التي تضمن تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن. ومن جانب الزبائن يؤكد (Armitage,2009:2) ان الزبون هو المحرك الرئيس لأنشطة المنظمة وهو سبب وجودها وان ردود فعله السلبية والايجابية هي المحددة لزوال المنظمة او بقائها. وبحسب رأي (Dilworth,1996:196) ويوافقه بالرأي (الهالي، ٢٠١١: ٥٢) ان اول معاني الجودة هو تلبية حاجات الزبائن وارضائهم وان الجزء الضروري منها هو في ادراك من هم الزبائن وفهمهم وما هي متطلباتهم.

٣.العمليات : تتضمن العمليات من وجهة نظر (porter & tunner,2004:171) و يوافقه بالرأي (Mitonneau,2006:38) مجموعة من الانشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها والاجراءات المقترنة بتحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات ، ويعرف (Volck,2009: 27) العمليات بأنها توجه أنشطة المنظمة كافة لتحقيق رضا الزبون من خلال تطوير ثقافة التعاون بين الاقسام والوظائف. وعرف ايضا العمليات كل من (مجيد والزيادات،٢٠٠٨: ٥٢) بأنها قدرة المنظمة على التكيف والمرونة بالسرعة الممكنة مع الاحتياجات المتغيرة اعتمادا على طبيعة استراتيجية المنظمة والسوق بالإضافة الى استعمال تقنيات جديدة لإنجاز الاعمال وتحقيق النجاح والاستدامة للمنظمة. ويبين (Krajewski & Ritzman,2005:70) ان العمليات تتضمن استخدام موارد المنظمة لتوفير شيء ذي قيمة ولا يمكن تقديم خدمة او عمل او منتج بدون عملية حتى مع الافراد الموهوبين والمتحمسين إذ لا يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مع العمليات الخاطئة فأن قرارات العملية هي استراتيجية ينبغي عليها تعزيز الاهداف التنافسية طويلة الاجل للمنظمة. ويؤكد (Singh,2013:40) ان نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على العمليات وتدفق الاتصالات الداخلية.

المبحث الثالث / الاطار العملي

يهدف هذا المبحث الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية وكذلك اختبار علاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (فرضية الارتباط) :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي.

جدول (١) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط)

		المرونة التشغيلية	المرونة الهيكلية	المرونة الاستراتيجية	المرونة التنظيمية
التفوق التنظيمي	Pearson Correlation	**٠,٥٣٩	**٠,٥٣٧	**٠,٦٠٦	**٠,٦٣٣
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	111	١١١	١١١	١١١

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

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)
يظهر جدول (١) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر ٠,٥٠) وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين التفوق التنظيمي ومتغير المرونة التنظيمية، إذ بلغت قيم معامل الارتباط بين المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي بلغت قيمته (٠,٦٣٣) عند مستوى دلالة (١%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من المرونة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠,٦٠٦) عند مستوى دلالة (١%) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين المرونة الهيكلية والتفوق التنظيمي ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠,٥٣٧) و تعد علاقة ارتباط قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وتدل النتائج المستحصلة من الجدول (١) رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، والتي تنص على انه ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي))
ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير) :

(H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي.

(H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي.

جدول (٢) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي

المتغير التابع						المتغير المستقل
P-Value	F	P-Value	T	R ²	β	
0.000	86.21	0.000	9.28	0.40	0.63	المرونة التنظيمية
٠,٠٠٠	52.82	٠,٠٠٠	7.26	0.29	0.53	المرونة التشغيلية
٠,٠٠٠	52.13	٠,٠٠٠	7.22	0.28	0.54	المرونة الهيكلية
٠,٠٠٠	74.73	٠,٠٠٠	8.64	0.36	0.61	المرونة الاستراتيجية

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)

يتضح من نتائج الجدول (٢) بلغ معامل انحدار متغير المرونة التنظيمية على التفوق التنظيمي (٠,٦٣) وهذا يعني انه اذا تغير المرونة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة فإن التفوق التنظيمي سيزداد بمقدار (٦٣%) ، علماً ان التأثير معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٩,٢٨) معنوية عند مستوى (٠,٠٠٠).

كما يلاحظ ان المرونة التنظيمية تفسر ما نسبته (٤٠%) من التغيرات الحاصلة في التفوق التنظيمي واما النسبة المتبقية والبالغة (٦٠%) تعود الى متغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي . علماً ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً وذلك لان قيمة (f) المحتسبة والبالغة (٨٦,٢١) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠,٠٠٠).

وعليه وبناءً على ما تقدم يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على : (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة التنظيمية في التفوق التنظيمي).

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان افراد العينة تولي اهتماماً بمتغيرات البحث (المرونة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي) بأبعادهما.
- جاء بعد المرونة التشغيلية بالمرتبة الأولى من بين ابعاد المرونة التنظيمية وهذا يدل على ان لدى إدارة الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات من خلال مزيج الافراد والأجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات بهدف تحقيق اقصى قدر من الكفاءة التشغيلية.
- حقق بعد التركيز على السوق والزبائن المرتبة الأولى من بين ابعاد التفوق التنظيمي يدل ذلك ان الشركة قادرة على تحليل السوق لتحديد خصائصه وحجمه و كذلك تحديد مجموعات الزبائن

المستهدفين و التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها لكسب ارضائهم واقامة علاقات وثيقة ومستمرة معهم وبشكل افضل من المنافسين.

٤. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث وابعادها مما يدل على وجود علاقة ترابطية تكاملية بين المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي.

٥. تبين ان هناك تأثيراً معنوياً للمرونة التنظيمية من خلال ابعادها (المرونة التشغيلية ، المرونة الهيكلية ، المرونة الاستراتيجية) في التفوق التنظيمي.

ثانياً : التوصيات - في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها البحث قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم ايجابياً في تقديم الفائدة الى المنظمة ومن اهمها :

١. يجب على الشركة المبحوثة تكريس جهودها في مجال المرونة التنظيمية وتوظيفها في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال برامج خاصة ومعدة لهذا الغرض.

٢. ينبغي على الشركة المبحوثة الاستفادة القصوى من القدرة التي تمتلكها في الاستجابة السريعة للتغيرات من خلال مزيج الافراد والأجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات بهدف تحقيق اقصى قدر من الكفاءة التشغيلية.

٣. ضرورة قيام المنظمة عينة البحث بتطوير تقنياتها واساليبها في تحليل السوق لتحديد خصائصه وحجمه و كذلك تحديد مجموعات الزبائن المستهدفين و التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها لكسب ارضائهم واقامة علاقات وثيقة ومستمرة معهم وبشكل افضل من المنافسين.

٤. ينبغي على الشركة عينة البحث ايلاء المزيد من الاهتمام بالمرونة التنظيمية وذلك بسبب علاقة الارتباط الموجبة بين المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي.

٥. من المهم للمنظمة المبحوثة زيادة اهتمامها بالمرونة التنظيمية وبأبعادها (المرونة التشغيلية ، المرونة الهيكلية ، المرونة الاستراتيجية) وذلك بسبب علاقة التأثير المعنوية في التفوق التنظيمي.

المصادر العربية:

١. الافندي، نعمان محمود فهمي عبدالله، (٢٠١٨)، " دور القوى الدافعة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المصارف الأهلية العراقية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٢. براين و وكر، (٢٠١٣)، " (ما المرونة؟) " المجلة الاقتصادية ، العدد (٧٢٥٨)، ص ١.

٣. توشمان، ميخائيل، اندرسون، فيليب، (٢٠٠٠)، "ادارة الابتكار الاستراتيجي والتغير"، الطبعة الاولى، المكتبة الاكاديمية، القاهرة.

٤. الحميري، بشار عباس حسين، (٢٠١٤) "العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، اطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد، العراق، ص ٤٥، ٣٩.

٥. الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان، (٢٠٠٧) "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات / دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٦. العبيدي، نشوان محمد عبد العالي، (٢٠٠٥) "أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة : TQEM دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى" رسالة ماجستير في إدارة أعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٧. عمير، عراك عبود، (٢٠١٩) "دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي : بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات العراقية الخلوية"، المجلة العلمية للإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، العدد (٢٥)، المجلد (١١٤)، ص ١٣٦.

٨. عياش، هدا سلمان، (٢٠٢٠) "دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة دراسة حالة - وزارة التربية والتعليم العالي" رسالة ماجستير، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى، غزة، ص ٢٧، ١٧.

٩. الفتلاوي، ايناس عباس يونس (٢٠١٢)، "أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الإداء المتميز :دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة كربلاء"، رسالة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء للحصول على درجة ماجستير علوم في إدارة أعمال.

١٠. كوين، عبد الكاظم محسن، الكعبي، حميد سالم (٢٠١٧)، " الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة / بغداد ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد الثاني عشر، العدد 2، ص ٢١٤.

١١. مجيد، سوسن شاكر، الزيادات، محمد عواد، (٢٠٠٨)، "الجودة والاعتماد الاكاديمي"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

١٢. منصور، مجيد و العابد، حسين، (٢٠١٣)، "علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية" بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الاعمال | جامعة العلوم الاسلامية العالمية.

١٣. نجم، عبود نجم، (٢٠١٢) "القيادة وادارة الابتكار" الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر، عمان، الاردن.

١٤. النصور، اسماء سالم ، ٢٠١٠، "اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي" ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

١٥. النصراوي، حيدر غازي محمد حسون، (٢٠١٤) "أدارة الالتزام العالي ودوره في تحقيق التفوق المنظمي :بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٦. الهدلة، مصطفى (2013) ، اثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية : دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكون، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال.

١٧. الهلالي، غيداء حميد، (٢٠١١) "تقييم جودة الخدمات الصحية على وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير جائزة مالكولم بالدريج للتميز في الرعاية الصحية" ، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة ، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المصادر الاجنبية :

1.Acosta, A.S., Crespo, _A.H. and Agudo, J.C. (2018), "Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs)", International Business Review, Vol. 27 No. 6, pp. 1128-1140.

2.Al Shobaki, Maher J. Shamia¹, Mazen J., Samy S. Abu , (2018) "Using the Asian Knowledge Model "APO" as a Determinant for Performance Excellence in Universities- Empirical Study at Al - Azhar University- Gaza" Department of Information Technology,

Faculty of Engineering and Information Technology, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

3.Alhimyari, Bashar Abbas,& Roqaya Kazem Al-Murshidi (2020)," The Mediating Role of Strategic Improvisation in the Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence ", International Journal of Innovation, Creativity and Change , vo.(13), no.(8), pp. (31-49).

4.Armitage.J & Others(2009)" The 7 Essentials Of Business Excellence", Article Internet Publier Sur, <http://www.businessknowhow.com/growth/bizcomm.htm>.

5.Canada , Excellence ,(2011)" Organizational Excellence Assessment–Training Cours precourse Assignment" Allrights reserved.

6.Cao, Y., Zhao, K., Yang, J. and Xiong, W. (2015), "Constructing the integrated strategic performance indicator system for manufacturing companies", International Journal of Production Research, Vol. 53 No. 13, pp. 4102-4116.

7.Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.

8.Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). Business research methods (12th edn). Boston: McGraw-Hill.

9.Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (1993). Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. Organization Science 4(4), pp. i-vi.

10.Dilworth, James,B.,(1996),"Operation Management : Design,pLanning &Control For Manufacturing & Services", 2nd Ed,New York,Mc Graw - Hill,Inc .

- 11.El-Gazar,Heba E., Zoromba Mohamed A.,(2021)" Nursing Human Resource Practices and Hospitals'Performance Excellence: The Mediating Role of Nurses'Performance" Faculty of Nursing, Port-Said University, Egypt; 2 Faculty of Nursing, Mansoura University, Egypt, Vol. 92, Supplement 2: e2021022.
- 12.Eppink, D.J ,(1978)" Planning for strategic flexibility" , Long Range Planning, Vol. 11, No . 4 ,p9-15.
- 13.Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. Sustainability, 9(12), 2354.
- 14.Field, A., (2009)." Discovering statistics using SPSS", 3rd edition. London: Sage.
- 15.Francisco, Melissa,(2014)" A Framework of Critical Success Factors for Business Organizations that Lead to Performance Excellence Based on a Financial and Quality Systems Assessment", A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Central Florida Orlando, Florida.
- 16.GATO,AMAYA SOPELANA,(2016)," INFLUENCES OF CHANGE STRATEGIES TO ACHIEVE ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY: A SYSTEM DYNAMICS APPROACH" , Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Univertsitatea (Spain),p27.
- 17.Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). "Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians". International journal of endocrinology and metabolism, 10(2), 486-489
- 18.Gilgeous, Victor. (1997). Operations and Management of Change, London &Washington DC: Pitman.

- 19.Grewal. R. & Tanutaj. P, (2001),"Building organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: Tgerule of Market Orientation and Strategic Flexibility", Journal of Marketing, Vol. 65, No. 2, pp. 67-80.
- 20.Kavitha, Srivastava; Saroj, Kumar Mishra,&Smita Pandey,(2008) ,"Organizational Excellence: Total Quality Management, SCMS-COCHIN",Journal of Indian Management, Vol. (5), No.(4),pp.16-25.
- 21.Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. ,(2005),"Operations management processes and value chains",7thed,pearson prentice Hall.
- 22.Lewis, C. C., & George, J. F. ,(2008),"Cross-cultural deception in social networking sites and face-to-face communication", Computers in Human Behavior, Vol.(24), No.(6),pp. 2945–2964.
- 23.Lim , Benson T. H. ; Ling , Florence Y.Y. ; M.ASCE ,C. William Ibbs ; Raphael, Benny ; Ofori ,George " Empirical Analysis of The Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business" , Journal of Construction Engineering & Management , Vol.137, No . 3 ,2011,p226.
- 24.Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019)." Descriptive statistics and normality tests for statistical data". Annals of cardiac anaesthesia, 22(1).
- 25.Mitonneau, Henri.,(2006),"Succeeding the process audit", 2nded, AFNOR, GUERRA.
- 26.Niels, Peter Van& Weerdt der., (2009), organizational flexibility for Hypercompetitive specificity of Dynamic capabilities and organization Design parameters, Erasmus university Rotterdam.
- 27.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 .

28. Rosen, Shmuel, (1994), Organizational Flexibility, IRI Training and Publishing.

29. Sekrana, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.

30. Singh, Ashu, (2013), "A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence", Organization Development Journal, Vol. (31), Iss. (3), pp. 39-50.

31. Torres, Ignacio & Moreno, Antonia & Verdu, Antonio, (2010) "The Moderating Effect of Innovative Capacity on the Relationship Between Real Options and Strategic Flexibility", Elsevier Journal, p120.

32. Volck, Nicolas, (2009) "Deploy and exploit Lean Six Sigma", Organizational Editions, Paris, pp. 27-28.

33. Yongsun, Paik, (1991) "The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in International business Environment " Ph.D Dissertation, University of Washington, pp. 22-52.

34. Zhang, X. M., & Bartol, K. M., (2010), "The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment", Journal of Applied Psychology, Vol. (95), No. (5), pp. 862-873.