



Role of organizational proofing in achieving organizational excellence/ Study Survey To sample of Workers in Travel and tourism companies City of Baghdad

دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التفوق التنظيمي / دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات السفر والسياحة بمدينة بغداد

1.Firas Naji Hatem
1Abbas Mahmoud Nayef

ام.م. فراس ناجي حاتم
ام.م. عباس محمود نايف
الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

1Al-Mustansiriva University / College of Tourism Sciences

ABSTRACT

Relationship The aim is to score a diagnosis The level of Between the variable and organizational Influence operating variable for the sample of travel and tourism companies in Baghdad, This subject is important to the Community important aspects of the Organization, Like Of the tourist companies of Norwas flight A number search company, Horiza Road Company, Moon Line, Moharb Trading Company, Zaem Company), the sample of the research and the executive market was selected in those To get to companies And Rely on the adoption source of And information Where 60 (2), the questionnaire was Data distributed from (50) a valid questionnaire for analysis, Where the research was adopted on the ma Policy-based approach Galvian with the statistical of the statistical programs of (Spss) To get to the results, search the search for a group of conclusions)There is a link to a bilateral link between the organizational level of organization of sensor, decision-making, and the organizational excellence and the sector sensor and decision-making affects the achievement of organizational excellence. Organizations

خلاصة

يهدف البحث الى تشخيص مستوى العلاقة والتأثير بين متغير الرقابة التنظيمية والتفوق التنظيمي لعينة من العاملين في شركات السفر والسياحة بمدينة بغداد ، ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة في الجوانب الادارية للمنظمات ، ومثل مجتمع البحث عدداً من الشركات السياحية المتمثلة بـ (شركة رحلة نوروز ، شركة طريق الافق ، شركة مون لايين ، شركة سافر ، شركة الزعيم) ، وتم اختيار عينة البحث من الادارة الوسطى والتنفيذية في تلك الشركات المبحوثة والاعتماد على الاستبانة مصدراً للحصول على بيانات ومعلومات ، حيث تم توزيع (60) استبانة استرجع منها (50) استبيان صالح للتحليل ، حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالبرامج الاحصائية المتمثلة بـ (Spss) للوصول الى النتائج ، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها (وجود علاقة ارتباط طردية بين ابعاد الرقابة التنظيمية المتمثلة بـ (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار) وبين التفوق التنظيمي وان رقابة الاستشعار واتخاذ القرار يؤثران في تحقيق التفوق التنظيمي للمنظمات.

Keywords

الكلمات المفتاحية

الرقابة التنظيمية , التفوق التنظيمي.
organizational sorting, organizational excellence.

Received	Accepted	Published online
استلام البحث	قبول النشر	النشر الالكتروني
5/1/2023	6/3/2023	18/4/2023

1. مقدمة

تواجه المنظمات تحديات كثيرة بسبب التغيرات البيئية السريعة والتطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات في سوق العمل وعدم الاستقرار داخليا ، لذلك فإن اسلوب الادارة التقليدي لا يجدي نفعا لذلك يتوجب عليها التعامل بأساليب أكثر نفعاً وأكثر حداثة لكي تتمكن من مواجهة التغيرات البيئية السريعة ومن هذه الأساليب اسلوب الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، ورقابة الممارسة) المتمثلة بالقدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتحديات بسهولة وسرعة وفعالية [1] وفي اطار تنافسي دائماً ما تبحث المنظمات عن اسلوب الرقابة وذلك لأسباب كثيرة منها :

- تواجه المنظمات الحديثة ضغوطاً متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية الأكثر ديناميكية .
- تعزز الرقابة المنظمة في تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبالتالي تصبح الرقابة عاملاً مهماً في إنتاجية المنظمة .
- تحتاج العديد من المنظمات الموجودة في بيئة العمل لاستراتيجيات تجعلها تتكيف مع التغيرات السريعة والواقع ان المشكلة تكمن في كيف يمكن للمنظمات تحقيق النجاح في بيئة ديناميكية لا يمكن التنبؤ بمتغيراتها وهو يعتبر التحدي الاهم في علم اليوم .
- على الرغم من ان هناك حلولاً مختلفة للمتغيرات الراهنة مثل الانتاج في الوقت المناسب واعادة الهيكلة والمنظمات الافتراضية الا ان الرقابة التنظيمية هي اكثر المداخل التنظيمية طلباً حيث اصبحت الرقابة ذات قدرة مؤثرة ولها اثاراً كبيرة في اداء المنظمة .
- لذا فان العلاقة ما بين ابعاد الرقابة التنظيمية (كمتغير مستقل) والتفوق التنظيمي (كمتغير تابع) لعينة من العاملين في شركات السياحة والسفر بمدينة بغداد ، يمثل محور الاهتمام الرئيسي للبحث الحالي.

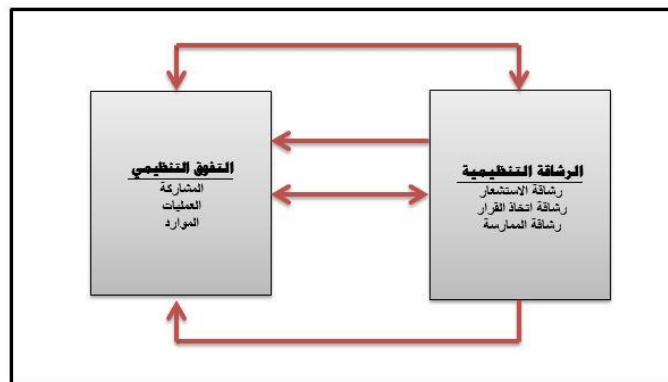
2. المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث : يعتبر كل من الرقابة التنظيمية والتفوق التنظيمي من المفاهيم الادارية الحديثة نسبياً في الفكر الاداري المعاصر والتي تحتاج الى المزيد من البحث والدراسة وتصف الرقابة التنظيمية قدرة المنظمات في الاستجابة بسرعة وفعالية لفرص غير متوقعة ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة ، تمثلت مشكلة البحث في ان المنظمات السياحية المتمثلة بشركات السفر والسياحة تعاني من شدة المنافسة فيما بينها مما حفزنا للبحث عن اساليب تجعلها تختلف عن غيرها وتمكنها من تحقيق التفوق التنظيمي في ظل المنافسة في البيئة الخارجية من خلال رشاقتها التنظيمية الامر الذي يتطلب الترقب المستمر والتكيف مع احتياجات البيئة من دون التخلي عن رؤيتها المستقبلية ويتحقق ذلك بتطبيق الرقابة التنظيمية في كل مفاصلها سعياً لتقديم افضل الخدمات وتبسيط اجراءات العمل وتقديم افضل الاسعار لخدماتها ومن هذا المنطلق تتبلور المشكلة في اطار مضمونة التساؤلات الآتية :

- أ- ما هو مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في شركات السفر والسياحة المبحوثة .
 - ب- ما هو مستوى تحقيق التفوق التنظيمي في شركات السفر والسياحة المبحوثة.
 - ت- هل توجد علاقة ارتباط بين الرقابة التنظيمية والتفوق التنظيمي في شركات السفر والسياحة المبحوثة .
 - ث- هل توجد علاقة تأثير بين الرقابة التنظيمية والتفوق التنظيمي في شركات السفر والسياحة المبحوثة .
- ثانياً : اهمية البحث : تتمثل اهمية البحث في جانبين مهمين ، اولهما الجانب العلمي الذي يمثل تناوله متغيرين يعتبران من المفاهيم الحديثة التي تم تناولها بشكل قليل نسبياً في الدراسات العراقية على حد علم الباحثان ، لذلك فيعد البحث محاولة لإضافة الجديد والجانب الآخر هو في استهدافه لقطاع السياحة السفر ويعتبر من القطاعات المهمة في توفير فرص العمل وكذلك مورداً مهماً لدخول العملة الصعبة وغيرها من الجوانب الاقتصادية الكثيرة لذا سوف يتم البحث على عمل الشركات السياحية بمفهوم الرقابة التنظيمية ومعرفة مستوى التفوق التنظيمي فيها .

ثالثاً : اهداف البحث :

- أ- التعرف على مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في الشركات السياحية عينة البحث .
 - ب- معرفة مستوى التفوق التنظيمي في الشركات السياحية عينة البحث .
 - ت- دراسة علاقة التأثير والارتباط بين الرقابة التنظيمية والتفوق التنظيمي في الشركات السياحية عينة البحث .
 - ث- رصد الشركات السياحية بتوصيات تسهم بإرشادها في اهمية الرقابة التنظيمية بما يحقق التفوق التنظيمي في عملها.
- رابعاً : **المخطط الفرضي للبحث :** يمكن ان نضع نموذج افتراضي للبحث يعبر عن متغيرات البحث المستقل والتابع في الشكل (1)



شكل (1) المخطط الفرضي ارتباط تأثير

خامساً : فرضيات البحث :

- 1- **الفرضية الرئيسية الاولى :** ترتبط الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة الممارسة) ارتباطاً معنوياً ذو دلالة احصائية مع التفوق التنظيمي على مستوى الشركات السياحية عينة البحث .
- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية :** تؤثر الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة الممارسة) تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية بالتفوق التنظيمي على مستوى الشركات السياحية عينة البحث .

سادساً : مجتمع وعينة البحث :

يمثل مجتمع البحث شركات السفر والسياحة بمدينة بغداد المتمثلة بـ (شركة رحلة نوروز ، شركة طريق الافق ، شركة مون لاين ، شركة سافر، شركة الزعيم) واختيرت عينة البحث من الادارات الوسطى والادارات التنفيذية والمرشدين السياحين المرافقين للرحلات السياحية وكذلك مسؤولي الوحدات التنظيمية داخل الشركات كمسؤولي الحجز ومسؤولي التذاكر ومسؤولي الضيافة والترحيب بالضيوف القادمين الى الشركة السياحية ، والذين بلغ عددهم (120) فرداً وجرى اختيار النصف بشكل عشوائي وتم توزيع (60) استبانة واستعادة (50) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبلغت نسبة الاستجابة (90%) .

سابعاً : حدود البحث :

تمثلت بالحدود الزمنية التي تم خلالها كتابة البحث وتحليل النتائج الميدانية خلال الفترة من 2022/5/6 ولغاية 2022/12/15 ، اما فيما يخص الحدود المكانية فقد طبق البحث على عينة من الإدارات المختلفة داخل الشركات السياحية بمدينة بغداد انه الذكر .

ثامناً : مقاييس البحث :

- أ- **مقياس متغيرات البحث :** جرى اختيار نموذج [2] لقياس متغير الرقابة التنظيمية بأبعاده (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة الممارسة) ، ونموذج [3] لقياس متغير التفوق التنظيمي بأبعاده (المشاركة ، العمليات ، الموارد) ، من بين الكثير من المقاييس لتلائمه مع البحث الحالي .
- ب- **مقياس الفئنة :** يسمح بأجراء العمليات التحليلية على البيانات التي يتم جمعها من الافراد المستجيبين، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والاستعانة بالبرنامج الاحصائي (Spss) واستخدمت الادوات الاحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي ، معامل الارتباط سبيرمان ، الانحراف المعياري ، تحليل الانحدار البسيط ، اختبار (F-Test) واختبار (T-Test) .
- ت- **الصدق الاحصائي :** تم استعمال معامل الفا كرونباخ لقياس الصدق الاحصائي لنتائج البحث الميدانية ، اذ بلغت معامل الفا كرونباخ (0.81) وهي نتيجة مقبولة لو تم اعاده توزيع الاستبانة على الافراد المستجيبين عينة البحث مره اخرى .

3. المبحث الثاني : الاطار النظري

اولاً : الرقابة التنظيمية :

مفهوم الرقابة التنظيمية : يعد مفهوم الرقابة من المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري المعاصر ويعتبر مفهوم متعدد الجوانب والاشكال ، وقد تم تقديم عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرقابة التنظيمية يجمع الجوانب والابعاد الهامة ، وعرفه الافراد الذين اوجدوا مفهوم الرقابة في معهد(Iacocca) في جامعة لهاي في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الامريكية مصطلح الرقابة انه نظام تصنيعي مع القدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية والموارد البشرية ، والادارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق " السرعة ، المرونة ، العملاء ، المنافسين ، الموردين ، البنية التحتية ، والاستجابة " وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات او بين خطوط الانتاج ، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب العميل [4] .

وبنفس الصدد اوضح [5] الى ان الرقابة التنظيمية تشير الى قدرة المنظمة في استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة عملها الداخلية والخارجية والتي تنسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد ويصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال اعادة تصميم العمليات واعادة توزيع الموارد التنظيمية واعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الاعمال وبما يدعم وضعها التنافسي .

واوضح [6] العناصر الرئيسية لمختلف تعريفات الرقابة التنظيمية وذلك على النحو التالي :

- السرعة والمرونة .
 - الاستجابة الى التغيير وعدم التأكد واليقين .
 - منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية .
 - منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة .
 - التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية .
 - تجميع واستخدام التكنولوجيات المختلفة .
 - التكامل بين المنظمات داخلياً والتكامل ما بين المنظمات بعضها البعض .
- وعلى الرغم من الاختلافات بين المفاهيم الخاصة بالرقابة التنظيمية فإن جميع التعريفات " الرقابة التنظيمية " تؤكد على السرعة والمرونة كأحد اهم السمات الاساسية لرقابة المنظمة والسمة الثانية المهمة للرقابة هي الاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين .

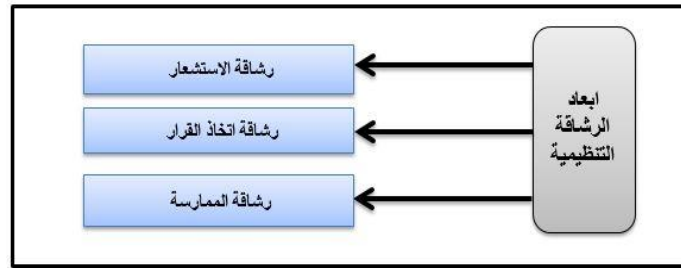
ثانياً : مبادئ الرقابة التنظيمية :

تعتبر الادارة وتحفيز الموارد البشرية من اهم القضايا للوصول الى الرقابة في تقديم الخدمات والمنتجات حيث يعتبر الجزء الاكبر صعوبة في الوصول الى الرقابة ليست التغيرات الهيكلية في المنظمة فحسب وانما هي تغييرات في ممارسة الثقافة والادارة في المنظمة ، لذلك فإن الرقابة التنظيمية تتضمن :

- 1- المبدأ الاول : قيمة الزبائن تعرف بأنها مجموعة من القيم الكلية التي تنطوي عليها العملاء مدى الحياة لجميع زبائن المنظمات .
- 2- المبدأ الثاني : دور المعلومات اهمية دور المعلومات حيث تكتسب المعلومات اهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الانسان بما يحتاج اليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصورات له لما يتطلب منه القيام به .
- 3- المبدأ الثالث : التعاون داخل المنظمة وبين المنظمات الاخرى وهذا يعمل على ايجاد تحالف واعي لتأدية رؤية ورسالة محددة يتحقق من خلالها اهداف استراتيجية واضحة وتعظم حجمها الموارد البشرية والمالية وتقوي امكانيات الابداع والانتاج والمشاركة .
- 4- المبدأ الرابع : التأهب للتغيير فمن الضروري ان يكون هناك استعداد مستمر وايمان بأهمية التغيير حتى يقلل من المخاطر المحتملة نتيجة المعارضة للتغيير [7].

ثالثاً: ابعاد الرقابة التنظيمية :

تحدد ابعاد الرقابة التنظيمية من خلال الشكل التالي :



الشكل (2) يوضح ابعاد الرقابة التنظيمية

يتضح من خلال الشكل اعلاه حسب ما قدمت دراسة [8],[9] تتحدد بثلاثة انواع يمكن عرضها على النحو التالي :

- 1- رقابة الاستشعار : هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الاحداث من التغيير البيئي ، كتغيير تفضيل العميل ، وتحركات المنافسين الجديدة والتكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب
- 2- رقابة اتخاذ القرار : هي القدرة على جمع وتراكم وهيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الاحداث الخاصة على الاعمال دون التأخير وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الاحداث ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية اعادة تكوين الموارد وعمل اجراءات تنافسية جديدة [10].
- 3- رقابة الممارسة : هي القدرة على اعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري وتعديل العمليات واعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على اساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب .

ثانياً : التفوق التنظيمي :

يعد التفوق التنظيمي هدفاً مهماً للعديد من الشركات والمنظمات الدولية ، اذ انه يمثل عوامل حاسمة للنجاح والتفوق في الاعمال ، ويمكن ان يتحقق في جميع انواع المنظمات باختلاف حجمها [11] .

- 1- **مفهوم التفوق التنظيمي** : اهتمت المدخل الادارية الحديثة بتركيز جهودها لتحديد مفهوم التفوق التنظيمي ، فحدد مدخل الادارة العلمية الكفاءة كأساس للتفوق التنظيمي ، ومدخل العلاقات الانسانية اهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين واطاف عوامل اخرى مثل فرق العمل والعمل الجماعي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي ، بينما حددت المدخل الادارية الحديثة الفاعلية لتحقيق الاهداف الكلية للمنظمة في ظل التغيرات البيئية السريعة اساساً لمفهوم التفوق التنظيمي [12] ، ويشير [13] الى ان التفوق التنظيمي نمط فكري واسلوب اداري يستند الى منهج يرتبط بتحقيق نتائج ملموسة لاشباع حاجات كافة الاطراف المتعاملة مع المنظمة ، ويوضح [14] مفهوم شامل وكلّي غير قابل للتجزئة ، اذ لا يمكن اعتبار منظمة ما متفوقة في مجال معين ومنهارة في مجال اخر وهو يشمل على بعدين من ابعاد الادارة الحديثة يكمل احدهما الاخر يتمثلان في السعي الى تحقيق التفوق على كافة المستويات وان تنسم كافة الاعمال والقرارات بالتميز .
- ويوضح [15] ان التفوق التنظيمي هو نشاط هادف ومقصود من اجل تعزيز ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية وانه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الكفوء والالتزام بأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الاداء المتميز .
- ومن خلال ذلك يستنتج الباحثين ان التفوق التنظيمي هو تميز المنظمات بأداء يفوق الاداء المتوقع وذلك بتسخير كافة الموارد المادية والبشرية واقامه علاقات جيدة مع كافة المتعاملين معها والتعرف على اداء منافسيها وتشخيص نقاط القوة والضعف .

2- **اهمية التفوق التنظيمي** : تبرز اهمية التفوق التنظيمي من خلال امكانية المنظمات في جمع قواها الساندة في المنافسة والتغيير السريع وتحسين جودة المنتجات وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والابداع ويمكن استخلاص اهمية التفوق التنظيمي في حاجة المنظمات الى المسائل التي يحققها التفوق التنظيمي هما:

- أ- حاجتها الى وسائل لمعرفة المشكلات التي تواجهها في حال ظهرت .
- ب- الحاجة الى وسائل لجمع المعلومات لتتمكن من اتخاذ القرارات بشأن الموارد البشرية .
- ت- الحاجة الى توفير مهارات لازمة لمتخذ القرار والاهتمام بحساسية دوره .
- ث- حاجة المنظمات الى الابداع والتميز .

ج- الحاجة الى تطوير المدربين والعاملين ليتمكنوا من جعل المنظمة متميزة في ادائها مقارنة بالمنظمات المنافسة [16] .

3- **اهداف التفوق التنظيمي** : يمثل التفوق التنظيمي قدرة المنظمة على تطبيق سلسلة المفاهيم من اجل الحصول على النتائج المستقبلية المرغوبة ، يرى [17] ان التفوق التنظيمي يسعى الى تحقيق الاهداف المتمثلة بالاهتمام والابتكار والابداع وخلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة ، والتحسين المستمر للعمليات الادارية وتطوير الموارد البشرية وتشجيعها على المشاركة وتوجيه ممارسات الادارة نحو المستقبل والتركيز على جهود العاملين من اجل تحقيق رضا العملاء . واضاف [18] ان هدف التفوق التنظيمي هو تكوين قوة عاملة مؤهلة ولديها القدرة على انتاج خدمات ومنتجات تفوق توقع المستهلك ، وخلق قيمة جوهرية لتحقيق رغباتهم وتطوير الوعي اتجاه تحقيق اهداف المنظمة من خلال تشجيع الابتكار والابداع وتشجيع الاتصال الفعال .

4- **ابعاد التفوق التنظيمي** : هناك العديد من الابعاد التي من خلالها يتم قياس التفوق التنظيمي وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول ابعاد التفوق التنظيمي اذ اعتمد [19] النموذج المطور من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الذي يقوم على خمسة ابعاد وهي (التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون ، التركيز على قوة العمل ، التركيز على العمليات ، نتائج الاعمال) في حين اختصرها الباحثان [20] في بعدين هما (التفوق القيادي ، والتفوق بتقديم الخدمة) ، في حين اعتمد [21] ثلاثة ابعاد وهي (المشاركة ، العمليات ، الموارد) والتي سيتم اعتمادها في البحث الحالي لتلائمها مع متطلبات البحث وهي كالآتي :

أ- المشاركة : تتمثل المشاركة في تخطيط المنظمات لا دارة شراكتها الخارجية ومواردها الداخلية لدعم استراتيجيتها وسياساتها في العمل والتشغيل الكفوء لعملياتها من خلال المشاركة مع اصحاب المصالح والمشاركة بالموجودات الفعلية التي تقود الى حلول سريعة وذكية لمشاكل الزبون [22] ويتم اشراك العاملين في صياغة استراتيجية المنظمة وفي عملية التطوير التنظيمي الذي يفرض اهلية وكفاءة العاملين والمستويات التنظيمية للقيام بعملية التطوير على الوجه الاكمل [23] .

ب- العمليات : هي مجموعة من الانشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها والاعراء المقترنة بتحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات متمثلة [24] وأشار [25] الى ان العمليات توجه كافة أنشطة المنظمة لتحقيق رضا الزبون من خلال تطوير ثقافة التعاون بين الاقسام والوظائف ، ويبين [26] ان التفوق التنظيمي يتحقق من خلال التركيز على درجة تحقيق الاهداف التنظيمية والاعمال الواجب تنفيذها للوصول الى تلك الاهداف من خلال العمليات التي تحول المدخلات الى مخرجات تلبي طموحات اصحاب المصالح .

ت- الموارد : ان المنظمات المتفوقة تخطط لإدارة الموارد الداخلة والشراكات الخارجية والموردين ، من اجل دعم الاستراتيجيات والسياسات والتشغيل الفعال لكافة العمليات ، الادارة الفعالة على البيئة والمجتمع [27] والمنظمات المتفوقة قادرة على ادارة الموارد وتطويرها ونشرها بين العاملين على المستوى الفردي و فرق العمل لدعم استراتيجياتها وسياساتها وتمكين العاملين الذي يركز على شعور الفرق بأنه جزء من النجاح لذلك تشجع المنظمات المتفوقة اشراك الجميع في التعلم وتبادل المعرفة الضمنية لإحداث التغيير والتأكيد على الاستعمال الامثل للموارد وفقاً لما تتطلبه العمليات التشغيلية لزيادة الارباح وتقليل الكلف وتحقيق رغبات اصحاب المصالح [28] .

4. المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

سيتم عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث ، الرشاقة التنظيمية ، التفوق التنظيمي ، كالآتي :

اولاً : عرض وتحليل نتائج البحث للرشاقة التنظيمية : يظهر الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ، وهي تعكس وسطا حسابي جيد اذ بلغ (3.55) اكده انسجام اجابات افراد العينة المبحوثة الذي يعكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.51) مما يبين ان الشركات السياحية المبحوثة لها اهتمام بالرشاقة التنظيمية لكن ليس دون مستوى الطموح والذي تضمن الابعاد الآتية :

أ- رشاقة الاستشعار : حقق الاستشعار مستوى جيد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.52) ويؤكد الانسجام العالي في اجابات العينة المبحوثة التي يعكسها الانحراف المعياري (0.48) .

ب- رشاقة اتخاذ القرار : بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.53) يؤكد ذلك درجة التشتت في اجابات العينة المبحوثة التي يعكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (0.71) مما يدل على مستواه .

ت- رشاقة الممارسة : حققت الممارسة مستوى جيد من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.63) يؤكد الانسجام العالي في اجابات العينة المبحوثة التي يعكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (0.64) .

وهذا ما لاحظته الباحثين في اهتمام الشركات السياحية المبحوثة بقرات (رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة)

ثانياً : عرض وتحليل نتائج البحث لمتغير التفوق التنظيمي :

يظهر الجدول (3) ان التفوق التنظيمي يعكس وسط حسابي جيد بلغ (3.61) يؤكد ذلك الانسجام العالي في اجابات افراد العينة المبحوثة والذي يعكس انحراف معياري بلغ (0.50) وهذا ما يؤكد ان الشركات السياحية المبحوثة لديها مستويات جيدة للتفوق التنظيمي لكن دون مستوى الطموح والذي تضمن الابعاد الاتية :

- أ- المشاركة : اظهرت المشاركة مستوى جيد اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.66) ويؤكد ذلك درجة الانسجام في اجابات العينة المبحوثة التي يعكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (0.70) .
- ب- العمليات : حققت مستوى جيد اذ بلغ وسطها الحسابي (3.50) ويؤكد ذلك انسجام اجابات عينة البحث وقلة تشتتها والذي يعكسها انحرافها المعياري الذي بلغ (0.53) .
- الموارد : بلغت مستوى جيد اذ بلغ وسطها الحسابي (3.60) وهذا ما أكدته قلة التشتت في اجابة عينة البحث التي عكسها انحرافها المعياري الذي بلغ (0.60) وهذا ما لاحظته الباحثين في اهتمام الشركات السياحية المبحوثة بفقرات (المشاركة ، العمليات ، الموارد) .

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رشاقة الاستشعار	3.52	0.48
رشاقة اتخاذ القرار	3.53	0.71
رشاقة الممارسة	3.63	0.64
اجمالي الرشاقة التنظيمية	3.55	0.51
المشاركة	3.66	0.70
العمليات	3.50	0.53
الموارد	3.60	0.60
اجمالي التفوق التنظيمي	3.60	0.52

جدول (1) الاحصاء الوصفي للرشاقة التنظيمية والتفوق التنظيمي (N=50)

ثالثاً : اختبار علاقات الارتباط بين الرشاقة التنظيمية والتفوق التنظيمي

اظهرت النتائج علاقات ارتباط مبينة في الجدول (2) التي جرى اختبارها بمقياس (T) التي ممكن ان نلخصها بما يأتي :

- أ- اظهرت علاقات ارتباط بين رشاقة الاستشعار (X) وبين البعد التفوق التنظيمي (المشاركة ، العمليات ، الموارد) وكان معامل الارتباط (0.626 **0.427 **0.385) على التوالي عند مستوى (0.01) وبدرجة ثقة (98%) كما اظهرت قيمة (T) المحتسبة لجميع الابعاد المبينة بالجدول (2) اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على وجود ارتباط طردي عالي بين رشاقة الاستشعار وبين ابعاد التفوق التنظيمي (المشاركة ، العمليات ، الموارد) ، مما يؤكد على قوة العلاقة بين هذه الابعاد وبعد رشاقة الاستشعار ، وبلغ معامل الارتباط بين رشاقة الاستشعار وبين اجمالي التفوق التنظيمي (0.616) وهذا يوضح قوة العلاقة بين رشاقة الاستشعار والتفوق التنظيمي .
- ب- ظهرت علاقات الارتباط بين رشاقة اتخاذ القرار (X2) وبين ابعاد التفوق التنظيمي (المشاركة ، العمليات) وكانت معامل الارتباط (**0.688 ، 0.526**) على التوالي وبمستوى معنوية (0.01) وان قيمة (T) المحتسبة للبعدين المبينة في الجدول المذكور اكبر من قيمتها الجدولية وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي عالي بين رشاقة اتخاذ القرار وبين بعدي التفوق التنظيمي (المشاركة والعمليات) وبنسبة (65.66%) ولكن لم يظهر رشاقة اتخاذ القرار علاقة ارتباط مع بعد الموارد اذ ظهر معامل الارتباط بينهما ليس معنوياً (0.58) وان قيمة (T) المحتسبة اكبر من قيمتها الجدولية الموضحة في الجدول المذكور وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط ايجابي بينهما .
- ت- ظهرت علاقة ارتباط بين بعد الممارسة (X3) وبين ابعاد التفوق التنظيمي (المشاركة ، العمليات ، الموارد) وكانت معاملات الارتباط (0.55 ، 0.318 ، 0.408) على التوالي وان قيمة (T) المحتسبة المبينة في الجدول (2) اكبر من قيمتها الجدولية لجميع الابعاد وهذا ما يدل على وجود ارتباط ايجابي بين بعد رشاقة الممارسة وابعاد التفوق التنظيمي المتمثلة بالمشاركة والموارد عند مستوى معنوية (0.01) ومع بعد العمليات عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد على قوة العلاقة بين بعد الممارسة وابعاد التفوق التنظيمي ، كما ظهر معامل الارتباط بين رشاقة الممارسة وجمالي التفوق التنظيمي (0.529) وبنسبة بلغت (99.9%) وان قيمة (T) المحتسبة اكبر من قيمتها الجدولية ، وهذا يؤكد على وجود العلاقة بين بعد الممارسة والتفوق التنظيمي .
- ث- اظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة طردية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين اجمالي الرشاقة التنظيمية وجمالي التفوق التنظيمي اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.703) يؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين وان قيمة (T) المحتسبة وفق الجدول (2) هي اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على (ترتبط الرشاقة التنظيمية وابعادها (رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار ، رشاقة الممارسة) ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية مع التفوق التنظيمي على مستوى الشركات السياحية المبحوثة) .

التفوق التنظيمي Y				
المشاركة	العمليات	الموارد	العلاقات المعنوية	

اجمالي التفوق التنظيمي Y	النسبة المئوية	العدد	Y3	Y2	Y1			الرشاقة التنظيمية X
**0.616	%100	3	**0.385	**0.427	**0.626	r	رشاقة الاستشعار X1	
5.4			2.98	3.34	5.98	t		
**0.544	%66.60	2	**0.182	**0.535	**0.689	r	رشاقة اتخاذ القرار X2	
5.40			0.17	4.33	6.55	t		
**0.538	%100	3	**0.408	*0.318	**0.567	r	رشاقة الممارسة X3	
4.45			3.12	2.32	4.77	t		
**0.706	%100	3	**0.358	**0.528	**0.780	r	اجمالي الرشاقة التنظيمية X	
			2.67	4.33	8.35	t		
6.87								
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة 0.01=2,677					** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01			
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة 0.05=2.08					• علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05			

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

رابعاً : اختبار علاقة التأثير بين الرشاقة التنظيمية وابعادها والتفوق التنظيمي وابعاده:

تم اختبار فرضيات التأثير بين المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط وظهرت نتائج الانحدار كما في الجدول (3) :

التفوق التنظيمي (y)					
المشاركة	العمليات	الموارد	اجمالي التفوق التنظيمي		
**0.647	**0.438	**0.389	**0.616	R2	رشاقة الاستشعار
0.97	0.48	0.51	0.65	β	
33.385	11.322	8.870	29.496	F المحتسبة	
**0.687	**0.526	0.182	**0.587	R2	رشاقة اتخاذ القرار
0.68	0.402	0.14	0.41	β	
42.480	19.335	1.622	24.327	F المحتسبة	
**0.557	*0.318	**0.408	**0.539	R2	رشاقة الممارسة
0.62	0.28	0.38	0.44	β	
21.741	5.443	9.620	19.667	F المحتسبة	
**0.771	**0.528	0.384	0.703	R2	
0.72	0.55	0.46	0.70	β	
70.669	18.669	8.332	47.267	F المحتسبة	
F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.0			F الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 7.6		

جدول (3) تحليل التأثير بين الرشاقة التنظيمية وابعاده وبين التفوق التنظيمي وابعاده (N=50)

1- تبين نتائج الانحدار بين رشاقة الاستشعار للرشاقة التنظيمية وبين التفوق التنظيمي وابعاده : ظهرت قيمة (f) المحتسبة لبعده رشاقة الاستشعار مع ابعاد التفوق التنظيمي كل من المشاركة والعمليات والموارد (33.386) ، (12.321) ، (8.871) ، على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.60)

(بمستوى معنوية (0.01) ، هذا يعني وجود تأثير لرشاقة الاستشعار في كل من بعد المشاركة وبعد العمليات وبعد الموارد ، كما بلغت قيمة معامل (β) لرشاقة الاستشعار مع ابعاد متغير التفوق التنظيمي ، (0.96) ، (0.49) ، (49.0) ، على التوالي وان ذلك يدل على ان تغيرا مقداره (1) في بعد رشاقة الاستشعار سيؤدي الى تغيراً بمقدار (0.096) في بعد المشاركة و (0.48) في بعد العمليات ، و (0.49) في بعد الموارد ، كما بلغت قيمة معامل (r^2) لبعد رشاقة الاستشعار مع ابعاد التفوق التنظيمي (المشاركة ** 0.0636) ، (0.437 ** العمليات) ، (الموارد ** 0.385) ، وتعني ان التغيرات الحاصلة في كل ابعاد التفوق التنظيمي اعلاه بلغ مقدارها (0.64) و (0.42) و (0.37) وهي تغيرات مفسرة بفعل بعد رشاقة الاستشعار الذي دخل نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات تفسيرها عوامل اخرى لم تدخل في نموذج الانحدار . كما تبينت قيمة (f) المحتسبة لبعد (رشاقة الاستشعار) مع اجمالي بعد التفوق التنظيمي (29.39) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.60) وهذا يعني يوجد تأثير لرشاقة الاستشعار في اجمالي التفوق التنظيمي مع ابعاده ، وبلغت قيمة (β) (0.64) تدل على ان تغيراً حصل مقداره (1) في بعد رشاقة الاستشعار سيؤدي الى تغيير اجمال التفوق التنظيمي قدره (0.64) وبلغت قيمة معامل التحديد (r^2) (0.618) وهذا ماعناه ان مامقداره (0.062) من التغير الحاصل في اجمالي التفوق التنظيمي هو تغيير بفعل رشاقة الاستشعار الذي يدخل نموذج الانحدار والنسبة المتبقية هي لعوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار .

2- نتائج الانحدار بين بعد رشاقة اتخاذ القرار للرشاقة التنظيمية وبين التفوق التنظيمي وابعاده:

بينت قيمة (f) المحتسبة لبعد رشاقة اتخاذ القرار مع ابعاد التفوق التنظيمي كل من المشاركة والعمليات والموارد النسب (42.481) ، (19.445) ، (0.63) وهي اكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (7.80) بمستوى معنوية (0.01) وبما معناه وجود تأثير لرشاقة اتخاذ القرار في ابعاد التفوق التنظيمي كل من (المشاركة ، العمليات) وبلغت قيمة (f) المحتسبة لبعد رشاقة اتخاذ القرار مع بعد الموارد (1.68) وهي اقل من قيمتها الجدولية (7.80) ومعناه يدل على ان رشاقة اتخاذ القرار ليس له تأثير في بعد الموارد كما بلغت قيمة (β) لرشاقة اتخاذ القرار مع كل من بعد المشاركة والعمليات (0.66) ، (0.39) وبديل على ان تغير مقداره (1) في بعد رشاقة اتخاذ القرار سيؤدي الى تغير قدره (0.68) في بعد المشاركة ، و (0.39) في بعد العمليات ، كما بلغت قيمة (r^2) لبعد رشاقة اتخاذ القرار مع ابعاد التفوق التنظيمي (المشاركة ، العمليات ، الموارد) (0.678 **) ، (0.533 **) ، (0.178 **) بمعنى ان التغيرات الحاصلة في كل من المشاركة والعمليات التي بلغ مقدارها (0.66) و (0.52) هي تغيرات مفسرة بفعل بعد رشاقة اتخاذ القرار الذي دخل نموذج الانحدار والنسب المتبقية عي تغيرات افسرها يعود الى عوامل اخرى لم تدخل الانموذج ، بينما ظهرت قيمة (r^2) لرشاقة اتخاذ القرار مع بعد الموارد غير معنوية .

3- نتائج الانحدار بين بعد رشاقة الممارسة للرشاقة التنظيمية وبين التفوق التنظيمي وابعاده:

بينت قيمة (f) المحتسبة لبعد رشاقة الممارسة مع ابعاد التفوق التنظيمي كل من (المشاركة والعمليات والموارد) (22.732) ، (5.343) ، (9.940) وهي اكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (7.80) بمستوى معنوية (0.10) لبعد المشاركة والموارد وبمستوى معنوية (0.04) لبعد العمليات ، وبلغت قيمة β لرشاقة الممارسة مع كل من بعد المشاركة والعمليات والموارد (0.6) ، (0.26) (37.0) ، ويدل على تغير بمقدار (1) في بعد رشاقة الممارسة سيغير مقدار (0.62) في بعد المشاركة و (0.27) في العمليات و (0.32) في بعد الموارد ، وبلغت قيمة معامل (r^2) لبعد رشاقة الممارسة مع ابعاد التفوق التنظيمي كلاً من (بعد المشاركة والعمليات والموارد) (0.533 **) ، (0.317 **) ، (0.409) على التوالي وتعني ان التغير الحاصل في بعد المشاركة والعمليات والموارد بلغ مقدارهم (0.54) و (0.32) و (0.39) على التوالي هي تغيرات مفسرة بفعل بعد رشاقة الممارسة الذي دخل نموذج الانحدار والنسب المتبقية هي تغيرات تفسرها عوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار .

4- نتائج الانحدار بين اجمالي الرشاقة التنظيمية والتفوق التنظيمي وابعاده : ظهرت قيمة (f) المحتسبة لأجمالي الرشاقة التنظيمية مع ابعاد التفوق التنظيمي كل من المشاركة والعمليات والموارد (70.056) ، (17.667) ، (8.332) ، على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.60) ، بمستوى معنوية (0.01) وهذا يعني وجود تأثير لأجمالي الرشاقة التنظيمية في كل من بعد المشاركة والعمليات والموارد وبلغت قيمة β لأجمالي الرشاقة التنظيمية مع كل من بعد (المشاركة والعمليات والموارد) (0.81) ، (0.55) ، (0.43) ، على التوالي وبديل على تغير مقداره (1) في اجمالي الرشاقة التنظيمية سيؤدي الى تغير مقداره (0.72) في بعد المشاركة و (0.57) في بعد العمليات ، (0.44) في بعد الموارد ، ووضحت قيمة معامل التحديد (r^2) لأجمالي الرشاقة التنظيمية مع ابعاد التفوق التنظيمي المتمثلة بالمشاركة والعمليات والموارد التي بلغت (0.780 **) ، (0.259 **) ، (0.384 **) على التوالي يعني ان التغيرات الحاصلة في كل من بعد المشاركة والعمليات والموارد بلغ مقدارها (0.78) (0.51) (0.37) على التوالي هي تغيرات مفسرة بفعل متغير الرشاقة التنظيمية الذي دخل نموذج الانحدار والنسب المتبقية هي تغيرات تعود الى عوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار .

وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير للرشاقة التنظيمية ذو دلالة معنوية احصائية بالتفوق التنظيمي على مستوى شركات السفر والسياحة المبحوثة في مدينة بغداد)

5. المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات : تم التوصل الى مجموعة من النتائج وذلك كما يلي :

- 1- اتسمت اتجاهات العاملين في الشركات السياحية المبحوثة نحو ابعاد الرشاقة التنظيمية بالإيجابية وقد اختلفت الاهمية النسبية للأبعاد وفقاً للمتوسطات الحسابية وكان ترتيبها على النحو التالي : (رشاقة اتخاذ القرار ، رشاقة الممارسة ، رشاقة الاستشعار) .
- 2- ان اتجاهات العاملين في الشركات السياحية محل البحث والدراسة نحو ابعاد التفوق التنظيمية قد اتسمت بالإيجابية وقد اختلفت الاهمية النسبية للأبعاد وفقاً للمتوسطات الحسابية وكان ترتيبها على النحو التالي (المشاركة ، العمليات ، الموارد) .
- 3- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية بين اجمالي ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد التفوق التنظيمي اي انه كلما زادت عوامل الرشاقة التنظيمية ، كلما زاد شعور العاملين بالتفوق التنظيمي في الشركات السياحية محل البحث .

- 4- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار ، رشاقة الممارسة) والتفوق التنظيمي مما يدل على انه كلما اتسمت المنظمة بالرشاقة التنظيمية كلما زاد شعور العاملين بالتفوق التنظيمي في الشركات السياحية عينة البحث
- 5- ظهر ان شركات السفر والسياحة عينة البحث ، تمكنت من توظيف الرشاقة التنظيمية في تعزيز تفوقها التنظيمي وتبين ذلك جليا في كل من المشاركة والعمليات ولكن بدرجة ضعفة ودون مستوى الطموح في بعد الموارد .
- ثانياً : التوصيات : في ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج في هذا البحث يمكن تقديم بعض التوصيات وعلى النحو التالي :
- 1- ضرورة الاخذ بعين الاعتبار ترتيب اولويات تأثير ابعاد الرشاقة التنظيمية في التفوق التنظيمي بغية الحصول على تأثير فعال للرشاقة التنظيمية في التفوق التنظيمي لتحقيق اهداف الشركات السياحية محل البحث .
 - 2- ضرورة اهتمام الادارة العليا في الشركات السياحية محل البحث بأجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية المتعلقة بالسرعة والمرونة والاستجابة ومواكبة التغيرات المعاصرة في سوق العمل مما يعد ذلك من المكونات الاساسية للمنظمة الرشيقة وذلك لتحسين مستوى رشاقته التنظيمية .
 - 3- العمل على تعزيز التفوق التنظيمي لدى العاملين من خلال تعزيز القيم التي تساهم في زيادة ارتباطهم بشركاتهم وقبولهم لأهدافها ، ودعم العاملين لتطوير خبراتهم ومهاراتهم من اجل الوصول التفوق التنظيمي .
 - 4- قيام الشركات السياحية عينة البحث بتنفيذ برامج تدريبية من شأنها زيادة مستويات التفوق التنظيمي لدى العاملين في المنظمة .
 - 5- يجب على الشركات السياحية تعزيز التفوق التنظيمي لدى العاملين من خلال التأكيد على اهمية و قيمة العمل الذي يؤدونه واشراكهم في عملية اتخاذ القرار واعطائهم مرونة عالية تسمح لهم بأداء اعمالهم بفاعلية وتفوق .

Funding

No funding received for this work

Conflicts Of Interest

The authors should pledge that they don't have any conflict of interest in regards of their research. If there are no conflict of interest then authors can declare the following "The authors declare no conflicts of interest".

Acknowledgment

The preferred spelling of the word "acknowledgment" in America is without an "e" after the "g". Avoid the stilted expression "one of us (R. B. G.) thanks ...". Instead, try "R. B. G. thanks...". Put sponsor acknowledgments in the unnumbered footnote on the first page.

References

- [1] Hosseini, S.; Zare, F.; Nematollahi, K. & Avatefi, E. (2013). «The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Case Study in Fars Social Organization», European Online Journal of Natural and Social Sciences . Vol. 2, No. 3, pp. 2935-2943.
- [2] Park, Dahlgaard, & Dahlgaard, Jens, (2011), "In Search of Excellence Past, Present and Future", prentice Hall, New Delhi, India.
- [3] Park, Y. (2011). «The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies», Doctor Dissertation , Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California.
- [4]
- [5] Sherehiy, Bohdana, (2009), " Relationship between agility strategy , work organization and workforce" , university of Louisville, U.S. A.
- [6] Shaded, Esra Omar., (2012), " measuring the effect of strategic fit between adaptive competitive strategy and business intelligence organizational excellence", Degree of master in E business, middle east university.
- [7] Malcolm, (2011), " Aldridge National Quality Award, NIST National institute of standards and technology", department of commerce, U. S. A. , E-mail: baldridge@nist.gov, Web: <http://www.nist.gov/baldridge>.
- [8] Musa, Pinar & Tulay, Girard, (2008), "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", SAM Advanced Management Journal, Vol.73, No.1, PP. 29-45.
- [9] 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 .
- [10] Hakes; Chris (2007), " The EFQM excellence model for Assessing organizational Performance", first edition, Zaltbommel: Van Haren Pub .
- [11] Volck ,Nicolas.,(2009) " Deploy and exploit Lean Six Sigma", Organizational Editions, , Paris, pp.27-28.

مراجع

- [1] احمد كمال عبد الوهاب (2016) ، تحسين الاداء المركزي بكليات جامعة جازان في ضوء الرقابة التنظيمية ، مجلة الادارة التربوية ، س3، العدد 8.
- [2] العابدي ، علي رزاق جواد (2012) ، الرقابة التنظيمية ندخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 24 .
- [3] العجزي ، دنيا فاروق ابراهيم ، (2017) ، الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الاعمال والاداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء ، رسالة دكتوراه ، قسم ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الازهر ، القاهرة .
- [4] عبد الوهاب ، اثار عبد الحكيم (2016) ، متطلبات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي : دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين ، رسالة ماجستير غير منشورة .
- [5] النجار ، عبد الله حكمت عبو (2008) ، تفوق المنظمات في اطار الربط بين رأس المال الاجتماعي ونظم ادارة المعرفة : دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء ، اطروحة دكتوراه ، بغداد .
- [6] الشريف ، ريم عمر (2013) ، دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، منشورة جامعة الملك عبد العزيز ، جدة .
- [7] زايد ، عادل ، (2003) ، الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- [8] السلمي ، علي (2001) ، ادارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار الغريب للطباعة والنشر ، ط1
- [9] السيد ، محمد محمود (2005) ، اثر الهيكلية التنظيمية على التحول الى منظمات التعلم : دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس ، مجلة الاقتصاد ، والتجارة ، العدد (2).
- [10] المسعودي ، موسى احمد (2008) ، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي – دراسة في البنوك الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، مجلد 4، العدد 3.
- [11] بلكير ، خليدة محمد (2016) ، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد ، 14 ، المجلد 1.