

VIII. GÂNDIREA STRATEGICĂ



Impactul gândirii strategice în obținerea succesului organizațional



Najat Dakhil OUFİ AL-NAEMAT (Iraq)

Dr. Hussein NABULSI (Lebanon)

Firas Adil ABDUL-HASSAN (Iraq)

Abstract

Acest studiu își propune să identifice impactul utilizării gândirii strategice prin rolul interactiv al capacităților de bază în obținerea succesului organizațional. Studiul actual umple un gol, deoarece, conform cunoștințele cercetătorului, niciun studiu arab sau străin, nu a abordat relația dintre variabilele și dimensiuni.

Studiul a inclus ipoteze care au fost supuse mai multor teste într-un singur model ipotetic la Universitatea din Basra. Un chestionar a fost folosit ca mijloc de obținere a datelor necesare pentru acest test. Metoda anchetei analitice a fost aplicată la 800 de indivizi de la Universitatea din Basra ca populație, cu un eșantion de studiu de 260 de chestionare de analiză. Au fost utilizate instrumente statistice aprobate, cum ar fi statistica descriptivă reprezentată de media aritmetică, deviația standard, coeficientul de stabilitate alfa Cronbach, coeficientul de corelație Pearson și analiza simplă.

Analiza factorială de confirmare a fost, de asemenea, utilizată pentru a măsura efectul dintre variabile. Aceste instrumente statistice au fost aplicate folosind programul SPSS.V.24 pentru a determina amploarea importanței acestei relații în îmbunătățirea succesului organizațional al Universității din Basra.

Studiul a ajuns la mai multe concluzii, inclusiv la demonstrarea existenței unei corelații directe moderate în relația dintre gândirea strategică și succesul organizațional. În plus, studiul a constatat o influență interactivă pozitivă asupra relației dintre gândirea strategică și succesul organizațional, conducând la



Sursa: <https://www.iraq-businessnews.com/tag/basra-investment-commission/>

dezvoltarea competențelor și expertizei, care se reflectă pozitiv asupra atingerii scopurilor, obiectivelor și nivelurilor generale de performanță.

Cuvinte cheie: gândire strategică, capacități de bază, succes organizațional, Decalaj de cunoștințe, rol interactiv.

Introducere

Gândirea strategică a devenit un concept din ce în ce mai important în lumea planificării, deși rămâne oarecum ambiguă pentru savanți și practicieni. Presupune capacitatea de a analiza factorii interni și externi care influențează organizația, cu scopul de a identifica direcția strategică în procesul decizional (Graetz et al., 2002: p456-462).

Mintzberg a observat că, gândirea strategică diferă de gândirea tradițională și abordările de planificare. Necesită capacitatea de a explora noi posibilități și de a aduna în mod eficient diverse informații pentru a forma o înțelegere cuprinzătoare și coerentă a situației. Heracleous definește gândirea strategică ca o perspectivă integrată care contribuie la succesul organizațional și este vitală pentru luarea pro-activă a deciziilor strategice.

Coeziunea grupului și identitatea organizațională creează un sentiment de „învățare organizațională pe termen lung”, care ajută la schimbarea modelelor mentale ale liderilor din întreaga organizație, pentru a facilita implementarea planului și pentru a accelera învățarea organizațională. Adaptarea cu succes implică răspunsul rapid la schimbările în practicile de muncă (Kanaan, 2010).

Având în vedere acest context, studiul actual își propune să exploreze impactul gândirii strategice și rolul interactiv al capacităților de bază în obținerea succesului organizațional și dezvoltarea gândirii la Universitatea din Basrah. Acest studiu este esențial în contextul mai larg al universităților irakiene, unde ținerea pasului cu evoluțiile rapide este crucială pentru înflorirea și producerea de rezultate de înaltă calitate. În mediul actual, în ritm rapid și în continuă schimbare, a devenit necesar ca directorii de divizii și unități ale universităților să deschidă calea în adoptarea gândirii strategice. Prin urmare, semnificația acestui studiu rezidă în propunerea sa intelectuală, punând accent pe modernitate în propunerile legate de gândirea strategică și relația acesteia cu succesul organizațional.

Pe baza celor menționate mai sus, problema studiului poate fi formulată cu următoarea întrebare: **Care este impactul gândirii strategice asupra obținerii succesului organizațional la Universitatea din Basra și care este rolul capacităților de bază în acest sens?**

Populația țintă include întregul grup de indivizi, evenimente sau obiecte pe care cercetătorul este interesat să le studieze. Studiul actual se concentrează pe managerii de departamente și unitățile administrative din cadrul Universității din Basra, care este una dintre cele mai mari și mai vechi universități din Irak. Situată în orașul central al Guvernoratului Basra, din sudul Irakului, universitatea cuprinde mai multe facultăți cu diferite specializări. Înființată la 1 aprilie 1964, Universitatea din Basra a început cu cinci facultăți: Științe, Inginerie, Economie, Drept și Arte în anul universitar 1964-1965, acceptând 816 studenți.

De-a lungul anilor, universitatea s-a dezvoltat într-un centru de cercetare științifică în Irak, cu 20 de facultăți care conțin 83 de departamente științifice. Universitatea administrează 11 cabinete de consultanță și 16 centre științifice, publică 16 reviste științifice și periodice și acordă diplome de licență, diplome superioare, masterat și doctorat în diverse științe și specializări. Universitatea din Basra a fost nucleul pentru înființarea universităților în Thi-Qar și Maysan. Facultățile de educație, arte și științe din guvernoratul Thi-Qar au fost afiliate cu Universitatea din Basra, până în 2002, când a fost fondată Universitatea Thi-Qar. Colegiul de educație de bază și colegiul de învățământ din Maysan au fost afiliate la Universitatea din Basra până în 2007, când a fost fondată Universitatea Maysan. Universitatea este membră a Asociației Universităților Arabe și a Asociației Universităților Islamice.

Acest studiu se concentrează pe Universitatea din Basra pentru a testa un model din mai multe motive, inclusiv testarea importanței strategice a calității universitare și necesitatea ca universitățile să aibă tehnologia informației. Sunt necesare studii aprofundate pentru a îmbunătăți nivelul de calitate dorit, deoarece Universitatea din Basra este o instituție importantă care își influențează rezultatele în toate aspectele pieței muncii.

La începutul secolului XXI, instituțiile din multe țări, în special din lumea arabă și în special din Irak, s-au confruntat cu provocări semnificative. aceste provocări au fost aduse de metode și mijloace tradiționale care au făcut dificilă ținerea pasului cu cerințele globalizării și peisajul în continuă schimbare al vieții contemporane. Pentru a face față acestor provocări, este nevoie de gânditori inovatori care să poată dezvolta metode și strategii adecvate atât pentru abordarea, cât și pentru construirea pe baza resurselor disponibile.

Construirea unei baze solide pentru o instituție a devenit din ce în ce mai dificilă fără încorporarea gândirii strategice bazate pe viziune, incluziune și elemente multidirecționale prin interacțiunea între ele pentru a-și atinge obiectivul.

Prin urmare, gândirea strategică este una dintre porțile de acces către viitor, ieșind dintr-o reflecție și anticipare amplă a viitorului instituției și determinând calea acesteia. Acest lucru face astfel de instituții să aibă puterea de a face față unor provocări mari atât pe plan intern, cât și pe plan extern.

Conceptul de gândire strategică

Conceptul de strategie își are rădăcinile militare. În prezent, gândirea strategică este foarte apreciată în diverse domenii, mulți autori preferând utilizarea acesteia (Farhangi & Dehghan, 2011). Au fost studiate rădăcinile gândirii strategice (analiza sistematică a situației actuale și orientarea viitoare pentru formulare), inclusiv idei originale privind perspectivele pe termen lung, conceptul de gândire strategică incluzând următoarele:

- Analiza strategică, calitatea, modelele de alocare a resurselor, cultura organizațională, leadership-ul, măsurarea și alinierea strategică sunt piatra de temelie în dezvoltarea gândirii strategice (Allino, 2006).

- O gamă largă de abordări administrative acoperă dezvoltarea și implementarea planului strategic organizațional în literatura de specialitate, fără a explica distincția dintre planificarea strategică și gândirea strategică, ceea ce a condus la confuzie în managementul strategic (Heracleous, 1998). Mintzberg (1994) consideră că planificarea singură nu poate dezvolta planificarea strategică, deoarece implică procese analitice, formale și executive.

- Goldsmith (1996) recunoaște că planificarea strategică nici măcar nu s-a maturizat până când nu au fost luate în considerare interesele financiare și performanța financiară a instituțiilor. Managementul strategic este considerat mai degrabă un mijloc de înclinare decât un scop de atins.

- Bonn (2005) susține că gândirea strategică pentru rezolvarea problemelor strategice este asociată cu gândirea creativă și cu multiple metode logice. Implementarea creativității în lumea reală și utilizarea secvențială în gândirea și planificarea strategică sunt cea mai bună modalitate de a realiza strategii inovatoare în practică.

- Howard (1989) este catalogat ca un vizionar care discută despre gândirea strategică ca proces de găsim a soluțiilor alternative la concurență (Abraham, 2005). În acest scop, se poate spune că gândirea strategică este un produs al imaginației managerilor, care necesită intuiție și creativitate umană.

- Liedtka (1998) sugerează că gândirea strategică este o perspectivă sistematică, cu elemente de trecere a timpului, ipoteza de convergență, intenție și optimism. Combinarea acestor elemente produce rezultate favorabile pentru organizație.

- Bonn (2001) consideră că sunt necesare trei caracteristici esențiale pentru a realiza gândirea strategică. Aceste caracteristici includ o înțelegere cuprinzătoare a organizației și a mediului ei, cu memento-uri și complexitatea infrastructurii pentru comunicare, creativitate, idei noi, reutilizarea ideilor vechi și o viziune pentru viitorul organizației. Unii gânditori strategici sugerează că, conceptul de gândire strategică este de a privi înainte.

- Gândirea strategică se concentrează pe crearea unui viitor mai bun și, de asemenea, subliniază obiectivele de creștere a valorii societale prin obținerea de rezultate profitabile.

- Gândirea strategică este considerată extrem de semnificativă în management, deoarece mulți factori de decizie consideră că managementul superior ar trebui să acorde prioritate procesului de gândire eficientă în organizațiile de afaceri de astăzi. Acest punct de vedere este împărțit pe scară largă între psihologi, filozofi și cercetători în management.

- Gândirea strategică eficientă este considerată unul dintre cei mai importanți factori de succes în organizație și viață, conducând la apogeul său și la aprecierea tuturor managerilor pentru importanța sa în instituțiile de afaceri.

- Interesul instituțiilor pentru gândirea strategică provine din urmărirea lor de a dezvolta un plan cuprinzător care să cuprindă viziune, misiune și obiective. Ea implică formularea de alternative strategice, și anume, stabilirea de obiective, politici principale și mecanisme de implementare pentru atingerea obiectivelor organizaționale (Johnson et al., 2006).

- Gândirea strategică poate fi descrisă ca o metodologie intelectuală care ghidează procesele și activitățile administrative într-o manieră organizată pentru realizarea scopurilor și obiectivelor organizaționale. Necesită adaptare în lumina variabilelor interne și externe, încurajând în cele din urmă competitivitatea în cadrul instituțiilor bazate pe gândire strategică.

- În literatura academică, oamenii de știință se străduiesc să facă distincția între planificarea strategică tradițională și gândirea strategică mai generală. Eforturile timpurii de definire a termenului au inclus idei, căutare de informații și învățare din experiență. Serviciul fiscal al Statelor Unite definește gândirea strategică ca fiind eficiența conducerii care implică formularea de strategii eficiente, luând în considerare impacturile externe dintr-o perspectivă națională și globală.

- Gândirea strategică se adâncește în chestiuni de politici publice și planificare strategică pe termen lung, conducând la o viziune organizațională convingătoare. Stabilește obiective și priorități, valorificând punctele forte. Au apărut mai multe definiții ale gândirii strategice, de la gândirea în domeniul planificării până la implicarea într-o abordare cuprinzătoare a vieții organizaționale care permite discernământul și înțelegerea provocărilor cu care se confruntă.

- În ciuda naturii sale oarecum enigmatice, percepția recentă a gândirii strategice pare să se manifeste ca o abatere fundamental distinctă și mai inovatoare practică de planificarea strategică.

- Wilson (1994) sugerează că am îmbunătățit modelele anterioare de planificare strategică în măsura în care ceea ce a apărut este ceva mai util referitor la o gândire strategică a managementului strategic. Abordarea procedurală se concentrează în cele din urmă pe planificarea strategică tradițională, întrebând cum putem îndeplini prioritățile misiunii și specificând acțiunile care trebuie întreprinse în orice moment.

- Înțelegerea colaborărilor dintre componentele muncii, constând în înțelegerea reciprocă a factorilor interni și externi, este crucială pentru strategia organizațională (Liedtka, 1998) (Bonn, 2005).

- Managerii și gânditorii strategici au un impact pozitiv sau negativ prin acțiuni sau circumstanțe de mediu (Amabile, 1998). Gânditorii strategici trebuie să caute perspective noi pentru a crea un avantaj competitiv. O condiție pentru creativitate este chestionarea concepțiilor comune - creșterea clarității și reducerea ambiguității (Collins et al., 2009, p.10).

Introduse de Fairholm (2009), cinci perspective au fost identificate ca fiind duse la îndeplinire sau neglijate în cadrul organizațiilor.

- Prima perspectivă: Managementul (științific). Presupunerea strategică de bază este că instituțiile și liderii lor trebuie să controleze haosul, acolo unde procesele și rezultatele previzibile, gestionabile și organizate ar trebui să prevaleze ca normă.

- A doua perspectivă: Liderii ca manageri de excelență, care urmăresc să controleze haosul concentrându-se pe îmbunătățirea proceselor și angajarea angajaților în dezvoltarea planurilor strategice.

- A treia perspectivă: Activitatea bazată pe valori, presupunând că gândirea strategică prioritizează valorile celorlalți. În acest fel, gândirea strategică se învârtă în jurul influenței haosului, mai degrabă decât în încercarea de a-l controla.

- A patra perspectivă: cultura încrederii, încurajând în primul rând încrederea reciprocă pentru a inspira oamenii să acționeze în mod înțelept și independent pentru atingerea obiectivelor comune. Această abordare îmbrățișează haosul pentru a atinge obiectivele dorite.

- Perspectiva finală: (Spirituală) direct transcendentă, subliniază faptul că gândirea strategică, la cele mai înalte niveluri, urmărește să dezvolte ce este mai bun în ceilalți, astfel încât aceștia să se conducă în direcții adecvate pentru a atinge obiectivele potrivite. Componentele cheie includ angajamentul, credibilitatea și comunicarea.

Avantajele gândirii strategice

- Sublinierea importanței viziunii și determinării direcțiilor și posibilităților viitoare, mai degrabă decât a se fixa pe problemele prezente și încurcate.

- Unificarea eforturilor și mobilizarea energiilor către scopuri și obiective în loc să se concentreze pe mijloace și părți.

- Utilizarea eficientă a resurselor umane, capacităților și cunoștințelor tacite, încurajând în același timp creativitatea și inovația.

- Gândirea strategică contribuie la construirea loialității angajaților, angajamentului, satisfacției și atracției către obiectivele strategice.

- Gândirea strategică încurajează o cultură a dialogului, participării, deschiderii, optimismului și transparenței. (Al-Ghalabi & Idris, 2007: pp. 62-63).

Dimensiunile gândirii strategice

Contribuțiile gândirii strategice sunt încununate în căutarea unor abordări eficiente pentru a stabili compatibilitatea între resursele organizaționale și aspirațiile instituționale pentru viitor. Trecerea cu vederea evenimentelor sau ignorarea continuității și evoluției inter-relaționării dintre realitate, intersecții și cerințe

necesită inevitabil un anumit nivel de conștientizare și pregătire. În plus, este cea mai bună modalitate de a utiliza abilitățile de gândire strategică în toate dimensiunile și componentele sale.

Acesta este un punct de plecare pentru a spune că realitatea organizațională a oricărei instituții nu poate fi înțeleasă fără conștientizarea efectivă și conștientă a mișcărilor din mediul său, care reflectă multe schimbări diferite, care au efecte variate asupra acțiunilor sale și impactului lor. Acest lucru poate fi realizat doar prin invocarea a ceea ce este cunoscut ca dimensiunile gândirii strategice, pe care le putem vedea ca o secvență legată care indică legături integrate și continuăm să menținem o activitate tangibilă în interiorul acesteia. Este o recunoaștere a muncii gândirii strategice la diferite niveluri, inclusiv activități și evenimente, și din acest motiv gândirea strategică posedă o metodologie sistematică, o natură științifică, servește realității, o explorează, observă schimbările acesteia și beneficiază de oportunități.

Datele din tabel indică un decalaj între propunerile cercetătorilor legate de dimensiunile gândirii strategice și percepțiile acestora. În lumina celor anterioare, după ce a trecut în revistă modelele anterioare, cercetătorul a afirmat că acestea nu erau semnificativ diferite ca conținut, ci diferă ca formă și stil.

Conceptul de succes organizațional

Succesul în limba engleză, conform (Webster, 1974), înseamnă finalizare/încheiere cu rezultat și/sau reușită, în timp ce în franceză, după (Robert, 1983), succes înseamnă obținerea unui nou rezultat și modul în care s-a ajuns la acesta. Majoritatea managerilor de instituții vizează succesul instituțiilor lor. Cu toate acestea, nu este clar cum poate fi atins acest obiectiv, deoarece măsurarea sau chiar definirea succesului este dificilă.

Conceptul și ideea succesului organizațional aparțin a ceea ce este cunoscut sub numele de zona gri și nu sunt clar definite în contextul economiei (Barhatov & Pletnjev, 2014). Există multe metode de a obține succesul organizațional în filosofie, psihologie și economie. Cea mai comună metodă este să se concentreze pe definirea conceptului de succes organizațional din perspectivă economică. Succesul instituției permite tragerea de concluzii cu privire la măsura în care instituția își îndeplinește funcția și își atinge obiectivele, ceea ce, la rândul său, permite liderilor săi să ia în considerare aceste date și să facă modificări și ajustări în activitățile sale.

Esența ideii de instituție constă în capacitatea sa de a fi sustenabilă în timp ce este activă, creând valoare și atingându-și obiectivele (Barhatov & Pletnjev, 2014). (Barhatov, 2016) sugerează că succesul organizațional ar trebui definit ca fezabilitate manifestată în profitabilitate, potențial de creștere și capacitatea de a fi mai bun decât concurenții. De asemenea, este de remarcat faptul că succesul este o trăsătură temporară care se poate schimba pe parcursul etapelor sau ciclurilor de dezvoltare organizațională (Likierman, 2006). Miljohina și Adova (2014) sugerează că și conceptul de succes organizațional este un concept lingvistic variabil, al cărui sens depinde de evaluator; cu alte cuvinte, definiția succesului este subiectivă.

Pe baza diferitelor definiții ale succesului organizațional, care sunt uneori contradictorii, se poate concluziona că acest concept este extrem de complex și nu există o definiție cuprinzătoare și agreată a succesului organizațional. În mod tradițional, succesul organizațional este măsurat în primul rând pe baza indicatorilor financiari, cum ar fi cifra de afaceri a angajaților, profitul și eficiența costurilor (Maltz și colab., 2003; Kaplan & Norton, 1992).

Cu toate acestea, în ultimii ani, alți factori au început să fie luați în considerare la determinarea succesului. Motivul principal pentru aceasta este cererea tot mai mare de a privi succesul instituției nu în contextul trecutului, ci mai degrabă de a fi mai orientat către viitor. Aceasta înseamnă că succesul și dezvoltarea pe termen lung a instituției devin importante (Gorenak & Košir, 2012). Potrivit (Balabonienė și Večerskiene, 2015), standardele în sine nu sunt suficiente pentru a crea un model echilibrat pentru factorii cruciali ai succesului organizațional, deoarece indicatorii tind să măsoare trecutul. Diferiți autori se referă, pe baza domeniului lor de cercetare, la factorii individuali care trebuie luați în considerare la determinarea succesului instituțional. Unii savanți aranjează factorii în ordine, în timp ce alții creează un sistem cu un singur nivel sau cu mai multe niveluri. Potrivit (Siimon, 2006), organizarea factorilor, în special la nivel multiplu, este un aspect crucial, întrucât abordarea pe un singur nivel nu permite o imagine de ansamblu sistematică a puterii factorilor și oportunitatea de a clasifica determinanții succesului organizațional.

Din analiza literaturii de specialitate, se poate observa că există o serie de diviziuni mai simple ale factorilor care caracterizează succesul organizațional, bazate pe diferite aspecte și un număr limitat de aspecte de actualitate, și că simplificarea (diviziunea) contribuie la analiza factorilor determinanți ai succesului organizațional prin oferirea unei oportunități inițiale de clasificare și identificarea tendințelor acestei analize prin împărțirea factorilor în factori externi și interni. Depinde de instituție însăși dacă reușește să determine dacă acești factori pot fi influențați intern (factori interni) sau dacă sunt utilizați pentru a influența factorii externi.

(Miljohina și Adova, 2014) sugerează că succesul instituției depinde de dinamica și interacțiunea factorilor externi și interni deoarece măsurarea conceptului de succes organizațional, abordarea diferiților autori nu este contradictorie, ci complementară sau restrânge clasificarea anterioară. Succesul organizațional este adesea un concept indirect, iar măsurarea acestuia poate fi o provocare semnificativă pentru cei care trebuie să facă acest lucru. Datorită diversității definițiilor succesului și naturii sale multidimensionale, este important să se utilizeze un set rezonabil și logic de factori care determină succesul organizațional. (Maltz et al., 2003) consideră simplitatea, dinamismul și flexibilitatea temporală factori importanți în succesul instituției.

Acești factori ar trebui să reflecte îmbunătățirea și ar trebui să implice liderii instituției în alegerea factorilor de succes care să asigure că acești factori sunt legați de strategia, scopurile și obiectivele organizaționale. În același timp, liderii trebuie să obțină informații despre trecutul, prezentul și viitorul instituției (Maltz et al., 2003). Obținerea succesului organizațional este încă încurcată de confuzii și ambiguități în ceea ce privește cadrele metodologice și procedurale. Creșterea este un indicator de măsurare a operațiunilor sistemului, implicând eficiența sau capacitatea organizației de a atinge obiectivele pe termen lung prin expansiune, inovare și supraviețuire (Whetten, 1987).

Cu toate acestea, definirea succesului prin performanță, productivitate, eficiență operațională, profituri și randamente vizate, împreună cu programele de management al calității, auditurile de reinginerie și comparațiile, constituie o perspectivă restrânsă care nu definește succesul pe termen lung în raport cu piețele competitive. Succesul pe termen lung constă în capacitatea organizației de a performa mai bine decât concurenții prin posesia unor capacități unice și fundamentale care nu pot fi replicate. În plus, implică capacitatea de a obține o poziție competitivă de avantaj (Hill & Jones, 2001).

Există două sisteme operaționale, primul fiind capacitatea sistemului de a atinge obiectivele pe termen lung și echilibrul între scopurile și obiectivele angajaților (Kenny, 2001). Al doilea sistem implică capacitatea organizației de a coordona activități în toate componentele care sunt legate de o viziune comună pentru atingerea obiectivelor strategice (Dell & Kramer, 2003).

Elementele de bază ale sistemului operațional pot fi exprimate sub forma unei ecuații: **mesaj + obiective strategice + performanță excelentă** (Whitney, 2010). Există două abordări ale sistemelor de operare în diferite instituții. Prima abordare este poarta economică, care se bazează pe avantajul competitiv derivat de pe piețele superioare. Performanța instituției este influențată de mediul extern (Ambrosini, 2003), care include forțele concurenței (Porter) și inovației (Schumpeter), precum și analiza scenariilor care prezintă o viziune asupra oportunităților viitoare și amenințărilor de mediu, alături de o analiză a avantajelor competitive (Grant, 2000). A doua abordare a sistemelor de operare se bazează pe viziunea relativ modernă bazată pe resurse, care subliniază posibilitatea de a vedea instituția ca o colecție de resurse care îi permit să obțină un avantaj competitiv durabil (Ambrosini, 2003).

Această abordare se bazează în primul rând pe studiile lui Selznick (1957) privind competențele distinctive și Penrose (1959) care privesc instituția ca pe o colecție de resurse. Aceasta include, de asemenea, abordarea lanțului valoric pentru analiza capacităților strategice, care pot fi transformate în competențe de bază și care sprijină analiza avantajului competitiv (Hitt, 2001).

Succesul organizațional este ascuns de ambiguitatea și complexitatea cadrului organizațional și procedural. Conceptele menționate în literatura de specialitate de cercetători despre succesul organizațional, succesul competitiv, succesul strategic, succesul pe termen lung și succesul operațional contribuie toate la conceptul de succes organizațional ca concept integrat. Pentru a examina diverse abordări și a examina succesul dintr-o perspectivă internă, externă sau inițială (Daham, 2005: p.10). Au fost primite mai multe definiții cu privire la acest subiect.

Importanța succesului organizațional

Importanța succesului organizațional a fost identificată de Shihab (2016: p76) după cum urmează:

- Abilitatea unei instituții de a face față schimbărilor bruște de mediu și situațiilor de urgență legate de aspecte materiale.
- Succesul organizațional ajută la creșterea moralului angajaților și oferă condiții care facilitează creativitatea, inovația și modernizarea.
- Menține o bună reputație în fața părților externe implicate în instituție.
- Ajută instituția să atingă obiectivele strategice și planurile organizaționale pe termen scurt și lung.
- Asistă instituția în satisfacerea tuturor nevoilor sale umane, materiale, financiare și informaționale conform cerințelor sale.

În mod similar, Mahdi (2008) și Ali (2018: p214) au identificat importanța succesului în afaceri după cum urmează:

- Crearea unui climat adecvat de încredere și relații etice care să elimine posibilitatea plângerilor angajaților împotriva instituției.
- Îmbunătățirea nivelurilor de performanță a angajaților și investirea în potențialul și abilitățile acestora într-un mod care promovează progresul și dezvoltarea.
- Evaluarea programelor și politicilor de management al resurselor umane, deoarece rezultatele acestui proces pot fi folosite ca indicatori pentru a evalua acuratețea acestor politici.
- Sprijinirea instituției în stabilirea unor standarde precise.

Există patru secțiuni pentru îmbunătățirea succesului organizațional, așa cum este menționat mai jos

1. Calitatea serviciilor: Aceasta presupune îndeplinirea cerințelor clienților în furnizarea de servicii. Deși calitatea poate fi proiectată în procesele de producție folosind controlul statistic al calității, progresul în controlul calității pentru furnizarea de servicii a avansat relativ într-un ritm mai lent (Parasuraman și colab., 1985). Cu toate acestea, calitatea serviciilor este mai provocatoare și tinde să fie orientată spre performanță, ceea ce face dificilă implementarea și măsurarea specificațiilor precise pentru o calitate uniformă (Sigala, 2004). Parasuraman și alții (1985) au propus zece determinanți ai calității serviciilor, pe care ulterior i-au restrâns la cinci determinanți, inclusiv tangibile, fiabilitate, receptivitate, asigurare (cunoașterea angajaților și curtoazie) și empatie (grijire și atenție individuală).

2. Calitatea relației: Aceasta este influențată de diverși factori în cercetarea tehnologiei informației și include cinci calități ale relației selectate: încredere, angajament, calitatea comunicării, similaritate culturală și dependență reciprocă (Lee și Kim, 1999).

3. Surse externe: Luând în considerare succesul strategic, succesul financiar, succesul tehnologic și satisfacția față de relațiile propuse de Paravastu (2007).

4. Performanța organizațională: S-au făcut eforturi pentru a găsi autoinformarea despre performanța instituțiilor și managerilor li se cere să evalueze nu numai performanța financiară, ci și performanța non-financiară, deoarece ambele sunt parte integrantă a eficienței organizaționale (Avci et al., 2011).

Dimensiunile succesului organizațional

Dimensiunile succesului organizațional sunt definite de Paris (2000: p3) ca acele măsuri despre care credem că clarifică impactul acțiunilor noastre și pot fi criterii specifice, cuantificabile sau bazate pe cunoștințe care reflectă scopul și misiunea. Instituția subliniază importanța măsurării succesului deoarece oferă feedback cu privire la ipoteze și principii care stau la baza, indiferent dacă acestea sunt în concordanță cu observațiile curente sau dacă sunt necesare schimbări. La aceasta se referă Kaplan și Norton (1996) ca proces de învățare cu dublă buclă. Definirea dimensiunilor succesului creează o viziune și o gândire comună între grupurile de lucru, evidențiind dimensiunile organizaționale ale succesului adoptate de instituții. Există mai multe criterii pentru măsurarea succesului organizațional, iar autorii și cercetătorii propun în tabelul de mai jos ceea ce sugerează în aceste dimensiuni.

Caracteristici distinctive ale studiului actual de studiile anterioare

În timp ce studiile anterioare s-au concentrat individual pe variabilele din studiul actual, cercetarea actuală demonstrează suprapunerea intelectuală și cognitivă atât cu studiile anterioare, cât și cu cele actuale. Prin cercetările sale, analistul încearcă să clarifice impactul gândirii strategice prin rolul interactiv al competențelor de bază în obținerea succesului organizațional, pornind de la subvariabilele identificate în studiile anterioare și aplicându-le în mediul irakian, în special la Universitatea din Basra, care este una dintre cele mai importante instituții ale statului irakian cu caracteristicile și condițiile sale unice.

Statistica descriptivă a gândirii strategice

Măsura finală a gândirii strategice cuprinde nouă afirmații, împărțite în trei secțiuni pentru fiecare dintre cele trei dimensiuni (**Anexa 1 - Statistica descriptivă pentru variabila gândire strategică**).

Conform rezultatelor prezentate în tabel, devin evidente următoarele: Media aritmetică a variabilei independente (gândirea strategică) (3,19) arată un nivel de răspuns neutru sau oarecum agreeat. În plus, eroarea standard a mediei este relativ scăzută (2,4%), indicând o bună reprezentare a datelor obținute din eșantionul selectat al populației. În plus, abaterea standard a acestei variabile (0,386) confirmă dispersia și coerența minimă a datelor, însuflând încredere în acuratețea datelor.

După „gândire temporală”, s-a obținut cel mai mare scor mediu aritmetic (3,24), în timp ce după „gândire sistematică” s-a obținut cel mai mic scor mediu aritmetic (3,17). Acest lucru indică faptul că gândirea strategică bazată pe timp este la un nivel moderat, ceea ce sugerează că universitatea recunoaște că timpul este

o sursă esențială pentru organizare și atingerea performanțelor organizaționale eficiente, deși la un nivel intermediar.

În ceea ce privește cele nouă paragrafe care compun această variabilă și cele trei dimensiuni ale ei, paragraful cu cea mai mare medie aritmetică este (Item 9) menționând „*Se străduiește universitatea să țină pasul cu timpul în limita resurselor disponibile?*” Urmează paragraful (Item 8) care spune „*Crede universitatea în gândirea interactivă în trilogia temporală a (trecut, prezent, viitor)?*” Acest lucru indică faptul că universitatea acordă o mare importanță factorului timp în activitățile sale strategice. Pe de altă parte, paragraful cu cea mai mică medie aritmetică este (Item 3) menționând: „*Încearcă universitatea să adopte mișcarea de intenție strategică la locul de muncă?*”

Urmează paragraful (Item 6) care specifică: „*Angajează universitatea abilități cognitive pentru a se adapta la schimbările de mediu?*” Acest lucru confirmă și interesul universității pentru gândirea sistematică, care cuprinde toate părțile sale. Mai mult, universitatea are intenții strategice față de viitor, variabile și potențiale incidente în cadrul ei, dar acest interes este sub nivelul dorit. Valorile de eroare standard pentru cele nouă paragrafe și trei dimensiuni ale acestei variabile variază (de la 2,8% la 4,7%), indicând un nivel rezonabil de ridicat și bun de reprezentare a populației în eșantion. Pe de altă parte, valorile abaterii standard pentru dimensiunile și paragrafele acestei variabile variază de la 0,454 la 0,753, ceea ce este relativ scăzut, reafirmând dispersia și coerența minimă a datelor, insuflând încredere în acuratețea datelor.

Scala finală a competențelor de bază constă din zece paragrafe împărțite în trei dimensiuni (structură și proces) și patru paragrafe pentru dimensiunea de management al cunoștințelor.

(Anexa 2 - Acest tabel ilustrează statisticile descriptive ale variabilei succes organizațional).

Media aritmetică a variabilei dependente (succesul organizațional) (3.23) indică un nivel neutru sau oarecum agreabil de receptivitate. Eroarea standard relativ scăzută a mediei (2,6%) sugerează o bună reprezentare a datelor obținute din eșantionul selectat din populație. În plus, abaterea standard pentru această variabilă (0,414) confirmă o mică dispersie și armonie a datelor, ceea ce dă încredere în acuratețea datelor. După faza de „proces” s-a obținut cea mai mare medie aritmetică (3.26), în timp ce după faza de „managementul cunoștințelor” s-a obținut cea mai mică medie aritmetică (3.18). Acest lucru indică faptul că universitatea se concentrează în mod corespunzător pe gestionarea proceselor sale, dar activitățile sale legate de managementul cunoștințelor sunt relativ scăzute ca nivel.

În ceea ce privește cele 10 paragrafe care alcătuiesc această variabilă și cele trei dimensiuni ale acesteia, paragraful care a obținut cea mai mare medie aritmetică a fost (Item 28), afirmând că „*Universitatea se străduiește să adopte idei inovatoare pentru a obține succesul organizațional*”. Este urmat de paragraful (Item 32), care spune „*Universitatea contribuie la atingerea succesului organizațional prin dependența de instrumentele de cunoaștere*”. Acest lucru indică faptul că universitatea încearcă să adopte idei noi și inovatoare pentru a atinge un nivel moderat de distincție. Pe de altă parte, paragraful care a obținut cea mai mică medie aritmetică a fost (Item 34), care spune „*Managementul cunoștințelor a ajutat universitatea să obțină succes organizațional*”. Este urmat de paragraful (Item 33), care spune „*Universitatea folosește mijloace tehnologice avansate pentru a obține succesul organizațional*”. Acest lucru sugerează că universitatea trebuie să îmbunătățească utilizarea tehnologiei în operațiunile și activitățile sale pentru a obține excelență și succes organizațional. Valorile de eroare standard pentru cele zece paragrafe și trei dimensiuni ale acestei variabile au variat de la (3% la 4,8%), care sunt oarecum scăzute, confirmând faptul că reprezentarea eșantionului asupra populației a fost de un nivel ridicat și bun.

Pe de altă parte, valorile abaterii standard pentru dimensiunile și paragrafele acestei variabile au variat între (0,475 și 0,762), care sunt relativ scăzute, confirmând o mică dispersie și armonie în date, insuflând încredere în acuratețea datelor.

Gândirea strategică a obținut un nivel înalt și bun, reflectând ipotezele care s-au concentrat pe percepții concrete în practicarea gândirii strategice. În ceea ce privește dimensiunea gândirii temporale, a atins cel mai înalt nivel dintre dimensiunile gândirii strategice ceea ce confirmă faptul că universitatea acordă o mare importanță factorului timp în activitățile strategice.

În ceea ce privește celelalte două dimensiuni (gândire sistematică și intenție strategică), universitatea a acordat atenție gândirii în mod sistematic și, de asemenea, intențiilor strategice spre viitor, dar nu la nivelul cerut. Variabila capacităților de bază a atins un nivel înalt și bun în Universitatea din Basra, ceea ce indică faptul că activitatea universității este caracterizată de schimbare continuă și este capabilă să își utilizeze eficient potențialul pentru a beneficia de capitalul uman și a împuternici angajații din universitate să atragă conducere de vârf din directori de departamente și unități administrative cu experiență și abilități în management și responsabilități disponibile în domeniul muncii.

Analistul a constatat că variabila de succes organizațional din Universitatea din Basra a atins un nivel ridicat și bun, arătând că aceasta contribuie la obținerea succesului față de concurenții săi în viitor, ceea ce indică o bună capacitate de diferențiere și posibilitatea de a ridica nivelul organizațional. succes.

În ceea ce privește dimensiunea „structură și proces”, aceasta a atins cel mai înalt nivel, confirmând faptul că universitatea caută să adopte idei inovatoare folosind instrumente cognitive pentru a obține succesul organizațional. Cu toate acestea, dimensiunea managementului cunoștințelor în universitate, în ceea ce privește utilizarea tehnologiei avansate, nu a fost la nivelul cerut.

Gândirea strategică a devenit necesară pentru universitățile de astăzi și o parte importantă a cerințelor de conducere pentru a face față mediului în schimbare. Îi ajută să crească și să rezolve probleme și să ia decizii pe termen lung pentru a valorifica oportunitățile disponibile și a depăși obstacolele în timp util pentru a obține succesul organizațional la Universitatea din Basra. Gândirea strategică este o abordare contemporană și fundamentală, un plan de gândire care ajută la realizarea compatibilității între capacitățile Universității din Basra și realitatea acesteia și un instrument de modelare a viitorului prin gestionarea diferitelor sale activități și facilitarea operațiunilor sale în cadrul instituțional vizat.

Formularea strategiei adecvate prin activarea abilităților și competențelor creative în funcție de nevoile nivelurilor administrative ajută universitatea să fie mai bine pregătită pentru scenariile așteptate și să se poată adapta la schimbările bruște. Analistul a descoperit că, capacitățile de bază au un efect pozitiv asupra gândirii strategice și succesului organizațional, crescând eficacitatea și eficiența schimbării și a considerat ghidul de bază pentru toate activitățile și evenimentele, inclusiv nevoile universității.

Conducerea universității a încercat să utilizeze în mod corespunzător capacitățile de bază prin gândire sistematică și temporală și intenții strategice pentru a determina viziunea de viitor, deoarece acesta este unul dintre cei mai importanți factori pentru obținerea unui avantaj competitiv în Universitatea din Basrah. Succesul organizațional pentru universitate este important și puternic deoarece implică activități și sarcini distribuite între angajați și universitate. În același timp, este o lentilă pentru angajați către universitățile lor și mediul înconjurător.

Starea actuală a capacităților esențiale la Universitatea din Basra este lăudabilă, deoarece participanții au convenit în unanimitate asupra beneficiilor derivate din colaborarea în capitalul uman și management. Acest lucru le permite directorilor universității să abordeze problemele și să ia decizii, consolidând astfel interconectarea competențelor de bază ale universității. În era revoluției informației și comunicațiilor, universitatea se angajează să dobândească abilități creative ca monitor al situațiilor, abilităților și experiențelor, deoarece acestea sunt înrădăcinate în inteligența, imaginația și creativitatea managerilor și îi motivează să progreseze, să se îmbunătățească și dezvolte Universitatea din Basra.

Concluzii privind corelarea dintre variabilele de studiu

Studiul relevă o corelație pozitivă moderată între gândirea strategică și succesul organizațional în contextul Universității din Basrah (eșantion de studiu). Această corelație reflectă măsura în care gândirea strategică și dimensiunile acesteia contribuie la sporirea succesului organizațional. Convingerea managerilor de departamente și a unităților administrative, precum și percepția lor asupra gândirii strategice, contribuie semnificativ la îmbunătățirea și continuitatea succesului organizațional la universitate.

Concluziile privind relațiile dintre variabilele de studiu:

Studiul a găsit o relație cauzală pozitivă între gândirea strategică și succesul organizațional, indicând faptul că utilizarea gândirii strategice îmbunătățește continuitatea succesului organizațional la Universitatea din Basra. Studiul nu a găsit dovezi ale unei influențe interactive pozitive a colaborării asupra relației dintre gândirea strategică și succesul organizațional.

Pe baza constatărilor și concluziilor de mai sus, se fac următoarele recomandări:

Necesitatea de a se concentra pe oferirea de oportunități de angajare și acordarea de prioritate angajaților activi, în special în poziții de conducere, pe baza aptitudinilor și capacităților mai degrabă decât a altor considerații. Clarificarea și insuflarea culturii universitare în angajați și înlăturarea barierelor care împiedică diseminarea unei culturi a schimbării, cum ar fi selectarea managerilor cu carisma care facilitează convingerea ușoară a angajaților, printre alte mijloace care ajută în acest sens.

Conducerea Universității din Basra ar trebui să beneficieze de modelul propus în studiu pentru domeniile de aplicare și să-l adopte ca metodă și direcție care s-a dovedit a fi de succes. Toate departamentele universității ar trebui să se angajeze să pregătească planuri strategice în conformitate cu cerințele stabilite de minister și cu influența creativității și excelenței.

Dezvoltarea de cursuri specializate și programe de formare pentru toate nivelurile de management la Universitatea din Basra, în special în gândire și management strategic, pentru a le îmbunătăți performanța și a le crește eficacitatea administrativă, precum și pentru a-i ajuta să găsească soluții la problemele care apar în activitatea lor.

Organizarea de competiții între facultățile universitare și nivelurile administrative pentru a distinge în gândire și management strategic.

Adoptarea unei abordări strategice în managementul Universității din Basra la selectarea conducerii administrative. Șefii de departamente și unitățile administrative ar trebui să lucreze în vederea unor relații de lucru armonioase și eficiente cu angajații pentru a promova colaborarea în sugestii și pentru a căuta contribuții pentru a beneficia de idei și abilități.

Misiunea liderilor (managerilor) ar trebui să fie aceea de a lua deciziile corecte care să conducă la succesul organizațional al universității printr-o gândire strategică care să se alinieze intereselor universității și personalului administrativ.

Este necesar ca universitatea, în special, alte universități în general, să adopte o filozofie de dezvoltare a strategiilor sale actuale și viitoare folosind gândirea strategică pentru a crea o viziune clară pentru viitorul universităților în lumina acestui lucru și a strategiilor privind potențialul.

Creșterea cooperării și încrederii între managementul de vârf și subordonații universității prin întâlniri și discuții cu idei strategice pentru a construi o instituție eficientă și competitivă, capabilă să evolueze în mediul său.

Bibliografie:

1. Al-Ghurery, Hisham Abdullah, (2010). Strategic management: an analytical study, Amman: Dar Hannen for publishing and distribution.
2. Ali, Alia Jawad, (2018), The Impact of Talent Management on Achieving Organizational Success, Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Baghdad, Volume 24, No. 106.
3. Allino, R. J. (2006). Strategic thinking: The ten big ideas. *Strategy & Leadership*, 34(4), 4–13.
4. Almograbi, Abdel-Hamid Abdel Fattah (1999). Strategic management in Islamic banks, Jeddah, Saudi Arabia: a King Fahd National Library.
5. Al-Said Ismail Muhammad (2008). Strategic management: concepts and cases, Alexandria, University Office
6. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 5, 77–87
7. Ambrosini, V. (2003). Tacit and Ambiguous Resource as Source of Competitive Advantage. UK: Palgrave Macmillan. <http://dx.doi.org/10.1057/9781403948083>.
8. Avci, U., Madanoglu, M. and Okumus, F. (2011), "Strategic orientation and performance of tourism firms: evidence from a developing country", *Tourism Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 147-157.
9. Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213(1), 314-320.
10. Barhatov, V. I., & Pletnjev, D.A. (2014). A comparative analysis of approaches to the definition of 'business success' in modern science. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, 18(347), 8-18.
11. Barhatov, V.I. (2016). Evaluation Criteria Changes of Small and Medium Business Success in the Evolution of the Russian Economy. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, 6(388), 114-121.
12. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competence. *Management Decision*, 39(1), 63–70.
13. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 336–354.
14. Collins, L., O'Regan, N., Hughes, T., Tucker, J., (2009), Strategic thinking
15. Deiss, K., & Petrowski, M. J. (2009). ACRL 2009 strategic thinking guide for academic librarians in the new G. Hamel economy. Retrieved March, 25, 2009 and C. K. Prahalad, op. cit
16. Dell, D., & Kramer, R. (2003). Forging Strategic Business Alignment. The Conference Board.
17. Duhan, S., Levy, M., Powell, P.: IS Strategy in SMEs Using Organizational Capabilities: the CPX Framework. Oxford Brookes University, Oxford (2005)
18. Goldsmith, A. (1996). Strategic thinking in international development: Using management tools to see the big picture. *World Development*, 24(9), 1431–1439.
19. Gorenak, M., & Košir, S. (2012). The Importance of Organizational Values for Organization. *Management, Knowledge and Learning International Conference*, 563-569
20. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: Towards understanding the

- complementarities. *Management Decision*, 40(5/6), 456–462.
21. Grant, R. (2000). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford, UK.
 22. Hair Jr, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2016). *Essentials of business research methods*. Routledge.
 23. Hamed, Javad & Azimi, Alireza, (2013), "Identification and Prioritization of Interorganizational Success Factors in Microbial Biotechnology Firms", *Journal of Virology & Microbiology*, Vol. 2013 (2013), Article ID 190528, 8 pages
 24. Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481–487.
 25. Heracleous, L. (2003). *Strategy and organization*. Cambridge: University Press
 26. Hill, C., & Jones, G. (2001). *Strategic management Theory*. New York, USA: Houghton Mifflin Co.
 27. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
 28. Howard, E. F. (1989). Strategic thinking in insurance. *Long Range Planning*, 22(5), 76–79.
 29. Jamhour, M. S.(2010) "The Impact of Core Competence on Organizational Performanc"An applied study on Paint Industry in the United Arab Emirates" Master in Business Administration , Faculty of Business , Middle East University .
 30. Johnson, Gerry and Scholes, Keven, Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*, New Jersey: a Pearson, Prentice-Hall Inc.
 31. Kanaan, Nawaf (2010). *Managerial decisions taking between theory and practice*, Amman, Jordan: House of culture for publication and distribution
 32. Kenny, G. (2001). *Strategic Factor: Developing and Measure Winning Strategy* (1st ed.). President Press, National Library of Australia.
 33. Lee, J.N. and Kim, Y.G. (1999), "Effect of partnership quality on IS outsourcing conceptual frame work and empirical validation", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15 No. 4, pp. 29-61.
 34. Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy and Leadership*, 26(4), 30–35.
 35. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120–129.
 36. Likierman, J. A. (2006). Measuring Company Success. In: A. Neely, M. Kennerley, A. Walters. eds. 2006. *Performance measurement and management: public and private*. London: Performance Management Association, 1027-1030
 37. Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*, 36(2), 187-204.
 38. *Management*, 9, 32–43..
 39. Mcshane, Steven L. & Mary Ann Von Glinow (2008) "Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution", 4 th Ed, mcgraw-Hill, New York, USA.
 40. Miljohina, O. V., & Adova, I. B. (2014). Methodological Approaches to the Study of the Phenomenon of Russian Enterprises Success. *Economic analysis: theory and practice*, 47(398), 23-33
 41. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
 42. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual-model of service quality and its implications for future-research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50
 43. Paris, Kathleen (2000), "Creating Measures of Success for your Plan", <http://www.wise.edu/improve>.
 44. Robert, P. (1983). *Brodard Et Taupin*. Paris. France.
 45. Salamzadeh, Y., Nejati, M., & Heidari pourafshar, Y. (2015). An Investigation into the Impact of E-Customs on Stretching Strategic Thinking. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 3(1), 105-139
 46. Shihab, Safa Muhammad Ibrahim, (2016), *The Role of Performance Management in Achieving Organizational Success*, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad
 47. Sigala, M. (2004), "The ASP-Qual model: measuring ASP service quality in Greece", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 1, p. 11.
 48. Siimon, A. (2006), *Success Factors of the Organisation*. Tallinn. Pärnu: Mattimar, 180-189.
 49. Srivastava, S. C. (2005). "Managing core competence of the organization Vikalpa: The Journal for Decision Makers, Vol. 30, No.4, PP. 49-64.
 50. Webster, J. T., Gunst, R. F., & Mason, R. L. (1974). Latent root regression analysis. *Technometrics*, 16(4), 513-522.
 52. Whetten, D. (1987). Organizational Growth and Decline Processes. *Annual Review of Sociology*, 13, 335-358. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002003>

53. Whitney, D. (2010). Appreciative Inquiry: Creating Spiritual Resonance in the Workplace. Journal of
 54. Zayed, Adel (2013). Excellence of Organizational performance: The way to Future Organization, Cairo: The Arab Organization for Administrative Sciences publications.

Anexa 1

(Statistica descriptivă pentru variabila gândire strategică)

Paragraf / Item	Întrebări	Media aritmetică		Abaterea standard
		Media	Eroare standard	
Paragraf/ Item 1	Își valorifică universitatea capacitățile sale în domeniul muncii în beneficiul aspirațiilor viitoare de muncă?	3.24	0.046	0.723
Paragraf/ Item 2	Se străduiește universitatea să prioritizeze obiectivele în cadrul importanței lor efective?	3.18	0.045	0.723
Paragraf/ Item 3	Încearcă universitatea să adopte o intenție strategică la locul de muncă?	3.12	0.0450.	0.710
Paragraf/ Item 4	Lucrează universitatea la integrarea capacităților intelectuale cu cerințele realității?	3.16	0.047	0.754
Paragraf/ Item 5	Se concentrează universitatea pe activarea realităților și provocărilor cu care se confruntă?	3.19	0.045	0.724
Paragraf/ Item 6	Folosește universitatea abilități intelectuale pentru a se adapta la evoluțiile mediului?	3.15	0.046	0.735
Paragraf/ Item 7	Se bazează universitatea pe prezicerea viitorului pe baza rezultatelor trecute?	3.16	0.046	0.737
Paragraf/ Item 8	Crede universitatea în gândirea interactivă între cele trei linii temporale (trecut, prezent, viitor)?	3.24	0.038	0.608
Paragraf/ Item 9	Concurează universitatea împotriva timpului în limitele posibilităților disponibile?	3.31	0.03	0.591
Intenție	strategică	3.18	0.032	0.515
Gândire	sistemică	3.17	0.31	0.491
Gândire	temporală	3.24	0.028	0.454
Gândire	strategică	3.19	0.024	0.386

Sursa: Outputs of SPSS V. 24 software

Anexa 2*(Acest tabel ilustrează statisticile descriptive ale variabilei succes organizațional)*

Paragraf / Item	Întrebări	Media aritmetică		Abatere standard
		Media	Eroare standard	
Paragraf / Item 25	Se ocupă oare universitatea de repartizarea puterilor și responsabilităților în mod obiectiv?	3.21	0.042	0.675
Paragraf / Item 26	Șefii de catedre și unități din cadrul universității lucrează după specializarea funcțională?	3.29	0.042	0.669
Paragraf / Item 27	Universitatea acordă prioritate răspunsului prompt la propunerile privind dezvoltarea organizațională?	3.20	0.048	0.762
Paragraf / Item 28	Se străduiește universitatea să îmbrățișeze idei inovatoare pentru a obține succesul organizațional?	3.30	0.046	0.741
Paragraf / Item 29	Este universitatea angajată să dezvolte planuri strategice pentru a obține succesul organizațional?	3.22	0.041	0.651
Paragraf / Item 30	Face universitatea eforturi maxime pentru a menține relațiile de muncă?	3.27	0.043	0.687
Paragraf / Item 31	Lucrează universitatea la generarea, selectarea, organizarea și diseminarea ideilor în mediul de lucru prin programe specifice?	3.28	0.045	0.720
Paragraf / Item 32	Contribuie universitatea la obținerea succesului organizațional bazându-se pe instrumente de cunoaștere?	3.29	0.042	0.663
Paragraf / Item 33	Folosește universitatea mijloace tehnologice avansate pentru a obține succesul organizațional?	3.23	0.043	0.687
Paragraf / Item 34	A ajutat managementul cunoștințelor universității la obținerea succesului organizațional?	2.94	0.037	0.591
Structura		3.23	0.032	0.514
Proces		3.26	0.033	0.533
Management de cunoștințe		3.18	0.030	0.475
Succes organizațional		3.23	0.026	0.414

Sursa: outputs of SPSS V. 24 software