

# دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

دانية نهاد عبد الرحمن العبيدي/باحثة/جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد /Dania.Nohad1203a@coadec.uobaghdad.edu.iq/

أ.م.د سعدون محسن سلمان/جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد/saadoon@coadec.uobaghdad.edu.iq/

P: ISSN : 1813-6729

<https://doi.org/10.31272/jae.i137.1135>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ: 2022/10/9

تاريخ أستلام البحث : 2022/9/20

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي عبر دراسة أبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قابليات المسح البيئي ، الخيار الاستراتيجي ، و قابليات التكامل) على أبعاد فعالية التميز المؤسسي (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات ، التميز المعرفي، والتميز المالي). من خلال دراسة تحليلية أجريت في وزارة الثقافة العراقية.

و تمثلت مشكلة البحث في شكل الأسئلة كان أبرزها " ما الدور الذي يلعبه الاستشراف الاستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي؟ " ، إذ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق البحث ، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اعتماده باستخدام معايير جاهزة ، إذ تم توزيع الاستبيان على عينة قوامها (130) فرداً في (3) دوائر و مؤسسات تابعة لوزارة الثقافة، عينة الادارة العليا والمتمثلة (المدير العام ، معاون المدير العام، مدير القسم ، معاون مدير القسم، مسؤول شعبة، و مسؤول الوحدة) ، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي النقاط لتحديد الاجابات على فقرات الاستبيان، و أتضح عبر النتائج أن هنالك دوراً للاستشراف الاستراتيجي في ابعاده ( قابليات المسح البيئي، الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) في تحقيق التميز المؤسسي .

**الكلمات المفتاحية :** الاستشراف الاستراتيجي ، التميز المؤسسي .



مجلة الادارة والاقتصاد

مجلد 48 العدد 137 / آذار / 2023

الصفحات : 28 - 42

\* بحث مستل من رسالة ماجستير .

## 1. المقدمة

أن استشراف المستقبل الاستراتيجي لا يعد تنبؤاً، ويعتبر الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه و فهم تحدياته من المقومات الأساسية لتحقيق النجاح وبالتالي الوصول الى التميز المؤسسي ، و لا بد للمؤسسات المتميزة أن تمتلك رؤيا شاملة ، وواضحة المعالم ، وأتجه العالم للاهتمام باستشراف المستقبل نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في الوقت الحالي في جميع المجالات ، الامر الذي أدى استشراف المستقبل بغية تكوين رؤية مستقبلية تتمكن من توقع وتلبية مقتضيات الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل لتحقيق التفوق أولاً ومن ثم التميز الذي تطمح اليه المؤسسة ،بناءً على ما تقدم ، يسعى البحث الحالي إلى دراسة (الاستشراف الاستراتيجي والتميز المؤسسي) وهدفه الرئيسي مناقشة الآثار الفلسفية والنظرية ومدى التوافق بين متغيرات البحث. يأتي هذا البحث في بيئة تتسم بالحاجة الماسة لمثل هذه المواضيع وهي البيئة الثقافية العراقية وتحديداً بعض الدوائر في وزارة الثقافة العراقية و للوصول الى اهداف البحث تم بناء نموذج افتراضي مقترح ، وفي ضوء متغيرات البحث وأبعاده الفرعية تمت صياغة الفرضيات .

## 2. مراجعة الادبيات النظرية

### 1-2 الاستشراف الاستراتيجي

مفهوم كلمة الاستشراف لغوياً هو " علو الشئ، أي بمعنى رفع العين للنظر الى الشئ" ، يضاف الى ذلك يتم تعريفه من قبل (الالوسي،2016:28) بأنه " محاولة لإيجاد مجموعة من البدائل المستقبلية المقترحة لمعالجة المشكلات المستقبلية الممكنة الحدوث في المؤسسات فيتم انشاء و تصميم تنبؤات مختلفة تكون مستندة على الركائز الأساسية في المؤسسة والتي يستطيع من خلالها بناء قرارات متجددة"

اما الاستراتيجية فتعود جذور هذه الكلمة الى اليونانية "Stratos" اي بمعنى جيش و كان اول استخدام للاستراتيجية في السلك العسكري و الحروب (طالب و عالي،2011:10) .

اما الاستشراف الاستراتيجي فيُعرف على أنه : القدرة على اتخاذ افضل القرارات والتي تفسح المجال للتنافس، و تحقيق التميز المؤسسي، مما يمنح القدرة للمدير لتحديد توجهاتهم و تفسيرها ( Schweitzwe et al.,2019:50) .

بينما ( نعمة و سناء،2021:234) فتشير ان الى انه شكل من الاشكال الهامة للتفكير التنظيمي الذي يكون عادة مرتبط بالنوع الاستراتيجي ، و يمكن تحقيق الاستشراف الاستراتيجي للتغلب على الجمود الاداري من قبل المؤسسات العليا ( صيام ،2021:28). و سنتطرق الى بعض مما اورده الباحثين لتفسير مفهوم الاستشراف الاستراتيجي وكما موضح في الجدول رقم (1) :

الجدول رقم (1) بعض مفاهيم الاستشراف الاستراتيجي التي اوردها مجموعة من الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	Martin , (1995:139)	عملية منهجية لصياغة رؤية مستقبلية طويلة الاجل من اجل كسب المنافع الاقتصادية والاجتماعية لتطور المجتمع عبر تشخيص برامج البحث الاستراتيجي.
2	( Kononiuk et al, 2017:23 )	مجموعة من العمليات المنهجية والتشاركية، وانفتاح على المستقبل، لتوليد خيارات مستقبلية افضل عبر تحديد الفرص واقتناصها وتشخيص المخاطر وتجنبها.
3	(الحسنوي، 2020:14)	قدرة المؤسسة في بناء قاعدة رئيسية تعتمد على مجموعة من الانشطة المنظمة والمنهجية لتوليد مجموعة واسعة من الافكار والخطط عبر تطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

### 2-2 أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

أشار كلاً من (حمد،2019:46) و (Hassan abadi,2019:63) و (Amniattalab&Ansari:2016,6) و (Paliokaite et al.,2014:146) لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي و هي كما موضحة في ادناه :

#### 1-2-2-1 قابليات المسح البيئي :

يشير مفهوم قابليات المسح البيئي الى ضرورة انشاء استراتيجية خاصة بالمؤسسة شرط أن تقوم هذه المؤسسة بدراسة وتحليل وفحص منهجي، و مسح لبيئتها الداخلية والخارجية، لمعرفة نقاط قوتها وضعفها والتهديدات المحيطة بها و عليه يجب أن يكون المسح البيئي مستمراً نظراً للتغيرات المستمرة والسريعة في بيئتها وخاصة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، منذ بداية القرن الحادي والعشرين، مما سلط الضوء على ضرورة اهتمام المؤسسات في بيئتي العمل الداخلية وحتى الخارجية (حمد،2019:46)، اما (Hassanabadi,2019:63) فيؤكد على أهمية التزام المسح البيئي بالافق الزمني

المحدد له، كون الافاق الزمنية الطويلة الأجل وحتى القصيرة تكون ذات اهمية كبرى في الاستشراف الاستراتيجي، وعليه يتضمن هذا البعد المتغيرات التالية (Hassanabadi,2019:63):-

1. **الأفق الزمني** : ويكون مهماً جداً بالنسبة للمؤسسات على المديين الطويل الأجل والقصير الأجل، وينبغي أن يكون إجراء المسح وفق توقيت متباين لكي يهيئ للمؤسسات سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها (Hassanabadi,2019:63).

2. **العمق**: يقصد بها التركيز على المناطق التي هي قد تبدو غير ذات اهمية الآن إلا أنها ستبدو أكثر اهمية مستقبلاً، إجراء التغييرات المستقبلية المستمرة، التي قد يصعب فهمها، فعليه يجب أن تكون المؤسسة مستعدة لمثل هذه التغييرات والاحداث الطارئة الممكنة الحدوث مستقبلياً، ويتم ذلك عن طريق إجراء المسح الشامل والعميق للمؤسسة (Hassanabadi,2019:67).

3. **ضعف الموارد** :

4. **المصادر القوية** : ينبغي على المؤسسة اختيار معلوماتها من مصادر خارجية موثوقة، (Hassanabadi,2019:68).

2-2-2 **الخيار الاستراتيجي** : تتنوع مفاهيم الخيار الاستراتيجي ، و سنتطرق لعدد منها، فيبين (عباس،2018:258) بأنه من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير نتيجة تطرقه الى ضرورة تفاعل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن أهم العوامل هي:

1. **الاهداف** : اذ تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تحديد واختيار الخيار الاستراتيجي، وتعمل بعد التحقق من قدرة المؤسسة وما تمتلكه من مؤهلات ومقدرات ستتمكن بواسطتها الحصول على هذه الاهداف وتحقيقها.

2. **المعلومات** : تعتبر بمثابة تحدي أساسي لمؤسسة فعندما لا تمتلك المؤسسة بيانات حقيقة لن تتمكن من اختيار الخيار الاستراتيجي الصائب، وبالتالي ستكون خياراتها خاطئة بسبب عدم امتلاكها المعلومات الكافية او غير الصحيحة.

3. **الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة** : ينبغي أن تكون المؤسسة ملمة بكل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق قيامها بإجراءات المسح والرصد البيئي، الذي يساهم في مساعدة المؤسسة لاختيار الخيار الاستراتيجي المناسب لها وفق معطيات المسح البيئي، فيعمل بالتالي على تقليل التهديدات، وجذب ورصد واستغلال الفرص.

4. **بيان وتحليل نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية** : لتتمكن المؤسسة من اتخاذ الخيار الاستراتيجي الصحيح لابد أن تكون ملمة بكل نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المؤسسة، ومراجعتها لإيجاد واختيار البديل الانسب لها، والذي يتوافق مع ما تملكه المؤسسة.

و للخيار الاستراتيجي ثلاثة مستويات رئيسية يبينها (Sekiguch,2005:93):-

1. المستوى الاول المتمثل بالإدارة العليا لاتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.

2. المستوى الثاني المتمثل بالإدارات الوسطى.

3. المستوى الثالث والمتمثل بالإدارات الدنيا او المستوى التشغيلي.

2-2-3 **قابليات التكامل** : تُعرف على أنها الكفاءة التي تمتلكها المؤسسة من أجل قدرة المؤسسة على امتلاكها و استحوادها على الموارد المتاحة أمامها بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، معتمدة على القدرات الابداعية، والإداء الريادي الذي يمتلكه الموظفين العاملون في المؤسسة، وبالتالي فأنها تعتمد وبشكل أساسي على ثلاثة متغيرات اساسية وهي (Hassanabadi,2019:70):-

1-**القيادة** : لها أهمية كبيرة جداً، اذ تعتبر المصدر الاساسي لتحقيق رؤية المؤسسة، و تقاس على مدى تعزيز كبار المدراء لبناء رؤية تنظيمية أوسع وأشمل.

2-**التنسيق** : القدرة على تحقيق الاجراءات المنسقة بين الاتصالات الرسمية، والغير رسمية، لتحقيق مزيج فعال من المعرفة.

3-**المعرفة** : تتمثل في توضيح المهارات التي تمتلكها المؤسسة، سواء كانت في رأس المال، او في المهارات التي يمتلكها الموظفون، او التي يحصلون عليها جراء التعلم والتطور الداخلي للمؤسسة.

**2-3- التميز المؤسسي :** ظهر التميز المؤسسي في منتصف و أواخر القرن الماضي، و بدأ في اوائل الخمسينات ويُعرف (Ghamari,2020:1) التميز المؤسسي على أنه: فلسفة إدارية و توجه فكري، تتبعه المؤسسة لتحقيق أداء متفوق عبر الاعتماد على مداخل متكاملة، مرتبطة بتحقيق النتائج الملموسة و مرضية لجميع أصحاب المصالح. اما (AL-Rawashdeh,2012:523) فيعرف التميز المؤسسي على أنه قدرة المؤسسة على الوصول لأفضل مستوى من الاداء و تحقيق الاهداف التي تتبغى الوصول إليها عبر العمل على توحيد و دمج جهود الموظفين، و إكسابهم الخبرة و المهارات اللازمة للتفوق .  
و للتميز مفاهيم متعددة نذكر بعض من ما اورده الباحثين وكما مبين في الجدول رقم (2)

ت	اسم الباحث	المفهوم
1	(السلمي،2002:21)	قدرة المؤسسة على التفوق والابداع، بما يضمن قدرتها على تحقيق الانجازات الفعالة، ويحقق رضا الموظفين في المؤسسة.
2	(Lal,2017:373)	تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها، بما يحقق لها ميزة تفوق بها عن نظيراتها، عبر خطط فعالة، وجهد متكامل منظم، معتمدة بذلك على الجودة الشاملة، والتطور المستمر
3	Jabbar,2019:1)	العمل على تحسين العمليات المستمر، وتطوير المنتجات، عبر الممارسات الماهرة لإدارة المؤسسة بما يحقق النتائج التي تطمح إليها المؤسسة
4	( البكري، 2021:72)	قدرة المؤسسة على تحقيق حالة من الابداع، والتميز الذي تتفوق به عن المؤسسات المنافسة الأخرى، نتيجة اتباعها عمليات التحسين والتطور المستمر، والتخطيط الطويل الاجل، وبالتالي تحقق المؤسسة اهدافها التي وجدت لأجلها، وتتفوق وتتميز به عن نظيراتها

#### 4-2 أبعاد التميز المؤسسي

تحتاج المؤسسة الى تطوير مجموعة من الابعاد إذ ما ارادت تحقيق التميز الذي تطمح إليه، و اختلف الباحثون في تحديد الابعاد التي يتم عبرها قياس التميز المؤسسي. و يوضح الجدول رقم (3) الابعاد التي اعتمدها بعض الباحثين لقياس التميز المؤسسي و هي كالتالي :

##### الجدول رقم (3) : أبعاد التميز المؤسسي

ت	الباحث	عدد الابعاد	الابعاد
1	(النسور،2010)	5	القيادي، المرؤوسين، المعرفة، العمليات الداخلية، المالي
2	(الدوري،2018)	5	القيادة، الموارد البشرية، إدارة العمليات، المعرفة، المالية
3	(A. Nafei,2018)	4	القيادي، الخدمة، الثقافي، المالي
4	(AL-Dalimy,2019)	3	القيادة، الخدمة، المعرفة

و بعد الاطلاع على ما ورد من قبل الباحثين الذين تطرقوا الى ابعاد التميز المؤسسي الموضحة في الجدول اعلاه، التي يتم عبرها قياس التميز المؤسسي، والابعاد التي تراها الباحثة تتناسب مع بيئة المؤسسة موضوع البحث و هي:

#### 2-4-1 التميز القيادي

يُعرف (Hadi,2019:15) القيادة بأنها عبارة عن القيادة الجاذبة ذات الشخصية المؤثرة "الكاريزما"، والحضور القوي، الذي يعمل على أحداث نقلة وتغيير بأوضاع العمل والمؤسسة عبر قدرته في التأثير و ألهمهم وتحفيزهم وتشجيعهم على التميز في الاداء ، ولما تلعبه القيادة من دور أساسي في التأثير في الموظفين وتحفيزهم فهي تعتبر المحرك الاساسي لتحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق التميز.

اما الدور الذي تلعبه القيادة لتحقيق التميز فيتمثل بما يلي :- (Bhagat,2020:27):

- 1- بناء ووضع الرؤيا والاهداف المستقبلية لمستقبل المؤسسة.
- 2- عدم اعتماد البيروقراطية والاستعانة بدلاً عنها بالمشاركة وتفويض السلطة، عبر تنمية الموارد البشرية.
- 3- تحقيق التميز عبر التأكيد على تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

#### 2-4-2 تميز الموارد البشرية

يُشار لتمييز الموارد البشرية بأنه مصطلح يُطلق على المجاميع من الافراد الذين يعملون في المؤسسة، الذين المؤسسة للقيام بفعل معين لأداء مهامهم الوظيفية (Mahmood&Azhar,2015:103) تعاقدت معهم . مقابل أجر مادي، او مكافآت

ويُشير (Mele&Colurico,2016:472) لبعض الاجراءات الخاصة بالموارد البشرية التي بواسطتها يتم تحقيق التميز المؤسسي و المتمثلة بما يلي :

- 1- اعتبار المورد البشري جزءاً من اجزاء الاصول الثابتة في المؤسسة والتي تعمل على كسب القيمة المضافة .
- 2- العمل على جعل الموارد البشرية تتمتع بالمرونة الكافية.
- 3- توفير جميع الجهود التي تحتاجها الموارد البشرية، مما يولد العمل على الابداع و الابتكار.

### 2-4-3 تميز إدارة العمليات

تُبين ( الدوري، 2018:101) : بأن العمليات هي عبارة عن انشاء الانظمة المختصة بتقديم المنتجات والخدمات بطريقة تتوافق مع رغبات الزبائن و تلبي توقعات اصحاب المصلحة، بالاعتماد على الطرق المبتكرة، و الدعوة الى اقامة ورش العمل، و عقد الاجتماعات بصورة منتظمة .

اما ( عبد الله وآخرون ، 2013:21) فيشيرون الى اعتماد العمليات على صنع و ابتكار أنشطة و انظمة تعمل على ادخال التقانات الحديثة، عبر التعاون المشترك مع الاطراف ذات العلاقة محققة بذلك التميز الذي تطمح له .

بينما يشير (بو سالم، 2015:80) الى ضرورة أن تمتلك المؤسسة مجموعة من العناصر المهمة لإدارة عملياتها لتمكينها من تحقيق التميز وهذه العناصر هي:-

- أ- العمل على تحسين العمليات وتطويرها باستمرار عبر دور الادارة الفعالة لذلك.
- ب- اعتماد مبدأ الشفافية ، وسياسة الحوار والثقة المتبادلة (Bousalem,2015:361).
- ج- إجراء البحوث واستطلاعات الرأي المتبادل مع الموظفين في المؤسسة .

### 2-4-4 التميز المعرفي

أُوحظ في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً في إدارة المعرفة فظهرت في القرن الواحد والعشرين، وتعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، وأصبحت تستخدم في تنمية الموارد البشرية لمقدرتها على تعزيز القدرات الانتاجية والتنافسية للمؤسسات (Poursoltani,2012:362).

والقصد من المعرفة هو تحديد كيف سيتم الاختيار والتحليل و تطبيق المعرفة والمعلومات "الموارد، المالية، التكنولوجية، وأخيراً الأصول والملكية الفكرية" (Talwar,2011:55). ويرى (Ming,2016:209) أن التميز المعرفي هو عبارة عن محصلة للممارسات الإدارية والمبادرات وكما يلي:-

- أ- العمل على إعادة التصميم الجذري للعمليات الانتاجية الذي يصب في التحسين المستمر للكلفة والجودة والسرعة والخدمات المقدمة.
- ب- إدارة تكنولوجيا المعلومات : تساهم تكنولوجيا المعلومات في تقديم أطار مفصل تستفيد منه المؤسسة في جميع مستوياتها، لما تضيفه من قيمة للحصول على رضا الزبون.
- ت- إدارة الجودة الشاملة : تعمل إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر و تطوير امكانيات الافراد على المدى الطويل الاجل باعتبارها أسلوب قيادي شامل.
- ث- رأس المال الفكري: يتمثل بالقوة الذهنية والخبرة، بالإضافة الى الملكية الفكرية التي تمتلكها المؤسسة، وبالتالي تصل المؤسسة التي تملك رأس مال فكري قوي الى تحقيق التميز الذي تسعى إليه (Ming,2016:209).

اما (Onyemachi,2019:1) فيرى أن المؤسسات تمتلك نوعان من المعارف وهما:

- أ- الخاصة بالمنتجات: والتي تكون متعلقة بتنمية وتطوير العمليات الانتاجية.
- ب- الخاصة بالمهارات: تقدم الادارة العليا الدعم والتشجيع للموظفين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة وتعمل على تنميتها وتطويرها عبر التدريب والتطوير.

### 2-4-5 التميز المالي

يعد الجانب المالي في المؤسسات بصورة عامة محور اهتمام كبير جداً، فهو يدرس مستويات المؤسسة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية، (Leonard&McGuire,2007:102) فيهتم بجانب الجدوى المالية، و أعداد الموازنة، الكلف والعوائد المالية وما لها من آثار مترتبة على ذلك، ويبين كيفية اختلاف النتائج وفق مجاميع الاسواق بالإضافة الى مجاميع الزبائن Baldrig Performance Excellence (Program,2015:29) .

و يعد التميز المالي مؤشراً لنجاح وتفوق المؤسسة عبر العائد على الاستثمار، و تطبيقها للأصول والتدفق النقدي لمعرفة ما الذي تحقق من الاهداف المالية التي تسعى

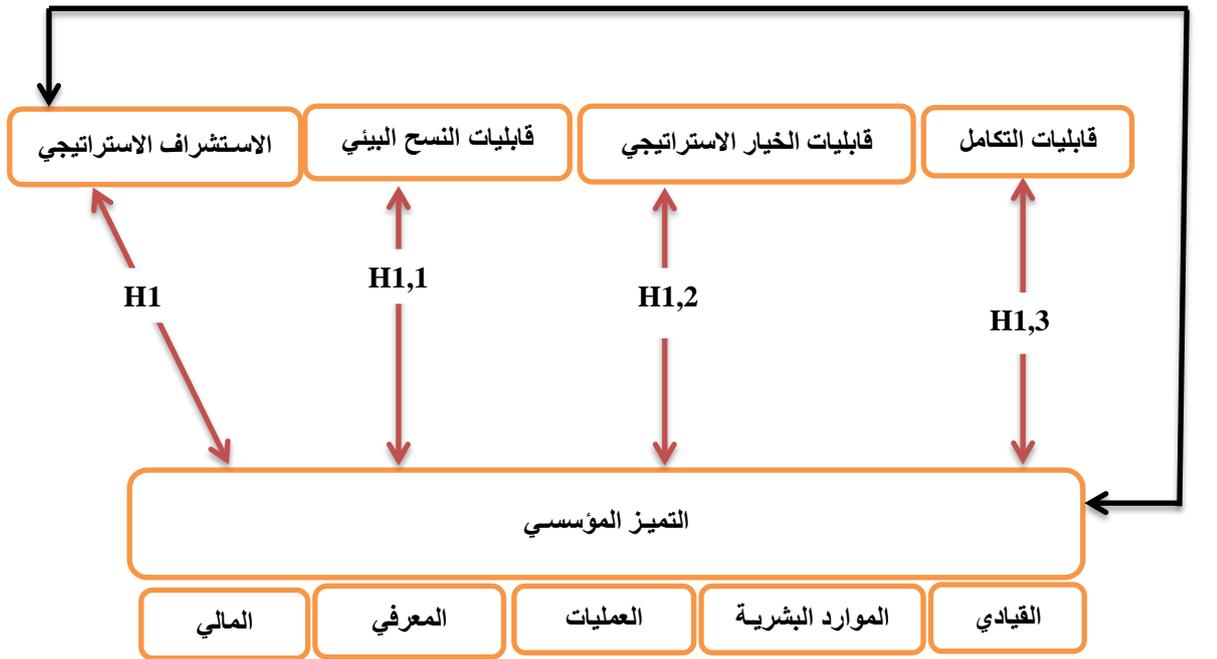
أليها المؤسسة وهذا يعكس شعور الزبون بالأمان، بتقديم المنتجات المتميزة بالجودة العالية التي تمنحها ثقة الزبون بالمؤسسة (البكري، 2018:103).

### 3. المنهجية

اعتمدت هذه الدراسة أسلوب التحليل الوصفي، إذ تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و تم اعتماد المقاييس (Hassanabadi,2019) و (AMINTTALAB&ANSARI,2016) في تصميم فقرات الاستشراف الاستراتيجي على أفكار المعايير (العيثاوي، 2021) و (NASER,2016) في تصميم فقرات التميز المؤسسي بعد تكيفها و القيام ببعض التعديلات عليها لتناسب مع البحث الحالي، و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد الاجابات على فقرات الاستبيان.

### 1-3 نموذج البحث المقترح

الفكرة الرئيسية لنموذج البحث هي تحديد كيفية انعكاس الاستشراف الاستراتيجي ( المتغير المستقل) في تحقيق التميز المؤسسي ( المتغير التابع) ، و يوضح الشكل رقم (1) نموذج البحث المقترح .



علاقة ارتباط

H1 الفرضية الاولى .

H1,1 الفرضية الفرعية الاولى .

H1,2 الفرضية الفرعية الثانية .

H1,3 الفرضية الفرعية الثالثة .

### 2-3 الفرضية

تمت صياغة ثلاثة فرضيات رئيسة وهي كالآتي:

لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والتميز المؤسسي" و تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1- لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين قابليات المسح البيئي والتميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، التميز المعرفي، والتميز المالي).

2- لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الخيار الاستراتيجي والتميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، التميز المعرفي، والتميز المالي).

3- لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين قابليات التكامل والتميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، التميز المعرفي، والتميز المالي).

### 3-3 خصائص وعينة البحث

تم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بحسب أنموذج (D.Morgan) العالمي لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (0.05)، ولغاية (0.01)، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الأنموذج (132) فرداً أي بنسبة (63%) من أجمالي مجتمع البحث، و يمكن التعرف على أبرز خصائص العينة قيد البحث عبر التركيز على ستة مجالات رئيسية، والتي سيتم توضيحها في الجدول رقم (4) و على النحو الآتي:

ت	الخصائص	التكرار	النسبة %
1	النوع الاجتماعي	ذكور	55.4
	اناث	58	44.6
	المجموع	130	100.0
2	العمر	25- أقل من 30 سنة	6.9
		30- أقل من 35 سنة	11.5
		35- أقل من 40 سنة	16.2
		40- أقل من 45 سنة	23.8
		45 سنة فأكثر	41.5
	المجموع	130	100.0
3	التحصيل العلمي	اعدادية	10.8
		دبلوم	3.1
		بكالوريوس	96
		دبلوم عالي	3.1
		ماجستير	8
		دكتوراه	3.1
	المجموع	130	100.0
4	سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	4.6
		5- أقل من 10 سنة	10.0
		10- أقل من 15 سنة	12.3
		15- أقل من 20 سنة	28.5
		20- أقل من 25 سنة	23.8
		25 سنة فأكثر	20.8
	المجموع	130	100.0
5	المنصب الوظيفي	مدير عام	1.5
		معاون مدير عام	2.3
		مدير قسم	25
		معاون مدير قسم	21
		مسؤول شعبة	60
		مسؤول وحدة	14.6
	المجموع	130	100.0
6	الدوائر	دائرة الشؤون الادارية	33.8
		دار الكتب والوثائق	45.4
		دائرة العلاقات الثقافية	20.8
		المجموع	130

### 4. النتائج والمناقشة :

يوضح الجدول رقم (5) النتائج حسب آراء عينة البحث بخصوص المتغير (الاستشراف الاستراتيجي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لقيمة هذه المتغير (3.32) مما يدل على متوسط وانحراف معياري يبلغ (0.77)، معامل التباين بقيمة (23.13)، ويضم هذا المتغير ثلاثة أبعاد (قابليات المسح البيئي، الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) وكانت النتائج كالاتي :

الجدول رقم (5) نتائج تحليل ابعاد الاستشراف الاستراتيجي

ت	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	تعقد وزارة الثقافة ندوات حوارية ثقافية توعوية لأهمية الارث الثقافي العراقي	4.05	0.85	20.90	81.08
2	تمتلك الوزارة أقسام خاصة لمسح بيئة العمل(الداخلية والخارجية) لرصد التحركات البينية المستمرة لتطوير ثقافة البلد	3.35	0.98	29.23	66.92
3	تسعى الوزارة لمشاركة موظفيها في الدورات التطويرية المختلفة لاكتسابهم مهارات ثقافية	3.94	0.93	23.61	78.77
4	تستعين الوزارة بالمصادر الخارجية لتوفير المعلومات التي تحتاجها في تعزيز قدرتها في المجال الثقافي	3.69	0.90	24.28	73.85
5	تمتلك الوزارة شبكة نشطة من الاتصالات مع المجتمع العلمي	3.28	0.99	30.16	65.54
6	تتعامل الوزارة بجدية مع التقنيات الحديثة للاتجاهات ذات الصلة بعملها المستقبلي	3.22	1.06	32.86	64.31
7	تجري الوزارة مسح لبينة العمل الداخلية والخارجية بصورة مستمرة وشاملة	3.12	1.07	34.30	62.31
8	تتابع الوزارة باستمرار التطورات الحاصلة في الثقافات الاخرى ذات الصلة بالمجتمع لغرض الاستفادة منها	3.51	0.94	26.86	70.15
9	تعتمد الوزارة أساليب عدة للإفادة من آراء الخبراء عبر عقد ورش العمل (المقابلات، واستطلاع الرأي)	3.62	1.07	29.62	72.46
	قابليات المسح البيني X1	3.53	0.72	20.27	70.60
10	تلجأ الوزارة لتطوير مناهجها المعتمدة في اتخاذ القرارات وفق التغييرات الثقافية لتحسين جودة خدماتها	3.35	1.04	31.03	67.08
11	تتمتع أقسام الوزارة المختلفة بتوافر حالة من الانسجام بما يؤمن تحقيق الرؤية الاستراتيجية الشاملة للقطاع الثقافي	3.27	1.03	31.59	65.38
12	تطبق الوزارة مقاييس واضحة لزيادة الاداء في العمل لتحقيق اهدافها وغاياتها	3.32	0.98	29.55	66.46
13	تمتلك الوزارة روى واضحة المعالم بشأن مستقبل القطاع الثقافي العراقي ضمن الخيارات التي يمكن أن تسهم في تحقيق تلك الروى	3.30	1.08	32.60	66.00
14	لدى الوزارة عملية تطوير للبدائل بصورة دورية، ضمن اتفاق تام على البدائل عبر جميع الاقسام في الوزارة	3.35	1.12	33.43	66.92
	الخيار الاستراتيجي X2	3.32	0.89	26.72	66.37
15	تستخدم الوزارة نظام حوافز واسع يتمثل بالحوافز (المادية والمعنوية) لتحقيق الرؤية المستقبلية	2.51	1.30	51.66	50.15
16	تعمل الادارة العليا في الوزارة على تشجيع عملية الحصول على المعلومات الخارجية ذات الصلة بعملها	3.12	1.05	33.59	62.31
17	يوجد تنسيق جيد لأنشطة الادارات المختلفة في الوزارة	3.18	1.04	32.66	63.69
18	يتاح في الوزارة فرص كثيرة لتحسين المهارات من خلال التعلم التنظيمي المستمر	3.20	1.09	34.01	64.00

19	2.86	1.20	41.91	57.23	بهدف تحقيق الرؤية الثقافية المستقبلية تعتمد الوزارة وسائل لتحفيز الموظفين، بأساليب متنوعة بين المادية والمعنوية
20	3.15	1.11	35.19	63.08	تتبنى الوزارة سياسة المشاركة المعرفية لضمان مشاركة المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة للتحقق من أداء المهام بالشكل الأمثل
	3.00	0.94	31.31	60.08	قابليات التكامل X3

و بالإشارة الى الجدول رقم (5) من اجل تحديد الاهمية النسبية لمتغير الاستشراف الاستراتيجي الكلية ، بلغت (66.38%) و هي نسبة متوسطة محايدة، مما يتضح لما بأن الهيئة المبحوثة غير متفقة تماماً نحو الاستشراف الاستراتيجي في الدوائر التي شملها المسح ، اما الجدول رقم (6) فيظهر ترتيباً وفقاً لأهمية الابعاد الفرعية للاستشراف الاستراتيجي :

#### الجدول رقم (6) الترتيب حسب الاهمية لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب حسب الاهمية
قابليات المسح البيني	3.53	0.72	20.27	70.60	1
الخيار الاستراتيجي	3.32	0.89	26.72	66.37	2
قابليات التكامل	3.00	0.94	31.31	60.08	3
متغير الاستشراف الاستراتيجي	3.32	0.77	23.13	66.38	1

و من خلال النظر الى البيانات الموجودة في الجدول (6) نجد أن قابليات المسح البيني جاءت بالمرتبة الاولى من حيث قيمة معامل الاختلاف (20.27) ، بينما جاء الخيار الاستراتيجي في المرتبة الثانية مع معامل التباين الذي كانت قيمته (26.72) ، اما بالنسبة لقابليات التكامل فجاءت بالمرتبة الاخيرة بقيمة معامل اختلاف والذي بلغ (31.31) .

ويوضح الجدول رقم (7) النتائج حسب آراء عينة البحث بخصوص متغير التميز المؤسسي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19) لقيمة هذا المتغير ، مما يدل على مستوى متوسط وانحراف معياري قدره (0.82) ، و معامل تباين بقيمة (25.55) ، ويتضمن هذا المتغير خمسة ابعاد وهي ( التميز القيادي ، الموارد البشرية، العمليات، المعرفي، المالي) .

#### الجدول رقم (7) الترتيب حسب الاهمية لأبعاد متغير التميز المؤسسي .

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب حسب الاهمية
التميز القيادي	3.35	0.92	27.49	66.92	2
تميز الموارد البشرية	3.22	0.92	28.66	64.35	3
تميز العمليات	3.15	1.05	33.40	63.00	5
التميز المعرفي	3.27	0.81	24.75	65.45	1
التميز المالي	2.96	0.93	31.37	59.11	4
متغير التميز المؤسسي	3.19	0.82	25.55	63.85	2

و من خلال الاطلاع على البيانات في الجدول رقم (7) نجد أن بُعد ( التميز المعرفي) جاء في المقام الاول بقيمة معامل تباين (24.75) ، بينما جاء بُعد (التميز القيادي) بالمرتبة الثانية بمقدار معامل اختلاف يبلغ (27.49)، اما بُعد (تميز الموارد البشرية) فأحتل المرتبة الثالثة بقدر معامل الاختلاف والذي يبلغ (28.60)، بينما جاء بالمرتبة الرابعة بُعد (التميز المالي) إذ بلغ مقدار معامل الاختلاف نحو (31.37)، و جاء اخيراً بُعد ( تميز العمليات) المرتبة الاخيرة بمعامل اختلاف تبلغ (33.40) .

#### 1-4 اختبار فرضيات البحث

من خلال الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي X والتميز المؤسسي Y ) ، يتضح في الجدول رقم (8) أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل من الاستشراف الاستراتيجي و التميز

المؤسسي، و معامل الارتباط كانت موجبة و على مستوى معنوية (0.01) ، هذا يؤكد أن الفرضية الرئيسية الاولى غير مقبولة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي X والتميز المؤسسي Y بأبعاده) .

الجدول رقم (8) نتائج علاقات الارتباط

التميز المؤسسي الاستشراف الاستراتيجي	التميز القيادي	تميز الموارد البشرية	تميز العمليات	التميز المعرفي	التميز المالي	مجموع التميز المؤسسي
قابليات المسح البيئي	.725	.676	.694	.709	.672	.775
الخيار الاستراتيجي	.787	.694	.747	.731	.714	.819
قابليات التكامل	.801	.781	.785	.748	.779	.867
مجموع الاستشراف الاستراتيجي	.826	.771	.795	.784	.774	.880

يُبين الجدول (8) الذي تم عرض علاقات الارتباط بين ابعاد الاستشراف الاستراتيجي و ابعاد التميز المؤسسي على مستوى الوكالات الفرعية :

#### 4-1-1-1 علاقات الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي و أبعاد التميز المؤسسي

توضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاستشراف الاستراتيجي في التميز المؤسسي ، ويلاحظ ان الاستشراف الاستراتيجي حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (440.305) وبمعنوية (0.001) ، وتحت درجتَي الحرية (1) و (128) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان التأثير المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) في المتغير التابع (التميز المؤسسي) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (77.5%) من المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي، وان ما نسبته (22.5%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار، وقيمة الحد الثابت ( $a=0.088$ ) وهي غير معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (0.579) وبمعنوية (0.564) وبدرجة الحرية (130) وهي اكبر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الحد الثابت غير معنوي احصائياً ، كما ان قيمة الميل الحدي (b) بلغت (0.935) وهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة لها والبالغة (20.983) وبمعنوية (0.001)، وبدرجة الحرية (128) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الميل الحدي (b) معنوي احصائياً، وهذه النتائج تشير الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة .

#### 4-1-2 العلاقة بين قابليات المسح البيئي و التميز المؤسسي

يُلاحظ من نتائج البحث أن بُعد قابليات المسح البيئي حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (192.704) وبمعنوية (0.001) ، وتحت درجتَي الحرية (1) و (128) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان التأثير البعد المستقل (قابليات المسح البيئي) في المتغير التابع (التميز المؤسسي) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (60.1%) من المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي ، وان ما نسبته (39.9%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار نلاحظ بان قيمة الحد الثابت ( $a=0.073$ ) وهي غير معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (0.317) وبمعنوية (0.751) ، وبدرجة الحرية (128) وهي اكبر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الحد الثابت غير معنوي احصائياً، كما ان قيمة الميل الحدي (b) بلغت (0.884) وهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة لها والبالغة (13.882) وبمعنوية (0.001) ، وبدرجة الحرية (128) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الميل الحدي (b) معنوي احصائياً، وهذه النتائج تشير الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة .

#### 4-1-3 الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و التميز المؤسسي

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بُعد الخيار الاستراتيجي في التميز المؤسسي ، ويلاحظ ان بُعد قابليات الخيار الاستراتيجي حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (259.927) وبمعنوية (0.001) ، وتحت درجتَي الحرية (1) و (128) وهي اصغر من مستوى المعنوية

(0.01) وهذا يعني ان التأثير البعد المستقل (قابليات الخيار الاستراتيجي) في المتغير التابع (التميز المؤسسي) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (67.0%) من المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي، وان ما نسبته (33%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار، وقيمة الحد الثابت ( $a=0.693$ ) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة لها (4.322) وبمعنوية (0.001)، وبدرجة الحرية (130) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الحد الثابت معنوي احصائياً، كما ان قيمة الميل الحدي (b) بلغت (0.753) وهي معنوية احصائياً لان قيمة  $t$  المحسوبة لها وباللغة (16.122) وبمعنوية (0.001)، وبدرجة الحرية (128) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الميل الحدي (b) معنوي احصائياً. وهذه النتائج تشير الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

#### 4-1-4 الارتباط بين قابليات التكامل و ابعاد التميز المؤسسي

يلاحظ ان بعد قابليات التكامل حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (388.599) وبمعنوية (0.001)، وتحت درجتي الحرية (1) و (128) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان التأثير البعد المستقل (قابليات التكامل) في المتغير التابع (التميز المؤسسي) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (75.2%) من المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي، وان ما نسبته (24.8%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار. وتشير قيمة الحد الثابت البالغة ( $a=0.932$ ) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة لها (7.765) وبمعنوية (0.001)، وبدرجة الحرية (128) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الحد الثابت معنوي احصائياً، كما ان قيمة الميل الحدي (b) بلغت (0.752) وهي معنوية احصائياً لان قيمة  $t$  المحسوبة لها وباللغة (19.713) وبمعنوية (0.001)، وبدرجة الحرية (128) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الميل الحدي (b) معنوي احصائياً، وهذه النتائج تشير الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

#### 4-1-5 علاقات الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي و التميز المؤسسي

##### الاجمالي

هناك (4) ارتباطات معنوية مع التميز المؤسسي وابعاده، وكلها كانت مهمة على مستوى (0.01)، إذ تُعد أقوى علاقة مع التميز المؤسسي الاجمالية بقيمة ( $0.880^{**}$ )، وتشير النتائج الى أن جميع الارتباطات تحقق الفرضية البديلة. ويمكن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستشراف الاستراتيجي في التميز المؤسسي) بين المتغير المستقل المتمثل بـ (الاستشراف الاستراتيجي) والمتغير التابع المتمثل بـ (التميز المؤسسي)، باستخدام الانحدار الخطي البسيط و على النحو الآتي:

الجدول رقم (9) : تأثير الاستشراف الاستراتيجي على التميز المؤسسي

التميز المؤسسي							المتغير التابع	المتغير المستقل
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد $R^2$	t المحسوبة	الميل الحدي b	t المحسوبة	الحد الثابت a	الاستشراف الاستراتيجي
معنوي	0.001	440.305	0.775	20.983	0.935	0.579	0.088	

ويلاحظ ان الاستشراف الاستراتيجي حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (440.305) وبمعنوية (0.001)، وتحت درجتي الحرية (1) و (128) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان التأثير المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) في المتغير التابع (التميز المؤسسي) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (77.5%) من المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي، وان ما نسبته (22.5%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار. ومن خلال الجدول (9) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت ( $a=0.088$ ) وهي غير معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة لها (0.579) وبمعنوية (0.564) وبدرجة الحرية (128) وهي اكبر من مستوى

المعنوية ( 0.01 ) وهذا يعني بان الحد الثابت غير معنوي احصائياً ، كما ان قيمة الميل الحدي (b) بلغت (0.935) وهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة لها والبالغة (20.983) وبمعنوية (0.001)، وبدرجة الحرية (128) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الميل الحدي ( b ) معنوي احصائياً، وهذه النتائج تشير الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي نصها "يوجد اثر معنوي دال احصائياً للاستشراف الاستراتيجي في التميز المؤسسي .

## 5. الاستنتاجات

- يوجد اثر معنوي دال احصائياً للاستشراف الاستراتيجي في التميز المؤسسي.
- ثبت أن أكثر الباحثين من حملة شهادة البكالوريوس، في الوقت الذي يشير الى حرص المؤسسة في أن يكون شاغلي المناصب الادارية من حملة الشهادة الجامعية، إلا انه يعد أمراً مناسباً و متسقاً مع متطلبات العمل و ان كانت الوزارة تسعى الى اعتماد حملة الشهادات بمستوى اعلى من ذلك.
- اظهرت النتائج ان بعد (قابليات المسح البيئي) قد جاء بالترتيب الاول بين ابعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي متقدماً على بقية الابعاد مما يعني بالضرورة اهتمام اكبر من قبل افراد العينة المبحوثة.
- بعد مراجعة بعد التميز المؤسسي في ادبيات الادارة تبين وجود اكثر من اتجاه و يأتي ذلك كون علاقة نماذج التميز بالعوامل الظاهرة والكامنة في المؤسسة. اضافة الى عدم امكانية تحقيق المؤسسة للتميز والابداع في جميع المجالات ويكمن ذلك لغياب توافر جميع المهارات والامكانيات اللازمة.

## 6. التوصيات

- ينبغي على الوزارة المبحوثة ان تعطي اهتماماً اكبر للعمليات الخاصة بالتميز المؤسسي و ذلك عبر قيامها باستطلاعات منتظمة بغية التعرف على الاحتياجات والمتطلبات، بالاضافة الى الاهتمام بالموارد البشرية وحث الموظفين على التواصل المباشر مع الادارة العليا مما يساهم في تعزيز الثقة فيما بينهم.
- كذلك زيادة اهتمام الوزارة المبحوثة بالاستشراف الاستراتيجي كونه المحرك الاساس لأنشطة الوزارة لغرض التكيف و التأقلم، فإذا ما ارادت الوزارة المبحوثة أن تعمل على تحقيق التميز الذي تطمح له عبر قيامها بتوفير عدة عوامل منها :
- أ- تفعيل دور الاستشراف الاستراتيجي بتطبيق مراحل وألياته التي تقود الى تحقيق التميز المؤسسي.
- ب- اختيار الاهداف والخيار الاستراتيجي الذي يتطلب مستوى ابداعياً و متميزاً مع توفير متطلباته .

## المراجع

- 1- بو سالم ، أبو بكر، (2015) ، " دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي " ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة أبو بكر بلقايد ، الجزائر .
- 2- البكري، فاطمة حسين كاظم . (2021) ، التصنيع الهجين و تأثيره في تعزيز التميز التنظيمي الدور التفاعلي للإنتاج الذكي ، دراسة استطلاعية وتحليلية في الشركات العاملة لصناعة السيارات - الاسكندرية ، بابل ، أطروحة دكتوراه ، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد .
- 3- حمد، عدنان رحيم حمود، (2019)، " تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية - دراسة تحليلية لأراء القيادات العليا في جامعة الكوفة " ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
- 4- الحسنوي ، أحمد كاظم عبدالله، (2020)، " دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الاداء الريادي للمنظمات - دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية " ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- 5- الدوري، ياسمين خضير عباس، (2018) ، " تأثير المعرفة السوقية في التميز المنظمي بتوسيط استغراق الزبون بحث استطلاعي في عينة من الكليات الاهلية في بغداد " ، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 6- السلمي ، علي . (2002) . "ادارة التميز ( نماذج و تقنيات الادارة في عصر المعرفة) " . ط 1 ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

- 7- عبد الله، أنيس احمد؛ محل، سامي ذياب احمد، فارس، غانم، (2013) ، التميز في اداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية و المرضى الراقدين في مستشفى تكريت العام، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 9، العدد 28 .
- 8- عباس ، سامي احمد ، (2018) ، " ذكاء الاعمال وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة عراق- بغداد "، مجلة الدنانير، المجلد (12) ، العدد (1) ، 249-279.
- 9- طالب ، علاء فرحان و غالي، حسين حريجة، (2011)، " استراتيجيات العمليات و الاسبقيات التنافسية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن .
- 10- الالوسي ، وفاء محمد فخري ضرار (2016) ، " الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز مجالات التميز المنظمي على وفق منظور المرونة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء العاملين في القطاع الصحي في كركوك " ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة تكريت .
- 11- نعمة ، اسماء حبيب وعبد الرحيم سناء ، (2021) " تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الابداع الاخضر - (دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية ) " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (27) ، العدد (125).
- 12- Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. International Journal of Innovation Management, 20(03).
- 13- A.Nafei,(2018), Organizational Success as a Mediating Variable of the Relationship between Organizational Learning and Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt, International Journal of Business and Management; Vol. 13, No. 1;pp248
- 14- AL-Dalimy,(2019) , Strategic Alignment Role In Achieving The Organizational Excellence Through Organizational Dexeterity, Journal Of Southwest Jiao tong University, Vol(54) , NO.6, Pp5 .
- 15- Baldrige Performance Excellence Program, (2015), Baldrige Your Organization Performance , National Institute of Standard and Technology ( NIST) , United States Department of Commerce .
- 16- Boussalem, Mostafa. (2015). E-government and its requirements under good governance, Article in a magazine,Algeria.
- 17- Danneels, Erwin ,(2008), "Organizational antecedents of second-order competences", Strategic management journal. Vol. 29.No.5: 519- 543.
- 18- David,(2020), Quality Management For Organizational Excellence Introduction To Total Quality, Ninth Edition, 221 River Street, Hoboken, New Jerseypp122 .
- 19- Ghamari, ( 2020),Assessment of Organizational Excellence Based on Analytical Hierarchy Process (AHP) Emphasizing on the Development of Bank Shahr Economic Capabilities, Urban Economics and Management, Vol. 5, No3,pp1-13 .
- 20- Hoque,(2018),Intelligent Human Resource Information System (IHRIS): A Holistic Decision Support Framework for HR Excellence, International Arab Journal of Information Technology, Vol. 15, No. 1,PP123.
- 21- Hassanabadi, Masoud. (2019), " Strategic Thinking , Organizational foresight, and strategic planning in high-tech SMEs in the UK.Diss". Bangor University.
- 22- Hadi,(2019),Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity – Analytical Study of the Opinions of a Sample of Professors at Colleges of Karbala University, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review, VOL .3 (No. 4),PP15 .

- 23- Jabbar,(2019),Strategic Alignment Role In Achieving The Organizational Excellence Through Organizational Dexterity, Journal Of Southwest Jiaotong University, Vol. 54 No. 6,Pp1-7 .
- 24- Leondord, Denis: McGuir, Mac , (2007) , The Excutive Guide to Understanding and Implementing The Baldrige Criteria- ASQ Quality Mangement Division Economics of Quality Book Series – ASQ Quality Press Milwaukee , Misconsin .
- 25 - Lal, (2017),Role of Information The Technology in Organizational Excellence, International Journal of Science Technology and Management, V6 ,N7, pp 373-378.
- 26- Kuosa, Tuomo, (2014)."Towards strategic intelligence: foresight, intelligence, and policy-making. Dynamic Futures, 13- Marcus, Alfred . "Strategic foresight: A new look at scenarios. Springer.
- 27- Kononiuk, A., Sacio-Szymanska, A., & Gaspar, J. (2017). How do companies envisage the future? Functional foresight approaches. Engineering Management in Production and Services, 9(4), 21-33.
- 28- Marten, Ben R , (1995)."Foresight science and Technology". Technology Analysis& Strategic Management. Vol.7, No.2. 139-168.
- 29- Mohamood, K. ; Azhar, S. M. (2015). Impact of Human Capital On ORGANIZATIONAL PERFORMANCE A Case Of Security Forces. Pakistan Journal Science, 67 (1), 102- 109.
- 30- Mele, C. & Colurcio, M., (2016), The Evolving Path of TQM: toword Business Excellence and Stakeholder Value, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23, No. 5, P464-484 .
- 31- Ming,(2016),Knowledge management and innovation management: best practices in knowledge sharing and knowledge value chain, Journal of Innovation and Learning, Vol. 19, No. 2, pp209-220 .
- 32 Onyemachi,(2019),Knowledge Management And Organizational Innovation, Strategic Journal of Business and Social Science (SJBSS) Volume 2. Issue 2 ,pp1-10.
- 33- Paliokaitè, Agnè, Nerijus Pacesa, and David Sarpong. (2014),"Conceptualizing strategic foresight: An integrated framework". Strategic Change. Vol. 23.No.3-4: 161-169.
- 34- Rohrbeck, René, Sarah Mahdjour, Sebastian Knab, and Tobias Frese,(2009). "Benchmarking report: strategic foresight in multinational companies.
- 35- AL-Rawashdeh, E . T.(2012) . The impact of Management by Walking around (MBWA) on achiving Organizational Excellence Among Employees in Arab .
- 36- Sekiguchi,t.,(2005)the strategic choice model and industrial relations in japan ,Osaka keidai ronshu,vol.56NO(4).
- 37- Schweitzer, Nicola, Rupert Hofmann, and Andreas Meinheit, (2019). "Strategic customer foresight: From research to strategic decision-making using the example of highly automated vehicles." Technological Forecasting and Social Change 144: 49-65.
- 38-Talwar, Balvir, (2011) , Comparative Study of Framework , Criteria and Criterion Weighing of Excellence Models , Measuring Business Excellence , VOI .5 , NO.1 .

# The role of strategic foresight in achieving institutional excellence: Field research in the Iraqi Ministry of Culture

Dania Nihad Abd al-Rahman al-Obaidi/University of Baghdad/College of Economics/[Dania.Nohad1203a@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:Dania.Nohad1203a@coadec.uobaghdad.edu.iq)

Prof. Dr. Saadoun Muhsin Salman/University of Baghdad/College of Administration and Economics/[saadoun@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:saadoun@coadec.uobaghdad.edu.iq)

## Abstract

This research aims to know the role of strategic foresight in achieving institutional excellence by studying the dimensions of strategic foresight (capabilities of environmental scanning, strategic choice, and capabilities of integration) on the dimensions of the effectiveness of institutional excellence (leadership excellence, human resources excellence, operations excellence, knowledge excellence, and financial excellence). Through an analytical study conducted by the Iraqi Ministry of Culture.

The research problem was represented in the form of questions, the most prominent of which was "What role does strategic foresight play in achieving institutional excellence?", as the descriptive analytical approach was relied upon in the application of the research, where the questionnaire was used as a tool for data collection, and it was prepared using ready-made standards. The questionnaire included a sample of (130) individuals in (3) departments and institutions affiliated to the Ministry of Culture, the sample of the higher management represented by (the general manager, assistant general manager, department director, assistant department manager, division official, and unit official), where it was relied on the five-point Likert scale for determining the answers to the questionnaire items, and it became clear through the results that there is a role for strategic foresight in its dimensions (capabilities of environmental scanning, strategic choice, capabilities of integration) in achieving institutional excellence.

**Keywords:** strategic foresight , institutional excellence.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*