

كيفية تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التميز المنظمي

How strategic foresight affects organizational excellence

أ.م. د سعدون محسن سلمان
Dr. Saadoon Muhsin Salman

الباحث دانية نهاد عبد الرحمن العبيدي
Dania Nehad Abd Al Rahman AL-Obaidy

كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد

saadoon@coadec.uobaghdad.edu.iq

Dania.Nohad1203a@coadec.uobaghdad.edu.iq

تاريخ تقديم البحث: 2022/08/28

تاريخ قبول النشر: 2022/09/24

المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان تحليل الكيفية التي يتم بها تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التميز المنظمي الذي تطمح له المنظمات ، و تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في تساؤل مهم (كيف يؤثر الاستشراف الاستراتيجي على تحقيق التميز المنظمي؟). و قد تم اخضاع الاستبانة لاختبار الصدق والثبات، إذ شملت العينة (130) مسؤولاً في وزارة الثقافة العراقية وبعض الدوائر التابعة لها. و لتحليل البيانات أستخدم البرنامج الاحصائي (SPSS)، اما الاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل فكانت (الوسط الحسابي، التكرارات، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، نسبة الاهمية، معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي المتعدد)، و قد توصلت الباحثة الى جملة من الاستنتاجات وفق النتائج المتحصلة اهمها: ان هنالك تأثيراً بين المتغيرات الفرعية تقضي الى تأثير بعد قابليات المسح البيئي مع التميز المنظمي بصورة اعلى من بقية متغيرات الاستشراف الاستراتيجي و هذه النتيجة يستدل منها مما يعني بالضرورة اهتمام اكبر من قبل افراد العينة المبحوثة. اما اهم التوصيات ينبغي زيادة الاهتمام بنشر ثقافة التميز المنظمي للقيادات في المنظمات، فضلاً عن اقامة الدورات و الورش بشكل دوري لتوضيح فكرة الاستشراف الاستراتيجي لدى موظفي المنظمة. الكلمات المفتاحية : الاستشراف الاستراتيجي ، التميز المنظمي، القيادات

Abstract

This research aims to explain the analysis of how the impact of strategic foresight is effected on organizational excellence that organizations aspire to. The main research problem was represented in an important question (How does strategic foresight affect the achievement of organizational excellence?).

The questionnaire was subjected to a test of honesty and credibility, as the sample included (130) officials in the Iraqi Ministry of Culture and some of its affiliated departments. For data analysis, the statistical program (SPSS) was used. The statistical methods used in the analysis were (arithmetic mean, frequencies, coefficient of variation, standard deviation, significance ratio, Pearson correlation coefficient, multiple linear regression

The researcher reached a number of conclusions according to the results obtained, the most important of which are: that there is an influence between the sub-variables that leads to the impact of the environmental scanning capabilities with organizational excellence to a higher degree than the rest of the strategic foresight variables, and this result is deduced from them, which necessarily means greater interest by sample members. Search.

As for the most important recommendations, more attention should be paid to spreading the culture of institutional excellence for leaders in organizations, as well as holding courses and workshops periodically to clarify the idea of strategic insight among the employees of the institution.

Keywords: strategic foresight, institutional excellence, leadership .

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 المنظمي، و لابد للمنظمات المتميزة أن تمتلك رؤيا شاملة .وواضحة المعالم ، اذ أتجه العالم للاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي للمستقبل نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في الوقت الحالي وفي جميع مجالات 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 إليه المنظمات.

لذا أفاد هذا البحث ليجعل من الموائمة بين الاستشراف الاستراتيجي وبين سبل تحقيق التميز المنظمي ، عبر أربعة محاور مقسمة الى المحور الاول المنهجية العلمية ، و المحور الثاني تضمن الجانب النظري وتضمن جزئين تطرق الجزء الاول الى مفهوم الاستشراف الاستراتيجي و المراحل التي يمر بها ، وأبعاده، . بينما تضمن الجزء الثاني التميز المنظمي وما هي مبادئ التميز المنظمي وأبعاده.

أما المحور الثالث فتطرق الى الجانب العملي ، وأخيراً المحور الرابع فتناول أهم الاستنتاجات والتوصيات وفق مخرجات البحث .

المحور الاول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

أ- ما هو الاستشراف الاستراتيجي والتميز المنظمي على مستوى البنى الفكرية والمفاهيمية ؟

ب- ما هي أوجه العلاقة بين متغيرات البحث على مستوى التحليل التجريبي ؟

2- اهمية البحث

يمكن توضيح اهمية البحث عبر النقاط التالية:-

أ- تأتي أهمية البحث من خلال المتغيرات الهامة والمعاصرة في استمرارية المنظمات. وقلة الدراسات التي تناولتها.

ب- عينة البحث تتمثل بنخبة الموظفين العاملين في وزارة الثقافة كونهم يمثلون القيادات التي تقود الوزارة.

ت- توظيف آليات الاستشراف الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة في تحقيق التميز المنظمي .

ث- تتماشى اهمية الاستشراف الاستراتيجي مع التطورات في الآونة الاخيرة، اذ لم تعد هذه التغيرات تختص بالقطاع الخاص انما اصبحت تمتد لتشمل القطاع العام ايضاً.

3- اهداف البحث عبر النقاط الآتية:

أ- تحديد مفاهيم البحث والمتمثلة بالاستشراف الاستراتيجي و ابعاده، فضلاً عن التميز المنظمي، و الوصول بتلك المفاهيم الى آخر المستجدات في الاثراء النظري.

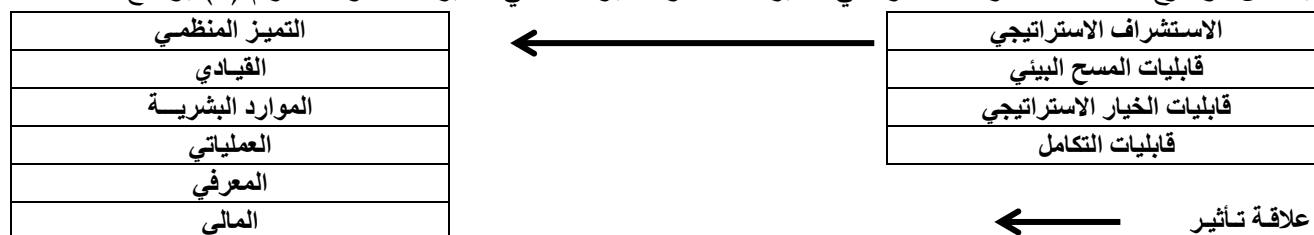
ب- معرفة مدى تأثير الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي عبر تطبيقه في وزارة الثقافة العراقية.

ت- التعرف على درجة اهتمام عينة البحث بالتميز المنظمي .

ث- بناء انموذج افتراضي للبحث و اختباره و ابراز الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة به.

4- المخطط الفرضي

يتضمن موضوع البحث الاستشراف الاستراتيجي متغيراً مستقلاً و التميز المنظمي متغيراً تابعاً، والشكل رقم (1) يوضح ذلك :



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحثة

5- فرضيات البحث

تنص فرضية البحث على ما يأتي:

" لا يوجد تأثير متعدد لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) مجتمعة في التميز المنظمي " وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد تأثير متعدد لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) مجتمعة في التميز القيادي.

2- لا يوجد تأثير متعدد لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) مجتمعة في تميز الموارد البشرية.

3- لا يوجد تأثير متعدد لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) مجتمعة في تميز العمليات.

4- لا يوجد تأثير متعدد لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) مجتمعة في التميز المعرفي.

5- لا يوجد تأثير متعدد لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) مجتمعة في التميز المالي.

6- تركيبة استبانة البحث

جرى اعتماد مقاييس كلاً من (Paliokaite,2014، AMINTTALAB&ANSARI,2016، Hassanabadi,2019) لمتغير الاستشراف الاستراتيجي، و اعتماد كلاً من مقياس المصادر الآتية :

(النسور،2010، NASER,2016، الدوري،2018، العيثاوي،2021) لمتغير التميز المنظمي و في اعداد استبانة الاستبانة .

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: الاستشراف الاستراتيجي

1- مفهوم الاستشراف الاستراتيجي

نظراً لاهتمام الواسع الذي سلط على هذا المفهوم بمختلف الاختصاصات في الاقتصاد، والاعمال، والاحصاء، والادارة، والعلوم السياسية، وغيرها ، نتطرق الى أهم وابرز التعاريف التي جاءت مفسرة للاستشراف الاستراتيجي وكما في الجدول رقم (1) :

ت	أسم الباحث والسنة	المفهوم
1	(Anderson,1997:666)	انشاء رؤية واضحة تعتمد في انشطة المنظمة وتكون قابلة للتنفيذ
2	(Voros, 2005:34)	سلسلة كبيرة من الانشطة المنهجية الناتجة من المدخلات، وتحليلها، وتفسيرها، وتطوير الرؤية المستقبلية لإنتاج الافكار المساهمة في التخطيط الاستراتيجي والعمليات في المنظمة
3	(Iden et al , 2016:94)	توجيه و تمكين القرارات الحالية عبر بناء رؤى المستقبلية مشتركة و ذلك عن طريق وجود منهج منظم لفهم العقود المستقبلية والمحتملة.
4	(Canyon, 2018:1)	ابتكار الحلول التعاقدية المستقبلية واعتمادها بدلاً من التنبؤ بالمستقبل ويتم ذلك عبر مصطلح شامل للتخطيط الاستراتيجي
5	(الحسنوي، 2020:14)	قدرة المنظمة في بناء قاعدة رئيسية تعتمد على مجموعة من الانشطة المنظمة والمنهجية لتوليد مجموعة واسعة من الافكار والخطط عبر تطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة
6	(نعمة و سناء، 2021:234)	هو الشكل المهم من اشكال التفكير التنظيمي المرتبط بالنوع الاستراتيجي

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على ما اورده الكتاب و الباحثين

ثانياً: مراحل عملية الاستشراف الاستراتيجي

مراحل الاستشراف الاستراتيجي تمر ب اربعة مراحل متتالية (Paliokaite,2010:20) وهي كالآتي :-

تكون المرحلة الاولى مختصة بالفحص وطرق المسح البيئي وغالباً ما تسمى هذه المرحلة بالاستشراف السابق.

بينما المرحلة الثانية فتختص بكونها مرحلة فهم وتنفيذ وتطبيق المعلومات التي حصل عليها من المرحلة السابقة في الاتجاه الصحيح، وكيفية الاستفادة منها.

اما المرحلة الثالثة فتكون من اهم مراحل الاستشراف فتكون بمثابة قلب الاستشراف الاستراتيجي، كون في هذه المرحلة يتم توظيف وتكوين الرؤى الجديدة بعد تحليل و دمج المعرفة الحالية المكتسبة بالمعرفة السابقة.

واخيراً المرحلة الاخيرة فتكون مرحلة تطبيق خطوات العمل و الافكار وتطوير الاستراتيجي و ذلك للوصول لأفضل النتائج.

اما (Cook et al,2014:1476) فيشير الى ستة خطوات وهي:

1. تحديد النطاق: ويقصد بها تشخيص وتحديد العقبات والمشاكل الاساسية التي تواجه المنظمة، وبالتالي تشخيص وتحديد الجهات الفاعلة.

2. المدخلات: ينبغي في هذه المرحلة وضع جدول بالاتجاهات السابقة والمعتمدة حالياً، والاتجاهات المستقبلية القابلة للتغيير.

3. فحص الاشارات وتحليلها: اي معرفة وتحليل الاشارات المتوقعة، و خلط البيانات المتعددة المصادر.

4. كشف المعلومات: اعادة النظر في العقود المستقبلية المتوفرة، ومعرفة عواقب جميع القرارات المستقبلية، ثم اختيار القرار الذي يتناسب مع المستقبل المتوقع.

5. وضع آلية للتصرف: أي تحديد ومعرفة الظروف والاطر الزمنية المستقبلية، وبالتالي معرفة وتشخيص الاجراءات المتخذة التي بدورها تعزز المستقبل الذي تطمح إليه المنظمة.

6. تنفيذ النتائج: يقصد بها تنفيذ وعمل الخطة الاستراتيجية التي اتفق عليها في المنظمة، و رصد الاشارات لمعرفة ماهي المدة التي ينبغي أن تكون الاستراتيجية فيها جاهزة .

ثالثاً: أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

اشار كلاً من (Hassanabadi,2019:63) و (Amniattalab&Ansari,2016:6) و (حمد,2019:46) و قد بين (Paliokaite et al.,2014:146) ابعاد الاستشراف الاستراتيجي وهي كما موضح أدناه:-

1- قابليات المسح البيئي

يشير مفهوم قابليات المسح البيئي الى ضرورة انشاء استراتيجية خاصة بالمنظمة شرط أن تقوم بدراسة وتحليل، وفحص منهجي، و مسح لبيئتها الداخلية والخارجية، لمعرفة نقاط قوتها وضعفها، والتهديدات المحيطة بها، و عليه يجب أن يكون المسح البيئي مستمر نظراً للتغيرات المستمرة والسريعة في بيئتها، وخاصة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، منذ بداية القرن الحادي والعشرين، مما سلط الضوء على ضرورة اهتمام المنظمات في بيئتي العمل الداخلية وحتى الخارجية (حمد,2019:46)، فيؤكد (Hassanabadi,2019:63) على أهمية التزام المسح البيئي بالآفاق 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. الآفاق الزمني: ويكون مهم جداً بالنسبة للمنظمات على المديين الطويل الآجل والقصير الآجل، وينبغي أن يكون أجراء المسح وفق توقيت متباين لكي يهيئ للمنظمات سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها (Rohrbeck et al.,2009:12).
2. العمق: يقصد بها التركيز على المناطق التي هي قد تبدو غير ذات اهمية ألاً أنها ستبدو أكثر اهمية مستقبلاً، جراء التغيرات المستقبلية المستمرة، التي قد يصعب فهمها، فعليه يجب أن تكون المنظمة مستعدة لمثل هذه التغيرات والاحداث الطارئة الممكنة الحدوث مستقبلياً ، ويتم ذلك عن طريق أجراء المسح الشامل والعميق للمنظمة (Hassanabadi,2019:67).
3. ضعف الموارد
4. المصادر القوية: ينبغي على المنظمة اختيار معلوماتها من مصادر خارجية موثوقة، (Danneels,2008:520).

2- قابليات الخيار الاستراتيجي

يبين (Ansoff et al.,2019:125) بأن قابليات الخيار الاستراتيجي تعتمد على ما تمتلكه المنظمة من مؤهلات وقدرات مستقبلية متكيفة مع الاضطرابات والاحداث المستقبلية المتوقعة، فتعمل المنظمة على تطوير قدراتها تدريجياً، بالإضافة الى قدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات.

و لقابليات الخيار الاستراتيجي ثلاث مستويات رئيسة يُبينها (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.

3- قابليات التكامل

تعرف قابليات التكامل: هي الكفاءة التي تمتلكها المنظمة من أجل قدرة المنظمة على امتلاكها و استحواذها على الموارد المتاحة أمامها بغية تحقيق الأهداف التي تسعى أليها ، معتمدة على القدرات الابداعية ،والاداء الريادي الذي يمتلكه الموظفون العاملون في المنظمة، وبالتالي فأنها تعتمد وبشكل أساسي على ثلاثة متغيرات اساسية وهي (Hassanabadi,2019:70):-

- 1- القيادة : للقيادة أهمية كبيرة جداً، أذ تعتبر المصدر الاساسي لتحقيق رؤية المنظمة، 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 المنظمة، سواء كانت في رأس المال، او في المهارات التي يمتلكها الموظفون، او التي يحصلون عليها جراء التعلم والتطور الداخلي للمنظمة.
- و للتكامل ثلاث مستويات في القرارات الاستراتيجية للمنظمة يبينها (Gomez,2011,164) وهي:
- أ- قرار الاستشراف السيء: سواء كان نقص في معلومات الاستشراف او عدم اهتمام صناع القرار بتكامل المعلومات ضعيف جداً، وتركيزهم فقط على القرارات القصيرة المدى، لذا ستكون اغلب قرارات الاستشراف سيئة.
- ب- اللامبالاة في القرار: لا يأخذ صناع القرار الاستشراف الاستراتيجي بالحسبان، نتيجة لاتخاذ قراراتهم بصورة غير منظمة.
- ت- قرار الاستشراف المتكامل: يركز على الفهم العميق والشامل للمنظمة، واتخاذ افضل القرارات بعد التشاور، والحصول على المعلومات من مصادرها الموثوقة (Gomez,2011:415-416) .

2- التميز المنظمي

يُعرف التميز لغوياً: بأنه فصل الشيء عن غيره، كما قال الله تعالى في كتابه الحكيم (و امتازوا اليوم أيها المجرمون) (سورة يس،59). أي انفصلوا عن المؤمنين، اما في اللغة العربية فهو يعبر عن أسم مصدر والذي جاء من الفعل "تميز" كما ورد في المعجم الوسيط، بينما في اللغة الانكليزية فجاءت كلمة "Excellence" أي بمعنى ابداع وتفوق، اما أين منظور فيعرف التميز على أنه التفرد وعدم التشابه في الشيء أي وجود فرق واختلاف بصفات معينة (أين منظور، 1996)، اما التميز في المفهوم الاغريقي فكان يعرف بأنه الشجاعة وتقديم الشيء الافضل، واستمرار الخير، وعدم ممانعة الاطراف وحصول القبول والتوافق (الجبري، 2009:18)، وللتميز مفاهيم كثيرة نذكر منها بعض من ما اورده الباحثين في الجدول رقم (2) :

ت	الباحث و السنة	المفهوم
1	(Oakland,2001:5)	تطبيق المنظمات الجهود المنظمة، بالتنسيق مع التخطيط الفعال بالاعتماد على تطبيق الجودة الشاملة، وإكساب الموظفين مهارات وخبرات عالية، بغية تحقيق أهداف المنظمة لتكون قادرة على تحقيق مركز تنافسي قوي تتفوق فيه على المنظمات والشركات المنافسة لها.
2	(بالحرر، 2016:10)	توافر في المؤسسة مناخ تنظيمي، يعمل الموظفين فيه كفريق عمل واحد ، فتكون المنظمة قادرة على جذب الفرص والابتعاد عن التهديدات محققة بذلك التميز والتفوق على المنافسين
3	(Ghali,2018:47)	قدرة المنظمة على استخدام وتطبيق مراجعات دورية لسير العمل، ووضع نماذج التميز للمقارنة فيما وصلت اليه المنظمة، وما تنوي أن تصل اليه، محققة بذلك المصلحة العامة للمنظمة
4	(Musa,2020:109)	يعتبر التميز المنظمي مفهوم شامل في الفكر الاداري والاستراتيجي المعاصر، فيعمل على تحقيق تطور المنظمة، ومحاولة التوازن بين بيئة العمل الداخلية والخارجية، لتحقيق الميزة التنافسية التي تتفوق بها المنظمة على الشركات المنافسة الاخرى .

ثانياً: مبادئ التميز المنظمي :-

- لتحقيق تميز المنظمات لابد من اعتماد المنظمة على مجموعة من المبادئ الاساسية التي تستند عليها و نذكر منها الآتي (Ringrose&Canada,2013:445-446) :-
- 1- وجوب مشاركة القيادة، الادارة العليا والتزامها لبيان اتجاه التواصل.
 - 2- توفير نظام المعلومات والبيانات المتكامل الذي يتلائم مع جميع الانشطة السائدة في المنظمة، واتخاذ القرارات على وفق البيانات المتوفرة.
 - 3- العمل على التطوير والتحسين المستمر، والمحافظة على العلاقات التي تضيف قيمة مع الموردين والشركاء.
 - 4- العمل على تعزيز التعاون والعمل الجماعي، مما يساهم في توفير الفرص للموظفين لتطوير كفاءاتهم في العمل، وبالتالي تحسين وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة.
 - 5- تنمية المسؤولية الاجتماعية، والحرص على فهم وإثبات المنظمات تجاه المجتمع.

ثالثاً : ابعاد التميز المنظمي:

1- **التميز القيادي:** المفهوم القيادي للسلطة يتباين مع القيادة، ووجد هذا الاختلاف كون القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين "الموظفين"، والذي يتم عبر سمات وقدرات مختلفة (البارودي، 2015:27) و تتميز القيادة العليا بتأثيرها المباشر على التميز، ف يتم ذلك عبر تشجيع وتقديم الدعم لتنمية قدرات الموظفين في المنظمة، ولحثهم على الابداع والابتكار والتميز، بالإضافة الى اهتمام القيادات بتشجيع المنافسة، وقدرتها على تقديم الحلول والمقترحات الجديدة لحل المشاكل الحاصلة، وقدرتها على التواصل والاتصال المباشر، بينها وبين الافراد (Borghini, 2005)، ولتحقيق التميز في المنظمات لابد للقيادات العليا أن تتبّع استراتيجيات الباب المفتوح، و غرس قيم التميز، والعمل على تحفيز و تشجيع المنافسة بين الموظفين ، تقديم الحلول المبتكرة في حل المشكلات (ALKshali, 2020, 900).

2- **تميز الموارد البشرية :** يبين (Mahmood&Azhar, 2015:103) أن مفهوم الموارد البشرية هو مصطلح يُطلق على المجاميع من الافراد الذين يعملون في المنظمة، الذين تعاقدت معهم للقيام بفعل معين لأداء مهامهم الوظيفية مقابل أجر مادي، أو مكافآت .

و يعد هذا البعد أحد الركائز الاساسية لنجاح المنظمة عبر تحديد و تطوير قدرات ومهارات الموظفين في المنظمة بشكل يتناسب مع دعم الاستراتيجية والسياسة المتبعة لتحقيق التميز (بو سالم، 2015:70)، وبسبب التكنولوجيا المتقدمة و سرعة الأحداث المتغيرة فأنها ستواجه بعض التحديات والمعوقات ومن هنا يبرز دور الادارة العليا في تنبئ استراتيجيات و سياسات تتناسب مع هذه التحديات والمعوقات لتحقيق اهداف المنظمة بأسلوب متجدد ومستجد ومتكيف مع الاحداث المتغيرة (Colurcio&Cristina, 2006:472)، ولتحقيق التميز لابد للإدارة أن تتبّع أسلوب التفويض والمشاركة الجماعية والتقدير في السعي و فسخ الحرية للموظفين في مختلف المستويات الادارية وتبتعد عن المركزية والروتين لتحقيق أهداف المنظمة والموظفين في الوقت نفسه (عبد الوهاب، 2016:142).

3- **تميز العمليات :** أن المنظمات المتميزة هي التي تقوم بتصميم وإدارة و تحسين عملياتها للحصول على قيمة مضافة تمكنها من تحقيق التميز (performance Excellence Program, 2015:23)، (EFQM, 2013:5).

ويمكن تقسيم العمليات التي تجري في المنظمة الى اربعة انواع مقسمة كالآتي (Willcocks&Smith: 1995): -
اولاً: العمليات الجوهرية المقصود بها المرتبطة ارتباطاً مباشراً بإنتاج المنتج، أي العمليات المسؤولة عن خلق قيمة مضافة للخدمة المقدمة والمنتج.

ثانياً: العمليات المساعدة: أي تكون غير مسؤولة عن خلق القيم المضافة، وانما تساعد في خلق القيمة أي وظيفتها تقديم الدعم والاسناد للعمليات.

ثالثاً: العمليات الادارية: العمليات التي تكون من مسؤولية الادارات والمستويات الادارية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

رابعاً: العمليات التي تجري بين المنظمة وبين الاطراف الخارجية والمقصود بها عمليات الشراء بين الموردين.

4- **التميز المعرفي :** يستخدم التميز المعرفي المعرفة لمساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات و الاجراءات الصحيحة لتحقيق أهدافها، وبالتالي يعد التميز المعرفي عبارة عن عمليات لتحويل المعلومات التي تم الحصول عليها والموارد الفكرية لموارد ذات أهمية وقيمة عالية، لاتخاذ القرار الصحيح و لتطوير امكانيات ومهارة الموظفين العاملين في المنظمة (Baluchh, 2017:26).

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

المحور الثالث : الجانب العملي

تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات التأثير

1- فرضية التأثير المتعدد الرئيسية الاولى: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للاستشراف الاستراتيجي وأبعاده (قابليات المسح البيئي X_1 ، قابليات الخيار الاستراتيجي X_2 - قابليات التكامل X_3) مجتمعة في التميز المنظمي Y ، في المنظمة المبحوثة. ويتضح من الجدول رقم (3)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (165.656) وبمعنوية (0.001)، وتحت درجتي الحرية (3) و (126) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان تأثير المتغير (الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده) مجتمعة في المتغير (التميز المنظمي) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (79.8%) من المساهمات الحاصلة التميز المنظمي، وان ما نسبته (20.2%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار. كما ان قيمة الميل الحدي (b) لكل من (قابليات المسح البيئي ، قابليات الخيار الاستراتيجي ، قابليات التكامل) بلغت (0.220 ، 0.180 ، 0.488) على الترتيب وهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة لها والبالغة (2.268 ، 2.268 ، 7.846) وبمعنوية (0.010 ، 0.025 ، 0.001)، وبدرجة الحرية (126) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05، 0.01) وهذا يعني بان الميل الحدي (b) معنوي احصائياً. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية التأثير المتعدد الرئيسية الاولى وقبول الفرضية البديلة .

الجدول (3) التأثير المتعدد مجموع أبعاد المتغير (X) الاستشراف الاستراتيجي في التميز المنظمي Y

التميز المنظمي Y							الاستشراف الاستراتيجي X
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	المعنوية	t المحسوبة	معاملات الانحدار	
يوجد تأثير	0.001	165.6 56	0.798	.036	2.114	.352	الحد الثابت
				.010	2.627	.220	قابليات المسح البيئي X1
				.025	2.268	.180	قابليات الخيار الاستراتيجي X2
				.001	7.846	.488	قابليات التكامل X3
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (3.126) قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (3.126) قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (126) قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (126)							

2- فرضية التأثير المتعدد الفرعية الاولى : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للاستشراف الاستراتيجي وأبعاده (قابليات المسح البيئي X_1 - قابليات الخيار الاستراتيجي X_2 - قابليات التكامل X_3) مجتمعة في التميز القيادي Y_1 ، في المنظمة المبحوثة ويتضح من الجدول رقم (4)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (97.356) وبمعنوية (0.001) ، وتحت درجتي الحرية (3) و (126) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان تأثير المتغير (الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده) مجتمعة في البعد (التميز القيادي) معنوي احصائياً ، وفسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (69.9%) من المساهمات الحاصلة التميز القيادي ، وان ما نسبته (30.1%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية التأثير المتعدد الفرعية الاولى وقبول الفرضية البديلة .

الجدول (4) التأثير المتعدد مجموع أبعاد المتغير (X) الاستشراف الاستراتيجي في التميز القيادي Y1

التميز القيادي Y1							الاستشراف الاستراتيجي X
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	المعنوية	t المحسوبة	معاملات الانحدار	
يوجد تأثير	0.001	97.356	0.699	.123	1.554	.356	الحد الثابت
				.128	1.534	.177	قابليّات المسح البيئي X1
				.005	2.885	.315	قابليّات الخيار الاستراتيجي X2
				.001	5.132	.440	قابليّات التكامل X3
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (3.126)							
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (3.126)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (126)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (126)							

3- فرضية التأثير المتعدد الفرعية الثانية : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للاستشراف الاستراتيجي وأبعاده (قابليّات المسح البيئي X1 - قابليّات الخيار الاستراتيجي X2 - قابليّات التكامل X3) مجتمعة في تميز الموارد البشرية Y2 ، في المنظمة المبحوثة . . ويتضح من الجدول رقم (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (71.316) وبمعنوية (0.001) ، وتحت درجتي الحرية (3) و (126) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان تأثير المتغير (الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده) مجتمعة في البعد (تميز الموارد البشرية) معنوي احصائياً ، وفسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (62.9%) من المساهمات الحاصلة تميز الموارد البشرية، وان ما نسبته (37.1%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار، وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية التأثير المتعدد الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة .

الجدول (5) التأثير المتعدد مجموع أبعاد المتغير (X) الاستشراف الاستراتيجي في تميز الموارد البشرية Y2

تميز الموارد البشرية Y2							الاستشراف الاستراتيجي X
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	المعنوية	t المحسوبة	معاملات الانحدار	
يوجد تأثير	0.001	71.316	0.629	.099	1.660	.423	الحد الثابت
				.048	1.998	.256	قابليات المسح البيئي X1
				.822	.225	.027	قابليات الخيار الاستراتيجي X2
				.001	6.289	.599	قابليات التكامل X3
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (3.126)							
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (3.126)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (126)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (126)							

4- فرضية التأثير المتعدد الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للاستشراف الاستراتيجي وأبعاده (قابليّات المسح البيئي X1، قابليّات الخيار الاستراتيجي X2، قابليّات التكامل X3) مجتمعة في تميز العمليات Y3 ، في المنظمة المبحوثة. ويتضح من الجدول رقم (6)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (79.143) وبمعنوية (0.001)، وتحت درجتي الحرية (3) و (126) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان تأثير المتغير (الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده) مجتمعة في البعد (تميز العمليات) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (65.3%) من المساهمات الحاصلة تميز العمليات، وان ما نسبته (34.7%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية التأثير المتعدد الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة .

الجدول (6) التأثير المتعدد مجموع أبعاد المتغير (X) الاستشراف الاستراتيجي في تميز العمليات Y3

تميز العمليات Y3							الاستشراف الاستراتيجي X
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	المعنوية	t المحسوبة	معاملات الانحدار	
يوجد تأثير	0.001	79.143	0.653	.688	.402	.113	الحد الثابت
				.162	1.406	.199	قابليات المسح البيئي X1
				.051	1.974	.264	قابليات الخيار الاستراتيجي X2
				.001	5.335	.561	قابليات التكامل X3
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (3.126)							
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (3.126)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (126)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (126)							

5- فرضية التأثير المتعدد الفرعية الرابعة : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للاستشراف الاستراتيجي وأبعاده (قابليات المسح البيئي X1 - قابليات الاستراتيجي X2 - قابليات التكامل X3) مجتمعة في التميز المعرفي Y4 " في المنظمة المبحوثة. ويتضح من الجدول رقم (7)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (68.366) وبمعنوية (0.001)، وتحت درجتي الحرية (3) و(126) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان تأثير المتغير (الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده) مجتمعة في البعد (التميز المعرفي) معنوي احصائياً ، وفسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (61.9%) من المساهمات الحاصلة التميز المعرفي، وان ما نسبته (38.1%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في نموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية التأثير المتعدد الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة .

الجدول (7) التأثير المتعدد مجموع أبعاد المتغير (X) الاستشراف الاستراتيجي في التميز المعرفي Y4

التميز المعرفي Y4							الاستشراف الاستراتيجي X
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	المعنوية	t المحسوبة	معاملات الانحدار	
يوجد تأثير	0.001	68.366	0.619	.005	2.876	.652	الحد الثابت
				.016	2.445	.279	قابليات المسح البيئي X1
				.105	1.634	.176	قابليات الخيار الاستراتيجي X2
				.001	4.120	.349	قابليات التكامل X3
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (3.126)							
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (3.126)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (126)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (126)							

6- فرضية التأثير المتعدد الفرعية الخامسة : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لـ الاستشراف الاستراتيجي وأبعاده (قابليات المسح البيئي X1 - قابليات الخيار الاستراتيجي X2 - قابليات التكامل X3) مجتمعة في التميز المالي Y5 " . ويتضح من الجدول رقم (8)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (71.343) وبمعنوية (0.001) ، وتحت درجتي الحرية (3) و (126) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان تأثير المتغير (الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده) مجتمعة في البعد (التميز المالي) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (62.9%) من المساهمات الحاصلة التميز المالي ، وان ما نسبته (37.1%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في نموذج الانحدار ، وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية التأثير المتعدد الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة .

الجدول (8) التأثير المتعدد مجموع أبعاد المتغير (X) الاستشراف الاستراتيجي في التميز المالي Y5

التميز المالي Y5							الاستشراف الاستراتيجي X
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	المعنوية	t المحسوبة	معاملات الانحدار	
يوجد تأثير	0.001	71.343	0.629	.491	.690	.177	الحد الثابت
				.156	1.427	.184	قابليات المسح البيئي X1
				.266	1.118	.136	قابليات الخيار الاستراتيجي X2
				.001	5.830	.558	قابليات التكامل X3
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (3.126)							
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (3.126)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (126)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (126)							

المحور الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- اظهرت النتائج المتعلقة بتأثير الاستشراف الاستراتيجي و التميز المنظمي ان هنالك تأثيراً بين المتغيرات الفرعية تقضي الى تأثير بعد قابليات المسح البيئي مع التميز المنظمي بصورة اعلى من بقية متغيرات الاستشراف الاستراتيجي و هذه النتيجة يستدل منها مما يعني بالضرورة اهتمام اكبر من قبل افراد العينة المبحوثة.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والتميز المنظمي.
- 3- بعد مراجعة بُد التميز المنظمي في ادبيات الادارة تبين وجود اكثر من اتجاه و يأتي ذلك كون علاقة نماذج التميز بالعوامل الظاهرة والكامنة في المنظمة، اضافة الى عدم امكانية تحقيق المنظمة للتميز والابداع في جميع المجالات ويكمن ذلك لغياب توافر جميع المهارات والامكانيات اللازمة.
- 4- تبين نتائج البحث بأن المنظمة المبحوثة لا تسعى لمشاركة موظفيها في الدورات التطويرية و ذلك لاكتسابهم المهارات الثقافية المختلفة.

ثانياً: التوصيات

- 1 - تكثيف الجهد المعرفي والبحثي في متغيرات الدراسة إذ اصبحت اشكل محور اهتمام الادبيات المعاصرة كونها المرجع المحقق للاستمرارية في ظل بيئة الاعمال المتسمة بالتغيير المستمر.
- 2- ينبغي على المنظمة المبحوثة ان تعطي اهتماماً اكبر للعمليات الخاصة بالتميز المنظمي و ذلك عبر قيامها باستطلاعات منتظمة بغية التعرف على الاحتياجات والمتطلبات، بالإضافة الى الاهتمام بالموارد البشرية و حث الموظفين على التواصل المباشر مع الادارة العليا مما يساهم في تعزيز الثقة فيما بينهم.
- 3- تشجع المنظمة المبحوثة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.
- 4 - تطوير برامج التدريب في المنظمة المبحوثة بما ينسجم مع تطورها مع الدول المتقدمة.

المصادر: القرآن الكريم

المصادر العربية:

- 1- البارودي، منا لأحمد، (2015)، القائد المتميز و أسرار الابداع الاداري، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة.
- 2- بو سالم، أبو بكر، (2015)، " دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي " ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية – جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر .
- 3- بالحمر، الاء بنت عبد الرحمن بن محمد ، (2016) ، " مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في جدة من وجهة نظر الاداريين ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- 4- جرادات، ناصر محمد سعود ، (2013)، " الادارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث " ، ط 1 ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان .
- 5- حمد، عدنان رحيم حمود، (2019)، " تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية – دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة " ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
- 6- الحساوي، أحمد كاظم عبدالله، (2020)، " دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الاداء الريادي للمنظمات – دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية " ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- 7- 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 إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 8- عبد الوهاب، محمود أسامة ، (2016) ، الشفافية الادارية و أثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد(53) .
- 9- 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.
- 10- العيثاوي، ميعاد حميد ظاهر، (2021) ، " تأثير الوضوح الاستراتيجي في التميز المنظمي بتوسيط القدرات الديناميكية " ، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 11- 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 .
- 12 - النصور ، أسماء سالم ، (2010) ، " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية ،رسالة ماجستير ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 13- نعمة ، اسماء حبيب وعبد الرحيم سناء ،(2021) " تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الابداع الاخضر – دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتجات الغذائية ") ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (27) ، العدد (125).
- 14- Ahmeti,(2014),Human Resources Development And Challenges Faced During Transition In Developing Economies, International Journal Of Economics, Commerce And Management ,Vol. 3, Issue 4, Pp4 .
- 15- Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organizational ambidexterity. International Journal of Innovation Management, 20(03).
- 16- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019), Implanting strategic management. Springer.
- 17- Alkshali,(2020),The Impact Of Strategic Alliances On Organizational Excellence In Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies ,International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 9, Issue 06,Pp900 .
- 18- Babatunde, B. O., & Adebisi, A. O. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. Economic Insights-Trends & Challenges, 64(1).
- 19-Bhardwaj , S.S., & Kumar,D, (2014)."Environmental Scanning by FMCG Companies in India: a Comparative Study " , International Journal of Management and International Business Studies, vol (4), no (1).
- 20- Baldrige Performance Excellence Program, (2015), Baldrige Your Organization Performance , National Institute of Standard and Technology (NIST) , United States Department of Commerce .
- 21- Baluch,(2017),The Impact Of Knowledge Management On Organizational performance In Today's Economy, South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 12, Issue 3,pp26-30 .

- 22-Borges, N.M., & Janissek- Muniz,R, (2018) . "Informal and Individual Practices of The Environmental Scanning In Organizations". In Handbook of Resarch On Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage (PP55-67). LGL Global.
- 23- Cook, C. N., Wintle, B. C., Aldrich, S. C., & Wintle, B. A. (2014). Using strategic foresight to assess conservation opportunity. *Conservation biology*, 28(6), 1474- 148.
- 24- Canyon, Deon ,(2018), Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning, DANIEL K. INOUE ASIA PACIFIC CENTER FOR SECURITY STUDIES OCCASIONAL PAPER, OCTOBER .
- 25- Danneels, Erwin ,"Organizational antecedents of second-order competences", *Strategic management journal*. Vol. 29.No.5. (2008): 519- 543 .
- 26- Djuricic, Ksenija, and Jean-Philippe Bootz , (2019)."Effectuation and foresight– An exploratory study of the implicit links between the two concepts" ,*Technological Forecasting and Social Change*. Vol, 140.: 115-128 .
- 27- Ghali,(2018),Self- Management and its Relation to Organizational Excellence, *International Journal of Engineering & Technology* 4.N 7,PP47- 50.
- 28- Højland, Jakob, and René Rohrbeck, (2017). "The role of corporate foresight in exploring new markets– evidence from 3 case studies in the BOP markets". *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 30,No.6: 734-746.
- 29- Hassanabadi, Masoud. (2019), " Strategic Thinking , Organizational foresight, and strategic planning in high-tech SMEs in the UK.Diss". Bangor University.
- 30- Haddawee , Ameera Hatif (2018) , The Impact of Strategic Foresight on Strategic Entrepreneurship , The *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention* 5(05): 4687-4692.
- 31- Iden, Jon, Leif B. Methlie, and Gunnar E. Christensen.(2017), "The nature of strategic foresight research: A systematic literature review". *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 116.No.1: 87-97.
- 32- Joneidi Jafari, Mahdi, and Seyed Akbar NiliPourTabataba’I,(2017). "Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry". *Foresight*. Vol. 19,No.6: 559-576.
- 33- 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.
- 34- 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 .
- 35- Oakland , John S., (2001) , Total Organizational Excellence: Achieving World - Class Performance, Butterworth - Heinemann.
- 36- Paliokaitè, Agnè, Nerijus Pacesa, and David Sarpong. (2014),"Conceptualizing strategic foresight: An integrated framework". *Strategic Change*. Vol. 23.No.3-4: 161-169.
- 37- Rohrbeck, René, Sarah Mahdjour, Sebastian Knab, and Tobias Frese,(2009). "Benchmarking report: strategic foresight in multinational companies.
- 38- Ringrose,Canada,(2013), Development of an organizational excellence framework, *Journal of TQM* , Vol. 25 No. 4,pp445.
- 39- Sekiguchi,t,(2005)the strategic choice model and industrial relations in japan ,Osaka keidai ronshu,vol.56NO(4).
- 40- Voros, J. (2005). A generic foresight process framework. *foresight*, 5(3), 10-21.
- 41- Willcocks, Leslie, and Gill Smith (1995). IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions, *Journal of Strategic Information Systems*, Amsterdam: North-Holland, Vol. (4), No. (3), PP. 279-301 .