

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Al-Nuaimi Haydar Ibrahim Saleh & Abdul-Ajeeli Marwan Hussein. Strategic Foresight and its Role in Promoting Organizational Culture: An Exploratory study of the Opinions of A sample of administrative leaders Working in the Salah Al-Din Governorate Health Department. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (1):25-38.

## Strategic Foresight and its Role in Promoting Organizational Culture: An Exploratory study of the Opinions of A sample of administrative leaders Working in the Salah Al-Din Governorate Health Department

Haydar Ibrahim Saleh Al-Nuaimi <sup>1</sup>, Marwan Hussein Abdul-Ajeeli <sup>2</sup>

<sup>1</sup> general Directorate of Education in Salah Al-Din – Science Education Department/Salah Al-Din Governorate, Iraq

<sup>2</sup> college of Administration and Economics/Tikrit University, Salah al-Din Governorate, Iraq

[Haydar.alnuaimi1990@gmail.com](mailto:Haydar.alnuaimi1990@gmail.com) <sup>1</sup>

[marwan.h.29@tu.edu.iq](mailto:marwan.h.29@tu.edu.iq) <sup>2</sup>

**Abstract:** Our Current Research aims to Determine the Role of Strategic Foresight in Enhancing Organizational Culture in the Salah Al-Din Health Department the Researcher Resorted to Using the Questionnaire as A main Statistical tool in Collecting Data, and Five Departments were Chosen in the Field of Research, which were (the Administrative, Financial and Legal Department, the Planning and Resource Development Department, Inspection Department, Auditing Department, Pharmacy Department). to Achieve the Research Goal, the Researcher Used the Descriptive Analytical method. the Research Sample Consisted of Administrative Leaders Working in the Aforementioned Society, namely (Assistant General Manager, department managers, division managers, as well as unit managers), the Research Sample Consisted of (130) Individuals. the Questionnaire was Distributed to Them in A non-random, Intentional Manner. Among the Questionnaires Retrieved and Suitable for Analysis According to the Statistical Program (SPSS.26) were (110) Questionnaires.

The Research Reached an Important Result Represented by the presence of A significant Correlation Between the Dimensions of the Research at the level of Variables Represented by Strategic Foresight and Organizational Culture. In addition, the Results Showed the Presence of A significant Correlation Between these Variables, and Therefore the Researcher Recommends the need for the Attention of Administrative leaders and Decision Makers in the Department. Salah El-Din's health is Practiced by the Method of Strategic Foresight, As it Represents the Future Strategic Vision of the Organization and is Considered the Main Base for the Organizational Culture Process, As it helps Employees in the Organization to Identify and Address Failures and Events that May Occur in the Future.

**Keywords:** Strategic Foresight, Organizational Culture, Salah Al-Din Health Department.

## الاستشراف الاستراتيجي ودوره في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة استطلاعية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين

م.م. حيدر إبراهيم صالح النعيمي<sup>1</sup>، م.م. مروان حسين عبد العجيلي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المديرية العامة لتربية صلاح الدين- قسم تربية العلم، صلاح الدين، العراق  
<sup>2</sup>كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، صلاح الدين، العراق

**المستخلص:** يهدف بحثنا الحالي الى تحديد دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين ولجأ الباحثان الى استخدام الاستبانة بوصفها أداة إحصائية رئيسية في جمع البيانات وتم اختيار خمسة اقسام في ميدان البحث تمثلت بـ ( قسم الإدارية والمالية والقانونية ، قسم التخطيط وتنمية الموارد ، قسم التقنيش ، قسم التدقيق، قسم الصيدلة ) ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتألقت عينة البحث من القيادات الإدارية العاملة في المجتمع انف الذكر وهي كلاً من ( معاون مدير عام ، مدراء الأقسام ، ومدراء الشعب وكذلك مدراء الوحدات) وبواقع (130) فرداً إذ وزعت عليهم الاستبانة بأسلوب الطريقة غير العشوائية القصدية وكان من بين الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل وفق البرنامج الاحصائي (SPSS.26) (110) استبانة .

وتوصل البحث الى نتيجة مهمة تمثلت بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد البحث على مستوى المتغيرات المتمثلة بالاستشراف الاستراتيجي والثقافة التنظيمية ، فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين تلك المتغيرات ، وبالتالي يوصي الباحثان بضرورة اهتمام القيادات الإدارية وصانعي القرار في دائرة صحة صلاح الدين بممارسة أسلوب الاستشراف الاستراتيجي كونه يمثل الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة ويُعد القاعدة الرئيسية لعملية الثقافة التنظيمية حيث يساعد الموظفين في المنظمة نحو تحديد ومعالجة الاخفاقات والاحداث التي تمر بالمنظمة في الوقت الحالي وكذلك معالجة ما يحدث مستقبلاً.

**الكلمات المفتاحية:** الاستشراف الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، دائرة صحة صلاح الدين.

Corresponding Author: E-mail: [Haydar.alnuaimi1990@gmail.com](mailto:Haydar.alnuaimi1990@gmail.com)

### المقدمة

من اكثر العبارات التي يتم الاستشهاد بها على مستوى الادارة الاستراتيجية أن وتيرة التغيير لن تكون بطيئة في المستقبل وأن التعقيد المتزايد للأحداث التي تشهدها المنظمات الى جانب ديناميكيته يشكل تحدياً امام التنفيذ الموثوق بالنسبة للاستراتيجيات التي تبني عليها المنظمات قراراتها المستقبلية ، وبلا منازع ان المنظمات المحلية العراقية بدأت تدخل في دوامة كبيرة من أجل مواكبة الصراع الدائر بين المنظمات المنافسة ، كون الاخيرة متمرسه في حالة حدوث الازمات بشكل مفاجئ وخصوصاً أنها تعمل في القطاع ذاته التي تعمل فيه منظماتنا المحلية ، ونتيجة الاعمال التي تنسم بالتغير السريع ولكثرة التعقيد في ثورة الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة توجب عليها مواكبة كافة الاحداث والتكيف مع التغيرات المفاجئة السريعة التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية ، خصوصاً بعد الاحداث التي مرت بها الكرة الارضية عام (2019) في مدينة ووهان الصينية التي انطلقت منها بوبئة شلت من حركة جميع المنظمات وعلى نطاق واسع بما في ذلك المنظمات في القطاع الصحي ، كون الاخيرة على تماس مباشر مع هذه الاحداث ، إذ أن هذه الازمة سببت للمنظمات الصحية اضطرابات واسعة في مجال عملها وهذا بدوره اعاد من هيكلية تلك المنظمات وبدأت اتصالاتها مع المفكرين الاستراتيجيين من اجل وضع تخطيط استراتيجي معين يقودها الى بر الامان، إذ بدأت بالتساؤلات الثلاثة والمعروفة على نطاق الادارة الاستراتيجية بـ (اين نحن كمنظمة صحية ؟ اين نريد أن نكون؟ كيف سنصل الى بر الامان؟) وللإجابة على تلك الاسئلة لابد من امتلاك المنظمات الصحية الرؤية الاستراتيجية الكافية التي تجعلها قادرة على مواجهة الازمات المستقبلية. وبما إن دائرة صحة صلاح الدين تعمل في ظل بيئة ديناميكية معقدة سريعة التغيير فأن التخطيط الاستراتيجي ليس كافياً لمواجهة تلك الازمات والتعقيدات التي تحدث في بيئة العمل كونه محفوف بالمخاطر، لذا توجب عليها اللجوء الى أسلوب **الاستشراف الاستراتيجي** الذي يُعد أداة فعالة للتخطيط الاستراتيجي والتفكير في المستقبل لضمان ديمومة استدامتها ، وان اتباع المنظمات لهذا الأسلوب يجعلها قادرة على النظر نحو المستقبل وذلك بمشاركة المفكرين الاستراتيجيين ، إذ يتمحور في مساعدة المنظمات والافراد نحو اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لضمان بقائها ونجاحها مستقبلاً ، لذا فأن نجاح هذه المنظمات لا يتوقف فقط في الوصول الى الاستشراف الاستراتيجي بل حتى على مستوى نمط التفكير السائد في المنظمات والمتمثل بالثقافة التنظيمية التي يُعدها مدراء المنظمات من المفاهيم الإدارية المعاصرة كونها تُعد عنصراً فعالاً في تكوين منظمات الاعمال ، اذ تلعب دوراً حيوياً في تجسيد وتطوير الفكر الاداري بالنسبة للقيادات الادارية وصانعي القرار ، كما وتُعد من الاسس المهمة بالنسبة للإدارة العليا لما لها من دور واضح على اداء موظفيها ، وأنها تُشير إلى القيم والعادات والمعتقدات التنظيمية التي توضح سلوك تلك المنظمات . وفي ضوء ذلك يُمكن استعراض الإطار الهيكلي لهذا البحث إذ تم تقسيمه الى أربعة مباحث رئيسية تضمن الأول منها على الإطار المنهجي للبحث، في حين كان المبحث الثاني من نصيب الإطار النظري وتمثل المبحث الثالث بمناقشة النتائج واختتم بالمبحث الرابع الإ وهو الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

### أولاً: مشكلة البحث

نتيجة التحديات والمخاطر الكبيرة التي تمر بها المنظمات وكون تلك المنظمات تعمل في بيئة عدم التأكد وعدم معرفة المستقبل وحجم المخاطر التي تمر بها ، ونظراً للأحداث المتسارعة التي تمر بها منظمات الاعمال سواء كانت انتاجية او خدمية ، بدأت تواجه هذه المنظمات ظروف بيئية متسارعة نتيجة التغيرات التكنولوجية الحديثة في عصرنا الحالي ، الامر الذي دفع هذه المنظمات الى احدث تغييرات شاملة في كافة جوانبها الادارية وهذا الامر يتطلب أن تمتلك الادارة العليا في دائرة صحة صلاح الدين قيادات ادارية تمتاز بالأيدولوجيا العالية ( الفكر الاستراتيجي العالي) وعندما تمتلك القيادات الادارية في الميدان المبحوث مستوى عال من التفكير يكون لديها القدرة على الاستشراف الاستراتيجي ، لذلك على جميع منظمات الاعمال ان تخطط وتفكر بطريقة استراتيجية بعيدة المدى وتنفذ خططها الاستراتيجية بطريقة شاملة ومتكاملة ومرنة ، والابتعاد عن التفكير التقليدي الجامد ، وان تتمتع منظمات الاعمال بمستوى عال من الثقافة التنظيمية لأنها من المقومات الرئيسة التي تجعلها قادرة على خلق التفاهم والافكار المشتركة حول كيفية انجاز الاعمال المناطة للموظفين ، وبسبب الاضطرابات والتحديات البيئية المعقدة وبيئة عدم التأكد في المنظمات العراقية وخاصة الصحية منها ، توجب عليها فهم الاستشراف الاستراتيجي لما له من افكار ورؤى مستقبلية بعيدة تسهم في وضع المنظمات الصحية في مسارها الصحيح ، لذا فإن مشكلة البحث تكمن في الكيفية اللازمة لمعرفة تحديد الدور الذي يلعبه الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين ، وللإجابة على ذلك جرى طرح العديد من التساؤلات الفرعية وكما يلي :

١. ما مستوى اهتمام دائرة صحة صلاح الدين بالاستشراف الاستراتيجي وابعاده؟
٢. مدى تأثير الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية؟
٣. هل تتباين ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث؟

### ثانياً: اهمية البحث

تتبع اهمية البحث من كونه يسهم في تطوير قدرات ومهارات القيادات الادارية وصانعي القرار في دائرة صحة صلاح الدين لما لهذه الدائرة من اهمية متعلقة بالحياة البشرية، وتكمن اهمية البحث من خلال الآتي:

١. تعزيز الاستشراف الاستراتيجي في الميدان المبحوث لما له من صبغة مستقبلية بعيدة.
٢. جعل قرارات الميدان المبحوث مستقبلية قائمة على استشراف المستقبل.
٣. إن الربط بين الاستشراف الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وتناول الميدان المبحوث لهذين المتغيرين لما لهما من دور بارز في تحقيق بيئة عمل قادرة على مواكبة كل ما هو جديد ومفيد لهذه المنظمة.
٤. اهمية تعزيز الثقافة التنظيمية لموظفي دائرة صحة صلاح الدين لما لها من دور بارز في نجاح المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية.

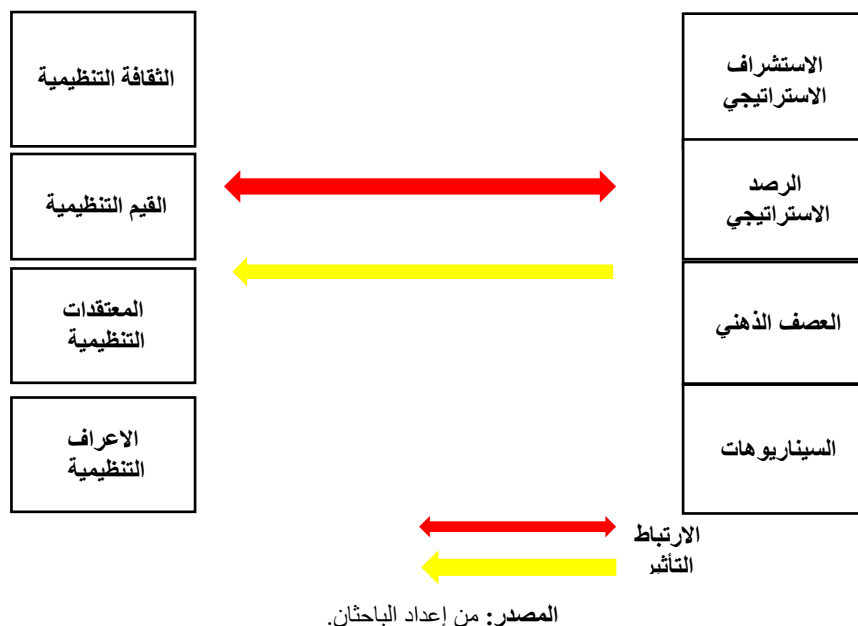
### ثالثاً: اهداف البحث

بعد استعراض جوهر مشكلة البحث واهميته، فإن الهدف الرئيس يتمثل بمعرفة بيان دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمات الصحية والمتمثلة بدائرة صحة صلاح الدين وعلى عينة من منسوبي تلك الدائرة وهم معاون مدير عام ومديرو الاقسام ومدراء الشعب والوحدات ولغرض معالجة مشكلة البحث والوقوف عندها، فإن بحثنا هذا يحاول الوصول نحو تحقيق الاهداف الفرعية الآتية:

١. تحديد مناهج الاستشراف الاستراتيجي واهم ابعاده عن طريق تسليط الضوء على جوانبه الفكرية.
٢. تحديد مستوى التأثير المباشر بين متغيرات البحث والابعاد الفرعية له وذلك وفقاً للإجابات المتعلقة بجميع المدراء سواء كانوا مدراء اقسام او شعب او وحدات في الميدان المبحوث.
٣. بيان مدى تأثير الاستشراف الاستراتيجي على مستوى الابعاد في تعزيز الثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

بعد التعرف على مشكلة البحث الرئيسة وأهدافه واهميته يُمكن بيان الصيغة الاساسية لمخطط البحث الفرضي كما بالشكل (١) والذي يوضح علاقة الاثر المنطقية والارتباط بين متغيرات البحث



#### خامساً: فرضيات البحث

تماشياً مع المشكلة الرئيسية للبحث والاهمية والاهداف ومخطط البحث الفرضي وضعت مجموعة من الفرضيات الرئيسية وحسب ما موضح في ادناه:

1. فرضية البحث الرئيسية الاولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والثقافة التنظيمية.
2. فرضية البحث الرئيسية الثانية: وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الاستشراف الاستراتيجي والثقافة التنظيمية.

#### سادساً: حدود البحث: إن البحث يتحدد بالآتي:

1. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في دائرة صحة محافظة صلاح الدين وشمل الإدارة العليا والوسطى.
2. الحدود البشرية: عمد البحث إلى اختيار (معاون مدير عام، مدراء الأقسام ومدراء الشعب، والوحدات).
3. الحدود الزمنية: امتدت المدة الزمنية للبحث من (١٥ كانون الاول ٢٠٢٣ إلى ٢٦ أيار ٢٠٢٤) والتي تضمنت مرحلة اعداد البحث ومرحلة توزيع الاستبانة وتفرغها وتحليلها ومرحلة استحصال الموافقات الاصولية من الجهات الرسمية في مديرية تربية صلاح الدين / قسم الاعداد والتدريب / شعبة البحوث والدراسات التربوية بكتابهم المرقم (٩٧٢/٤/٣/٣١) في (٢٠٢٤/٥/٢٠) والمتضمن تسهيل مهمة معنونه إلى دائرة صحة محافظة صلاح الدين ميدان البحث لغرض توزيع استمارة الاستبانة عليهم
4. الحدود المعرفية: تمثلت حدود البحث ب(الاستشراف الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية).

#### سابعاً: ادوات البحث

لجأ الباحثان في هذا المجال إلى استخدام الجوانب النظرية والعملية إذ استخدم في الجانب الاول المصادر المتعلقة بالرسائل والاطاريج والمجلات العلمية للوصول الى النتائج المرجوة أما الجانب الثاني فتعلق بالمحور العملي إذ تمكن الباحثان من جمع المعلومات عن طريق مسح ميداني على عينة من مجتمع البحث والمتمثلة بـ (130) فرداً إذ وزعت عليهم الاستبانة حسب الصيغة الموضحة في الجدول (١) ادناه:

جدول (١): طريقة توزيع الاستبانة على الميدان المبحوث

ت	أسماء المستجيبين	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المقفودة	الاستبانة العائدة	الاستبانة التالفة	الاستبانة الصالحة للتحليل
١	معاون مدير عام	3	/	/	/	3
2	مدير قسم	5	5	5	5	5
٤	مدير شعبة	23	2	21	1	20
٥	مدير وحدة	99	5	94	12	82
	المجموع الكلي	130	12	120	18	110

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً على الاستبانات المسترجعة.

وفيما يخص المقياس الذي استخدم في هذا البحث لجأ الباحثان الى استخدام مقياس ( Likert ) الخماسي وذلك لتناسبه مع طبيعة الاسئلة المطروحة في الاستبانة ، وقسمت الى محورين ، تمثل المحور الاول بالمعلومات الشخصية والتي تشمل ( الجنس ، العمر

، المؤهل العلمي، المنصب في الدائرة، الخدمة الفعلية في الدائرة) بينما تمثل المحور الثاني بالأسئلة الخاصة بمتغيرات البحث والتي شملت (٣٠) فقرة مقسمة الى جزئين الجزء الاول منها تمثل بالمتغير المستقل وهو الاستشراف الاستراتيجي والذي شمل (15) سؤال مقسم إلى ثلاث ابعاد وهي الرصد الاستراتيجي وتمثل بالفقرات من (X1-X5) والعصف الذهني من (X6-X10) بينما كانت السيناريوهات من (X11-X15) وتمثل الجزء الثاني منها بالمتغير التابع وهي الثقافة التنظيمية والتي شملت أيضاً على (15) سؤال ومقسمة على ثلاثة ابعاد وهي القيم التنظيمية وتشمل الفقرات (Y1-Y5) والاعراف التنظيمية من (Y6-Y10) والمعتقدات التنظيمية من (Y11-Y15) والجدول (٢) ادناه يوضح ذلك :

جدول (٢): متغيرات البحث الرئيسة والابعاد الفرعية لها والمصادر المستخدمة في إعداد الاستبانة

متغيرات البحث الرئيسة	متغيرات البحث الفرعية	عدد الفقرات لكل بعد	مصادر القياس
الاستشراف الاستراتيجي Foresight strategic	الرصد الاستراتيجي	5	(محبيد وهيفي ، ٢٠٢٣)
	العصف الذهني	5	
	السيناريوهات	5	
مجموع ابعاد المتغير المستقل			
الثقافة التنظيمية Organizational Culture	القيم التنظيمية	5	(احمد وآخرون ، ٢٠١٩)
	الاعراف التنظيمية	5	
	المعتقدات التنظيمية	5	
	مجموع ابعاد المتغير التابع	15	
العدد الكلي لفقرات الاستبانة			
30			

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاستناد الى مصادر القياس اعلاه.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً: الاستشراف الاستراتيجي

#### توطئة

يُعد الاستشراف الاستراتيجي ميزة بشرية يُسهم في تحديد إيجابيات وسلبيات المنظمات لغرض تقييم مسارات عملها ليتم استثمار المستقبل، كما ويُساعد في إدراك الكثير من التحديات والازمات التي تحيط في بيئة العمل، وهو ركيزة رئيسة تستند عليه المنظمات الصحية في رسم الرؤى والافكار المستقبلية لها بما يساعدها في تطويرها ونموها بسرعة ومعالجة نقاط ضعفها وتقويمها على المدى البعيد، وبذلك فإن الباحثان، سيستعرضان إطاراً مفاهيمياً يتضمن الفقرات الآتية:

#### ١. نظرة فلسفية في الاستشراف الاستراتيجي

إن مصطلح الاستشراف الاستراتيجي ليس وليد اللحظة إذ ورد ذكره في القرآن الكريم، حيث قال الله في محكم كتابه العزيز (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنتظر نفساً ما قدمت لغد) (سورة الحشر الآية ١٨) . في هذه الآية دلالة واضحة عن استشراف الغد لكي يكون الانسان متزود بالتقوى والعمل الصالح استعداداً للحياة الأخرى. وأستخدم المصطلح ذاته في مطلع الخمسينيات من قبل مؤسسة (RAND) لغرض التحقيق في الاستراتيجيات المتعلقة بالفنون العسكرية والحربية (von et al , 2010: 381). وعلى مستوى بناء المنظمات أشار له (Nelson , 2015 : 2) على أنه عملية تساعد الموظفين صانعي القرار في دائرة صحة صلاح الدين على رسم مسار عمل مستقبلي للمنظمة. وضمن سياق العمل ذاته اشار كلاً من (مجيد العلي وعلي ، ٢٠٢٣ : ١١٠) على أنه عملية جمع المعلومات من قبل المنظمات الصحية بصورة تشاركية ومستقبلية من أجل بناء رؤية بعيدة المدى لهذه المنظمات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل حدوث ازمات صحية مفاجئة. ويُمكن عرض آراء مجموعة من التعاريف للكُتّاب والباحثين الذين تناولوا مفهوم الاستشراف الاستراتيجي والجدول رقم (٣) ادناه يبين ذلك:

جدول (٣): مفاهيم الاستشراف الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثين

ت	أسم الباحث	السنة	الصفحة	التعريف
1	Duijne & Bishop	٢٠١٨	١٤	هو عملية لا يُمكن التنبؤ بها بل يعمل على اظهار مجموعة البدائل المستقبلية التي تعالج المشكلات التي تصيب المنظمات الصحية.
2	Haarhaus & Liening ,	٢٠٢٠	٦	امتلاك المنظمة القدرة في الانفتاح على المستقبل بكافة الوسائل المتاحة لدى المنظمة وتطوير مهارات موظفيها لتعزيز الخيارات المستقبلية وفق رؤية بعيدة المدى.
3	Mills & Wilner	٢٠٢٢	٤	امتلاك المنظمة الامكانية في توقع الاحداث ورؤية الاتجاهات المستقبلية التي تساعدها في حل المشكلات الادارية في المنظمة.
٤	Aboudi & umeir	٢٠٢٣	٦٣٢	قدرة المنظمة على خلق رؤية مستقبلية مشتركة من خلال توقع وادراك الاتجاهات والاحداث المستقبلية والتهيئة للتغيرات البيئية المفاجئة التي تؤثر على عمل المنظمة.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان، استناداً للمصادر اعلاه.

وبعد استطلاع الآراء حول هذا المفهوم في الجدول رقم (٣) اعلاه نستنتج الآتي:

- أ. أن الاستشراف الاستراتيجي يوفر للمدراء نظرة مستقبلية واضحة ويمدهم بالبصيرة وزيادة مهارات الموظفين والتمرس في التصدي للزمات الصحية.
  - ب. يُسهم في توفير الدعم في عملية اتخاذ القرارات عن طريق اشراك جميع الموظفين والمدراء من اجل بناء الرؤى المستقبلية للمنظمات الصحية.
  - ت. يدعم المنظمة على فهم الحاضر ليتمكن مدراء هذه المنظمات من معرفة المستقبل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- وبناءً على ذلك يُمكن تعريف الاستشراف الاستراتيجي حسب رؤية الباحثان على أنه عملية مستقبلية تسهم في رسم الاتجاهات الاستراتيجية البعيدة المدى للمنظمات لوضع خطة استراتيجية معينة لمعالجة المشكلات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهداف تلك المنظمات.

## ٢. أهمية الاستشراف الاستراتيجي

- إن أهمية الاستشراف الاستراتيجي تنبع من مدى فهم المنظمات لهذا المصطلح، إذ يساعد القيادات الادارية العاملة في المنظمات الصحية على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تواجهها ويوفر صوراً للمستقبل ويُساعد على اختيار البديل الاكثر جوهرياً في حالة حدوث ازمات صحية معينة (Maertins , 2016: 228).
- وبين (قدوري والألوسي ، ٢٠١٨ : ١١٩) أن الاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي بدأ يأخذ حيز كبير في المنظمات لما له من دور فعّال في مساعدة صانعي القرار في المنظمات على تحسين مدخلات مستقبلية لتلك المنظمات ويساعدها في القدرة على رؤية الاحداث المستقبلية وأن الاستشراف الاستراتيجي له أهمية كبيرة في دراسة واستشراف المستقبل من خلال الآتي:
- أ. يسهم في تقديم المساعدة للإدارة العليا لمواجهة المخاطر التي تواجه المنظمات.
  - ب. يُعد مصدراً ناجحاً للمنظمات كونه يُشجع على تحفيز المنظمات الصحية لتتمكن من اقتناص الفرص المتاحة من المنافسين العاملين ضمن القطاع ذاته.
  - ت. يعمل على وضع اساليب حديثة لتحسين القدرات التنافسية على المستوى المعرفي والتكنولوجي للمنظمات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.
  - ث. يهتم بالرؤية المستقبلية ويدعم صناع القرار (صناع المعرفة) في المنظمة من التكيف مع التحديات التي تواجه المنظمات الصحية.

## ٣. ابعاد الاستشراف الاستراتيجي

- إن التطورات الهائلة والتغيرات البيئية المتسارعة والمفاجئة دفعت المنظمات الى اتباع الطرق السليمة التي تمكنها من توقع المستقبل والتكيف مع الاحداث المستقبلية لضمان بقاء تلك المنظمات في دائرة المنافسة ، لذلك توجهت منظمات الاعمال الى التفكير العميق على مستوى الادارة الاستراتيجية متمثلة بالاستشراف الاستراتيجي ، إذ حظي هذا المصطلح باهتمام كبير من قبل جميع المنظمات لما له من دور مرن وقدرة على توقع الاحداث المستقبلية التي تنذر بحدوث تغيرات في البيئة ، والجدول رقم (٤) ادناه يتضمن العديد من الباحثين الذين تناولوا ابعاد الاستشراف الاستراتيجي :

جدول (٤): ابعاد الاستشراف الاستراتيجي

ت	اسم الباحث	السنة	الصفحة	الابعاد
١	Bishop	٢٠١٨	٣٠	١. السيناريو ٢. قدرات المسح البيئي ٣. قدرات التكامل
٢	Flaih & Chalab	٢٠٢٢	٣١٥٨	١. قدرت الاختيار الاستراتيجي ٢. الرصد البيئي ٣. قدرات التكامل
٣	محيميد وهيفي	٢٠٢٣	١٢٣	١. الرصد الاستراتيجي ٢. العصف الذهني ٢. السيناريوهات

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على المصادر الوارد في الجدول اعلاه.

ولجأ الباحث الى اتباع نموذج (محيميد وهيفي ، ٢٠٢٣ : ١٢٣) لقياس الابعاد وكما يلي :

- أ. **الرصد الاستراتيجي:** يُشير (قدوري والألوسي، ٢٠١٨ : ١١٩) إن الرصد الاستراتيجي هو عملية جماعية ذات طابع استباقي هدفه قيام موظفي المنظمة بتعقب وجمع المعلومات من البيئة الخارجية وما يصاحبها من تغييرات بيئية للتمكن من معرفة الاحداث المستقبلية والتي تؤثر بشكل سلبي على المنظمة. وبين ( مصطفى وجثير ، ٢٠٢٢ : ١١١) أن عملية الرصد ذات أهمية بالغة على مستوى الادارة الاستراتيجية، إذ وصفه المفكرين الاستراتيجيين بأنه الاسلوب المناسب الذي ينسجم مع احتياجات المنظمة لتحقيق اهدافها.

- ب. **العصف الذهني:** يُعد هذا الاسلوب وفق رؤية (Gaspar, 2015: 407) من الاساليب التي تساهم في توليد الافكار وتبادل المعرفة بين الموظفين في دائرة صحة صلاح الدين ومن خلاله يتم تشجيع جميع الموظفين على استخدام اسلوب التفكير وهذا يُعد نشاط علمي جماعي للوصول الى فكرة معينة تخدم المنظمة ، ويستخدم العصف الذهني من قبل الموظفين للتوصل الى الافكار

وابتكار الطرق الجديدة لحل المشكلات وإيجاد الحلول بشكل جماعي وهو أسلوب مشابه لأسلوب الإدارة اليابانية التي تساهم بمشاركة أفكار جميع القيادات الإدارية في المنظمة وأخذ آرائهم حول المشكلات التي تواجه المنظمة وحلها .  
ت. السيناريوهات: تُعرف السيناريوهات وفق رؤية (حسين ، ٢٠١٥ : ٣٠) بأنها إحدى أساليب التخطيط المتضمنة طرح العديد من المعلومات المستقبلية والمعقولة وتخيل بيئات مستقبلية بديلة يمكن ان تتخذ فيها القرارات المتعلقة بالمستقبل لغرض تغيير التفكير الحالي وتحسين اداء للموظفين. في حين بين (Streit et al , 2021: 5) أن السيناريوهات تعني الرؤى لتصور الاحداث المستقبلية المحتملة أو الاحداث المحتمل وقوعها في المستقبل إذ يهدف نحو استطلاع المستقبل عن طريق معرفة ما ستؤول اليه قوى التغيير واتجاهات المستقبل، والغرض من استخدام هذا البعد لجعل جميع المدراء يفهمون البيئة المعقدة المحيطة بهم والسعي نحو حل المشكلات التي تواجهها المنظمات بطرق استراتيجية وتوليد اختيارات استراتيجية قادرة على التكيف مع الظروف البيئية المختلفة التي تواجه تلك المنظمات.

## ثانياً: الثقافة التنظيمية

### توطئة

إن للثقافة التنظيمية دور بارز على مستوى المنظمات، إذ تُسهم نحو خلق مناخ ايجابي ومناسب يساعد القيادات الإدارية على تطوير وتحسين اداء عاملها، وهي تشكل عنصر جوهري وحيوي لجميع منظمات الاعمال وأن الاهتمام بها يُساعد تلك المنظمات من تعزيز مكانتها وتطويرها لمواكبة كافة التغيرات التكنولوجية المستقبلية، وبناءً على ما طرأ اعلاه فإن الباحثان، سيستعرضا إطاراً مفاهيمياً يتضمن الفقرات الآتية:

### ١. نظرة فلسفية في الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من اداء المنظمة العام، إذ تُعد من المصطلحات الإدارية الواسعة التي تجسد جوانب عديدة في المنظمة (السباعوي، ٢٠١٥ : ١٦٤). وضمن السياق ذاته وحسب (عيد المحسن ومدلول، ٢٠٢٠ : ١٨٠) أنها من الموضوعات الحديثة والمهمة التي حظيت باهتمام واسع على مستوى الفكر الإداري ومن المجالات الحديثة التي دخلت في الكتب الإدارية. إذ تلعب دور مهم وفعال في تكوين منظمات الاعمال لكونها سمة مميزة وشخصية ملموسة نشأت داخل جميع المنظمات، فهي نمط من القيم والمعتقدات التي تؤثر على تصرفات الموظفين بشكل مباشر (احمد وآخرون ، ٢٠٢١ : ١٩٢). ويُمكن استعراض مجموعة من التعاريف للكُتاب والباحثين الذين تناولوا مفهوم الثقافة التنظيمية، وحسب الجدول رقم (٥) ادناه:

جدول (٥): مفاهيم الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	الصفحة	التعريف
١	Obeidat	٢٠١٨	٢٦١	هي نمط رئيسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة لدى الموظفين والتي تعد بمثابة الطريق السليم للتفكير والعمل على مواجهة المشاكل واغتنام الفرص التي تواجه المنظمة.
٢	Imran et al	٢٠٢١	٢	هي مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة بين الموظفين والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة.
٣	ضاحي	٢٠٢٢	٦٧	منظومة مشتركة من القيم والاعراف والمعتقدات التي يعترف بها جميع اعضاء المنظمة.
٤	Assoratgoon& kantabutra	٢٢٠٣	٢	نمط من الافتراضات والمعتقدات المشتركة والقيم السائدة التي تساعد جميع الموظفين في المنظمة على فهم التصرفات والاعمال الشرعية وغير الشرعية.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان، استناداً للمصادر اعلاه.

وبعد استطلاع آراء الباحثين حسب التأطير النظري اعلاه وبناءً على ما جاء بالمفاهيم في الجدول رقم (٥) يُعرف الباحثان الثقافة التنظيمية على أنها منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات والسلوكيات التي يلتزم بها جميع الموظفين والمدراء في دائرة صحة صلاح الدين من اجل تحسين عمل المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها .

### ٢. أهمية الثقافة التنظيمية

إن المنظمات التي تولي اهتماماتها للثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً وبارزاً في رفع مستوى اداء هذه المنظمات، والجدول رقم (٦) ادناه يوجز ما اورده الكُتاب والباحثين في هذا المجال

جدول (٦): اهمية الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	الصفحة	اهمية الثقافة التنظيمية
١	كامل وحسن	٢٠١٨	٣٧٦	أ. تُعد بمثابة دليل للإدارة العليا والموظفين وعنصراً فعالاً لتحقيق اهداف المنظمة وطموحاتها. ب. تُعد إطاراً فكرياً يُسهم في تنظيم اعمال المنظمة كونها اداة رقابية وتوجيهية لمواقف وسلوك الموظفين.
٢	العون والدليمي	٢٠١٨	٢٢٩	أ. امتلاك المنظمة للثقافة القوية يجعلها قادرة في التأثير لتحقيق اهدافها المستقبلية والتأثير في رؤيتها ورسالتها وفلسفتها الاستراتيجية. ب. تعمل على خلف نوع من الشعور لدى الموظفين على أنهم جزء رئيس في المنظمة مما يساعد هؤلاء الموظفين نحو تقديم اداء مناسب من قبلهم.

أ. تعمل على خلق بيئة إيجابية تسودها روح الالتزام والولاء بين الموظفين عن طريق التعرف على قيم واتجاهات هؤلاء الموظفين بهدف خلق ثقافة عامة للمنظمة.	١٥٨	٢٠١٩	عبد الرزاق وأخرون	٣
ب. تعمل على تحقيق الاستقرار داخل المنظمة وتبني قيم الابتكار والتفوق لأنها تعتبر مصدراً للميزة التنافسية.				

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان، استناداً للمصادر اعلاه.

٣. ابعاد الثقافة التنظيمية: وتشمل مجموعة من العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية ويمكن إدراج تلك الابعاد حسب ما جاء في الجدول رقم (٧) ادناه والذي يتضمن مجموعة من الباحثين الذين تناولوا هذه الابعاد وكما يلي:

جدول (٧): ابعاد الثقافة التنظيمية

ت	اسم الباحث	السنة	الصفحة	الابعاد
١	عبد الرزاق وأخرون	٢٠١٩	١٦٠	١. القيم التنظيمية ٢. المعتقدات التنظيمية ٣. الاعراف التنظيمية ٤. التوقعات التنظيمية.
٢	العبيدي	٢٠٢٠	٢٣٠	١. القيم التنظيمية ٢. القواعد والاعراف ٣. اسلوب الإدارة ٤. المعتقدات التنظيمية
٣	ضاحي	٢٠٢٠	٦٨	١. القيم التنظيمية ٢. المعتقدات التنظيمية ٣. الاعراف التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على المصادر الوارد في الجدول اعلاه.

ولجأ الباحثان الى اتباع نموذج (ضاحي، ٢٠٢٠: ٦٨) لقياس تلك الابعاد وكما يلي:

#### أ. القيم التنظيمية

القيم بشكل عام تعني الاتفاقات المشتركة بين الموظفين والمدراء حول ما هو مرغوب وغير مرغوب او غير مهم بالنسبة للمنظمة، والقيم التنظيمية هي تلك القيم التي تنعكس داخل بيئة العمل وهي تعمل على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية (عكاشة وبحر، ٢٠٠٨ : ١٣). وأشار (Coma & bonciu , 2016 : ١٣٧) أن من هذه القيم هي العمل بمبدأ المساواة بين الموظفين داخل لمنظمة واحترام آراء الآخرين وانجاز الاعمال المناطة بهم واحترام وقت العمل.

#### ب. المعتقدات التنظيمية

يُشير (العبيدي، ٢٠٢٠ : ٢٣١) بأن المعتقدات التنظيمية هي افكار جماعية عن طبيعة عمل المنظمة وتحديد طريقة عمل مناسبة للموظفين من اجل تنفيذ المهام والواجبات التي تصدر من قبل الادارة العليا في المنظمة. وضمن السياق ذاته يُبين (احمد وآخرون ، ٢٠٢١: ١٩٣) أن المعتقدات التنظيمية هي الافكار المشتركة حول طبيعة بيئة العمل داخل المنظمة وكيفية انجاز تلك الاعمال من قبل الموظفين لإنجاز المهام والمساهمة في صنع القرارات.

#### ت. الاعراف التنظيمية

هي القواعد غير المكتوبة التي تتيح للموظفين معرفة ما يتوقع منهم في العديد من المواقف داخل المنظمة، او هي المعايير المدركة واللا ملموسة التي يلتزم بها الموظفين في المنظمة وذلك لاعتقادهم بأن هذه الاعراف مفيدة وضرورية لتنظيم بيئة العمل وهذه الاعراف في العادة تكون غير مكتوبة ويتوجب على الموظفين اتباعها (حسين، ٢٠١٩ : ٣٩) . في حين ترى (عزيزة وآخرون، ٢٠٢٠: ٦٢) على أنها معايير مفيدة للمنظمة كالالتزام بعدم تعيين الابن والاب في المنظمة ذاتها او عدم توظيف اثنين او اكثر من عائلة واحدة.

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج البحث

#### توطئة

ضمن هذا الإطار اعطى بحثنا صورة للقارئ عن النتائج الفكرية في الادبيات على المستوى النظري بعد تحويلها الى نتائج تطبيقية، فضلاً عن اعطائه فكرة علمية عن نتائج هذا التحليل وذلك حسب إجابات مجتمع البحث، والتعرف على علاقة الوصف التشخيصي لمتغيرات البحث وكذلك علاقتي الارتباط والتأثير وصولاً الى فقرة التحقق من صحة الفرضيات التي اشير اليها سابقاً ويُمكن بيان ذلك حسب الآتي:

#### اولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

##### ١. وصف وتشخيص المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي)

يُستعرض في الجدول رقم (٨) ادناه الاوساط الحاسوبية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل وهو الاستشراف الاستراتيجي.

جدول (٨): وصف وتشخيص المتغير المستقل

ت	البعد الأول	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة				الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً		
١	الرصد الاستراتيجي	X1	٢٨	٤٧	٢٦	٧	٠.944	٢٤,٥٨%
		X2	٣٠	٤٤	٣٠	٥	٠.896	٢٣,٠٩%
		X3	٣٥	٤٨	٢٥	٢	٠.788	١٩,٤٥%
		X4	١٦	٤١	٣٢	٦	١,٠٧٠	٣١,٢٨%
		X5	٢٠	٥٠	٣٢	٧	٠.٨٦٤	٢٣,١٠%
		اجمالي الرصد الاستراتيجي		٣,٧٨	٠,٥٩	١٥,٦٠%		
ت	البعد الثاني	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة				الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً		
٢	العصف الذهني	X6	٢٠	٣٩	٢٩	١٧	1.098	٣١,٦٤%
		X7	١٤	٣٨	٣٥	١١	1.150	٣٥,٠٦%
		X8	١٢	٤٦	٣٨	٨	٠.973	٢٨,٢٠%
		X9	٢٠	٥١	٣٠	٧	٠.٨٩٨	٢٤,٠٧%
		X10	١٣	٥٢	٢٧	١١	١,٠٣٨	٢٩,٨٢%
		اجمالي العصف الذهني		٣,٤٨	٠,٨٣	٢٣,٨٥%		
ت	البعد الثالث	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة				الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً		
٣	السيناريوهات	X11	٤٠	٣٩	٢٧	٤	٠.871	٢١,٥٠%
		X12	٢٦	٣٧	٢٨	١٤	1.119	٣١,١٦%
		X13	٢٤	٥٧	٢٤	٥	٠.785	٢٠,٠٧%
		X14	١٥	٦٥	٢٦	٤	٠.٧٠٢	١٨,٣٢%
		X15	١٩	٥١	٢٨	٨	٠.٩٧٠	٢٦,٥٠%
		اجمالي السيناريوهات		٣,٨٠	٠,٥٨	١٥,٢٦%		
		اجمالي المتغير المستقل		٣,٦٩	٠,٥٥	١٤,٩٠%		

المصدر: اعداد الباحثان، استناداً لمخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.26).

وبعد الاطلاع على مضامين الجدول رقم (٨) والنتائج المتحققة فيه ، يُمكن بيان تلك النتائج وفق المخرجات التي توصل اليها البحث ، اذ حقق الاسلوب الثالث والمتمثل بالسيناريوهات اقل معامل اختلاف من بين الابعاد او الاساليب الاخرى في المتغير المستقل اذ بلغت قيمته (١٥,٢٦) وبوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٥٨) وهذا يعني ان اجابات مجتمع البحث منسجمة تجاه هذا الاسلوب (السيناريوهات) والمقاس بالفقرات من (X11,X12,X13,X14,X15) وبعد اجراء المقارنة بين فقرات هذا الاسلوب نجد ان (X14) حققت اقل نسبة تشتت مقارنة مع الفقرات الاخرى ضمن هذا الاسلوب وهذا يدل على أن دائرة صحة صلاح الدين تستخدم تطبيقات في البرامج الحاسوبية الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق واساليب جديدة تختلف عن المنظمات المنافسة ، في حين بلغ نسبة الفقرة (X1٢) اعلى معامل اختلاف والبالغ (٣١,١٦) وهذا يعني ان ميدان البحث يفتقد لعدم امتلاكه اكثر من سيناريو لتحسين اداء الخدمة المقدمة للزبائن . كما وحقق بعد الرصد الاستراتيجي اقل معامل اختلاف بالمقارنة مع بعد او اسلوب العصف الذهني اذ بلغت قيمته (١٥,٦٠) وبوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٥٩) وهذا يدل على انسجام الاجابات المتعلقة بأفراد البحث تجاه هذا البعد او الاسلوب ( الرصد الاستراتيجي ) وتم قياسه بالفقرات ( X1 ,X2 ,X3 ,X4 , X5 ) اذ حققت الفقرة (X3) اقل نسبة تشتت والبالغة (١٩,٤٥) وهذا يدل على ان منظمة صحة صلاح الدين تقوم بتحليل الدقيق لرصد الظروف المستقبلية المحتملة ، في حين حققت الفقرة (X4) اعلى نسبة تشتت والبالغة (٣١,٢٨) والدال على عدم امتلاك الدائرة النظام التفصيلي لدعم الموارد المستقبلية المطلوبة .

وفيما يتعلق بالبعد الاخر والمتمثل (العصف الذهني) فقط حقق اعلى معامل اختلاف بالمقارنة مع الابعاد المشار اليها اعلاه ، اذ بلغت قيمته (٢٣,٨٥) وبوسط حسابي(٣,٤٨) وبانحراف معياري(٠,٨٣) وهذا يُفسر ان الاجابات الخاصة بمجتمع البحث مشتتة تجاه هذا البعد والمقاسة بالفقرات (X6 ,X7 ,X8 ,X9 , X10) اذ حققت الفقرة (X9) نسبته تشتت عالية نوعا ما والبالغة (٢٤,٠٧) وهذا يدل على ان الميدان المبحوث لا يحتفظ بالأفكار التي تُطرح في الوقت الحالي والتي بالإمكان استخدامها في حال حدوث ازمة معينة مستقبلاً ، في حين حققت الفقرة (X7) نسبة تشتت عالية والبالغة (٣٥,٠٦) وتفسير ذلك يُبين ان منظمتنا (دائرة صحة صلاح الدين) لا تشجع على توليد اكبر قدر ممكن من الافكار بخصوص التكنولوجيا المحتملة .

٢. وصف وتشخيص المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

يُستعرض في الجدول رقم (٩) ادناه الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للأبعاد الخاصة بالمتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية.

جدول (٩): وصف وتشخيص المتغير التابع

ت	البعد الأول	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً			
١	القيم التنظيمية	Y1	١١	٤٤	٣١	٧	3.23	1.201	٪٣٧,١٨
		Y2	٨	٤٩	٣٧	١١	3.40	.931	٪٢٧,٣٨
		Y3	١٦	٤٧	٣٧	٥	3.58	.952	٪٢٦,٥٩
		Y4	١٨	٤٦	٣٤	٧	٣,٥٩	.٩٨٩	٪٢٧,٥٤
		Y5	٢٠	٤٦	٣٣	٦	٣,٦٤	.٩٩٣	٪٢٧,٢٨
اجمالي القيم التنظيمية									
			١١	٤٤	٣١	٧	٣,٤٨	٠,٧٩	٪٢٢,٧٠
ت	البعد الثاني	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً			
٢	المعتقدات التنظيمية	Y6	١٥	٤٤	٤٣	٦	3.58	.861	٪٢٤,٠٥
		Y7	١٥	٥٥	٣١	٨	3.68	.834	٪٢٢,٦٦
		Y8	١٣	٤٦	٣٧	٨	3.47	.983	٪٢٨,٣٢
		Y9	١٧	٥٤	٢٧	١١	3.68	.888	٪٢٤,١٣
		Y10	١٢	٤٢	٤٤	١٢	3.49	.832	٪٢٣,٨٣
اجمالي المعتقدات التنظيمية									
			١٥	٤٤	٤٣	٦	٣,٥٨	٠,٥٧	٪١٥,٩٢
ت	البعد الثالث	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً			
٣	الاعراف التنظيمية	Y11	٨	٢٨	٤٩	٢١	3.14	.933	٪٢٩,٧١
		Y12	١٧	٣٦	٤٣	١٢	3.49	.946	٪٢٧,١٠
		Y13	١٧	٣٩	٤٢	١٠	3.54	.925	٪٢٦,١٢
		Y14	١٢	٤٦	٣٩	١٢	٣,٥١	.865	٪٢٤,٦٤
		Y15	١٣	٣٩	٣٩	١٥	٣,٣٨	.986	٪٢٩,١٧
اجمالي الاعراف التنظيمية									
			٨	٢٨	٤٩	٢١	٣,٤١	٠,٥٦	٪١٦,٤٢
اجمالي المتغير التابع									
			١١	٤٤	٣١	٧	٣,٤٩	٠,٤٤	٪١٢,٦٠

المصدر: اعداد الباحثان، استناداً لمخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.26).

وبعد الاطلاع على مضامين الجدول رقم (٩) والنتائج المتحققة فيه يُمكن بيان تلك النتائج وفق المخرجات التي توصل اليها البحث اذ حقق الاسلوب الثاني والتمثل بالمعتقدات التنظيمية اقل معامل اختلاف من بين الابعاد او الاساليب الاخرى في المتغير التابع اذ بلغت قيمتها (١٥,٩٢) وبوسط حسابي (٣,٥٨) وبانحراف معياري (٠,٥٧) وهذا يعني ان اجابات مجتمع البحث منسجمة تجاه هذا الاسلوب (المعتقدات التنظيمية) والمقاسة بالفقرات من (Y6,Y7,Y8,Y9,Y10) وبعد اجراء المقارنة بين فقرات هذا الاسلوب نجد ان (Y7) حققت اقل نسبة تشنت مقارنة مع الفقرات الاخرى وهذا يدل على أن الادارة العليا في دائرة صحة صلاح الدين لديها قناعات مشتركة المدراء منح حرية اكبر في تبادل الافكار والمقترحات بين المستويات الادارية ، في حين حققت الفقرة (Y8) اعلى معامل اختلاف والبالغ (٢٨,٣٢) وتفسير ذلك باعتقاد الموظفين العاملين في دائرة الصحة ان انجاز العمل بجودة عالية من قبلهم يتطلب زيادة في المكافاة والحوافز الممنوحة لهم. كما وحقق بعد الاعراف التنظيمية اقل معامل اختلاف بالمقارنة مع بعد القيم التنظيمية اذ بلغت قيمته (١٦,٤٢) وبوسط حسابي (٣,٤١) وبانحراف معياري (٠,٥٦) وهذا يدل على انسجام الاجابات المتعلقة بأفراد البحث تجاه هذا البعد (الاعراف التنظيمية) والذي تم قياسه بالفقرات (Y11,Y12,Y13,Y14,Y15) اذ حققت الفقرة (Y14) نسبة تشنت مرتفعة نوعا ما والبالغة (٢٤,٦٤) وهذا يدل على التزام عدد مقبول من الموظفين في الدائرة بمعايير تساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية ، في حين حققت الفقرة (Y11) اعلى نسبة تشنت والبالغة (٢٩,٧١) وتفسير ذلك عدم تمكن الموظفين في الدائرة بالتكيف مع المتغيرات البيئية المتطورة. وفيما يخص بعد (القيم التنظيمية) اعلى نسبة اختلاف والبالغ (٢٢,٧٠) وبوسط حسابي (٣,٤٨) وبانحراف معياري (٠,٧٩) ودلالة ذلك وجود تشنت عال في الاجابات

الخاصة بعينة البحث إذ تم قياسه بالفقرات (Y1,Y2,Y3,Y4,Y5) وبعد المقارنة وجدنا ان الفقرة (Y5) حققت نسبة تشتت بالغة (27,28) واقل نسبة تشتت بالمقارنة مع الفقرة (Y1) والبالغة (37,18) وهذا يدل على عدم تقبل المدراء في منظمنا الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة الدائرة وتطورها في المستقبل.

### ثانياً: اختبار فرضيات البحث

بعد عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث سوف يتم الانتقال الى الفقرة الاخرى والتمثلة باختبار الفرضيات وذلك للتعرف على علاقتي الارتباط والتأثير فضلاً التحقق من مدى صدق وصحة اختبار تلك الفرضيات وكما موضح في ادناه:

١. اختبار فرضية الارتباط: الفرضية الرئيسة الاولى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والثقافة التنظيمية في ميدان البحث (دائرة صحة محافظة صلاح الدين) والجدول رقم (١٠) ادناه يُبين ذلك

جدول (١٠): علاقة ارتباط بيرسون بين متغيرات البحث N=110

متغيرات البحث	الوصف الاحصائي	الرصد الاستراتيجي	العصف الذهني	السيناريوهات
الرصد الاستراتيجي	العلاقة	١	٠,٤٧٩	٠,٥٢٠
	الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
العصف الذهني	العلاقة	٠,٤٧٩	١	٠,٦٠٢
	الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
السيناريوهات	العلاقة	٠,٥٢٠	٠,٦٠٢	١
	الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
الثقافة التنظيمية	العلاقة	٠,٤٨٥	٠,٤١٦	٠,٥٨٤
	الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

المصدر: من اعداد الباحثان، استناداً الى نتائج مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.26).

بعد عرض نتائج الارتباط بين متغيرات البحث يتضح للقارئ ان علاقة الارتباط قوية بين متغيرات البحث ( الاستشراف الاستراتيجي والثقافة التنظيمية ) وعند مستوى معنوية (٠,٠٠) وهذه النتيجة تفي بوجود علاقة ارتباط ايجابية بين تلك المتغيرات وتفسير ذلك انه كلما امتلكت دائرة صحة صلاح الدين الرؤية والفكر الاستراتيجي البعيد المدى كلما مكنتها من وضع الخطط الاستراتيجية التي تساهم في احتواء المشكلات او الازمات المستقبلية ، فضلاً عن ذلك ان نتيجة تلك العلاقة سوف تمهد الطريق لاختبار فرضية علاقة التأثير، وبعد عرض النتائج في جدول ارتباط بيرسون اعلاه يُمكن اثبات صحة الفرضية الاولى بالإجابة على سؤالها المطروح ضمن الاطار المنهجي بوجود علاقة ترابطية واحصائية ذات دلالة معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والثقافة التنظيمية .

٢. اختبار فرضية التأثير: الفرضية الرئيسة الثانية يُؤثر المتغير الرئيس (الاستشراف الاستراتيجي) بشكل معنوي في اساليب الثقافة التنظيمية ميدان البحث ولبيان صحة ذلك قام الباحثان باستعراض البيانات التي استحصل عليها من خلال الاجابات المتعلقة بأفراد عينة البحث وحسب ما موضح في الجدول (١١) ادناه.

جدول (١١): اختبار الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية N=110

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	معامل الميل B	T		قرار الباحثان
					المحسوبة	مستوى المعنوية	
الثابت				١,١٧٣	٧,٤٤٢	٠,٠١	
الاستشراف الاستراتيجي	٠,٥٨٢	٠,٣٣٩	٥٥,٣٨٨	٠,٧٢١	٣,٤٣٦	٠,٠٠	معنوي قبول الفرضيتين
N	١١٠						
d.f	١٠٩						

المصدر: من اعداد الباحثان، استناداً الى نتائج مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.26).

من الجدول (١١) اعلاه يُمكن تحديد دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية فبعد استعراض جدول المخرجات الاحصائية من البرنامج الاحصائي (SPSS.26) تبين أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٥٥,٣٨٨) هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠) وهي بذلك تؤكد بوجود تأثير معنوي للاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية ، ووفق النتائج ذاتها بلغت قيمة معامل الميل (B) (١,١٧٣) وهذه القيمة تعني ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في الاستشراف الاستراتيجي سيؤثر في تغيير الثقافة التنظيمية بذات القيمة (١,١٧٣) ، وفيما يتعلق بالمصطلح الاحصائي (R Square) والمعروف (R<sup>2</sup>) فقد بلغت قيمته (٠,٣٣٩) وهذا يعني بأن المتبقي من هذه القيمة تُفسر لعوامل التأبين الاخرى والتي لم تدرج ضمن نموذج الانحدار الخطي البسيط، وبالتالي فإن صحة النتائج اعلاه تُشير الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية للبحث ضمن تساؤلها المطروح في الجانب النظري، وعليه يُمكن القول بوجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية ما الاستشراف الاستراتيجي الثقافة التنظيمية في دائرة صحة محافظة صلاح الدين.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

في هذا المبحث يستعرض الباحثان الرؤى الفكرية والمعرفية التي تم التوصل إليها وفق الجانبين النظري والتطبيقي، اذ ركز البحث في الجانب النظري على مدى اهتمام منظمات الاعمال بالاستشراف الاستراتيجي ومدى فاعليته في المنظمات الصحية، فضلاً عن التركيز على الجانب التطبيقي من خلال إجراء تحليل وصفي لمتغيرات البحث واختبار فرضياته، ومن أبرز تلك الاستنتاجات والتوصيات الآتي:

#### أولاً: الاستنتاجات

بعد استعراض الجانبين النظري والعملي للبحث هنالك مجموعة من الاستنتاجات يُمكن اجمالها على النحو الآتي:

1. يؤثر الاستشراف الاستراتيجي بشكل واضح في الثقافة التنظيمية في دائرة الصحة.
2. اهتمام المنظمات بالمستقبل دفعها الى اتباع الاساليب المتطورة، الا ان نتائج بحثنا اظهرت ان ميدان البحث يفتقر نحو تطبيق اساليب الاستشراف الاستراتيجي وعدم امتلاك ميدان البحث الامكانية العالية في رصد المشكلات وذلك لعدم امتلاكها للخطة البديلة وضعف عقلية الموظف في استخدام اسلوب العصف الذهني (الافكار) وعد قدرتها الى رسوم السيناريوهات البديلة التي تساهم في معالجة الازمات التي تحدث بشكل مفاجئ.
3. اتضح من النتائج التطبيقية وفق البرنامج الاحصائي ان معظم التساؤلات التي طُرحت في الاستبانة كانت ضمن مستوى اجابة متوسطة نوعاً ما وهذا يدل على الميدان المبحوث بحاجة الى اعداد خطط استراتيجية مهمتها معالجة المواقف التي تمر بها الدائرة والانتقال الى سيناريو اخر لمواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والانسجام معها.
4. اتضح من النتائج الاحصائية ايضاً افتقار دائرة الصحة للقادة الكفاء والتي يقع على عاتقهم بناء السيناريوهات التي تسهل من عملية التعامل المواقف الطارئة فضلاً عن افتقار لسرعة الاستجابة وهذا يدفعها الى الاستفادة من تلك المواقف والتجارب في تقويم اداء عملها وتحسينه بشكل مستمر.
5. على الرغم من امتلاك دائرة صحة صلاح الدين لشبكة معلومات متطورة نوعاً ما في مجال التطبيقات الصحية الا ان الدائرة اعلاه لا تستخدم تلك التطبيقات بصورة ايجابية لتشخيص الاحداث البيئية والتعرف عليها من خلال رصد جميع التغيرات التي تحيط ببيئة العمل.

#### ثانياً: التوصيات

في ضوء ما تم التوصل اليه اعلاه من استنتاجات فأن هنالك مجموعة من التوصيات يستعرضها الباحثان على النحو الآتي:

1. ضرورة قيام الادارة العليا في الدائرة بالاهتمام بالرصد الاستراتيجي والمعتقدات التنظيمية لما لها من دور بارز في توفير المعلومات بسهولة للقيادات الادارية العاملة في تلك الدائرة وذلك للاستفادة منها في بيئة العمل لمواجهة التغيرات البيئية المفاجئة واتخاذ القرارات المناسبة.
2. ضرورة اهتمام القيادات الادارية في دائرة صحة صلاح الدين بجدية الاستشراف الاستراتيجي كونه يساهم في معالجة الازمات وله انعكاسات ايجابية تصب في مصلحة الدائرة.
3. ضرورة وضع عدد كاف من السيناريوهات او ما تعرف بالخطط البديلة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية محتملة الحدوث والتي تساعد دائرة الصحة على مواجهة الازمات المستقبلية.
4. إدراك الادارة العليا في صحة صلاح الدين لأهمية الثقافة التنظيمية اذ ان غيابها سوف يؤدي الى ضياع فرص ثمينة للدائرة في تحقيق اهدافها المرسومة والمتمثلة بالنمو والتوسع والتميز والبقاء اطول فترة ممكنة.
5. اتباع القيادات العليا فلسفة احداث التغيرات ونشها داخل اقسام الدائرة واستباق الاحداث واعداد موازنة طوارئ مهمتها التصدي للازمات المستقبلية.

#### المصادر

##### أولاً: المصادر العربية

- 1- (Mustafa, R., & Chitbeer, S. (2022). تأثير الاستشراف الاستراتيجي على التجديد الاستراتيجي بوساطة إدارة الموهبة-دراسة استكشافية في البنك المركزي العراقي. Journal of Al-Rafidain University College For Sciences (Print ISSN: 1681-6870, Online ISSN: 2790-124), (2), (2293).
- 2- احمد، فرحان احمد. جبر ، قاسية سعيد. وخالد ، بسام علي. (٢٠٢١) ، " توظيف الثقافة التنظيمية في تطبيق خلايا التصنيع: دراسة ميدانية في معمل ادوية سامراء " مجلد ٤ ، العدد ٦ ، جامعة الكتاب .
- 3- حسين، بوصافر صدام (٢٠١٩) ، " تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مفتشية الوظيفة العمومية لولاية ام البواقي " رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.
- 4- السبعوي ، محمد يونس محمد . (٢٠١٥) ، " اسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوى " مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ١١ ، العدد ٣٣ ، كلية الادارة والاقتصاد.
- 5- ضاحي، كريم جابر . (٢٠٢٢) ، " اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية: كلية الصفوة الجامعة " مجلة كلية الكوت الجامعة، مجلد ١ ، العدد ٥ ، جامعة واسط.
- 6- عبد الرزاق، خ. م. ع.، خالدية مصطفى عطا، عباس، سامي أحمد، أحمد، & حميد علي. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، ٣٩(١)، ٦٥-٩٢.

- ٧- عبد المحسن جواد عبد الحسين، & كرار محمد مدلول. (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي-شركة طريق الافق للسفر والسياحة في النجف الاشرف. 2(26). *Journals education for girls*.
- ٨- العبيدي ، رأفت عاصي حسين. (٢٠٢٠)، "امكانية تبني استراتيجيات العنقود الصناعية في ظل توافر عناصر الثقافة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمنت العامة معاونة السمنت الشمالية / نينوى " مجلد تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد ١٦ ، العدد ٥١
- ٩- عزيزة ، كبار. رقية قيطاتي و سرار ، شفيقة . (٢٠٢٠) ، " الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي : دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .
- ١٠- عكاشة، أسعد أحمد محمد، & بحر، يوسف عبد عطية (مشرف). (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين (Doctoral dissertation).
- ١١- علي محمود علي، & أ. م. د. مجيد حميد مجيد العلي. (٢٠٢٣). أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجهات المستقبلية لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها. 4(5). *Journal of Business Economics for Applied Research*.
- ١٢- العون ، سالم . و الدليمي ، سامر نسيان احمد . (٢٠١٨)، " أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الاردنية لإقليم الشمال " مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد ١٠ ، العدد ٢١ .
- ١٣- فائق مشعل قدوري، & وفاء محمد فخري الألوسي. (٢٠١٨). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. 8(1). *Journal of Kirkuk University for Administrative & Economic Sciences*.
- ١٤- القرآن الكريم : سورة الحشر الآية ، ١٨
- ١٥- م. د. مظفر احمد حسين. (٢٠١٥). تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة اثنان (٢,٠) والاستشراف الاستراتيجي-دراسة لبعض الشركات الصناعية في محافظة كركوك. 23-48. *Journal of Administration and Economics*, (128).
- ١٦- محميد ، كفاح عباس . وهيفي ، عمار حمود . (٢٠٣) ، " الاستشراف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التغيير التكنولوجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في دائرة صحة صلاح الدين ، مجلة Warith Scientific Journal ، العدد ٥ ، جامعة تكريت.

#### ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Abdul Mohsen Jawad Abdul Hussein; & Karrar Mohammed Madlol. (2020). The Role of Organizational Culture in Enhancing Proactive Strategic Orientation: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees of Horizon Road Travel and Tourism Company in Najaf Al-Ashraf. *Education for Girls Journal*, 2(26).
- 2- Abdul Razzaq, K. M. A.; Khalidiya Mustafa Atta; Abbas, Sami Ahmed; Ahmed; & Hamid Ali. (2019). Organizational Culture and Its Impact on Determining the Strategic Orientation of the Organization: An Applied Study in the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research. *Arab Journal of Administration*, 39(1), 65–92.
- 3- Ahmed, Farhan Ahmed; Jabr, Qadisiyah Saeed; & Khalid, Bassam Ali. (2021). Employing Organizational Culture in the Implementation of Manufacturing Cells: A Field Study in Samarra Drug Factory. Vol. 4, No. 6, Al-Kitab University.
- 4- Al-Aoun, Salem; & Al-Dulaimi, Samer Nasyan Ahmed. (2018). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction in Jordanian Public Universities in the Northern Region. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 10, No. 21.
- 5- Ali Mahmoud Ali; & Majid Hameed Majid Al-Ali. (2023). The Impact of Strategic Intelligence on the Future Orientations of Business Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of Administrative Leaders at the Northern Technical University and Its Formations. *Journal of Business Economics for Applied Research*, 4(5).
- 6- Al-Obaidi, Raafat Asi Hussein. (2020). The Possibility of Adopting an Industrial Clusters Strategy in Light of the Availability of Organizational Culture Elements: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in the General Company for Cement Industry / Northern Cement Directorate – Nineveh. *Tikrit Journal for Administrative and Economic Sciences*, Vol. 16, No. 51.
- 7- Al-Sabawi, Mohammed Younis Mohammed. (2015). The Contribution of Organizational Culture Readiness to the Implementation of Knowledge Management: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Nineveh Health and Electricity Directorates. *Tikrit Journal for Administrative and Economic Sciences*, Vol. 11, No. 33, College of Administration and Economics.
- 8- Aziza, Kbar; Qitattni, Rukia; & Serar, Shafiq. (2020). Organizational Culture and Organizational Loyalty: A Field Study at the Sanitary Ceramics مؤسسة in El Milia. Master's Thesis, Faculty of Social and Human Sciences.
- 9- Dahi, Kareem Jaber. (2022). The Impact of Organizational Culture on Achieving Strategic Entrepreneurship: Al-Safwa University College. *Al-Kut University College Journal*, Vol. 1, No. 5, Wasit University.
- 10- Faeq Mishal Qadouri; & Wafaa Mohammed Fakhri Al-Alousi. (2018). The Role of Strategic Foresight in Achieving Organizational Excellence According to the Perspective of Strategic Flexibility. *Journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences*, 8(1).
- 11- Hussein, Bousafer Saddam. (2019). The Impact of Organizational Culture on Human Resources Performance: A Field Study in the Public Service Inspectorate of Oum El Bouaghi Province. Master's Thesis, Faculty of Social and Human Sciences.
- 12- Muhaimid, Kifah Abbas; & Hifai, Ammar Hammoud. (2023). Strategic Foresight and Its Role in Enhancing Technological Change: An Exploratory Study of the Opinions of Administrative Leaders in the Salah Al-Din Health Directorate. *Warith Scientific Journal*, Issue 5, Tikrit University.
- 13- Mustafa, R., & Chitheer, S. (2022). The Impact of Strategic Foresight on Strategic Renewal through Talent Management as a Mediating Variable – An Exploratory Study in the Central Bank of Iraq. *Journal of Al-Rafidain University College for Sciences* (Print ISSN: 1681-6870, Online ISSN: 2790-2293), (2), 107–124.

- 14-Muzaffar Ahmed Hussein. (2015). Evaluating Critical Success Factors within the Framework of Knowledge Management 2.0 and Strategic Foresight – A Study of Some Industrial Companies in Kirkuk Governorate. *Journal of Administration and Economics*, (128), 23–48.
- 15-Okasha, Asaad Ahmed Mohammed; & Bahr, Youssef Abdel Atiyah (Supervisor). (2008). The Impact of Organizational Culture on the Level of Job Performance: An Applied Study on Paltel Telecommunications Company in Palestine (Doctoral Dissertation).
- 16-The Holy Qur'an, Surah Al-Hashr, Verse 18.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Al-Aboudi, N. N. (2023). The Role of Scenario Planning in Achieving Strategic Foresight. *Migration Letters*, 20(S3), 626-640.
- 2- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*.
- 3- Coman, Adela. & Bonciu, Catalina.(2016)," Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best", *European Journal of Social Sciences Education and Research*, Vol.3, No.1, Pp.135-145.
- 4- Duijne, reija van. Bishop, Peter .(2018)," Introduction to Strategic Foresight: seminar ", American University in the Emirates.
- 5- Flaih, L. H., & Chalab, I. D. (2022). Strategic Foresight And Its Impact On Strategic Agility: An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of University Leaders In Private Universities In The Middle Euphrates Region. *Journal of Positive School Psychology*, 3154-3167.
- 6- Gaspar, Tamás. (2015), "Strategia Sapiens – strategic foresight in a new perspective", Research Centre, Budapest Business School, Budapest, Hungary, Vol.17, No.5, Pp.405-426, Emerald.
- 7- Haarhaus, Tim& Liening, Andreas. (2020)," Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight", *journal Faculty of Business and Economics, Technical University of Dortmund, Dortmund, Germany*, Vol.155, Pp.2-15, Elsevier.
- 8- Imran, M., Ismail, F., Arshad, I., Zeb, F., & Zahid, H. (2022). The mediating role of innovation in the relationship between organizational culture and organizational performance in Pakistan's banking sector. *Journal of Public Affairs*, 22, e2717.
- 9- Kamel, S. B., & Hassan, H. H. (2018). Organizational Culture and its Role in Promoting the Entrepreneurial Orientation to Business Organizations: an Exploratory Search of the views of a sample of Asia Cell Telecommunications Company Managers in Karbala/Iraq. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 26(10), 383-395.
- 10-Maertins, Anne.(2016)," From the Perspective of Capability: Identifying Six Roles for a Successful Strategic Foresight Process1" Published online in Wiley Online Library, Technische Universität Dresden, Germany, Vol.25,, Pp.223-237.
- 11-Mills, B., & Wilner, A. (2023). The science behind “values”: Applying moral foundations theory to strategic foresight. *Futures & Foresight Science*, 5(1), e145.
- 12-Nelson, Ruben. (2015), "Strategic Foresight: A New Obligation For Boards of Directors : 12th International Policy Governance Association Conference and 3rd International Young Governance Professionals’ Summit".
- 13-Obeidat, Abdallah Mishael. (2018)," The Role of organisational culture in enhancing the human capital applied study on the social security corporation" *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, Vol. 15, No. 3, Pp.258-276.
- 14-Streit, Jessica M. K. Felknor, Sarah A. Edwards, Nicole T. & Howard, John. (2021)," Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety, Health, and Well-Being", *Int. J. Environ. Res. Public Health*, Vol. 18, , Pp.2-17.
- 15-von der Gracht, Heiko; Vennemann, Robert; Darkow, Inga-Lena, (2010), Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 362-375.