

التفكير الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة ميدانية على عدد من الشركات الصناعية في
محافظة كركوك

Strategic Thinking and its Impact on Achieving Organizational Excellence: A field Study on A number of Industrial Companies in Kirkuk Governorate.

م.د. عبدالعزيز محمد علوان

abdulazeez@uokirkuk.edu.iq

المستخلص: يهدف هذه البحث إلى كشف تأثير التفكير الاستراتيجي بإبعاده (القصد الاستراتيجي، التفكير بالوقت، الفرضيات الموجهة) في تحقيق التميز التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية أجريت في الشركات المبحوثة في محافظة كركوك، واستعملت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات و تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث، كما اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة البحث في وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وقد شمل مجتمع البحث خمس شركات هي (شركة كرونجي وشركة الراقي وشركة ناو وشركة رواد وشركة النسور) العاملة في محافظة كركوك، وتم اختيار عينة قدرها (320) فرداً. وحُللت البيانات باستعمال البرامج الإحصائية (SPSS)، (AMOS). أثبت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة، مما يؤكد الدور المحوري للتفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي داخل الشركات المبحوثة، وبناءً على النتائج يقترح البحث بتحفيز الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، عبر دعم مشاريع التجربة والابتكار التي تعكس التفكير الاستراتيجي وتعزز التميز التنظيمي في الشركات الصناعية المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، التميز التنظيمي، الشركات الصناعية في كركوك.

Abstract:

This research aims to reveal the impact of strategic thinking in its dimensions (strategic intent, time thinking, and guided assumptions) on achieving organizational excellence. This was accomplished through a field study conducted in selected companies located in Kirkuk Governorate. A questionnaire was used as the primary tool for data collection and was developed based on previous relevant studies concerning the research variables. The study

adopted the descriptive-analytical method due to its suitability for describing the phenomenon and analyzing the relationships between its variables. The research population included five companies-Kronji Company, Al-Raqi Company, Now Company, Ruwad Company, and Al-Nusour Company—operating in Kirkuk. A sample of 320 individuals was selected. Data was analyzed using statistical programs (SPSS, AMOS). The results demonstrated a statistically significant impact of strategic thinking on organizational excellence in the surveyed companies, confirming the pivotal role of strategic thinking in achieving organizational excellence. Based on these results, the research recommends encouraging employees to present innovative ideas that contribute to achieving strategic goals by supporting experimental and innovative projects that reflect strategic thinking and enhance organizational excellence in the surveyed industrial companies.

Keywords: Strategic Thinking; Organizational Excellence; Industrial Companies in Kirkuk.

مقدمة البحث

يعد التفكير الاستراتيجي من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات في بيئات الأعمال المتغيرة والمعقدة، حيث يساهم في توجيه الموارد واتخاذ القرارات بما يحقق الأهداف طويلة المدى ويضمن استدامة الأداء التنظيمي. ويشير الفكر الاستراتيجي إلى القدرة على تصور المستقبل، وتحديد الفرص والتحديات، ووضع الخطط والسياسات التي تضمن التفوق التنافسي للمنظمة، في السياق نفسه يمثل التميز التنظيمي هدفاً أساسياً لكل منظمة تسعى لتحقيق أداء متميز، من خلال تطوير قدراتها التشغيلية والاستراتيجية والابتكارية، بما يتيح لها الاستجابة بفاعلية لمتطلبات السوق ورضا الزبائن، وقد أظهرت الدراسات أن تحقيق التميز التنظيمي لا يقتصر على الموارد المادية أو التقنية فقط، بل يعتمد بشكل كبير على جودة التخطيط الاستراتيجي وقدرة الإدارة على التفكير بطريقة منهجية واستشرافية.

ويكتسب هذه البحث أهمية خاصة عند التركيز على الشركات المبحوثة في محافظة كركوك، حيث تواجه هذه الشركات تحديات متعددة مثل محدودية الموارد، وضعف التخطيط المستقبلي، والتغيرات الاقتصادية السريعة، ما يجعل تطبيق التفكير الاستراتيجي أداة ضرورية لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز التنظيمي.

ومن أجل الإجابة على تساؤلات البحث والتحقق من أهدافه جرى تقسيمه على ثلاث مباحث تضمن الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني متضمناً الأطر الفكرية النظرية لمتغيري البحث، وجاء المبحث الثالث وتضمن الجانب العملي، وأهم الاستنتاجات والتوصيات.

الإطار المنهجي للبحث

يعدُّ الإطار المنهجي للبحث من الركائز الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في الدراسات العلمية في الجانب البحثي؛ إذ يحدّد الإجراءات والخطوات المنهجية المعتمدة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته.

أولاً: إشكالية البحث

تواجه الشركات المبحوثة في محافظة كركوك تحديات متزايدة تتمثل في شدة المنافسة، وتسارع التغيرات البيئية، وضعف الموارد، وعدم الاستقرار الاقتصادي، مما يحدّ من قدرتها على تحقيق التميز التنظيمي والاستمرار في السوق. وعلى الرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي بوصفه أداة فكرية وإدارية تسهم في استشراف المستقبل، وتحسين القرارات، وتعزيز الأداء، إلا أن الكثير من هذه الشركات لا تزال تعتمد أساليب إدارية تقليدية تفتقر إلى الرؤية الاستراتيجية الواضحة. ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما مدى تأثير التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة في محافظة كركوك؟

ثانياً: أهداف البحث

أن موضوع التفكير الاستراتيجي وتأثيره على التميز التنظيمي يعدّان في حقيقة الأمر من المواضيع الحديثة في مجال عمل إدارة الأعمال الخاصة للبحث العلمي بشكل عام، لذلك فإن هذا البحث سيسلط الضوء على فلسفة التفكير الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، لذا يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على:

1. تحديد وتشخيص واقع التفكير الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، عن طريق المضمون والابعاد التي يتم الاعتماد عليها.

2. تحديد مدى تبني الشركات المبحوثة لموضوع التميز التنظيمي لأنه ركيزة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات.

3. التعرف على الاثر الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي بأبعاده على التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة التي اعتمد عليها عينة للبحث الحالي.

ثالثاً: أهمية البحث

تتمحور أهمية البحث الحالي لأنه يعالج موضوعاً حيويًا يتقاطع مع التحديات المعاصرة التي تواجه الشركات المبحوثة؛ ولاسيما الشركات عينة البحث في كركوك ويمكن إبراز أهمية هذا البحث من خلال أربعة مستويات مترابطة:

1. الأهمية الأكاديمية: يساعد البحث في إثراء الأدبيات العلمية في مجال التفكير الاستراتيجي من خلال تأثيره على التميز التنظيمي ويقدم إطاراً نظرياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية ضمن بيئة القطاع الصناعي.

2. الأهمية التطبيقية: يهتم البحث في توفير تحليل ميداني عن التفكير الاستراتيجي في عدد من الشركات المبحوثة، ويقدم نموذجاً تطبيقياً يساعد هذه الشركات على تطوير ممارساتها في مجال التفكير بما يعزز فرصتها لبلوغ التميز

بمجال علمها. وتساعد متخذي القرار في الشركات المبحوثة على الاعتماد على التفكير الاستراتيجي كونه ركيزة مهمة في بلوغ تلك الشركات التميز في مجال المهام الموكلة اليها

رابعاً: مبررات اختيار موضوع البحث

هناك عدة مبررات جاء من خلالها اختيار البحث منها اكااديمية ومؤسسية تجعل دراسة موضوع البحث الحالي امر مهم وذات صلة مباشرة بالتحديات التي تواجهها الشركات في بيئة اعمالها اليوم وذا قيمة علمية وتطبيقية مضافة، ويمكن توضيح أبرز هذه المبررات على النحو الآتي:

1. زيادة حدة المنافسة بين الشركات العاملة في محافظة كركوك، نتيجة تشابه اهدافها في التوسع والحصول على حصة سوقية أكبر تمكنها من تحقيق اهدافها والحفاظ على مكانتها المرموقة في الاسواق.

2. قلة الاهتمام من قبل المؤسسات العاملة لموضوع التفكير الاستراتيجي الذي يعد مهم لكونه يعبر عن تطلعاتها في المستقبل ومعرفة ماهي التحديات التي تواجهها. واعتمادها غالباً على الجهود الفردية، دون بناء استراتيجيات تفكير متكاملة.

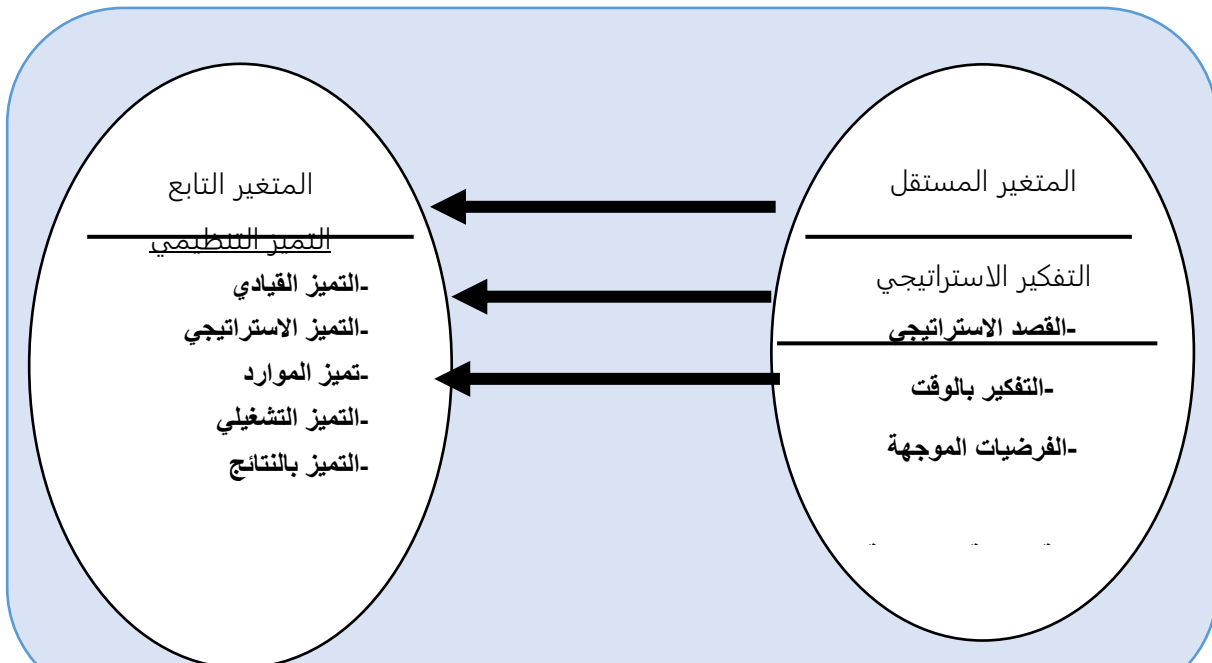
3. قلة الدراسات التي تناولت موضوع البحث الحالي المتمثل (التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة) في البيئة المحلية، مما يفتح مجالاً معرفياً جديداً ويسهم في سد فجوة بحثية قائمة في هذا الجانب المهم.

5. الحاجة الماسة لدى صنّاع القرار في الشركات العاملة إلى نماذج قياس عملية تمكّنهم من تقييم فاعلية أنشطتها الاستراتيجية، ما يمنح البحث بُعداً مهماً وتطبيقياً واضحاً.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يعدّ نموذج البحث بمثابة الإطار التفسيري الذي يربط بين متغيرات البحث، ويجسد الفرضيات المنطقية المنبثقة عن الأدبيات السابقة. وهو يمثل تصورا مبدئياً لطبيعة العلاقة بين (التفكير الاستراتيجي بوصفها متغيراً مستقلاً، التميز التنظيمي متغيراً تابعاً)، وكما هو مبين في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحث

سادساً: فرضيات البحث

ولأجل تحقيق أهداف البحث والوصول إلى حلول علمية لمشكلته، فقد تم بناء الفرضيات الآتية استناداً إلى المخطط الفرضي للبحث الموضح في الشكل (1)، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية H1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى H1a : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لبعدها الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية H1b : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لبعدها التفكير بالوقت في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة H1c : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لبعدها الفرضيات الموجهة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة.

سابعاً: منهج البحث

تمثلت منهجية البحث في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive–Analytical Approach)، الذي يفسر متغيرات البحث الذي يبعد الأنسب لدراسة الظواهر الاستراتيجية والتنظيمية في السياق الواقعي عن طريق توضيح اطار المعلومات المتمثل بالمنهج الوصفي الذي يمثل بالمعلومات التي يتم جمعها من المصادر والكتب والدوريات والاطاريح العلمية و ترجمة تلك المعلومات الى بيانات ميدانية هو المنهج التحليلي الذي يصف متغيرات البحث بصورة ميدانية من خلال استبانة البحث المعتمدة وكذلك مجموعة من الاساليب الاحصائية المهمة ذات الصلة وهذا يعكس دقة النتائج ووضحها التي يمكن تحقق اهداف البحث المرجوة.

ثامناً: حدود البحث

لقد تم تأطير البحث الحالي بأربعة حدود وهي:

1. **الحدود الموضوعية:** يركّز هذا البحث على تحليل العلاقة بين ممارسات التفكير الاستراتيجي بوصفها ممارسات استراتيجية التي تساعد في صناعة قرار تعزز من التميز في الاداء.

2. **الحدود البشرية:** اعتمد هذا البحث الافراد العاملين في الشركات المبحوثة.

3. **الحدود المكانية:** نُفذ البحث على خمسة من الشركات في محافظة كركوك.

4. **الحدود الزمانية:** يغطي البحث المدة الزمنية من الربع الأخير من عام 2025 وبداية عام 2026، وهي المرحلة التي جُمعت من خلالها البيانات الميدانية وتحليلها وفق أدوات منهجية معتمدة.

تاسعا: مقاييس البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة البحث فتمثلت في استبانة أُعدت بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، صُممت لقياس أبعاد التفكير الاستراتيجي المتمثلة بـ(القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، الفرضيات الموجهة)، وأبعاد التميز التنظيمي المتمثلة بـ(التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، التميز في الموارد البشرية، التميز التشغيلي، والتميز في النتائج والأداء)، ويوضح الجدول (1) مكونات الاستبيان وعدد فقراته ومصادره المعتمدة.

الجدول رقم(1) يوضح مكونات الاستبيان ومصادرها

المتغيرات	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي	القصد الاستراتيجي	5	Hamel & Prahalad (2020)
	التفكير في الوقت	5	Liedtka & Ogilvie (2021)
	الفرضيات الموجهة	5	Grant (2022)
المتغير التابع: التميز التنظيمي	التميز القيادي	5	Northouse (2022)
	التميز الاستراتيجي	5	Grant (2022)
	التميز في الموارد	5	Armstrong (2020)
	التميز التشغيلي	5	Slack et al. (2022)
	التميز في النتائج والأداء	5	EFQM (2023)

المصدر: اعداد الباحث

عاشراً: مجتمع وعينة البحث

يوضح الجدول أدناه مجتمع البحث المتمثل بخمس من الشركات العاملة في محافظة كركوك؛ أُختبرت هذه الشركات لتغطية الأنشطة الإنتاجية والخدمية وتنوعها في السوق المحلي، أما عينة البحث فقد شملت مديري الشركات وأصحابها والعاملين فيها، وتم تحديد حجم العينة الكلي بـ (320) فرداً، وتم توزيع العينة على الشركات وفقاً لحجمها.

الجدول رقم(2) مجتمع وعينة البحث

اسم الشركة	نوع النشاط	عدد أفراد العينة
مجموعة كرونجي	إنتاج (مشروبات وعصائر ومياه)	80
شركة الراقي للمشروبات الغازية والعصائر	إنتاج (مشروبات وعصائر ومياه)	70

60	خدمة توزيع	شركة ناو للتوزيع
55	خدمة عامة	Nusoor Kirkuk
55	خدمة توزيع	رواد كركوك للتجارة العامة
320		الإجمالي

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث:

اولا: التفكير الاستراتيجي

مقدمة

تطرق اغلب الباحثين لمفهوم التفكير الاستراتيجي لأنه من المفاهيم المهمة في المجال الاداري الذي يعد ركيزة اساسية لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمات لمعرفة ماهي التحديات التي توجه المنظمات مستقبلا والعمل على معرفتها واستثمار الفرص الممكنة وتجنب التهديدات المحتملة، إذ يوصف التفكير الاستراتيجي في المنظمات بأنه "اسلوب تأملي يهتم بالبعيدة وينتج عن ذلك رؤية مشتركة في المنظمة تستخدم في توظيف الحدس والإبداع لاستشراف المستقبل للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل من أجل وضع تنافسي أفضل للمنظمة" (Mintzberg، 1994). إذا يعد هذا التعريف حجر الاساس لمفهوم التفكير الاستراتيجي كونه ينطلق من التأمل والاستشراف للمستقبل.

إذ يشير (Schoemaker، Day، & Snyder، 2020) للتفكير الاستراتيجي بوصفه "قدرة المفكر الاستراتيجي على استشراف المستقبل وتوقع الفرص والتهديدات قبل حدوثها، من خلال تحليل الاتجاهات الناشئة وعدم الاكتفاء برد الفعل، مما يعزز الجاهزية الاستراتيجية ويقلل من المخاطر المحتملة"، بينما يرى (Vecchiato، 2020) بأنه التفكير القائم على الاستشراف والذي يركز على استعمال أدوات دراسات المستقبل مثل السيناريوهات ومسح الأفق لتحليل التحولات بعيدة المدى، وبناء استراتيجيات مرنة تستوعب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية قبل أن تتحول إلى أزمات فعلية، يبين (Mikalef et al.، 2021) هو توظيف التحليلات المتقدمة والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الاستراتيجية، بما يسمح بتقليل الاعتماد على الحدس فقط، وتحسين دقة التنبؤات وفعالية الخيارات الاستراتيجية، ويوضح (Liedtka، 2021) بأنه يجمع بين التحليل العقلاني المنظم (كالنماذج والأدوات الاستراتيجية) وبين الحدس والخبرة الإدارية، بما يتيح اتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة في بيئات تتسم بالغموض وعدم اليقين، ويرى (Grant، 2022) هو نمط من التفكير الاستراتيجي يركز على فهم المنظمة بوصفها نظامًا متكاملًا، مع تحليل العلاقات المتبادلة بين عناصرها الداخلية وبينها الخارجية، بما يساعد على معالجة التعقيد وصياغة استراتيجيات مترابطة وقادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة.

يتطلب التفكير الاستراتيجي في المنظمات الإبداع وتأتي هذه الخطوة من خلال بعد النظر، والبصيرة يشير بعد النظر إلى استشراف المستقبل؛ أي توقع شكله قبل تحققه. أما البصيرة فتتمحور حول الكشف عن الأساليب التي تُضفي معنى ومعنى على المستقبل (Zahra et al، 2012).

إذا يعد أحد مداخل فهم المستقبل، فهو ينطلق من "التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع ومواجهة التحديات التغيرات التي توجه المنظمات" (ابراهيم وجاسم، 2025).

وعلى أساس ما سبق يمكن تعريف مفهوم التفكير الاستراتيجي " بأنه عملية عقلية متقدمة وشمولية تعتمد على الربط المتكامل بين الماضي والحاضر والمستقبل، وتحليل المنظمة بوصفها نظاماً مترابطاً ضمن بيئة ديناميكية معقدة، مع استشراف التحولات المحتملة، وتوظيف البيانات والتحليلات الحديثة، ودمج التحليل العقلاني بالحدس والخبرة، بهدف صياغة قرارات وخيارات استراتيجية مرنة وقادرة على التكيف، بما يضمن تحقيق الأهداف طويلة الأمد وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية".

أهمية التفكير الاستراتيجي

تتبع أهمية التفكير الاستراتيجي في المنظمات عن طريق قدرته على توفير المهارات العقلية اللازمة لمحاولة فهم المشكلات التي تعاني منها، ويستمد التفكير الاستراتيجي أهميته من خلال دوره في تعزيز التميز والابداع في المنظمات والقدرة على التنافس بشكل أكثر، فمن خلالها يمكن الإدارة العليا من معرفة التحديات المستقبلية ومعرفة جوانب القوة والضعف بالنسبة للمنافسين في المجال نفسه، فضلا عن اقتناص الفرص ومحاولة استثمار الامثل لها (صكر واخرون، 2024) وتأتي أهمية التفكير الاستراتيجي عن طريق ترتيب الأولويات وتحديدتها وتوضيحها للعاملين لتطوير قدراتهم الذهنية والمساهمة في تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ قرارات استراتيجية وتطويرها بشكل مستمر، ليساعد في تحسين الاداء والتعامل مع الاحداث والوقائع من خلال الاستثمار الامثل لعنصر الوقت، وتطوير الامكانيات الفكرية والبشرية والمادية والاستعداد للتحديات المستقبلية واختيار انماط تمكن المؤسسة من حل المشكلات التي قد تعيق تطبيق الخطط الموضوعية (التميمي، 2018). حيث اصحبت المنظمات اليوم تتبناه؛ لأنه يساعدها في فهم التوجهات والتطلعات المستقبلية، وأهميته بتطوير استراتيجية المؤسسة وامكانية فهم ما يحدث في البيئة التنظيمية المحيطة بالمؤسسة، وكيفية التعامل معها، وليس اعتباره مجرد خطة لتحقيق اهدافها التي بالواقع سوف تحقق من خلال التفكير الاستراتيجي، الذي يجسد واقع المؤسسة بعمق وواقعية أكثر (Musa، 161: 2019). ويرى (عباس، 2025) أن أهمية التفكير الاستراتيجي تأتي من خلال:-

-يمكن الافراد من تحديد الاهداف بشكل واضح السعي لربطها في المستقبل.

-يساهم في تعزيز القدرات على تحليل المواقف المعقدة التي توجهها المنظمات.

-يسعى لتقديم حلول استراتيجية لرسم خارطة المنظمة مستقبلا.

-يعزز من القدرات الابتكارية وتقديمها بطريقة مميزة وغير مطروقة في الماضي.

-يعدُّ من المداخل المهمة لنجاح المنظمات والسعي لمواجهة التحديات.

ابعاد التفكير الاستراتيجي

نظر لاختلاف وجهات رواد الادارة الاستراتيجية والكتاب والباحثين في تحديد الابعاد الاكثر شيوعا في تطبيق التفكير الاستراتيجي، حيث قام الباحث في الاعتماد على دراسة Lidetkaka (1998). في البحث الحالي.

1. القصد الاستراتيجي: يعدُّ من الاوضاع الاستباقية في عملية التخطيط الاستراتيجي بشأن التطورات المستقبلية، ويكون نشاطه في جميع أنشطة المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المشتركة التي تسعى المنظمة لبلوغها. ويتضمن جملة واسعة من المعاني التي تعبر عن الاغراض التي يتم تحقيقها في المستقبل وعلى الامد البعيد (Hamel & Prahalad)، (2020).

2. التفكير بالوقت: التفكير الاستراتيجي هو التفكير في الوقت المناسب في جميع الحالات، الذي يأخذ بنظر الاعتبار احداث الماضي وربطها بالحاضر للاستفادة منها في المستقبل، وتعتبر التغييرات الماضية نقطة انطلاق تمكن المنظمات من اجراء كافة التغييرات عليها والاستفادة منها في المستقبل وبناء منظوره المناسب في المنظمة & Liedtka (Ogilvie)، (2021).

3. الفرضيات الموجهة: نوع من أنواع التفكير الذي يعدُّ مرآة عاكسة للصورة العملية ويلجا متخذ القرار الاستراتيجي من خلال القيام بوضع عدة افتراضات لكل بديل، ومن ثم جمع البيانات المتعلقة به، وهذا يمكن ان يقبل او يرفض على اساس علمية ثابتة ومعايير خاصة من خلال وضع اسئلة ابداعية توضح بشكل منطقي كل خيار (Grant)، (2022).

ثانياً: التميز التنظيمي

يوصف التميز التنظيمي من المفاهيم الحديثة في المجال الاداري، الذي يعبر عن اسلوب فلسفي لتحقيق نتائج تسعى منظمات الاعمال لبلوغها، ويعد مبتغى تسعى جميع المنظمات الى بلوغه سواء كانت حكومية ام خاصة كونه اداة تعبر عن تحقيق الاهداف وتعبر عن الابداع وتحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمات ويسعى لنشر ثقافة التعلم في المجتمع.

حيث يعرفه Teece (2020) " بأنه قدرة المنظمة على التكيف المستمر مع التغيرات البيئية من خلال إعادة تهيئة مواردها وقدراتها وعملياتها، بما يسمح لها بالحفاظ على مستويات عالية من الأداء والابتكار في بيئات غير مستقرة" ، بينما ينظر اليه Elkington (2020) "بأنه تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي مع المحافظة على الموارد الاقتصادية والبشرية والبيئية، بما يضمن استمرارية النجاح على المدى الطويل دون الإضرار بحقوق الأجيال القادمة"، ويشير اليه Oakland (2021) "بانه قدرة المنظمة على تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة من خلال خلق قيمة حقيقية لجميع أصحاب المصلحة، عبر مواءمة الاستراتيجية والعمليات والثقافة التنظيمية بما يحقق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة، ويوضحه Ulrich et. al (2022) ، بأنه "اعتماد المنظمة على تمكين الموارد البشرية، وتنمية رأس المال الفكري، وبناء بيئة عمل داعمة ومحفزة، بما يعزز الالتزام الوظيفي والإبداع ويقود إلى أداء تنظيمي متميز".

أبعاد التميز التنظيمي

1. **التميز القيادي:** يتمثل في قدرة القيادات على صياغة رؤية واضحة، وتحفيز العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والجودة، مع توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (Northouse)، (2022).
2. **التميز الاستراتيجي:** هو قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مرنة ومتكاملة تستجيب للتغيرات البيئية، وتحقيق التوافق بين الرؤية والرسالة والموارد المتاحة، بما يدعم تحقيق نتائج متفوقة (Grant)، (2022).
3. **التميز في الموارد البشرية:** يشير إلى كفاءة المنظمة في استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات، وبناء نظم عادلة للأداء والتحفيز، بما يعزز الإبداع والالتزام ويسهم في تحقيق التميز التنظيمي (Armstrong)، (2020).
4. **التميز التشغيلي:** هو تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة في العمليات التنظيمية من خلال التحسين المستمر، وتقليل الهدر، وتوظيف التقنيات الحديثة، بما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن وأداء المنظمة (Slack et al.)، (2022).
5. **التميز في النتائج:** يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق نتائج مالية وغير مالية متفوقة ومستدامة، تعكس نجاحها في تلبية توقعات أصحاب المصلحة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (EFQM Model)، (2023).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

تعد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتميز التنظيمي علاقة فكرية وتكاملية وثيقة، إذ يمثل التفكير الاستراتيجي الأساس المعرفي والعقلي الذي تستند إليه المنظمات في تحقيق التميز التنظيمي بمختلف أبعاده. فالتفكير الاستراتيجي يمكن القيادات من استشراف المستقبل، وفهم التعقيد البيئي، وربط الموارد والإمكانات بالفرص المتاحة، الأمر الذي يسهم في صياغة استراتيجيات مرنة وقادرة على تحقيق أداء متفوق ومستدام، وهو جوهر التميز التنظيمي (Grant)، (2022). كما يسهم التفكير الاستراتيجي، من خلال طبيعته الشمولية والاستباقية، في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، وتبني الابتكار، وتحقيق المواءمة بين الرؤية الاستراتيجية والعمليات التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق النتائج المتميزة (Oakland)، (2021).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المنظمات التي تتبنى التفكير الاستراتيجي القائم على التحليل والتكامل بين الحدس والبيانات، تكون أكثر قدرة على تطوير قدراتها الديناميكية، وتحسين ممارسات القيادة، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة، وهي عناصر رئيسة في نماذج التميز التنظيمي المعاصرة مثل نموذج Teece (EFQM)، (2020)، (2023)، وعليه يمكن القول إن التفكير الاستراتيجي لا يُعد مجرد أداة لصياغة الاستراتيجيات، بل يُمثل محركاً فكرياً رئيساً لتحقيق التميز التنظيمي، إذ يسهم في بناء رؤية واضحة، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التفوق التنافسي والاستدامة على المدى الطويل (Liedtka)، (2021).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: تحليل نتائج المؤشر العام لأبعاد التفكير الاستراتيجي:

تشير نتائج الجدول رقم(3) إلى أن أفراد عينة البحث قد أبدوا اتفاقاً متوسط المستوى في إجاباتهم على مجمل أبعاد التفكير الاستراتيجي، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية 59.3%، وهي نسبة مدعومة بدلالة الوسط الحسابي العام البالغ 3.296، وبما يؤكد أيضاً ارتفاع نسبة الاستجابة التي بلغت 65.9%، الأمر الذي يعكس إدراكاً لا بأس به لدى أفراد العينة لأهمية تبني أبعاد التفكير الاستراتيجي في المنظمات محل البحث بوصفه أحد المرتكزات الأساسية في توجيه القرارات وتعزيز القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية، في المقابل أظهرت النتائج أن نسبة الإجابات المحايدة بلغت 11.5%، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق 29.1%، وهو ما أسهم في وصول الانحراف المعياري إلى 1.013، وبلغ نسبة الفجوة 34%، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة، ويعكس أن مستوى تطبيق أبعاد التفكير الاستراتيجي ما زال دون المستوى المأمول، الأمر الذي يتطلب تعزيز هذا النوع من التفكير داخل المنظمات، ولا سيما في الجوانب التي تعاني من ضعف نسبي.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد جاء بعد الفرضيات الموجهة في المرتبة الأولى، إذ حقق أعلى نسبة اتفاق بلغت 64.2%، مدعوماً بوسط حسابي مرتفع نسبياً بلغ 3.46، وب نسبة فجوة منخفضة نسبياً بلغت 30.8%، مما يدل على اهتمام المنظمات محل البحث بالاعتماد على الافتراضات التحليلية والتفكير الاحتمالي في صياغة قراراتها الاستراتيجية، وفي المرتبة الثانية جاء بعد التفكير في الوقت، حيث بلغت نسبة الاتفاق 62.9%، وبوسط حسابي قدره 3.35، مع نسبة فجوة بلغت 33%، وهو ما يشير إلى وجود وعي متوسط بأهمية البعد الزمني في التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هذا الوعي ما زال بحاجة إلى مزيد من التعزيز لضمان الاستجابة الاستباقية للتغيرات المستقبلية، في حين جاء بعد القصد الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة، إذ سجل أدنى نسبة اتفاق بلغت 51.0%، وبوسط حسابي بلغ 3.08، مع أعلى نسبة فجوة بلغت 38.4%، ويعكس ذلك ضعفاً نسبياً في وضوح الرؤية الاستراتيجية وتحديد الأهداف بعيدة المدى، مما يشير إلى حاجة المنظمات إلى تعزيز القصد الاستراتيجي من خلال بلورة رؤية واضحة، وربط الأهداف الاستراتيجية بالموارد والقدرات المتاحة.

جدول رقم(3) يوضح نتائج المؤشر العام لأبعاد التفكير الاستراتيجي

نسبة الفجوة %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					أبعاد التفكير الاستراتيجي
				لا أتفق بشدة %	لا أتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %	
0.384	0.616	1.11	3.08	0.133	0.201	0.156	0.298	0.212	القصد الاستراتيجي
0.33	0.67	0.98	3.35	0.14	0.139	0.092	0.382	0.247	التفكير في الوقت

0.308	0.692	0.95	3.46	0.108	0.152	0.098	0.414	0.228	الفرضيات الموجهة
0.340	0.659	1.013	3.296	0.127	0.164	0.115	0.364	0.229	المعدل
				0.291		0.115	0.593		المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي

ثانياً: تحليل نتائج المؤشر العام لأبعاد التميز التنظيمي:

تشير نتائج الجدول رقم(4) إلى أن أفراد عينة البحث قد أبدوا مستوى اتفاق مرتفع نسبياً في إجاباتهم على مجمل أبعاد التميز التنظيمي، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية 61.9%، وهي نسبة مدعومة بدلالة الوسط الحسابي العام البالغ 3.54، وبما تؤكد ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت 71%، الأمر الذي يعكس إدراكاً واضحاً لدى أفراد العينة لأهمية تبني أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات محل البحث بوصفها مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على تحقيق التفوق والاستدامة، في المقابل أظهرت النتائج أن نسبة الإجابات المحايدة بلغت 14.8%، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق 23.2%، وهو ما أسهم في وصول الانحراف المعياري إلى 1.00، وبلوغ نسبة الفجوة 29%، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة، ويعكس أن مستوى تطبيق أبعاد التميز التنظيمي ما زال دون المستوى المأمول في بعض الجوانب، الأمر الذي يستدعي مزيداً من الاهتمام بتعزيز الممارسات التنظيمية الداعمة للتميز، ولا سيما في الأبعاد التي سجلت مستويات أدنى من الاتفاق.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية فقد جاء بعد التميز الاستراتيجي في المرتبة الأولى، إذ حقق أعلى نسبة اتفاق بلغت 80.2%، مدعوماً بوسط حسابي مرتفع جداً بلغ 4.47، وبأدنى نسبة فجوة بلغت 9.8%، مما يدل على وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات محل البحث بصياغة التوجهات الاستراتيجية الواضحة، وتبني خطط طويلة الأمد تسهم في تحقيق التفوق التنظيمي، في المرتبة الثانية جاء بعد التميز القيادي، حيث بلغت نسبة الاتفاق 63.5%، وبوسط حسابي بلغ 3.51، مع نسبة فجوة بلغت 29.7%، وهو ما يشير إلى امتلاك القيادات التنظيمية مستوى جيداً من الكفاءة والقدرة على توجيه العاملين وتحفيزهم، إلا أن هذا البعد ما زال بحاجة إلى مزيد من التطوير لضمان الاتساق القيادي واستدامة التميز، أما بعد التميز في النتائج والأداء فقد جاء في المرتبة الثالثة، إذ سجل نسبة اتفاق بلغت 58.4%، ووسطاً حسابياً قدره 3.41، مع نسبة فجوة بلغت 31.8%، مما يعكس سعي المنظمات إلى تحسين مخرجاتها وأدائها العام، إلا أن تحقيق نتائج متميزة ومستدامة يتطلب مزيداً من التكامل بين الاستراتيجيات والعمليات التشغيلية، في حين جاء بعد التميز في الموارد البشرية في المرتبة الرابعة، إذ بلغت نسبة الاتفاق 57.6%، وبوسط حسابي بلغ 3.29، مع نسبة فجوة بلغت 34.2%، ويعكس ذلك وجود تطبيق متوسط لممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز سياسات الاستقطاب، والتطوير، والتحفيز بما يسهم في بناء رأس مال بشري داعم للتميز التنظيمي، وجاء بعد التميز التشغيلي في المرتبة الأخيرة، حيث سجل أدنى نسبة اتفاق بلغت 49.9%، وبوسط حسابي قدره 3.02، مع أعلى نسبة فجوة بلغت 39.6%، الأمر الذي يدل على وجود ضعف نسبي في كفاءة العمليات والإجراءات التشغيلية، مما يستلزم تحسين نظم العمل، وتبسيط الإجراءات، وتبني ممارسات تشغيلية حديثة تسهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية.

الجدول رقم(4) يوضح نتائج المؤشر العام لأبعاد التميز التنظيمي

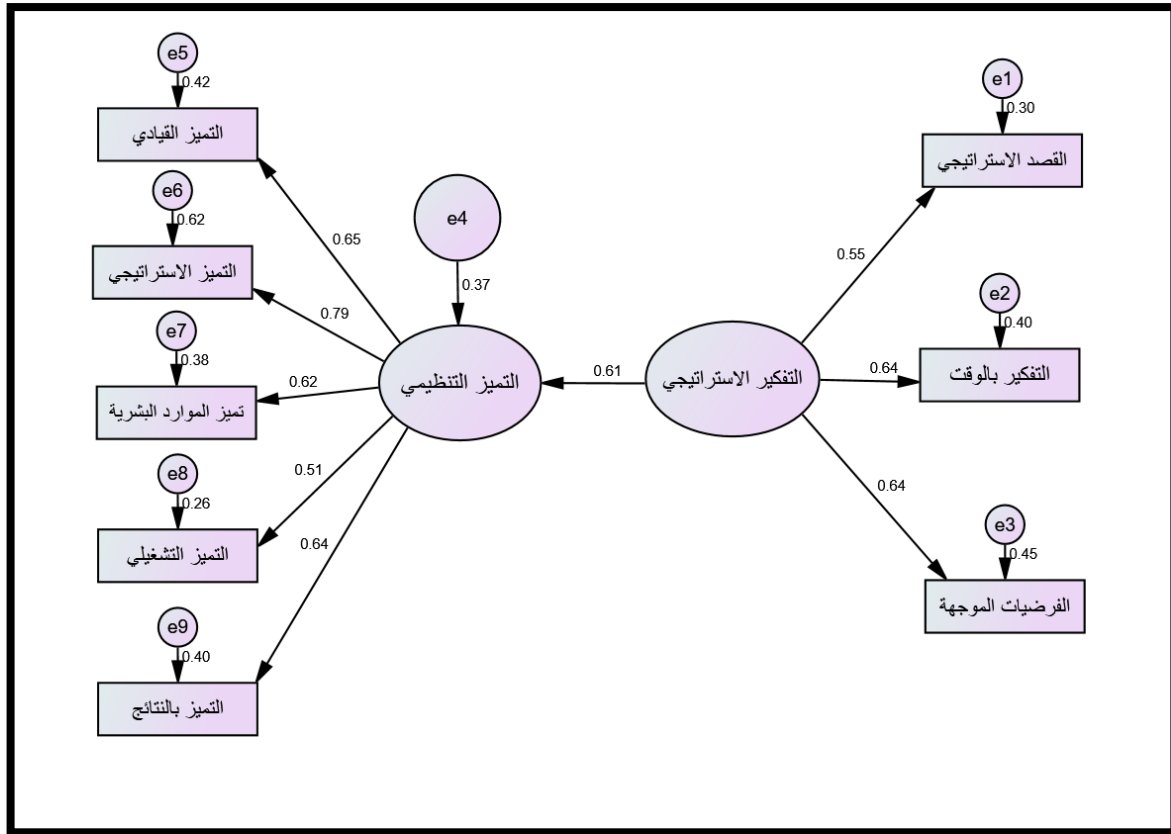
نسبة الفجوة	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					أبعاد التميز التنظيمي
				لا أتفق بشدة %	لا أتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %	
0.297	0.703	1.02	3.51	0.082	0.152	0.131	0.364	0.271	التميز القيادي
0.098	0.902	0.66	4.47	0.051	0.066	0.081	0.404	0.398	التميز الاستراتيجي
0.342	0.658	0.97	3.29	0.092	0.141	0.191	0.251	0.325	التميز في الموارد البشرية
0.396	0.604	1.28	3.02	0.110	0.167	0.224	0.287	0.212	التميز التشغيلي
0.318	0.682	1.04	3.41	0.087	0.214	0.115	0.349	0.235	التميز في النتائج والأداء
0.290	0.710	1.00	3.54	0.085	0.148	0.148	0.331	0.288	المعدل
				0.232		0.148	0.619		المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرض من الشكل رقم(2) توضح النموذج الهيكلي للعلاقات بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده من جهة، وأبعاد التميز التنظيمي من جهة أخرى، وبيان مسارات التأثير المباشر ومعاملات التحميل والانحدار بين المتغيرات الكامنة والمرصودة ضمن إطار نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وهذا سوف يساعد في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الشكل رقم (2) يوضح المعادلات الهيكلية البنائية للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتميز التنظيمي



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي

بناء على القيم الموضحة في الشكل رقم (1) تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل التقدير غير المعياري (Estimate) نحو 0.612، وهي قيمة معنوية إحصائياً بدلالة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) البالغة 6.822، والتي تفوق القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على معنوية العلاقة إحصائياً، ويعني ذلك أن زيادة التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي بمقدار 0.612 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

كما بلغت قيمة الخطأ المعياري (S E) نحو 0.0897، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى دقة تقدير معامل الانحدار واستقرار النتائج، أما قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (P) فقد جاءت على مستوى معنوية عالٍ لأنها أقل من 0.001، الأمر الذي يعزز قبول العلاقة إحصائياً.

وفيما يخص معامل الانحدار المعياري (SRW)، فقد بلغ 0.542، وهو ما يدل على وجود تأثير مباشر وقوي نسبياً للتفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي، حيث تؤدي زيادة بمقدار وحدة معيارية واحدة إلى زيادة التميز التنظيمي بمقدار 0.542 انحراف معياري، وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد القصد الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة.

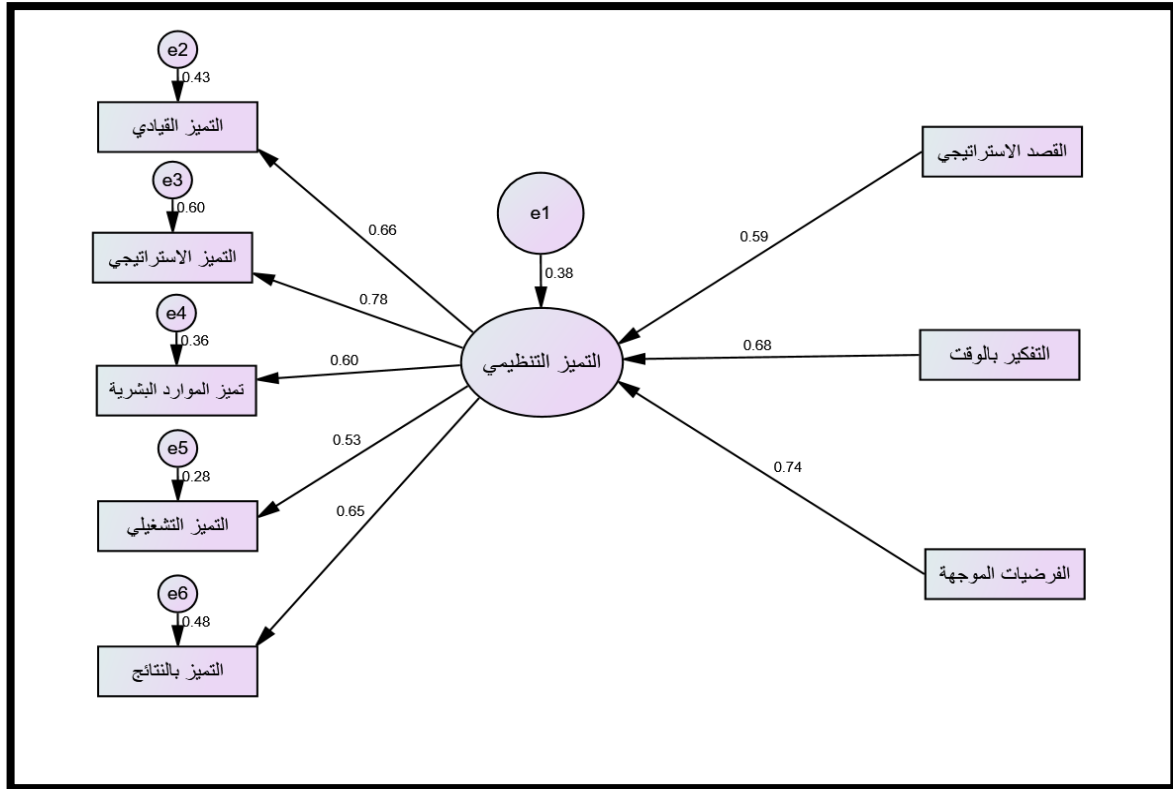
جدول رقم(5) يوضح نتائج تأثير التفكير الاستراتيجي على التميز التنظيمي

P	SRW	C. R	S. E	Estimate	العلاقة		الفرضية
***	0.542	6.822	0.0897	0.612	التميز التنظيمي	التفكير الاستراتيجي	الرئيسية الأولى

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي

يوضح الشكل رقم(3) العلاقات السببية المباشرة بين أبعاد للتفكير الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً ، والتميز التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، مع بيان مساهمة كل بعد من الأبعاد في تفسير التميز التنظيمي ضمن إطار نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) .

الشكل رقم(3) يوضح المعادلات الهيكلية البنائية للعلاقة بين ابعاد التفكير الاستراتيجي والتميز التنظيمي



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي

جدول رقم (6) نتائج علاقة التأثير لإبعاد التفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي

P	SRW	C. R	S. E	Estimate	العلاقة		الفرضية
***	0.523	5.921	0.0998	0.591	التميز التنظيمي	القصد الاستراتيجي	الفرعية الأولى

***	0.695	8.38	0.0786	0.659			التفكير في الوقت	الفرعية الثانية
***	0.556	11.66	0.0638	0.744			الفرضيات الموجهة	الفرعية الثالثة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي

وعلى أساس ماورد في الشكل رقم(2) من قيم تم تثبيتها في الجدول رقم(7) وذلك من اثبات علاقات تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي من عدمها، وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

1.الفرضية الفرعية الأولى: بلغت قيمة معامل التقدير غير المعياري (Estimate) نحو 0.591، وهي قيمة معنوية إحصائياً بدلالة قيمة النسبة الحرجة (C.R) البالغة 5.921، والتي تفوق القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على معنوية العلاقة إحصائياً، ويعني ذلك أن زيادة القصد الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي بمقدار 0.591 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى، كما بلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) نحو 0.0998، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى دقة تقدير معامل الانحدار، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) نحو 0.523، وهو ما يدل على وجود تأثير مباشر متوسط إلى قوي للقصد الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وبناءً عليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

2.الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت النتائج أن قيمة معامل التقدير غير المعياري بلغت 0.659، وهي قيمة معنوية إحصائياً بدلالة قيمة النسبة الحرجة (C.R) البالغة 8.38، والتي تفوق القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن زيادة التفكير في الوقت بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي بمقدار 0.659 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى، كما بلغت قيمة الخطأ المعياري 0.0786، وهي قيمة منخفضة تعكس دقة التقدير، في حين سجل معامل الانحدار المعياري (SRW) أعلى قيمة بين الأبعاد بلغت 0.695، مما يدل على أن التفكير في الوقت يُعد الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي، وبناءً عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

3.الفرضية الفرعية الثالثة: تبين النتائج ان معامل التقدير غير المعياري نحو 0.744، وهي قيمة معنوية إحصائياً بدلالة قيمة النسبة الحرجة (C.R) البالغة 11.66، والتي تمثل أعلى قيمة بين الفرضيات الفرعية، مما يؤكد قوة العلاقة إحصائياً، ويعني ذلك أن زيادة الفرضيات الموجهة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي بمقدار 0.744 وحدة، كما بلغت قيمة الخطأ المعياري 0.0638، وهي قيمة منخفضة جداً، مما يعكس دقة عالية في التقدير، في حين بلغ معامل الانحدار المعياري (SRW) نحو 0.556، وهو ما يدل على وجود تأثير مباشر قوي نسبياً لهذا البعد في التميز التنظيمي، وبناءً عليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج البحث أن مستوى تطبيق التفكير الاستراتيجي في المنظمات محل البحث جاء بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود وعي مقبول بأهميته، لكنه ما زال بحاجة إلى تعزيز التميز التنظيمي.
2. أظهرت نتائج أن بعد الفرضيات الموجهة يمثل البعد الأقوى ضمن أبعاد التفكير الاستراتيجي، في حين جاء القصد الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة، مما يعكس ضعفاً نسبياً في وضوح الرؤية والأهداف بعيدة المدى.
3. أظهرت نتائج البحث النتائج أن مستوى التميز التنظيمي جاء بمستوى جيد نسبياً، مع تفوق واضح لبعد التميز الاستراتيجي مقابل ضعف نسبي في التميز التشغيلي في الشركات الصناعية محل البحث.
4. وضحت نتائج التحليل الإحصائي جود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي، مما يؤكد الدور المحوري للتفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل البحث.
5. أظهرت النتائج أن أبعاد التفكير الاستراتيجي جميعها تؤثر معنوياً في التميز التنظيمي، وكان التفكير في الوقت هو البعد الأكثر تأثيراً.

خامساً: المقترحات

1. العمل على تنظيم دورات تدريبية للموظفين وكوادر الإدارة لتعميق فهمهم لمفهوم التفكير الاستراتيجي وأبعاده المختلفة، من خلال نشر ثقافة استراتيجية داخل المنظمة من خلال الإعلانات الداخلية والمبادرات التوعوية.
2. وضع خطط واضحة ومحددة للأهداف بعيدة المدى وربطها بالاستراتيجية العامة للمنظمة عبر التأكيد على أهمية توضيح الرؤية الاستراتيجية لجميع الموظفين لتعزيز فهمهم لدورهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى.
3. التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية والإجراءات الداخلية لضمان تحقيق التميز في الأداء اليومي من خلال استعمال نظم قياس الأداء ومؤشرات الجودة لتقييم العمليات التشغيلية باستمرار وتحسينها.
4. تشجيع المدراء على مراعاة أبعاد التفكير الاستراتيجي، خاصة التفكير في الوقت، عند التخطيط واتخاذ القرارات لضمان تحقيق أثر إيجابي على التميز التنظيمي عن طريق دمج التحليل الاستراتيجي في الاجتماعات الدورية وعمليات اتخاذ القرار.
5. العمل على تبني مؤشرات حديثة لمتابعة تطبيق التفكير الاستراتيجي وقياس تأثيره على التميز التنظيمي، وإجراء مراجعات دورية لتقييم مستوى التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين مستمر.
6. تحفيز الافراد العاملين على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر دعم مشاريع التجربة والابتكار التي تعكس التفكير الاستراتيجي وتساعد في التميز التنظيمي.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

1. ابراهيم، مصطفى حمادي وجاسم، عمر سلمان (2025)، " الحوار الوطني والتفكير الاستراتيجي المعاصر: دراسة في مسارات التأثير لنماذج مختارة "، المجلة السياسية والدولية، المجلد ملحق عدد (64)، العدد ملحق عدد (64)، الجامعة المستنصرية، بغداد.
2. صكر، عبد الله علي والطائي، فيصل علوان وناظم، الهام (2024) " تأثير التفكير الاستراتيجي على براعة فريق الإدارة العليا دراسة تحليلية استكشافية لعينة من اراء ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة وارث العلمية. المجلد 6، العدد 19 2024، جامعة وارث الانبياء.
3. عباس، ايلاف منذر (2025)، "مهارات التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى طلبة الجامعة"، الجمعية العراقية للدراسات التربوية والنفسية، مجلة منوال، المجلد (1)، العدد (9).
4. التميمي، اسماء فوزي حسن (2018) "فاعلية برنامج تدريبي وفقاً لنموذج برجز لمدرسي ومدرسات الرياضيات في التفكير الاستراتيجي"، بحث منشور في مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد 24، ال عدد101، صفحات من 269 الى 302.
5. ياسين، مثنى سعد (2023) "دراسات الاستجابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات كرونجي في كركوك" مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد 13، العدد 1. جامعة كركوك، كلية الادارة والاقتصاد .
6. النقيب، خالد خيرالله، وعبودي، صفاء ادريس (2024) "توظيف القدرات القيادية في تحقيق الثبات الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في مجموعة شركات كرونجي في كركوك" مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد 14، العدد 2. جامعة كركوك، كلية الادارة والاقتصاد .
7. السلمي، علي (2001)، " خواطر في الادارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، القاهرة.
8. علوان، فراس حسين وعبد الله، سماح صباح (2023)، " دور تحمل الاجهاد في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة مقارنة في الجامعات الاهلية في محافظة كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية، المجلد 13، العدد 1، جامعة كركوك، كلية الادارة والاقتصاد.

ثانياً: المصادر باللغة الانجليزية

1. Armstrong، M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
1. Drucker، P. F. (2021). Innovation and Entrepreneurship. Routledge.

2. EFQM. (2023). EFQM Model. European Foundation for Quality Management.
2. Elkington, J. (2020). Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism. Fast Company Press.
3. Grant, R. M. (2022). Contemporary Strategy Analysis (10th ed.). Wiley.
4. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2020). Competing for the Future. Harvard Business School Press.
5. Liedtka, J. (2021). Design Thinking for the Greater Good. Columbia University Press.
6. Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2021). Designing for Growth. Columbia University Press.
7. Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2021). Big data analytics and firm performance. *Journal of Business Research*, 124, 567–585.
8. Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage.
9. Oakland, J. S. (2021). Total Quality Management and Operational Excellence. Routledge.
10. Schoemaker, P. J. H., Day, G. S., & Snyder, S. A. (2020). See Sooner, Act Faster: How Vigilant Leaders Thrive in an Era of Digital Turbulence. MIT Press.
11. Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). Operations Management (10th ed.). Pearson.
12. Teece, D. J. (2020). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 41(13), 2347–2360.
13. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2022). HR from the Outside In. McGraw-Hill.
14. Vecchiato, R. (2020). Strategic foresight in organizations. *Technological Forecasting & Social Change*, 155, 119–131.
15. Liedtka, Jeanne M. (1998). Strategic Thinking: can it be taught. Published by Elsevier Science Ltd., Long Range Planning, Vol.31, No.1, Britain, p.122.
16. Mintzberg H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard business Review*, January, No.3.

17. Zahra, S. A. & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219-229.
18. Musa, Sleema Hadi (2019)" Strategic Thinking and its Relation to Outstanding Academic Performance An Analytical Study at the University Al-Qasim Al-Khadra".*Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, Vol. (27), No. (5). University Al-Qasim Al-Khadra.
19. Nagwan AlQershia(2021) "Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital" *Management Science Letters* 11 (2021) 1003–1012. aUniversity Tun Hussein Onn Malaysia, Malaysia.