

التفكير الاستراتيجي وتأثيره في التميز التنظيمي

دراسة تحليلية في عدد من الكليات الاهلية في بغداد

**Strategic Thinking and Its Impact on Organizational Excellence
(An Analytical Study in a Number of Private Colleges in Baghdad)**

أ.د. احمد هاشم الصقال

Ahmed Hashem Alsaqal

م.م. إبراهيم عليوي حسين الطائي

Ibrahim Oleiwi Hussein

الجامعة العراقية - كلية الادارة والاقتصاد

ibrahim.o.hussin@aliraqia.edu.iq

تاريخ تقديم البحث : 2026/06/13

تاريخ قبول النشر : 2026/07/04

المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى قياس مدى انعكاس التفكير الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (التفكير النظامي، والقصد الاستراتيجي، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت) على تعزيز التميز التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التميز في الثقافة التنظيمية، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمة). وقد جرى تطبيق الدراسة ميدانياً في بعض الكليات الأهلية التابعة لمحافظة بغداد. وتبلورت مشكلة البحث في تساؤلات جوهرية تمحورت حول واقع تبني القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة لآليات التفكير الاستراتيجي ومدى إسهام ذلك في بلوغ التميز التنظيمي.

وفي سبيل ترجمة أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث صُممت استبانة محكمة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من القيادات الإدارية المستهدفة. شمل مجتمع الدراسة (77) مديراً، استُجيب منها عينة ممثلة خضعت للتحليل الفعلي قوامها (60) مديراً. ولغرض معالجة المعطيات واختبار الفرضيات، وُظفت الحزم الإحصائية المتمثلة ببرنامجي (Excel) و (Smart PLS v.3.3.9).

أبرز البحث مجموعة من الاستنتاجات العلمية، جاء في مقدمتها ثبوت وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي. واختتمت البحث بطرح حزمة من التوصيات، ركزت في مجملها على حتمية توجيه اهتمام المديرين في الكليات الأهلية عينة البحث نحو تكريس ثقافة التفكير الاستراتيجي وتفعيل أبعاده كمرتكز أساسي لاستدامة التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، التميز التنظيمي.**Abstract**

This research aims to investigate the impact of strategic thinking across its dimensions (systems thinking, strategic intent, opportunistic thinking, and thinking in time) on organizational excellence, encompassing its dimensions (excellence in organizational culture, excellence in human resources, and excellence in service delivery). The study was conducted within a selection of private colleges in Baghdad Governorate. The research problem was articulated through several inquiries, primarily concerning the extent to which administrative leaders in the surveyed colleges employ strategic thinking and its subsequent reflection on organizational excellence. To achieve the research objectives, a descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was developed as the primary instrument for data collection, serving as the study's scale, and was distributed to a purposive sample of administrative leaders. The total research population comprised (77) managers, from which a valid sample of (60) managers was retrieved and analyzed. Hypotheses were tested utilizing statistical software, namely, Excel and SmartPLS v.3.3.9. The study yielded several key conclusions, most notably the existence of a statistically significant impact of strategic thinking,

through its various dimensions, on organizational excellence. Based on these findings, the research recommends that administrative leaders in the investigated private colleges intensify their focus on strategic thinking and its dimensions, thereby reinforcing its pivotal role in driving organizational excellence.

Keywords: Strategic Thinking, Organizational Excellence.

المقدمة

تواجه الجامعات والكليات الاهلية كثيراً من التحديات في ظل التطورات والتغيرات المستمرة مع وجود عدد كبير من الجامعات والكليات الاهلية والحكومية فهي تواجه تعقيدات بيئية داخلية وخارجية أدت الى زيادة التنافس بينها، وجعلها تبحث عن أطر علمية حديثة تحقق بها أهدافها التنظيمية وتحقيق ميزتها التنافسية امام نظيراتها، فضلاً عن مجالات التقدم والتطوير في المؤسسات التعليمية منها التوسع في إنشاء الجامعات وازدياد عدد الطلاب وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم عن بعد والتعليم المفتوح الأمر الذي يفرض تبني أساليب وأنظمة استراتيجية غير تقليدية.

يعد التفكير الاستراتيجي أحد الاساليب التي تساعد على فهم وتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحليلها والتعامل مع التحديات واستغلال الفرص المتاحة بطريقة أكثر فاعلية، بوساطة أبعاده المتمثلة في (التفكير النظمي - القصد الاستراتيجي - التفكير الفرصي - التفكير في الوقت). قبل اتخاذ القرار لكي يتحقق التميز التنظيمي، اذ لابد من تركيز إدارة الجامعة على التميز في الثقافة التنظيمية والتميز في الخدمات المقدمة من قبلهم فضلاً عن التميز في الموارد البشرية العاملين في هذه الجامعات والكليات وطريقة إضافة القيمة لمواردها وهذا ما يقصد به التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في الثقافة التنظيمية، التميز في الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمة)، إذ يمثل الرغبة التنظيمية في إيجاد وقبول فرص جديدة وتحمل المسؤولية لإحداث التميز. باتت المنظمات اليوم تدرك أن صياغة التميز التنظيمي يتوقف على قدرات المديرين الذين يقع عليهم ليس فقط صياغة الاستراتيجية؛ بل ومتابعة تنفيذها أيضاً وكل ذلك لا شك لا يتوقف على جملة أمور لعل من أهمها بتقدير الباحث توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين لاسيما وأن الموضوع تنبؤي ومستقبلي خصوصاً مهارات (التفكير النظمي - القصد الاستراتيجي - التفكير الفرصي - التفكير في الوقت).

ان ما ذكر في اعلاه ولد لدى الباحث اختيار عنوان البحث للتعرف على متغير التفكير الاستراتيجي وتأثيره بأحد اهم المتغيرات التي تسعى المنظمات المتميزة الى تحقيقه وهو متغير التميز التنظيمي والوصول لإعداد استبيان وتوزيعه على عينة من المديرين في عدد من كليات الاهلية واقسامها ثم القيام بالتحليل الاحصائي للتعرف على التأثير بين متغيرات البحث وتفسيرها بشكل علمي مدروس.

تم تقسيم البحث الى أربعة مباحث المبحث الأول منهجية البحث المبحث الثاني الجانب النظري المبحث الثالث الجانب العملي للبحث والمبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تم تشخيص مشكلة البحث من طبيعة عمل الباحث (تدريسي في الجامعة العراقية / كلية الإدارة والاقتصاد)، فضلاً عن الزيارات الاستكشافية المتكررة والمقابلات الشخصية مع المديرين الإداريين عينة البحث، اذ تواجه الكليات الأهلية كباقي مؤسسات التعليم العالي بيئة ديناميكية متسارعة تتسم بالمنافسة الشديدة والتحولات التكنولوجية والمعرفية المستمرة، مما يفرض عليها التخلي عن الأنماط الإدارية التقليدية، اذ يتطلب امتلاك القيادات الجامعية القدرة على التفكير الاستراتيجي بما يتضمنه من استشراف للمستقبل، وفهم للمتغيرات البيئية، وتوليد البدائل المناسبة لاتخاذ القرارات الفاعلة، إلا أن هناك فجوة واضحة بين التنظير الاستراتيجي والممارسة الفعلية على أرض الواقع.

وتتبلور مشكلة البحث في رصد مدى قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية في الكليات الأهلية (عينة الدراسة) على توظيف مهارات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي، واقتناص الفرص، والتفكير في الوقت) كركيزة أساسية لصناعة التميز التنظيمي بمختلف أبعاده

(تميز الثقافة التنظيمية، تميز الخدمة التعليمية، تميز الموارد البشرية). حيث يُلاحظ وجود قصور في بعض الكليات في استشراف المستقبل والاعتماد على الحلول الآتية والمواقفية، مما يؤثر سلباً على مركزها التنافسي ومخرجاتها التعليمية. بناءً على ما تقدم، يسعى هذا البحث إلى معالجة هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس (إلى أي مدى يسهم التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحقيق التميز التنظيمي في الكليات الأهلية المبحوثة؟).

ثانياً: أهمية البحث

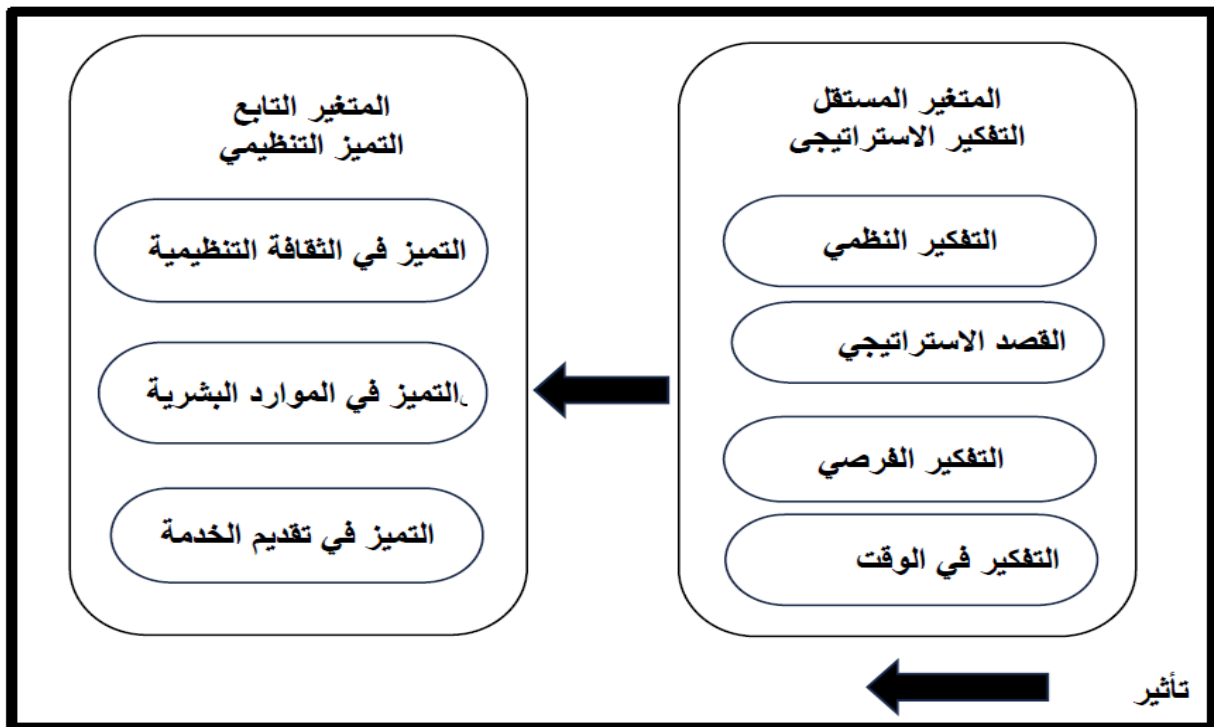
- 1- تبرز أهمية البحث الحالية بأنها تجمع بين متغيرين مهمين في حقل إدارة الأعمال تمثلت بالمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي، والمتغير التابع التميز التنظيمي.
- 2- قلة الدراسات على حد علم الباحث التي تناولت دراسة المتغيرين مجتمعين الاستشراف الاستراتيجي والتوجه الريادي، من حيث تحليل واقعها وآليات دراستها في بيئة التعليم العالي.
- 3- احاطة القيادات الإدارية في الجامعة العراقية قيد البحث بضرورة ترسيخ التفكير الاستراتيجي والاستفادة منه في تحقيق التميز التنظيمي.

ثالثاً: اهداف البحث

- 1- التعرف على مدى تأثير التفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي في الكليات الأهلية؟
- 2- مدى استخدام القيادات الإدارية في الكليات الأهلية المبحوثة للتفكير النظمي في دعم التميز التنظيمي؟
- 3- توضيح مدى استخدام التفكير الفرصي من قبل القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة في دعم التميز التنظيمي؟
- 4- توضيح مدى استخدام التفكير في الوقت من قبل القيادات الإدارية في دعم التميز التنظيمي في الكليات المبحوثة؟

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

الشكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي المتمثل بالمتغيرين (التفكير الاستراتيجي، التميز التنظيمي) فضلاً عن توضيح أبعاد المتغيرين على نحو مفصل.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: مقياس البحث

الجدول (1) يوضح مقياس البحث ومصادر متغيراته وكالاتي:

جدول (١) مقياس البحث

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المصدر
التفكير الاستراتيجي	التفكير النظمي	٤	جاسم وامانة، ٢٠٢٥ : ١٣٨
	القصد الاستراتيجي	٤	
	التفكير الفرصي	٤	
	التفكير في الوقت	٤	
التميز التنظيمي	التميز في الثقافة التنظيمية	٤	قاسم، ٢٠٢٤ : ٥
	التميز في الموارد البشرية	٤	
	التميز في تقديم الخدمة	٤	

سادساً: فرضيات البحث:

بناء على تساؤلات مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة فرضيات البحث كما يأتي:

الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية للتفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي

وينبثق منها فرضيات فرعية:

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية للتفكير النظمي في التميز التنظيمي.
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية للقصد الاستراتيجي في التميز التنظيمي.
- ج- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية للتفكير الفرصي في التميز التنظيمي.
- د- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية للتفكير في الوقت في التميز التنظيمي.

سابعاً: أدوات البحث

صُممت استبانة محكمة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من القيادات الإدارية المستهدفة ملحق (1)

سابعاً-مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث القيادات الإدارية العاملة في الكليات الاهلية (التراث الجامعة-المأمون الجامعة -الحكمة الجامعة - الشرق الأوسط الجامعة) والبالغ عددهم (77) مديراً، اما عينة البحث فاعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث؛ وبلغ حجم العينة التي تم تحليلها (60) مديراً، والجدول (2) يبين حجم مجتمع وعينة البحث حسب كل كلية قيد البحث.

جدول (2) حجم مجتمع وعينة البحث

ت	المكان	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات غير المستردة	عدد الاستمارات المستردة	الموقع الجغرافي
1	كلية التراث الجامعة	25	5	20	بغداد- المنصور
2	كلية المأمون الجامعة	22	4	18	بغداد- الاسكان
3	كلية الحكمة الجامعة	16	4	12	بغداد- اليرموك
4	كلية الشرق الأوسط الجامعة	14	4	10	بغداد- أبو غريب
	المجموع	77	17	60	

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

1- مفهوم التفكير الاستراتيجي

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والأكاديميين بمفهوم التفكير الاستراتيجي ودوره في دعم نمو المنظمات وتطوير أدائها، إذ يُعد أداة أساسية تساعد المنظمات على فهم بيئتها الداخلية والخارجية بما يسهم في تعزيز قدرتها على التخطيط وتحقيق النجاح المستدام. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذا المفهوم، فقد تباينت آراء الباحثين في تحديد وتفسير معناه؛ إذ أكد القسم الأكبر من الباحثين في مفاهيمهم على اعتبار التفكير الاستراتيجي " وسيلة لمعرفة ان الجهات ذات الصلة واصحاب المصلحة يلتقون برؤية مشتركة لتحقيق اهداف واحدة." (Kettunen, 2020, 23) كما تم تعريفه التنبؤات المستقبلية و رسم مسار المؤسسة عبر الابداع و الابتكار و يقودها نحو استغلال الفرص و تجنب التحديات لاكتساب ميزة تنافسية(القيسي ، 2021 : 38) اما البعض الاخر اعتبر التفكير الاستراتيجي عبارة عن عملية

ذهنية تتضمن توليف الأفكار، واستخدام الحس والإبداع لتحديد المشكلات وإيجاد حلول لها. وتهدف هذه العملية إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال أنشطة مبتكرة وإبداعية تعزز

الفعالية الإدارية الشاملة (Olaleye et al, 2020:2031)

ومن المفاهيم السابقة وفي ضوء ما يتناسب مع اهداف البحث استنتج الباحث ان مفهوم التفكير الاستراتيجي هو (عملية عقلية متكاملة تهدف إلى تحليل البيئة المحيطة واستشراف الفرص والتحديات المستقبلية بما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية)

2- أهمية التفكير الاستراتيجي:

الاستراتيجي من حيث وظائفه وتأثيراته الوسيطة بالنقاط الاتية:

أ- تبني التفكير الاستراتيجي يساعد في استغلال الفرص ومنها الفرص في السوق العالمية وتطبيق ممارسات إبداعية داخلية وخارجية (Alhatmi, 2020:158-160).

ب- بناء إطار عمل إداري في المنظمة للتكيف مع ظروف الأعمال العالمية المعقدة والمتغيرة بسرعة ونمو المنظمة أو حتى الحفاظ على حجمها الحالي. (Shaik & Dhir, 2020:145)

ت- القدرة على اكتشاف المشكلات والعمل على معالجتها وتحسين الأداء باستخدام أساليب إبداعية مبتكرة (Dixit et al., 2021:438).

ث- تحسين أداء المديرين إذ يساعدهم في تبني استراتيجيات والسيناريوهات أفضل وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال تقديم وصف للأحداث البديلة المستقبلية استشعار التغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة

ج-المديرون ذوي القدرات الفكرية الاستراتيجية قادرون على تشجيع الموظفين على إيجاد طرائق مبتكرة للنجاح والحفاظ على القدرة التنافسية ف بيئة مضطربة (Park & Lee, 2021:162).

ح- مواجهة التحديات والمخاطر الكبيرة التي تواجه المنظمة من خلال استشراف المستقبل وتحويلها لعمل استراتيجي يصب في صالح المنظمة (Bikmetov et al., 2020:73).

يستنتج الباحث لما ذكر في أعلاه أهمية التفكير الاستراتيجي مهم وضروري لمواجهة التعقيد والتغيرات السريعة التي تواجه المنظمات ويساعد في رسم مستقبل المنظمة من خلال التنبؤ وصياغة استراتيجيات مرنة ويعد أداة لفهم العلاقات الداخلية والخارجية وتوجيه الموارد بشكل متكامل نحو الأهداف ويعزز من قدرة المديرين.

3. ابعاد التفكير الاستراتيجي:

يمكن قياس التفكير الاستراتيجي بوساطة الابعاد الاتية: (التفكير النظمي- القصد الاستراتيجي، التفكير الفرصي - التفكير في الوقت)

أ- **التفكير النظمي systems thinking**: يُشير بُعد التفكير النظمي إلى القدرة على فهم طبيعة التفاعلات والعلاقات المتبادلة بين مختلف عناصر النظام، وكيفية تأثير هذه العناصر بعضها في بعض بما ينعكس على سلوك النظام وأدائه الكلي. ويعتمد هذا النوع من التفكير على رؤية شمولية تُمكن من إدراك الترابط والتكامل بين المكونات المختلفة بدلاً من النظر إليها بصورة منفصلة. كما تؤكد الأدبيات ذات الصلة أن التفكير النظمي يركز على فهم السياق الذي تعمل ضمنه الأنظمة المختلفة، وتحليل أنماط التداخل والتأثير المتبادل بينها، بما يساهم في تكوين صورة متكاملة تساعد على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أفضل. (Hong et al,2022:668)

يستنتج الباحث ان التفكير النظمي هو قدرة الكليات الالهية على تحليل عملياتها وانظمتها وكيفية الاستفادة منها ودراساتها وكيفية تعاملها من بعضها البعض ومنح الفرص للأفراد للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي

ب- **القصد الاستراتيجي (strategic intent)**: يُعرف بأنه البعد المسؤول عن توجيه الانتباه التنظيمي وتحفيز العاملين وتكثيف جهودهم نحو التميز التنافسي. وتكمن أهميته الاستراتيجية في كونه المحرك الرئيس للتفكير المستقبلي والرؤية بعيدة المدى، والتي تنمو وتتكامل عبر الزمن بناءً على القراءة المستمرة والوعي المعرفي التام بتقلبات البيئة الخارجية وانعكاساتها على المنظمة (Hameed & Al-Bakri,2022:8312)

يستنتج الباحث ان القصد الاستراتيجي هو (التفكير بالبحث عن المستقبل وتحديد ملامح القصد والتوجه نحو الهدف لأستراتيجي من خلال الرؤيا البعيدة الامد وتحديد تطلعات المديرين المستقبلية وان تتسم هذه المقاصد بالواقعية والموضوعية واستكشاف قدرات الكليات الالهية المبحوثة للتكيف مع المستجدات لتحقيق ميزة تنافسية)

ت- **التفكير الفرصي (opportunistic thinking)**

يمثل التفكير الفرصي وسيلة تؤدي الى الانفتاح على تجارب تساعد المنظمة في اقتناص الفرص التي تمكنها من اعتماد استراتيجيات جديدة تتناسب مع قدرات المنظمة ،في استثمار الفرص وعدم ترك أي فرصة دون الاستفادة منها ،اذ تسمح بالاتفادة من استراتيجيات انسب من الاستراتيجيات الحالية من اجل التكيف والانسجام مع ديناميكية البيئة المحيطة بالمنظمة) (Lorenz et al.,2020:566)

ويرى الباحث ان التفكير الفرصي هو (القدرة على استثمار الفرص وتحويلها الى مكاسب تخدم عمل الكليات في ظل وجود التحديات والتهديدات والتخطيط المناسب لمواجهة المشاكل التي تصيب عمل الكليات).

ت- **التفكير في الوقت (Thinking In Time)**: يركز هذا البعد على الاطلاع على الماضي وربطه بالحاضر واستشراف المستقبل أي التفكير في مستقبل المنظمة الذي تسعى الى تحقيقه (عبدالخالق وآخرون، 2024: 12). اذ يعمل هذا البعد على تحديد الفجوة الزمنية والأدائية بين الوضع الراهن والرؤية المستقبلية، والعمل على ردمها من خلال التخطيط الفعّال وتوظيف الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمات وعدم الاقتصار على الموارد الحالية وموائمتها مع الفرص المتاحة، انما هذه الرؤية تبني بالاعتماد على بيانات الماضي ومطابقتها مع الواقع واستشراف المستقبل (الخفاجي و عبدالله 2021 : 59).

يستنتج الباحث ان التفكير في الوقت هو (قدرة الكليات الالهية المبحوثة على ربط الماضي والحاضر والمستقبل من خلال استحضار الخبرات والتجارب السابقة واستخلاص الدروس منها لصياغة رؤية استراتيجية تحدد ملامح المستقبل) .

ثانياً: التميز التنظيمي Organizational Excellence

1- مفهوم التميز التنظيمي:

يُعدّ التميز التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية التي تسعى منظمات الأعمال المعاصرة إلى تحقيقها لضمان استمرارية أدائها وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر، فبدأ الباحثون يدركون أهمية التميز التنظيمي وذلك لنمو المنظمات وتطورها، إذ تعرض المفهوم كغيره إلى اختلافات في تفسيره وتحديد معناه، تبعاً لوجهات نظر الباحثين.

فهو يعني التميز الوظيفي والإداري الذي يساعد في استغلال طاقة الموظفين بشكل أكبر وتحقيق أعلى مستوى جودة للمنتجات والخدمات التي يتم تقديمها إلى الزبائن (Bin Wared, 2019:73)، كما وصف أيضاً على أنه حالة التفوق والجودة التي يمكن تحقيقها من خلال منظمات ممتازة وأفراد متميزين وسلع وخدمات ممتازة، ويجب أن يكون التميز التنظيمي مدعوماً ومدفوعاً من قبل الإدارة العليا والعاملين معاً (Qawasmeh, et al, 2013:8).

يستنتج الباحث من المفاهيم التي قُدمت وفي ضوء ما يتناسب مع أهداف البحث فإن مفهوم التميز التنظيمي هو (حالة من التفوق الإداري حيث يشمل جميع مستويات المنظمة فهو لا يقتصر على جانب واحد في المنظمة إنما هو مفهوم شامل للمنظمة بأكملها حيث تتميز المنظمة من خلال تمكين وتطوير مهارات موظفيها وزيادة مهارات وخبرات القادة وأن المنظمة المتميزة هي من تحصل على ميزة تنافسية ومكانة على حساب منافسيها).

2- أهمية التميز التنظيمي:

لما تم ذكره في مفهوم التميز التنظيمي تبرز أهميته كما ذكرها بعض الباحثين منهم

(Ramesh, 2018:117) , (Namnam, 2023: 32) بما يأتي:

أ- يحقق أهداف المنظمة من خلال ترسيخ الثقافة التنظيمية بين الموظفين فضلاً عن الأهداف الخاصة بالعاملين

ب- ترسيخ جميع معايير ومبادئ التميز لدى جميع العاملين في المنظمة.

ت- تحقيق الدقة والانقائ عبر التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والاساليب الانتاجية.

ث- الشمولية وتعني أن لا يكون التميز في مجال على حساب تراجع وهبوط في الأداء في مجال آخر.

ج- القدرة على تطوير مهاراتهم الأفراد ومعارفهم باستمرار من جهة وتحقيق رضا العملاء من جهة أخرى

ح- يساعد في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة.

3- أبعاد التميز التنظيمي:

ويمكن توضيح أهم أبعاد التميز التنظيمي والتي سيتم تناولها في هذا البحث بالآتي:

أ- التميز في ثقافة التنظيمية Excellence In Organizational Culture :

إحداث تحول جوهري في ثقافتها التنظيمية، من خلال بناء بيئة عمل تدعم تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما ينسجم مع تحقيق الأهداف المنشودة. كما تسهم الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد وترسيخ القيم والمعتقدات التي تشجع على التعاون والثقة والانفتاح والاستباقية، الأمر الذي يدعم تحقيق مستويات أعلى من الأداء والتميز المؤسسي (Entwistle, 2017, p. 2)

يستنتج الباحث أن التميز في الثقافة التنظيمية يشير إلى (تميز المنظمة بمجموعة من القيم والمعتقدات وإجراءات واساليب العمل التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة. وتعكس الثقافة رؤية واستراتيجية المؤسسة، والثقافة هي أداة تعليمية توضح طريقة العمل في المنظمة كما أنها تخضع للتغير والتطوير حسب الظروف المؤثرة).

ب- التميز في الموارد البشرية Excellence In Human Resources : تمثل مدى قدرة المنظمات المتميزة على تطوير مهارات وسلوكيات وقدرات مواردهم البشرية بالشكل الذي يحفز العاملين ويشجعهم على استخدام هذه المهارات والمعارف لصالح المنظمة (Mymoon, 2018:113).

يستنتج الباحث ان التميز في الموارد البشرية هو ("تطوير وتنفيذ استراتيجيات وسياسات تهدف الى جعل العاملين داخل المنظمة يعملون بكفاءة وفعالية، ويتضمن ذلك مجموعة من الأنشطة والمبادرات التي تهدف الى جذب المواهب العالية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها داخل المنظمة").

ت-التميز في تقديم خدمة **Excellence In Service Delivery** : يتمثل في القدرة التي يمتلكها مقدم الخدمة لتلبية توقعات الزبائن باستمرار وقد تتجاوزها احياناً، اي ان التميز في الخدمة يرتبط بالخدمة نفسها وماهي توقعات الزبائن عنها (Yoong,2024). كما ان التميز بتقديم خدمة لا يتعلق فقط بتلبية توقعات الزبائن وانما يتعلق الامر بالالتزام بما وعدتهم به والتعامل مع المشكلات التي تواجههم اثناء استخدام منتج او خدمة من حيث توفير خدمة ممتازة (Bhattacharya,2024).

يستنتج الباحث ان التميز في تقديم الخدمة يشير الى (تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والرضا في تقديم الخدمات للزبائن، حيث تتجاوز مستوى توقعات الزبائن ويخلق تجربة إيجابية لتمييز المنظمة على منافسيها).

المبحث الرابع: الجانب العملي

اولا : تقييم جودة ومطابقة المقياس المستخدم في البحث

أ- تقييم جودة ومطابقة فقرات المتغير التفكير الاستراتيجي

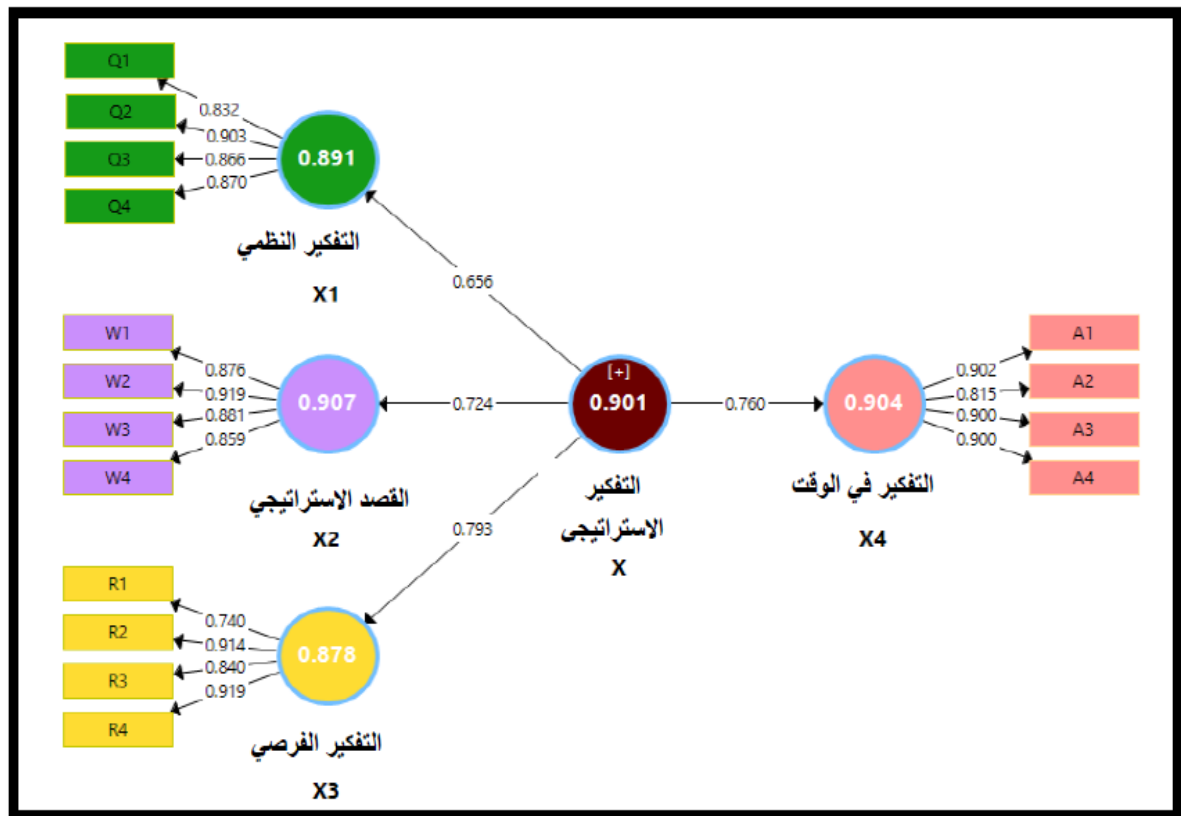
في الشكل (2) والجدول (3) الذي يوضح الانموذج الكامل للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي، اذ تظهر التشعبات الخارجية ومعامل الفاكرونباخ لفقرات هذا المتغير والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (16) فقرة، اذ سيتم اختبار الانموذج ضمن المؤشرات الاتية:

أ- الثبات والاتساق الداخلي

- قيم (CR) جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.916-0.935)، وهذا مؤشر جيد يدل على ثبات المقياس، اذ اظهرت النتائج وجود ثبات عالي لأبعاد مقياس متغير التفكير الاستراتيجي
- قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت نتائجها بين (0.878-0.907) ، والتي يتضح انها اكبر من (0.70) و هذا يدل على ان معامل الصدق والثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

ب- الصدق التقاربي

- يظهر من خلال قيم التشعبات الخارجية (Outer Loadings(OL) لفقرات المقياس لمتغير (التفكير الاستراتيجي) قد تراوحت قيم التشعب الخارجية بين (0.74-0.919)، مما يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير التفكير الاستراتيجي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة ، وهو مؤشر جيد .يوضح الجدول (1) قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير التفكير الاستراتيجي اذ يتضح ان جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.734-0.782) وهي اكبر من القيمة (0.50) اذ تدل جميعا على الصدق التقاربي للأبعاد
- يتضح من خلال الجدول (3) إن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لفقرات متغير التفكير الاستراتيجي اذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة والتي تتراوح بين (2.366-3.707) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.984) وكذلك قيمة (P-Value) المحسوبة كانت اقل من (0.05)، والتي تراوحت قيمتها (0.000 - 0.018) عند كل الفقرات اذ تدل على ان جميع الفقرات كانت معنوية وهو مؤشر جيد.



شكل (2) الانموذج الكامل لمتغير التفكير الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج SmartPls V.3.3.2

جدول (٣) نتائج اختبار الثبات والاتساق المركب والصدق التقاربي لمتغير التفكير الاستراتيجي								
P-Value	اختبار T	Standard Deviation (STDEV)	التشبع الخارجي للفقرة (OL) Outer Loadings	متوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted	الثبات المركب (CR) Composite Reliability	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	المتغير	القيمة
0.018	2.366	0.352	0.832	0.754	0.924	0.891	Q1	التفكير النظامي
0.016	2.419	0.373	0.903				Q2	
0.013	2.479	0.349	0.866				Q3	
0.015	2.434	0.357	0.870				Q4	
0.008	2.666	0.329	0.876	0.782	0.935	0.907	W1	القصد الاستراتيجي
0.011	2.538	0.362	0.919				W2	
0.009	2.615	0.337	0.881				W3	
0.010	2.576	0.334	0.859				W4	
0.002	3.110	0.238	0.740	0.734	0.916	0.878	R1	التفكير الفرصي
0.000	3.525	0.259	0.914				R2	
0.001	3.379	0.249	0.840				R3	
0.001	3.420	0.269	0.919				R4	
0.000	3.506	0.257	0.902	0.775	0.932	0.904	A1	التفكير في الوقت
0.001	3.343	0.244	0.815				A2	
0.000	3.707	0.243	0.900				A3	
0.000	3.645	0.247	0.900				A4	

حجم العينة = ٦٠٠

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.2

ب - تقييم جودة ومطابقة فقرات التميز التنظيمي

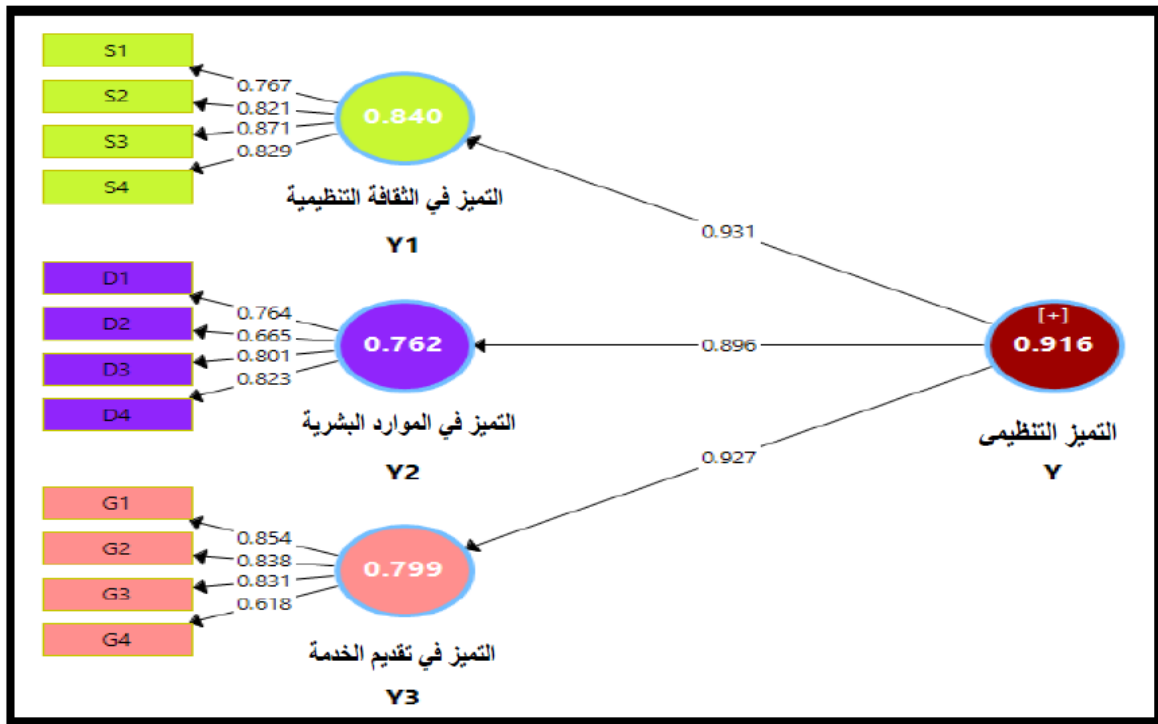
يبين الشكل (3) و الجدول (4) الانموذج المتكامل لمتغير التميز التنظيمي، اذ يوضح التشعبات الخارجية ومعامل الفاكرونباخ لفقرات لهذا المتغير والذي يتكون من ثلاث ابعاد اساسية والمؤلفة من (12) فقرة. اذ سيتم اختبار الانموذج ضمن المؤشرات الاتية :

أ- الثبات والاتساق الداخلي

- (CR) يوضح قيم الثبات المركب لمتغير التميز التنظيمي، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.849-0.893)، وهذا مؤشر جيد ويدل على ثبات الفقرات، اذ اظهرت نتائج وجود ثبات عالي لفقرات مقياس البحث لمتغير التميز التنظيمي
- ومن خلال قيمة معامل ألفا كرونباخ إذ تراوحت نتائجها بين (0.762-0.84)، يتضح انها اكبر من (0.70) و هذا يدل على ان معامل الصدق والثبات لأداة القياس للمتغيرين (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

ب- الصدق التقاربي

- قيم التشعبات الخارجية لفقرات المقياس لمتغير (التميز التنظيمي)، اذ اظهرت نتائج التشعب الخارجية والتي تراوحت قيمها بين (0.618-0.871)، مما يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير التميز التنظيمي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.
- قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير التميز التنظيمي ، اذ يتضح ان جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.586-0.677) وهي اكبر من القيمة (0.50) اذ تدل جميعا على معنوية الابعاد بصورة اجمالية
- يتضح من خلال الجدول (4) إن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لفقرات متغير التميز التنظيمي اذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة التي تراوحت بين (3.763-23.667) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (1.984) وكذلك قيمة (P-Value) المحسوبة كانت اقل من (0.05)، و بقيمة (0.000) لجميع الفقرات اذ تشير هذه النتيجة على معنوية جميع الفقرات وهو مؤشر جيد.



شكل (3) الانموذج الكامل لمتغير التميز التنظيمي

المصدر: برنامج SmartPLS V.3.3.2

الجدول (٤) نتائج اختبار الثبات والاتساق المركب والصدق التقاربي لمتغير ولاء الزبون								
المتغير	العلامة	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	الثبات المركب (CR) Composite Reliability	متوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted	التشبع الخارجي للفقرة (OL) Outer Loadings	Standard Deviation (STDEV)	اختبار T	P-Value
التميز في الثقافة التنظيمية	S1	0.840	0.893	0.677	0.767	0.067	11.450	0.000
	S2				0.821	0.058	14.095	0.000
	S3				0.871	0.037	23.667	0.000
	S4				0.829	0.053	15.716	0.000
التميز في الموارد البشرية	D1	0.762	0.849	0.586	0.764	0.055	13.889	0.000
	D2				0.665	0.125	5.300	0.000
	D3				0.801	0.057	13.977	0.000
	D4				0.823	0.048	17.226	0.000
التميز في تقديم الخدمة	G1	0.799	0.868	0.626	0.854	0.041	20.669	0.000
	G2				0.838	0.059	14.129	0.000
	G3				0.831	0.051	16.409	0.000
	G4				0.618	0.164	3.763	0.000
حجم العينة = ٦٠								

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.2

ثانيا : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث**أ- متغير التفكير الاستراتيجي**

يتضح من الجدول (5) ان اعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد التفكير التنظيمي اذ بلغ (4.054) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.773) ومعامل اختلاف (19.069) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية , اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد التفكير في الوقت اذ بلغ (3.221) وبمستوى جيد وانحراف معياري (1.002) ومعامل اختلاف (31.117) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الاهمية النسبية , اما بصورة اجمالية فقط بلغ الوسط حسابي عام لمتغير التفكير الاستراتيجي ما قيمته (3.671) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.651) ومعامل اختلاف (17.733) اذ جاء هذا المتغير بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية على مستوى المتغيرات

ب- متغير التميز التنظيمي

يتبين من خلال الجدول (5) ان اعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد التميز في الموارد البشرية اذ بلغ (4.279) وبمستوى جيد جدا اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.586) ومعامل اختلاف (13.695) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية , اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد التميز في تقديم الخدمة اذ بلغ (4.188) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.644) ومعامل اختلاف (15.374) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية النسبية , اما بصورة اجمالية فقط بلغ الوسط حسابي عام لمتغير التميز التنظيمي ما قيمته (4.221) وبمستوى جيد جدا وانحراف معياري (0.571) ومعامل اختلاف (13.518) اذ جاء هذا المتغير بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية على مستوى المتغيرات.

جدول (٥) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغيرات البحث					
الابعاد متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة
التفكير النظامي	4.054	0.773	19.069	1	جيد
القصد الاستراتيجي	4.042	0.809	20.024	2	جيد
التفكير الفرصي	3.367	0.979	29.082	3	متوسط
التفكير في الوقت	3.221	1.002	31.117	4	متوسط
التفكير الاستراتيجي	3.671	0.651	17.733	الثاني	جيد
التميز في الثقافة التنظيمية	4.196	0.641	15.283	٢	جيد
التميز في الموارد البشرية	4.279	0.586	13.695	1	جيد جدا
التميز في تقديم الخدمة	4.188	0.644	15.374	٣	جيد
التميز التنظيمي	4.221	0.571	13.518	الاول	جيد جدا

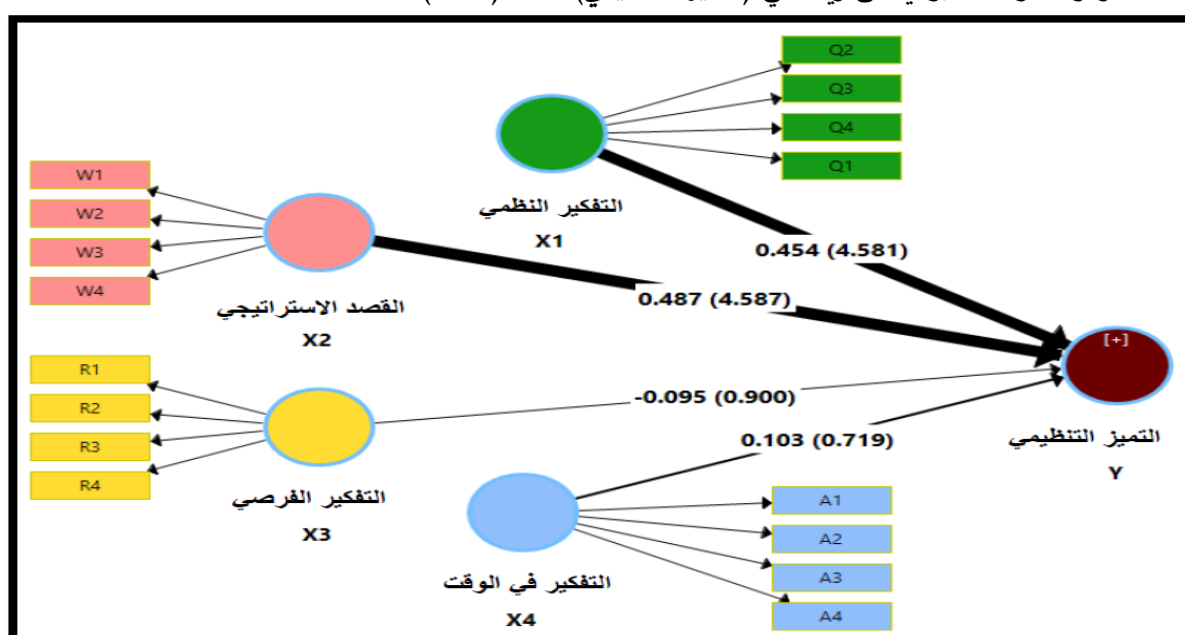
المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.2

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا الجزء اختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها مسبقاً، إذ سيتم الاعتماد على قيمة (T) المحسوبة، معامل التحديد (R^2) ، معامل التحديد المصحح (R^2) ، معامل الميل الحدي (β) ، (Q^2) الذي يشير الى الدقة والقدرة التنبؤية للنموذج، إذ يبين الجدول (6) والشكل (4) والشكل (5) المؤشرات الإحصائية لاختبار الفرضيات بين التفكير الاستراتيجي وابعاده في التميز التنظيمي وعلى النحو الآتي:

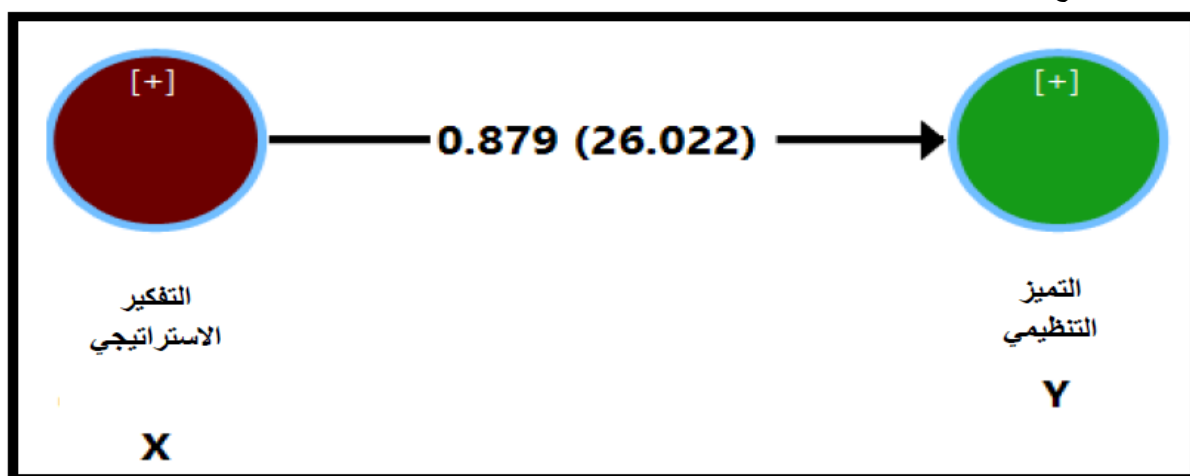
- حققت قيمة (t) المحسوبة للنموذج المقدرة (26.022). وهي اكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لمتغير التفكير الاستراتيجي وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان التفكير الاستراتيجي له تأثير فاعل وجوهري في التميز التنظيمي.
- يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R^2) البالغة (0.772) بان التفكير الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (77%) من التغيرات التي تطرأ على (التميز التنظيمي).
- بينت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية (Q^2) بلغت ما قيمته (0.390) وهي اكبر من الصفر وعليه فإن النموذج ذو صلة تنبؤية
- يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لمتغير التفكير الاستراتيجي البالغة (0.879) بان زيادة متغير التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التميز التنظيمي) بنسبة (87%).
- يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R^2) البالغة (0.776) بان الأبعاد (التفكير النظامي، القصد الاستراتيجي و التفكير الفرصي ، التفكير في الوقت) قادره على تفسير ما نسبته (77%) من التغيرات التي تطرأ على (التميز التنظيمي).

- بينت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية (Q^2) لأبعاد (التفكير النظامي , القصد الاستراتيجي و التفكير الفرصي, التفكير في الوقت) بلغت ما قيمته (0.396) وهي اكبر من الصفر وعلية فإن النموذج ذو صلة تنبؤية
- يتضح من خلال قيم اختبار (t) لبعد التفكير النظامي و القصد الاستراتيجي والبالغة قيمها (4.587, 4.581) على التوالي و هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.664) , وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لبعد التفكير النظامي و القصد الاستراتيجي, اما الابعاد الاخرى والمتمثلة ببعد (التفكير الفرصي , التفكير في الوقت) فيتضح من خلال قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (0.900 , 0.719) انها اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.664) وهذا يشير الى عدم ثبوت معنوية الميل الحدي لبعد (التفكير الفرصي, التفكير في الوقت)
- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد التفكير النظامي البالغة (0.454) بان زيادة بعد التفكير النظامي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التميز التنظيمي) بنسبة (45%).
- يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد القصد الاستراتيجي البالغة (0.487) بان زيادة بعد القصد الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التميز التنظيمي) بنسبة (48%).



شكل (4) تأثير ابعاد التفكير الاستراتيجي معاً في التميز التنظيمي

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.2



شكل (5) تأثير التفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.2

جدول (٦) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد التفكير الاستراتيجي معاً في التميز التنظيمي								
القرار	Q ²	Adjusted (R ²)	(R ²)	f ²	P Values	T	β	ابعاد التفكير الاستراتيجي
قبول الفرضية	0.396	0.776	0.792	0.430	0.000	4.581	0.454	التفكير النظامي
قبول الفرضية				0.462	0.000	4.587	0.487	القصد الاستراتيجي
رفض الفرضية				0.019	0.369	0.900	-0.095	التفكير الفرصي
رفض الفرضية				0.021	0.472	0.719	0.103	التفكير في الوقت
قبول الفرضية	0.390	0.772	0.768	3.385	0.000	26.022	0.879	التفكير الاستراتيجي

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.2

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث والتي تفسر بعض النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الاحصائي للبيانات المرتبطة بمتغيرات البحث وكانت على النحو الاتي:
- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي وهذا يدل على توافر متغير التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة بمستوى جيد؛ مما يدل على وعي واهتمام القيادات في الكليات المبحوثة؛ بالتفكير الاستراتيجي كونه ذا تأثير فاعل وجوهري في التميز التنظيمي كما اشارت النتائج بدلالة التأثير المعنوي لهذا المتغير.
 - 2- يتبين من قيمة معامل التحديد بان التفكير الاستراتيجي قادرة على تفسير التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي .
 - 3- تهتم القيادات الادارية في الكليات المبحوثة بالتفكير النظامي واستثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تقنيات جديدة؛ وهذا ما اشارت اليه النتائج؛ إذ اظهرت ان اعلى قيمة كانت عند البعد (التفكير النظامي) وبمستوى جيد، اذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية. لكن ومن خلال الزيارات الاستكشافية وجد الباحث أن اجابات عينة البحث منحازة، وذلك لقلة توافر الدعم الكافي لممتسبها لتنفيذ الأفكار الجديدة؛ ومحدودية تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها فضلاً عن قلة المبادرة الى ادخال التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.
 - 4- اظهرت النتائج ان أقل قيمة بين ابعاد التفكير الاستراتيجي كانت عند البعد (التفكير في الوقت)؛ وبمستوى متوسط اذ جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية؛ اذ اقتصر على محدودية اتخاذ تدابير سريعة عند حدوث مخاطر غير متوقعة. وقلة تنقيف العاملين على أهمية الوقت والاستفادة من الأفكار الجديدة، ومحدودية اتخاذ المبادرات الجريئة لزيادة امكانية استغلال الفرص المحتملة في حالات تزايد عدم التأكد لصنع القرار .

ثانياً. التوصيات

- 1- توجيه عناية واهتمام المنظمات عامة والكليات المبحوثة خاصة لرفع مستوى استخدام التفكير الاستراتيجي فيها لغرض المساعدة في تحقيق أهدافها وخططها وتحقيق التميز التنظيمي ، فضلاً عن تعزيز مكانتها بين أقرانها بحسب الاتي:
 - أ-الاهتمام بالقيادات الإدارية وادخالهم دورات تدريبية تخصصية لزيادة معرفتهم حول مفهوم التفكير الاستراتيجي وتخصيص مستشارين لهذا المجال لتوسيع نطاق إدراكهم حول استشراق المستقبل.
 - ب-تثقيف جميع المسؤولين في الكليات المبحوثة بأهمية دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز صياغة وتنفيذ التميز التنظيمي للارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي وتحقيق ميزة تنافسية بين أقرانها.
 - ت-أستحداث وحدات تعنى بالتفكير الاستراتيجي والدراسات المستقبلية ترتبط بتنظيمياً برئيس الكلية الاهلية تتولى الاشراف على ممارسات التفكير الاستراتيجي جميع الوحدات الإدارية في الكليات المبحوثة.
- 2-تفعيل الاستباقية والتنافسية لدى الكليات المبحوثة لاغتنام الفرص وتفعيل التفكير الفرصي، والانتقال بها إلى مستويات أكبر من مجرد مشاريع آنية ، وتعميمها لكافة التشكيلات للاستفادة منها.
- 3-الاهتمام بتطوير المعرفة للمدراء لغرض الاهتمام بالوقت واعتماده كسلاح لتحقيق التميز التنظيمي؛ فضلاً عن الاهتمام بتوليد الأفكار الجديدة لدى العاملين لاغتنام الوقت وسرعة الانجاز لما لهذا البعد في التأثير على التميز التنظيمي في الكليات المبحوثة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- جاسم، علي احمد وامانة، احمد عبد الله (2025)، التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المستدام ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد 21- العدد 86 ص 135-160.
- 2- الخفاجي الاء علي شاكرا ياسين و عبد الله رجاء. (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء . المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية 24 -ص (219-235)
- 3-عبد الخالق فاطمة السيد إبراهيم عبد المجيد السيد محمد عبد القهار عبد الناصر أنيس . (2024) تطوير مقياس مهارات التفكير الاستراتيجي وتقدير خصائصه السيكمترية لمديري مدارس التعليم العام .مجلة كلية التربية بدمياط 39(90.03).
- 4- قاسم ، سجي عباس (2024)، تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي :دراسة استطلاعية في جامعتي بغداد والتكنولوجيا ،رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ،الجامعة العراقية .
- 5-القيسي ، بلال ياسين صلاح ، (2021) ، تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الابداعية / دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة ، رسالة ماجستير ، جامعة الانبار.

ثانيا المصادر الأجنبية

- 1- Banji Rildwan Olaleyea, Murat Akkayab, Okechukwu Lawrence Emeagwalic, Razan Ibrahim Awwadd, Sameer Hamdane Strategic Thinking and Innovation Performance; The Mediating Role of Absorptive Capabilities Revista Argentina de Clínica Psicológica 2020, Vol. XXIX, N°5, 2030- 2043 DOI: 10.24205/03276716.2020.1198
- 2-Bhattacharya S. (2024). A Complete Guide to Customer Service Excellence. <https://www.revechat.com/blog/customer-service-excellence>
- 3-Bin Wared A. (2019). The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University of the faculty members' point of view / Business School Case study, College of Business Administration, Department of Public Administration, King Saud University.
- 4-Bikmetov, E., Galimullina, N., Ruvenny, I., Sizonenko, Z., & Sizonenko, R. (2020). Strategic thinking as a factor of sustainable development of the organization. In E3S Web of Conferences (Vol. 208, p. 070-80). EDP Sciences
- 5-Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. Journal of Indian Business Research, 13(4), 437-458.

- 6-Alhatmi, B. S. (2020). Impact of Strategic Thinking on High Performance Work Practices. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 157-170.
- 7-Hong QN, Bangpan M, Stansfield C, Kneale D, O'Mara-Eves A, van Grootel L, Thomas J. Using systems perspectives in evidence synthesis: A methodological mapping review. *Res Synth Methods*. 2022 Nov;13(6):667-680. doi: 10.1002/jrsm.1595. Epub 2022 Aug 18. PMID: 35932206; PMCID: PMC9804835
- 8-Kettunen , (2020) , Vol , 3 ISS , PP , 2182 – 2190 , 83 – Liedtka , M , (1998) ,Strategic thinking ; Elements out come and Implications for Planning , Long rang Planning
- 9-Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Franke, G. R. (2020). The dark side of cultural intelligence: Exploring its impact on opportunism, ethical relativism, and customer relationship performance. *Business Ethics Quarterly*, 30(4), 552-590.
- 10-Namnam, Ashwaq Talib (2022), "Quality of Work Life and Its Impact on Organizational Excellence: An Analytical Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees of the Karbala Health Department", Higher Diploma in Quality Management, College of Administration and Economics, University of Karbala.
- 11-Park, W., & Lee, H. K. (2021). Creative integration of design thinking and strategic thinking in a design education framework. *Creativity Studies*, 14(1), 160-174.
- 12-Qawasmeh F.& Darqal N. & Qawasmeh E. (2013). The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study, Jadara University. 2013International Journal of Economics & Management Sciences. Vol: 2, lss:7.
- 13-Ramesh,2018,Role And Challenges Of Strategic Vision And Organizational Excellence, *International Journal Of Management And Applied Science*, Volume 3, Issue 5,Pp117-119
- 14-Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *foresight*, 22(2), 144-177
- 15- Yoong K. (2024). Defining Service excellence: Setting the Highest Standards of servies in 2024. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-is-service-excellence>
- 16-Hameed, Y. A. K., & Al-Bakri, S. A. A. B. (2022). The Correlation Between Iraqi EFL Preparatory School Students' Strategic Thinking and Writing Performance. *International journal of health sciences*, 6(S6), 8307-832

الملحقات

ملحق (1) الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة العراقية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة المحترمين ...

م/ استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين ايديكم استبانة البحث الموسوم (التفكير الاستراتيجي وتأثيره في التميز التنظيمي

(دراسة تحليلية في عدد من الكليات الاهلية في بغداد)

نرجو من حضراتكم الإجابة على جميع الأسئلة الواردة ونأمل ان تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم عند الإجابة بدقة وموضوعية بوضع علامة (✓) امام اختياريكم والمعبر عن وجهة نظركم. تحقيقاً لدقة النتائج وصواب التفسير نحو تعزيز الاطر الفكرية والفلسفية للبحث بأبعاده العلمية والتطبيقية. اتوجه اليكم بفائق الاحترام والتقدير سلفاً، شاكراً حسن تعاونكم لإنجاح هذا البحث لما له من اهمية في مجال اختصاصنا.

يرجى التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- اجابتم لأغراض البحث العلمي حصراً فلا داعي لذكر الاسم.
- يوجد امام كل فقرة خمسة بدائل (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) نرجو وضع علامة (✓) على واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- الباحث على استعداد تام للإجابة عن أي استفسار حول فقرات الاستبانة عن طريق:

رقم الهاتف (٠٧٧٢١٩٥٢٤٤٦) (Messenger, Telegram, Viber, WhatsApp)،

البريد الالكتروني (ibrahim.o.hussin@aliraqia.edu.iq)

الباحث

م.م. إبراهيم عليوي حسين
الجامعة العراقية/ كلية الادارة والاقتصاد

المحور الأول: المعلومات التعريفية لعينة البحث: -

ت	المعلومات الشخصية	التصنيف
١	مكان العمل	
٢	النوع الاجتماعي	ذكر أنثى
٣	العمر	أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر
٤	الحالة الاجتماعية	متزوج أعزب
٥	المؤهل العلمي	دكتوراه ماجستير بكالوريوس
٦	عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات من ٥ - أقل من ١٠ سنوات من ١٠ - أقل من ١٥ سنة من ١٥ فأكثر
٧	عدد الدورات التدريبية خلال الثلاث سنوات الاخيرة	أقل من ٣ من ٣ - أقل من ٧ ٧ - أقل من ١٠ ١٠ فأكثر

المحور الثاني: متغيرات الدراسة:

أولاً: التفكير الاستراتيجي: عملية عقلية متكاملة تهدف إلى تحليل البيئة المحيطة واستشراف الفرص والتحديات المستقبلية بما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية والذي يتكون من الأبعاد (التفكير النظمي - القصد الاستراتيجي - التفكير الفرصي - التفكير في الوقت) وكالاتي:

١- التفكير النظمي: قدرة الكليات الاهلية على تحليل عملياتها وانظمتها وكيفية الاستفادة منها ودراساتها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الفرص للأفراد للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي					
	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
1	تمتلك الكلية قاعدة معلومات حول ما يمكن انجازه لاحقاً				
2	تهتم الجامعة بجمع المعلومات حول احتياجاتها الحالية والمستقبلية				
3	يسهم التصور في تفعيل قدرات ومهارات الموظفين في الكلية				
4	تحلل الادارة العوامل التي يمكن تعرقل عملها مقارنة بالجامعات الأخرى عند وضع الخطة				

٢- القصد الاستراتيجي: التفكير بالبحث عن المستقبل وتحديد ملامح القصد والتوجه نحو الهدف الاستراتيجي من خلال الرؤيا البعيدة الامد وتحديد تطلعات المديرين المستقبلية وان تنسم هذه المقاصد بالواقعية والموضوعية واستكشاف قدرات الكليات الاهلية المبحوثة للتكيف مع المستجدات لتحقيق ميزة تنافسية					
	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
٥	يسعى الموظفون في الجامعة الى تحقيق نفس الاهداف الاستراتيجية				
٦	يهتم القصد الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للكلية				
٧	توظف الكلية معارف الموظفين في خدماتها المقدمة الى المراجعين				
٨	يوجد تكافؤ بين موارد الكلية وطموحاتها من اجل تحقيق ميزة تنافسية				

٣. التفكير الفرصي: القدرة على استثمار الفرص وتحويلها الى مكاسب تخدم عمل الكليات في ظل وجود التحديات والتهديدات والتخطيط المناسب لمواجهة المشاكل التي تصيب عمل الكليات.					
ت	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
٩	تحقق الإدارة السبق في دخول الاسواق وتقديم الجديد				
١٠	تطلع ادارة الكلية على تجارب جديدة من خلال عقود الشراكة المبرمة مع الجامعات الاخرى				
١١	تسهم الادارة في استثمار الفرص الذكية في تطوير أنظمة تقويم الاداء				
١٢	يتم اتباع اسلوب المجازفة في اتخاذ القرارات				

٤- التفكير في الوقت : قدرة الكليات الاهلية المبحوثة على ربط الماضي والحاضر والمستقبل من خلال استحضار الخبرات والتجارب السابقة واستخلاص الدروس منها لصياغة رؤية استراتيجية تحدد ملامح المستقبل					
ت	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
١٣	تعتقد الإدارة أن الحاضر يصنع المستقبل				
١٤	تقديم الجديد انطلاقاً من وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل				
١٥	تنطلق الإدارة في التفكير باتجاه المستقبل من الماضي				
١٦	تحدد الإدارة استراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل				

ثانياً: التميز التنظيمي: هو حالة من التفوق الإداري يشمل جميع مستويات المنظمة، إذ لا يقتصر على جانب واحد فيها إنما هو مفهوم شامل للمنظمة بأكملها إذ يميزها من خلال تنمية مهارات وخبرات القادة وتمكين وتطوير مهارات موظفيها للحصول على ميزة تنافسية ومكانه على حساب منافسيها، والذي يتكون من الابعاد (التميز في الثقافة التنظيمية -التميز في الموارد البشرية - التميز في تقديم الخدمة) وكالاتي:

١- التميز في الثقافة التنظيمية: تميز المنظمة بمجموعة من القيم والمعتقدات وإجراءات واساليب العمل التي توجه سلوك الافراد داخل المنظمة. وتعكس الثقافة رؤية واستراتيجية المؤسسة، والثقافة هي أداة تعليمية توضح طريقة العمل في المنظمة كما انها تخضع للتغير والتطوير حسب الظروف المؤثرة					
ت	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
١	تتبنى ادارة الكلية السلوك الداعم للتميز ضمن ثقافتها التنظيمية				
٢	تقوم ادارة الكلية بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات التعليمية				
٣	تشجع الثقافة السائدة في الكلية على تعزيز العمل الجماعي وتنمية روح الفريق				
٤	تشجع بيئة العمل في الكلية على تحسين مستوى خدماتها .				

٢ - التميز في الموارد البشرية تطوير وتنفيذ استراتيجيات وسياسات تهدف الى جعل العاملين داخل المنظمة يعملون بكفاءة وفعالية، باستخدام الأنشطة والمبادرات التي تهدف الى جذب المواهب العالية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها داخل المنظمة					
ت	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
٥	يمتاز الافراد العاملين في الكلية بقدرات وامكانيات متميزة				
٦	تحرص ادارة الكلية على تطوير كفاءات العاملين لديها لتحقيق التميز.				
٧	تشجع ادارة الكلية العاملين لديها على تقديم الافكار الابداعية التي تسهم في تحسين خدماتها التعليمية				
٨	لدى الافراد العاملين في الكلية القدرة على تنفيذ الاعمال في وقت قياسي				

٣ - التميز في تقديم الخدمة : تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والرضا في تقديم الخدمات للزبائن، حيث تتجاوز مستوى توقعات الزبائن ويخلق تجربة إيجابية لتمييز المنظمة على منافسيها					
	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
٩	الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بتقديم خدماتها.				
١٠	القيام بالبحث عن المعرفة الجديدة وتحسين خدماتها.				
١١	العمل على مواكبة التغييرات التي تحدث في الجامعات الأخرى.				
١٢	العمل على تطوير الخطط وتحديد الإجراءات والأنشطة التي تسهم في تحسين العمل.				