

The Impact of Strategic Thinking on Organizational Excellence: The Mediating Role of Strategic Foresight in the Winner Organizations of King Abdullah II Prize for Excellence for the Private Sector in Jordan

Amneh Tashheel Alajeeb

College of Finance and Business

The World Islamic Sciences and Education University

alajeebamal@hotmail.com

Received : 15/03/2021

Fayez Jomah Al Najjar

College of Finance and Business

The World Islamic Sciences and Education University

fayez@yahoo.com

Accepted :25/04/2021

Abstract:

This study aims to identify the impact of strategic thinking on organizational excellence through the mediating role of strategic foresight. For both researchers are fully aware of the importance of private sector organizations in Jordan, the study was applied to the organizations winning the King Abdullah II Prize for Excellence for the Private Sector. 19 of the large and medium-sized companies from service and industrial sectors were selected for the last five sessions from 2008 to 2017. The questionnaire is used as a tool to collect data by investigating the opinions of a sample of (190) employees. (173) questionnaires were collected .

The results of the study revealed a statistically significant impact at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of strategic thinking on organizational excellence and the presence of a statistically significant impact at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of strategic thinking on organizational excellence in the presence of strategic foresight.

The study recommended the following: leaders and individuals should continue adopting strategic thinking in order to sustain organizational excellence, and achieve higher levels of excellence. As well as enhancing the foresight capabilities and mechanisms of strategic foresight for the future.

Keywords: Strategic Thinking, Organizational Excellence, Strategic Foresight, Private Sector Organizations. King Abdullah II Prize for Excellence for the Private Sector.

أثر التفكير الإستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط

للاستشراف الإستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله

الثاني للتميز للقطاع الخاص في الأردن

فايز جمعة النجار
كلية الأعمال
جامعة العلوم الإسلامية العالمية
fayez@yahoo.com

أمنة طشحيل العاجيب
كلية الأعمال
جامعة العلوم الإسلامية العالمية
alajeebamal@hotmail.com

القبول: 2021/04/25

الاستلام: 2021/03/15

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الإستراتيجي في التميز المنظمي؛ من خلال الدور الوسيط للاستشراف الإستراتيجي. ولأن الباحثان يدركان مدى أهمية منظمات القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني في الأردن، فقد تم تطبيق الدراسة على المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، وتم اختيار المنظمات الفائزة لآخر خمس دورات من العام 2008م، ولغاية 2017م من القطاعين الصناعي والخدمي وعددها (19) منظمة. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (190) من الإدارة والعاملين على معايير التميز، بواقع (10) استبانات لكل منظمة استُرد منها (173) استبانة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده في التميز المنظمي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده في التميز المنظمي بوجود الاستشراف الإستراتيجي. وأوصت الدراسة بالآتي: على القادة والأفراد في منظمات القطاع الخاص الاستمرار في تبني التفكير الإستراتيجي؛ من أجل استدامة التميز المنظمي، وتحقيق مستويات أعلى من التميز، كذلك تعزيز القدرات الاستشرافية وآليات الاستشراف الإستراتيجي للمستقبل.

الكلمات المفتاحية: التفكير الإستراتيجي، التميز المنظمي، الاستشراف الإستراتيجي، منظمات القطاع الخاص. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص.

المقدمة:

يعدّ القطاع الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية رافداً أساسياً للاقتصاد الوطني، لذلك تولي الدولة أهمية كبيرة لهذا القطاع وتشجعه؛ من خلال منح جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للمنظمات من مختلف القطاعات الصناعية والخدمية، والتي تطبق المعايير العالمية للتميز المنظمي. لقد حدا التسارع والتطور الكبيران في العالم المنظمات إلى تكثيف جهودها، وتعزيز سعيها للتميز؛ لكي تبقى في مصاف المنظمات المتقدمة (درادكة، 2020، 150)، وتتسم المنظمة المتميزة بالاستمرارية والمحافظة على أفضل مستوى أداء، وارتباطها مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات تفاعلية متميزة، وإدراكها قدرات المنافسين لها والبيئة الخارجية المحيطة بها، علاوة على أنها تعمل على الاستفادة القصوى من مواردها، وتطوير برامج للتعليم، وتعزيز القدرات والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال (Banyhamdan et al. 2020)

يعكس التميز المنظمي استدامة المنظمة ونجاحها، ويعكس كذلك قدرتها على تحقيق رسالتها ورؤيتها ضمن أداء متفوق في ظل بيئة متغيرة عالية التعقيد، ويشكل التميز المنظمي أهمية وقيمة كبيرتين لدى المنظمات التي تحرص على تحقيق قيمة مستدامة، ويتحقق التميز في الأعمال من خلال ممارسات إدارية متميزة، تمكّن المنظمات من الحصول على النتائج المتميزة، وذلك وفق اعتماد معايير ونماذج التميز المطبقة عالمياً (Medne et al., 2020)

إن المنظمات التي تسعى للتميز تحتاج لبناء قدراتها الإستراتيجية، وقدرات الابتكار والإبداع؛ لمواكبة تحديات التغيير والتطور في البيئة المحيطة التي تتسم بالديناميكية والاضطراب أحياناً، ومن هنا تبرز الحاجة إلى وجود التفكير الإستراتيجي، واستشراف المستقبل؛ لاتخاذ خطوات تطويرية قد تكون جذرية تصب في تحقيق أهداف هذه المنظمات. وعليه فإن وجود كل من التفكير الإستراتيجي والاستشراف الإستراتيجي، يمكن هذه المنظمات من الوصول إلى غاياتها، ويعزز قدراتها في الاستفادة من الموارد الخارجية والداخلية والفرص المتاحة، لمقابلة إستراتيجياتها، وتحقيق أهدافها في الأداء المتفوق.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من موضوعها الذي يتناول التفكير الإستراتيجي ودوره في التميز المنظمي؛ من خلال الاستشراف

الاستشراف الإستراتيجي كمتغير وسيط؟ وتبثق عن هذا السؤال الاسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة:

1. ما مدى أثر التفكير الإستراتيجي بأبعاده في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة لدى المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص؟

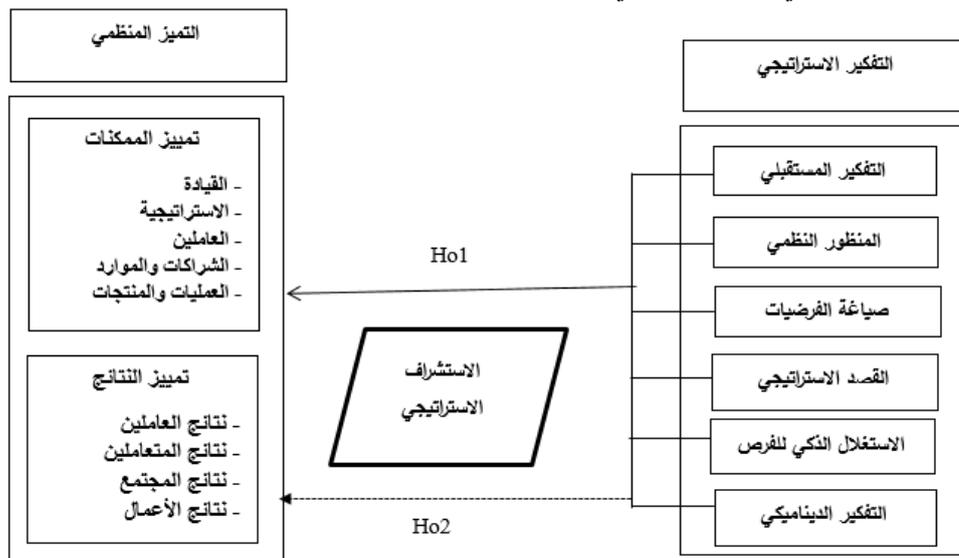
2. ما مدى أثر التفكير الإستراتيجي بأبعاده في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة من خلال الاستشراف الإستراتيجي لدى المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة مشكلة الدراسة ستقوم الدراسة باختبار فرضياتها على النحو الآتي:

Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتفكير الإستراتيجي بأبعاده: (التفكير المستقبلي، والمنظور النظمي، وصياغة الفرضيات، والاستغلال الذكي للفرص، والقصد الإستراتيجي، والتفكير الديناميكي)، في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة: (تميز الممكنات، وتميز النتائج)، لدى المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص".

Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05)$ للتفكير الإستراتيجي بدلالة أبعاده في التميز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة، من خلال الاستشراف الإستراتيجي لدى المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص".
. أنموذج الدراسة:



الشكل ذو الرقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى المراجع الآتية:

-المتغير المستقل: التفكير الإستراتيجي:

(Bodin & Comer, 2019 ; Alomari, 2020) 2021; (ابو زيد، 2019 ; Salamzadeh et al. 2018; AlQershia,

-المتغير التابع: التميز المنظمي:

(العلوان واخرون، 2019 ; Škafar, 2019 ; Faraj, 2018 ; 2017 ; (Al-azzam et al., Nenadál et al., 2018

-المتغير الوسيط: الاستشراف الإستراتيجي:

(الجزازي، 2019 ; قدوري والأوسى، 2018 ; Sarpong & Meissner 2018 ; Dadkxah et al., 2018

الدراسات السابقة:

الدراسات في البيئة العربية:

دراسة (2021) AlQershia بعنوان:

"Strategic Thinking, Strategic Planning, Strategic Innovation and the Performance of SMEs: The Mediating Role of Human Capital".

"التفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، الابتكار الإستراتيجي، والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة: الدور الوسيط لرأس المال البشري".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ثلاثة متغيرات وهي: التفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، والابتكار الإستراتيجي في الأداء من خلال الدور الوسيط لرأس المال البشري، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات اليمينية الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وتم اختيارها لدورها المحوري في الاقتصاد اليمني. وقد تم توزيع ما مجموعه (397) استبانة على مديري هذه الشركات استُرجع منها (235) قابلة للتحليل. وقد أظهرت النتائج وجود أثر لكل من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والابتكار الإستراتيجي على الأداء، ووجود تأثير وسيط لرأس المال البشري. وأوصت الدراسة بأن يولي المديرون مزيداً من الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي لدوره في تعزيز قدرات رأس المال البشري؛ وذلك من خلال التدريب على ممارسة التفكير الإستراتيجي لتحسين الأداء.

دراسة (2020) Al-Jedaiah and Albdareen بعنوان:

"The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellenc"

"تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز المنظمي". هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها: التوظيف، والتدريب، والتطوير، وتطوير المسار الوظيفي، على التميز المنظمي بأبعاده: رضا العملاء، ونشر التكنولوجيا، وجود المنتج، والتنافسية.

وقد أجريت الدراسة على المنظمات الصناعية في المدينة الصناعية في شمالي الأردن، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية

بسيطة تكونت من (120) من المديرين. وأظهرت النتائج وجود أثر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التميز المنظمي. علاوة على أنّ التدريب حظي بأهمية نسبية كبيرة من قبل المديرين للوصول إلى التميز، بينما كان التوظيف في مستوى أقل من الأهمية. كذلك وجدت الدراسة أن الاهتمام كان مركّزاً على رضا العملاء، أما نشر التكنولوجيا والقدرة التنافسية فقد حظيا باهتمام أقل. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمة بصياغة إستراتيجية للتميز، وإستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق ذلك، وأن تولي المنظمة عملية التدريب أهمية كبيرة، وتربطها بإستراتيجية المنظمة وأهدافها نحو التميز، كذلك أوصت بالاهتمام بنشر التكنولوجيا والقدرة التنافسية لدورها في التميز المنظمي.

دراسة الجزازي (2019) بعنوان: "الاستشراف الإستراتيجي وأثره في التحسين المستمر: الدور الوسيط للبراعة الإستراتيجية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الاستشراف الإستراتيجي في التحسين المستمر؛ من خلال توسط البراعة الإستراتيجية لهذه العلاقة، وذلك من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على (413) من مديري الإدارات العليا والوسطى في مؤسسة الضمان الاجتماعي، باستخدام المسح الشامل. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للاستشراف الإستراتيجي ببعديه التخطيط الإستراتيجي، وبناء السيناريوهات في التحسين المستمر، وتحسين البنية التحتية والهيكل التنظيمي والعمليات. وأوصت الدراسة بالاستمرار بتبني الاستشراف الإستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وتوظيف أبعاده وتطبيقها في العمليات الإدارية والتشغيلية. دراسة أبو زيد (2019) بعنوان: "دور التفكير الإستراتيجي في بناء البراعة المنظمية دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التفكير الإستراتيجي من خلال أبعاده: القصد الإستراتيجي، وانتهاز الفرص، والتفكير في الوقت، والمنظور النظمي، وصياغة الفرضيات في البراعة المنظمية.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، والبالغ عددها (194) شركة، وتكونت عينة الدراسة من (150) شركة تعمل في مختلف القطاعات، وتكونت وحدة المعاينة من الإدارة العليا في تلك الشركات، وقد استُردت (139) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أنه مع وجود أثر إيجابي للتفكير الإستراتيجي على البراعة المنظمية في الشركات المبحوثة، إلا أن مستوى تطبيق الشركات للتفكير الإستراتيجي جاء بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج

الدراسات في البيئة الأجنبية:

دراسة (2020) Medne et al. بعنوان:

"Sustainability of a University's Quality System: Adaptation of The EFQM Excellence Model."

"استدامة نظام الجودة في الجامعة: تبني نموذج التميز EFQM"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في الجامعات، لغايات تحقيق الاستدامة وجودة التعليم العالي، وتحقيق المعايير الخاصة بالجامعات. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدب النظري حول النماذج المختلفة لإدارة الجودة والتحسين المستمر والتميز التي تطبقها الجامعات، من خلال دراسة حالة جامعة ريغا التقنية (Riga (Technical University) في لاتفيا، والتي تطبق نموذج التميز (EFQM)، والذي تم تكيفه بما يتلاءم وتحقيق مؤشرات جودة أداء الجامعة وإستراتيجيتها، والذي سُمي بأنموذج جامعة ريغا للتميز.

وقد بينت النتائج أن تطبيق نموذج التميز (EFQM) يوفر إطارًا إداريًا للجامعة لتحديد التحسينات اللازمة، وتشجيع تنفيذ أنشطة التطوير وفق المعايير المعتمدة في الأنموذج، مع التركيز على التطوير الإستراتيجي والتحسين المستمر، ويحتوي أنموذج التميز (EFQM) على عناصر الاستدامة الرئيسة لا سيما في معايير الممكنات (Enablers). وقد أدى اعتماد الأنموذج إلى نجاح الجامعة في التصنيفات الوطنية والدولية التي تقيم مجموعة متنوعة من عناصر الاستدامة للجامعة، من حيث جودة التعليم العالي، وإستراتيجية الجامعة، وعمليات التحسين المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المعايير العالمية للتميز في المنظمات.

دراسة (2020) Calof et al. بعنوان:

"Corporate Foresight for Strategic Innovation Management: The Case of a Russian Service Company".

"الاستشراف المنظمي لإدارة الابتكار الإستراتيجي: حالة شركة خدمات روسية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاستشراف المنظمي في تحديد فرص الابتكار والقرارات القائمة على الابتكار، من خلال دراسة حالة على شركة خدمات روسية كبيرة مملوكة للدولة؛ بهدف تطوير إستراتيجية الابتكار التي تغطي الفترة ما بين (2016-2020). وتوضح دراسة الحالة هذه كيف تؤدي أساليب الاستشراف الإستراتيجي إلى تقديم التوصيات، والتي تبني عليها القرارات الإستراتيجية. قامت وحدة الاستشراف المنظمي التابعة للمدرسة العليا للاقتصاد في موسكو-روسيا، بتنفيذ المشروع الاستشرافي لصالح هذه الشركة، ومن خلال تطبيق عدد كبير من آليات الاستشراف وأساليبه، واستخدام قاعدة

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي على أنشطة الاستغلال والاستكشاف في الشركات المبحوثة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني التفكير الإستراتيجي في التخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات لدوره في تحسين الموقع التنافسي للشركات.

دراسة (2019) Aldalimy et al. بعنوان:

"Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence through Organizational Dexterity."

"دور المواءمة الإستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي من خلال البراعة المنظمة".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المواءمة الإستراتيجية بأبعادها: الاتصالات، والحوكمة، والبنية التحتية، والشراكات، والمهارات في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده: التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة من خلال الدور الوسيط للبراعة المنظمة. وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة لعينة مكونة من (80) عضوًا من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية في جامعة كربلاء في العراق.

وأظهرت النتائج وجود أثر للمواءمة الإستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي؛ من خلال تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع، والاستكشاف، واستثمار الطاقات المتاحة باستخدام نهج البراعة المنظمة. وأوصت الدراسة بأهمية إيجاد البيئة المناسبة من أجل تحقيق التميز المنظمي؛ من خلال الإبداع، والابتكار، وإيجاد طرق جديدة للاستكشاف واستثمار الموارد والقدرات.

دراسة قدوري والآلوسي (2018) بعنوان: "دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الاستشراف الإستراتيجي من خلال آليات الرصد الإستراتيجي، والرؤية المستقبلية، وبناء السيناريوهات، وأثر ذلك في التميز المنظمي من حيث التميز الإداري، والتميز الفني، من خلال الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة لعينة مكونة من (95) مديرًا في القطاع الصحي في ثلاث مستشفيات لدائرة صحة كركوك.

وقد بينت النتائج وجود أثر معنوي للاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي. وأوصت بضرورة تنمية قدرات الاستشراف الإستراتيجي لدى القادة انطلاقًا من أهمية دور القيادة في استشراف المستقبل للمنظمات، وتبني المنظمة لآليات الاستشراف الإستراتيجي في الإدارة وتدريب القادة على ذلك.

الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من الموظفين المسؤولين عن تطبيق معايير أنموذج التميز في المؤسسة. وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الدوافع الداخلية لتبني أنموذج التميز (EFQM)، والقدرة على استيعاب المعايير المطلوبة والمعتمدة لتحقيق التميز، وبيّنت أن التشاركية ووجود نظام تقييم أداء الموظفين وتطويرهم، يزيد من فرص التميز في المنظمة. وأوصت الدراسة بأهمية الممارسات التي تعزز فعالية الأنموذج من خلال نظام التقييم وتحفيز.

دراسة (Gentner et al. (2018 بعنوان:

“Strategic Foresight of Future B2B Customer Opportunities through Machine Learning.”

"الاستشراف الإستراتيجي للفرص المستقبلية للعملاء في (B2B) من خلال التعلم الآلي."

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استشراف احتياجات العملاء كجزء من الاستشراف الإستراتيجي في شركات الأعمال، ودور تقنيات الحاسوب وتطبيقاته في عمليات الاستشراف التكنولوجي للعملاء.

وقد تم تنفيذ مشروع الاستشراف في قسم إدارة المنتجات الإستراتيجي، والمسؤول عن تطوير المنتج في الشركة الألمانية العالمية للمعدات لمحطات الطاقة، وقد تم تحليل بيانات ما يقرب من (2800) عميل حول العالم، من خلال تطبيقات التعلم الآلي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الاستشراف الإستراتيجي ساعد في معرفة السوق وتوجهات العملاء كذلك في إدارة المنتج، كما أظهرت النتائج أهمية استشراف العملاء المحتملين ذوي الإمكانيات العالية وفقاً لاحتياجاتهم وسلوكهم الفردي بشكل خاص. وأوصت الدراسة بالاهتمام بعلاقات العملاء لغايات الحصول على البيانات عالية الجودة التي تحتاجها المنظمة لاستخدامها في عملية الاستشراف.

ما يميز هذه الدراسة: تبحث هذه الدراسة في أثر التفكير الإستراتيجي في التميز المنظمي، ولقد ضمن الباحثان في الدراسة متغيراً وسيطاً وهو الاستشراف الإستراتيجي ودوره في تحسين أثر التفكير الإستراتيجي في التميز المنظمي. حيث يُعدّ الاستشراف الإستراتيجي من دراسات المستقبل التي بدأت المنظمات تدرك أهميتها في مواجهة التحديات المستقبلية بشكل استباقي. وفي حدود علم الباحثين فإن هنالك قلة في الدراسات التي تناولت الاستشراف الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي معاً. كما يميز هذه الدراسة أنها أجريت على عدد من منظمات القطاع الخاص في الأردن، والتي تطبق معايير التميز، وتُعدّ من دعائم الاقتصاد الوطني.

عريضة من المعلومات الثانوية والأولية المتحصلة من خبراء الشركة، وموظفي فريق الاستشراف، ومقابلات مع الإدارة العليا ونظام تحليل البيانات المطور. وتوصلت وحدة الاستشراف بناء على عمليات الاستشراف التي تمت إلى (17) توصية لصالح الشركة؛ من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد نفذت الشركة (94%) من هذه التوصيات باتخاذ القرارات المناسبة، وأوصت الدراسة بأهمية مأسسة عملية الاستشراف الإستراتيجي في المنظمات.

دراسة (Ershadi and Dehdazzi (2019 بعنوان:

“Investigating the Role of Strategic Thinking in Establishing Organizational Excellence Model: A Moderating Role of Organizational Forgetting.”

"التحقق من دور التفكير الإستراتيجي في تأسيس أنموذج التميز المنظمي: الدور الوسيط للنسيان المنظمي."

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التفكير الإستراتيجي في التأسيس للتميز المنظمي؛ من خلال المعايير المعتمدة في أنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، والتمثلة في: تميز الممكّنات، وتميز النتائج. وقد تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للتفكير الإستراتيجي، وهي: الرؤية، والإبداع، والمنظور النظمي. وتكون مجتمع الدراسة من (297) منظمة من المنظمات الإيرانية التي تطبق هذا الأنموذج، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من المديرين في الإدارتين الوسطى والعليا.

وأظهرت النتائج أن للتفكير الإستراتيجي لدى العاملين دوراً إيجابياً في التأسيس لأنموذج التميز المنظمي وتطبيقه. وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من الخبرات الجديدة، وزيادة كفاءة الموظفين والمديرين من خلال التعلم المنظمي، لبناء قدرات التفكير الإستراتيجي؛ مما يساعد في تحقيق التميز المنظمي.

دراسة (Escrig-Tena et al. (2019 بعنوان:

"Drivers and Internalization of the EFQM Excellence Model".

"المحركات والاستيعاب الداخلي لأنموذج التميز (EFQM)."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المحركات والاستيعاب الداخلي لدى العاملين لأنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، على تحقيق التميز من خلال معرفة دور كل من الاستيعاب الداخلي لأنموذج، وأنظمة التقييم والتعويض للموظفين في المنظمة.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (462) منظمة من المنظمات الحاصلة على جائزة التميز (EFQM) في إسبانيا من قطاعات اقتصادية مختلفة. وإستُخدمت

الجدول ذو الرقم (1) يبين ملخصًا بنتائج الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية

الباحث	هدف الدراسة	أبرز النتائج	الاستفادة في الدراسة الحالية
AlQershia (2021)	معرفة أثر التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والابتكار الإستراتيجي في الاداء .	توجد علاقة بين المتغيرات الثلاثة والأداء المنظمي.	أنموذج الدراسة والنتائج والتوصيات
Al-Jedaiah and Albdareen (2020)	معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز المنظمي.	وجود أثر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز المنظمي.	النتائج والتوصيات
أبو زيد (2019)	معرفة دور التفكير الإستراتيجي بأبعاده في البراعة المنظمية.	وجود أثر إيجابي للتفكير الإستراتيجي في البراعة المنظمية	أبعاد المتغير المستقل
Aldalimy et al. (2019)	معرفة دور الموامة الإستراتيجية والمهارات في تحقيق التميز المنظمي.	وجود أثر إيجابي للموامة الإستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي.	أبعاد المتغير التابع
الجزاوي (2019)	معرفة أثر الاستشراف الإستراتيجي في التحسين المستمر من خلال توسط البراعة الإستراتيجية	وجود أثر للاستشراف الإستراتيجي ببعديه التخطيط الإستراتيجي، وبناء السناريوهات في التحسين المستمر .	أنموذج الدراسة والنتائج والتوصيات
قدوري والالوسي (2018)	معرفة أثر الاستشراف الإستراتيجي في التميز المنظمي.	وجود أثر معنوي للاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي.	أنموذج الدراسة والنتائج والتوصيات
Medne et al. (2020)	اختبار أثر تطبيق أنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من أجل تحقيق المعايير الخاصة بجودة التعليم العالي.	اعتماد أنموذج التميز (EFQM) يؤدي إلى نجاح الجامعة في التصنيفات الوطنية والدولية.	أبعاد التميز في المتغير التابع في أنموذج الدراسة
Calof et al. (2020)	معرفة أثر تقنيات الاستشراف في تحديد فرص وقرارات الابتكار الإستراتيجية.	تقديم توصيات من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مجالات العمل المختلفة في المنظمة.	الإطار النظري
Ershadi and Dehdazzi (2019)	معرفة دور التفكير الإستراتيجي في التميز المنظمي من خلال معايير التميز المعتمدة في أنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.	وجود أثر لجدارات التفكير الإستراتيجي في التأسيس لنموذج التميز المنظمي.	أنموذج الدراسة والإطار النظري
Escrig-Tena et al. (2019)	تحليل أثر المحركات والاستيعاب الداخلي لأنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) على تحقيق التميز في المنظمة.	وجود علاقة إيجابية بين الدوافع الداخلية لتبني أنموذج التميز والقدرة على استيعاب المعايير المطلوبة والمعتمدة للتميز .	أنموذج الدراسة
Gentner et al.(2018)	معرفة أهمية استشراف احتياجات العملاء كجزء من الاستشراف الإستراتيجي في شركات الأعمال.	استشراف احتياجات العملاء المحتملين ذوي الإمكانيات العالية يساعد في معرفة السوق وتوجهات العملاء .	النتائج والتوصيات

الإطار النظري

التفكير الإستراتيجي

مفهوم التفكير الإستراتيجي:

المتوقع، وتهيئة الظروف لبلوغ المنظمة أهدافها المنشودة، وذلك لما يغلب على هذا التفكير من قدرات الإبداع، والاستبصار، والنظرة ذات البعد الرؤيوي (المرشد، 2019)، وهو نشاط إداري هدفه تكوين إستراتيجيات تنافسية مبتكرة وتنفيذها (Goldman, 2012).

ويُعدّ التفكير الإستراتيجي من الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات، فلم يعد عمل الخطط الإستراتيجية هو الأساس للنجاح،

التفكير الإستراتيجي مرحلة متقدمة في مداخل الإستراتيجية وقد انبثق عن ملاحظات حول دور القادة الذين يتمتعون بالتفكير الإستراتيجي في تنفيذ الإستراتيجيات ونجاح المنظمات (Gross, 2017). وأخذ مكانته كأحد مداخل الإدارة الإستراتيجية بوصفه قدرة فريدة لدى القادة والأفراد، تتعكس آثارها على المنظمة في الاستعداد للتغيير غير

الباحثين على عدد من عناصر التفكير الإستراتيجي، من أمثال بون (Bonn, 2005) وليدتك (Liedtka, 1998) وغيرهما، وأبرز هذه العناصر: "النوايا الإستراتيجية، والتصور النمطي الشمولي، وقيادة الافتراضات، وانتهاز الفرص، والتفكير الرؤيوي المستقبلي وغيرها" (الحمداني والخولاني، 2018).

التفكير المستقبلي: هو تخيل إبداعي لإمكانات مستقبلية غير محدودة من الاحتمالات والتوجهات وآلية التكيف معها في إطار قدرة استشرافية للقادة وأصحاب القرار (Laan, 2010). "ووضع خيارات عديدة بديلة لما سيكون عليه المستقبل، انطلاقاً من تاريخ المنظمة وحاضرها، وكيفية التعامل مع تطور العوامل المؤثرة عليها، وتصور دقيق للمستقبل والحالة المرغوبة" (الحوامدة وعبد المنعم، 2019).

المنظور النظامي: "يتعامل التفكير من المنظور النظامي مع التعقيد الحاصل في بيئة العمل والمحيط الخارجي بشكل متكامل ومتربط، وينظر إلى البيئة الداخلية كوحدة واحدة لا يمكن فصل أجزائها" (ابو زيد، 2019). وذلك من خلال فهم الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الأنظمة الداخلية والخارجية؛ بهدف وضع الخيارات الإستراتيجية، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل والقضايا التي تواجه المنظمة، والتفاعل مع النظام الخارجي والتكيف معه كنظام مفتوح، وإدراك التأثيرات التي تحدثها أجزاء النظام على بعضها بعضاً، وفهم ديناميكيتها (Al-Zu'bi & Al-Nawasrah, 2017).

صياغة الفرضيات: يجمع التفكير الإستراتيجي المدفوع بصياغة الفرضيات بين التفكير الإبداعي والنقدي والتحليلي، ويُعد أحد عناصر التفكير الإستراتيجي الضرورية لتوليد الأفكار وتطوير الحلول بالطرق العلمية؛ من خلال صياغة الفرضيات واختبارها كمنشآت رئيسة في بيئة تتوفر فيها المعلومات الهائلة وتوصف بعدم التأكد. وآلية ذلك طرح الأسئلة الفرضية واختبارها من خلال التحليل والحس واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ بناء على نتائج اختبار هذه الفرضيات (Ding & Dai, 2018).

القصد الإستراتيجي: يهتم القصد الإستراتيجي بالامتداد المستقبلي للمنظمة، وفي حال عدم كفاية القدرات والموارد المتاحة لتحقيق هذا الطموح، فإن هذا يحفزها للإبداع والابتكار، وتكريس جهود البحث والتطوير من أجل تحقيق أقصى استفادة من هذه الموارد، مما قد يؤدي إلى التفرد بابتكارات في المنتج والسوق، وبالتالي الميزة التنافسية (Smith, 1994).

والقصد الإستراتيجي هو الاتجاه وتركيز النية التي تحفز المنظمات على المنافسة بالطرق التقليدية أو المبتكرة؛ من أجل تحقيق أهدافها، (Al-Omari 2020). ويولد القصد الإستراتيجي لدى العاملين الشعور العاطفي والتعاقد مع المنظمة، ويتكون من أربعة

وإنما النماذج الفكرية التي يحملها صانعو القرار في رؤوسهم، والقادرة على ترجمة هذه الخطط إلى نتائج (الدوري وصالح، 2009، 27). لقد أشارت عدة أبحاث ودراسات أنه كلما زاد المجموع الكلي للتفكير الإستراتيجي والمفكرين الإستراتيجيين في المنظمة، زادت قدرة المنظمة على الاستجابة بفاعلية في تحديد الفرص التجارية الجديدة في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، فالتفكير الإستراتيجي إدراك عام ومنطق للاستدلال في عملية صنع الإستراتيجية وتنفيذها (Bani-Hani, 2021).

يعمل التفكير الإستراتيجي على ربط أنشطة المنظمة وسياساتها وأهدافها (Dhir et al., 2018)، من خلال ما يتسم به من فكر متجدد وعقلاني، وقدرة على التصور المستقبلي لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، والذي قد يقود المنظمة إلى إعادة التفكير بصناعتها وإستراتيجياتها (Al-marshad, 2019). واختيار البدائل الإستراتيجية، واتخاذ القرارات، وتحقيق التوجهات المستقبلية للمنظمة (البغدادي، 2019، 502). ويُعد من الجداريات الجوهرية للقادة والأفراد في منظمات الأعمال، التي تمكّن هذه المنظمات من وضع الإستراتيجيات المستقبلية للتغيير، وتحدد مسار عملها، وابتكار إستراتيجيات جديدة لمواجهة التهديدات، والاستفادة من الفرص (Lončar, 2017).

وقد وصف (Mintzberg, 1994) التفكير الإستراتيجي بنمط التفكير الخاص الذي يتميز بالنظرة الشمولية والتبصر (Seeing)، وبناءً على هذا المفهوم بنت ليدتك (Liedtka, 1998) نموذجاً للتفكير الإستراتيجي من خمسة عناصر تعمل مع بعضها بعضاً، وهي: المنظور النظامي، وتركيز النية والتفكير في الوقت المناسب، وصياغة الفرضيات، والانتهاز الذكي للفرص. ويُعد التفكير الإستراتيجي من النماذج العقلية التي يستخدمها المديرون في التخطيط الإستراتيجي، واختيار البدائل الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجيات، وتتسم بالفهم الشامل للمنظمة، والبيئة، والإبداع، والرؤية (Bonn, 2005).

ويرى (Bratianu, 2017) أن للتفكير الإستراتيجي دوراً كبيراً في تحقيق التميز للمنظمات؛ وذلك لقدرته على وضع الإستراتيجيات وتنفيذها التي تأخذ بالحسبان التغيير في بيئة العمل، والظروف غير المتوقعة، بوصفه نشاطاً إدارياً يعتمد على القدرات الذهنية الإبداعية لوضع الإستراتيجيات.

ومن هنا فإن التفكير الإستراتيجي يُعد إدراكاً معرفياً ذا أبعاد إبداعية ورؤيوية وشمولية، ويتسم بالديناميكية، ويولد لدى القادة والأفراد الخيارات الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي، وهو يسبق عملية التخطيط الإستراتيجي، لكنه يعمل في كافة المراحل الإستراتيجية.

أبعاد التفكير الإستراتيجي: يعد التفكير الإستراتيجي مجالاً حديثاً في علم الإستراتيجية، وقد تناول الباحثون مفهوم التفكير الإستراتيجي تبعاً لاتجاهاتهم الفكرية المختلفة، وظهرت عدة نماذج شكلت اتفاقاً بين

"تؤدي فلسفة التميز المنظمي إلى تحول كبير في أداء المنظمة، من حيث تبني مبادئ التميز وممارستها، مثل: العمل الجاد، والحرص على رضا العملاء والزبائن، والاستقلالية، والريادة، وإنتاجية الأفراد، والتركيز على الأعمال الأساسية ذات القيمة، والعمل ضمن بناء هيكل تنظيمي مناسب، والإدارة الكفؤة، والالتزام بالقيم من أجل تخطي العقبات الكبيرة وتجاوز التوقعات في الأداء" (القواسمه والبوريني، 2016).

ويرى (Nafei, 2018) أن التميز المنظمي هو قدرة المنظمات على توفير فرص التطوير، وتهيئة الظروف التي تحفز وتصحح مشاكل الأداء بفعالية من خلال وجود قيادة ذات رؤية، والتركيز على المستقبل، وتفعيل دور المعرفة والتعلم الفردي، ووجود مركز للتميز داخل المنظمة مما يضمن الأداء العالي.

يرتكز التميز في أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management [EFQM], 2013) على ثمانية مبادئ وهي: إضافة قيمة لصالح المتعاملين، وبناء مستقبل مستدام، وتنمية القدرة المؤسسية، وتسخير الإبداع والابتكار والقيادة؛ من خلال رؤية الإدارة وإلهامها، ونزاهتها، ومرونتها، وسرعتها في التكيف مع التغيير، والنجاح من خلال مواهب العاملين وقدراتهم، واستدامة النتائج الباهرة. ويتكون الأنموذج من الممكنات والنتائج، ويقاس التميز في هذا الأنموذج وفق تسعة معايير، خمسة من الممكنات، وهي: (القيادة، والإستراتيجية، والعاملون، والشراكات، والموارد، والعمليات، والخدمات، والمنتجات)، وأربع من النتائج، وهي: (نتائج الأعمال، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج المتعاملين). ومن هنا يرى الباحثان أنه انطلاقاً من أن التميز فلسفة إدارية انبثقت عنها نماذج ومعايير للجودة والتميز، فإن التميز المنظمي هو توظيف هذه الفلسفة وهذه النماذج، وترجمتها إلى إستراتيجيات وعمليات ومنهجيات وإجراءات وفق معايير التميز؛ لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، مع توظيف كبير للإبداع والابتكار والتفكير الإستراتيجي والاستشرف لغايات التفوق والاستدامة.

تميز الممكنات: توجد علاقة مباشرة بين عوامل التمكين والنتائج، فالممكنات تمثل الأسس التي تمكن المنظمة من تحقيق التميز من خلال القيام بأنشطتها الرئيسية بكفاءة وفاعلية؛ لضمان تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والسعي المستمر للتعلم والتطوير والإبداع والابتكار والاستجابة للتغيير، وتتكون من خمسة معايير حسب أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM, 2013):

القيادة: يتوجب على القادة امتلاك رؤية لصياغة المستقبل والعمل على تحقيقها، وضرب المثل الأعلى في الالتزام بقيم المنظمة ومبادئها وإلهام العاملين، وذلك بما يتسمون به من المرونة لتمكين المنظمة من التنبؤات المستقبلية، والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب؛ لضمان الاستمرارية والنجاح (EFQM, 2013) وتؤدي القيادة

مكونات إستراتيجية توفر معاً خطوات انطلاق إلى المستقبل، وهي: الرؤية، والاتجاه العام للمنظمة، والبناء الإستراتيجي، واستكشاف الجدارات الجوهرية (Mburu & Thuo, 2015).

الاستغلال الذكي للفرص: "يشجع التفكير الإستراتيجي وفق هذا المنظور على الأفكار الإبداعية كفرص ابتكارية لدعم الإستراتيجيات الرئيسية، ويتخذ من استغلال الفرص أشكالاً عدة للخروج بإستراتيجيات مبتكرة تستجيب لبيئة الأعمال المتغيرة، ويتيح هذا التفكير المجال لانتهاز ذكية تعزز الإستراتيجية المقصودة، أي القصد الإستراتيجي الذي تتجه المنظمة نحوه" (العلوان وآخرون، 2019).

إن جوهر هذا المفهوم هو الانفتاح على الخبرة الجديدة التي تسمح للفرد أن يأخذ بالفرص المتاحة كإستراتيجيات أعمال داعمة لأهداف المنظمة وتوجهاتها. (Soltani & Khaghani, 2015).

التفكير الديناميكي: هو عملية تعلم مستمرة تستمد ديناميكيتها من ديناميكية البيئة المحيطة، وهو تفكير إستراتيجي بنائي ومرن ومتطور ومنفتح على التغيير (Bodin & Comer, 2019). ويتميز التفكير الإستراتيجي بطبيعته، فهو تفكير ديناميكي متحرك وغير ساكن يرتكز إلى ديناميكية الزمن والأحداث. (Dickson et al., 2001).

يعمل التفكير الديناميكي على بناء القدرات لمواكبة التغيير والاستجابة له، حيث تعمل جميع العناصر المكونة للبناء الإستراتيجي في المنظمة من الإستراتيجية والقدرات والموارد والأهداف وغيرها معاً للتحسين والتطوير (Haycock et al, 2012).

التميز المنظمي: تعددت المساهمات الفكرية في البحث عن فلسفة التميز المنظمي، حيث يُعدّ التميز فلسفة إدارية تتمحور حول كيفية إنجاز نتائج ملموسة لكل من المنظمة وأصحاب المصلحة والمجتمع، إضافة إلى عملية التحسين المستمر على الأداء من خلال ممارسات إدارية متميزة، وعملية مستمرة من التعلم والإبداع والابتكار (2019, Al Zaabi).

"إن المنظمات المتميزة هي المنظمات التي تحقق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، والعاملين، والمجتمع، وهي المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في الأداء وتدرّك قدرات منافسيها، وتدرّك نقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة، وبالتالي النجاح طويل المدى في العمل" (المبيضين، 2013). كما يشير مفهوم التميز إلى "المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج، بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية، مثل: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة الكفؤة، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر، والإبداع والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، وتحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع، وبما يلاقي أو يفوق التوقعات، وينافس أداء المؤسسات المتميزة ويحقق تطلعات الإدارة والعاملين" (العمرى، 2017).

تميز النتائج: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تليها أو تتجاوز احتياجات المعنيين وتوقعاتهم، أولئك ذوو الصلة بالمجتمع، وتقوم المؤسسات المتميزة بتحقيق الإنجازات من خلال النتائج. ويمكن إجمال القول في نتائج العاملين، ونتائج المتعاملين، ونتائج الأعمال، ونتائج المجتمع، حسب أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وفقاً للآتي (EFQM, 2013):

- **نتائج العاملين:** يتطلب التميز تحقيق نتائج باهرة ومستدامة تليها أو تتجاوز احتياجات العاملين وتوقعاتهم، والمنظمات المتميزة لديها إستراتيجيات وسياسات بناءً على احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، وتساهم الإدارة الفاعلة للموارد البشرية وإدارة المواهب من تحقيق الفائدة والمنفعة للعاملين للمنظمة على حد سواء (EFQM, 2013).

- **نتائج الأعمال:** وهي مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية، التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها، وتتضمن المخرجات المالية وغير المالية، وانطباعات المعنيين بمصالح العمل والأداء، مقارنة بالموازنة، وحجم المنتجات والخدمات، ومخرجات العمليات الرئيسية (EFQM, 2013).

ويعدّ قياس الأداء من الخطوات المهمة والأساسية لدى المنظمات في تقييم تنفيذ إستراتيجياتها، والقياس ضروري لتوضيح واقع وموقع المنظمة في السوق، وطبيعة مسار عملياتها الداخلية في ضوء خططها الإستراتيجية، ويجب أن تكون أداة قياس الأداء المناسبة ذات صلة بالأهداف الإستراتيجية والمخرجات وآلية التحقق من النتائج (Al- Hayaly & Alnajjar, 2016).

- **نتائج المتعاملين:** يعد رضا العملاء أساس الأعمال الناجحة؛ لارتباطه بتكرار الشراء والترويج للمنظمة من قبل العملاء، لقناعتهم بجودة المنتج أو الخدمة؛ مما يضمن ولاءهم، ويجعلهم على علاقة جيدة بالمنظمة على المدى البعيد، ولتحقيق التميز لا بد من تحقيق النتائج الباهرة والمستدامة التي تليها أو تتجاوز احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم (EFQM, 2013).

-**نتائج المجتمع:** تعود نتائج المجتمع إلى القضايا التي تهم المجتمع ككل، ومن هنا على المنظمة أن تراعي في أعمالها القضايا العالمية، والسلوك الأخلاقي الملتمزم، بوصفها جزءاً من هذا المجتمع المحلي والعالمية من أجل التنمية المستدامة (Štrukelj et al., 2020). ويعتمد التميز على أن تحقق عمليات المؤسسة ومنتجاتها نتائج باهرة ومستدامة تليها أو تتجاوز احتياجات المعنيين وتوقعاتهم من فئات المجتمع الذي يحيط بالمنظمة (EFQM, 2013).

الإستراتيجية دوراً فاعلاً في التميز المنظمي من حيث وجود جداريات قيادية قادرة على تطبيق الإستراتيجيات بنجاح (عبود، 2020).

الإستراتيجية: كي تستطيع المنظمات ترجمة رؤيتها ورسالتها في تحقيق الأداء المتميز، فإنها تحتاج إلى صياغة إستراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية، وتطوير السياسات وتطبيق الخطط والأهداف والعمليات؛ لتحقيق الإستراتيجية وفقاً لهذه الرؤية. حيث تعدّ الإستراتيجية خطة منظمة لإدراك الحاجة إلى التغيير الإستراتيجي، من خلال تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية (EFQM, 2013)، وربطها مع الموارد المتاحة، وتحديد المسؤوليات عن التنفيذ والمتابعة والمراقبة لتحديد أداء المنظمة على المدى الطويل، وسط جملة من القرارات والإجراءات في ضوء التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، والاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات (59, 2018, Wheelen et al.).

العاملون: إن تميز العاملين يجعلهم منخرطين في العمل، حيث يكرسون كل جهودهم ومشاعرهم وإدراكهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وعلى المنظمات أن تعمل على تعزيز العدالة المنظمة والمساواة، والاعتناء بالموظفين والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم، وتنمي التزامهم، وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المنظمة من أجل تحقيق التميز (EFQM, 2013). **الشراكات والموارد:** يعدّ بناء شراكات تتمتع بالثقة والاستدامة أحد عوامل النجاح والاستمرارية في أداء الأعمال وسلسلة القيمة Value (Chain)، وتعدّ علاقة المنظمة مع الشركاء علامة فارقة في تحقيق التميز، ويتطلب ذلك تخطيط الشراكات الخارجية والموردين وإدارتها من أجل دعم الإستراتيجية، والسياسات، والتشغيل الفعال للعمليات، وتقوم المنظمة في هذا الاتجاه بحصر الشركاء وتصنيفهم، وتحديد الدور المطلوب منهم، كذلك مسؤولية المنظمة تجاههم (EFQM, 2013).

وتقسم الموارد إلى موارد ملموسة (Tangible)، وتشمل الموارد المالية والموجودات، والمخزون من المواد الخام والمصنعة وغيرها من الموارد المادية، وموارد غير ملموسة (Intangible) كالسمعة والمعرفة والتقنية، وقدرات الأفراد ومعارفهم، والقدرات التنظيمية، والاتصالات، والقدرات الإدارية، والعلاقات الخارجية (التميمي والخشالي، 2015).

العمليات والمنتجات والخدمات: يعتمد تميز العمليات على تصميم وإدارة التحسين والابتكار في عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها؛ إضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف المعنية. (Samawi, et al., 2018) ومن المهم أن تطبق العمليات مجموعة من الإستراتيجيات تتعلق بتصميم العملية، وتصميم المنتج، والابتكار في المنتج وفي العملية، ويجب أن تتكامل هذه الإستراتيجيات مع إستراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال (EFQM, 2013).

وكانت أول مدرسة للدراسات المستقبلية في فرنسا (Miethke, 2020)

ومما سبق يمكن القول إن الاستشراف الإستراتيجي تبصر بالاحتمالات المستقبلية للتغير الحاصل الآن، والاندماج بين استخدام الأساليب الاستشرافية والإدارة الإستراتيجية. وهو إدراك معرفي للتغير والتطور، والآثار المترتبة على ذلك، واتخاذ خطوات استباقية لاختيار البدائل المحتملة في المستقبل.

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص:

تأسست جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص في عام (1999)، كأرفع جائزة على المستوى الوطني؛ بهدف تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية وإنجازاتها، كما تهدف إلى تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات، وتبادل الخبرات المتميزة. وهي تُعدّ أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني. ويمثل الفوز بالجائزة إنجازاً رفيعاً للمنظمة، وإعترافاً بأدائها الكفؤ والفعال، كما تُعدّ الجهة الحائزة على الجائزة مثلاً أعلى يحتذى به، وتمنح تسهيلات تفضيلية من قبل مؤسسات الدولة المعنية، وتعدّم الجائزة أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص).

منهج الدراسة:

نوع الدراسة: تُعدّ هذه الدراسة إيضاحية لأنها تربط بين السبب والأثر، كذلك فهي دراسة غير مخططة لأنها تجري في البيئة الطبيعية لمجتمع الدراسة، وهي دراسة مقطعية من حيث الأفق الزمني، حيث تجري على عينة في وقت واحد، وتعتمد الدراسة على إستراتيجية المعاينة في اختيار أفراد العينة (النجار وآخرون، 2020، 39).

مجتمع الدراسة وعينتها: لقد تكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع الخاص، أو وحداتها الفرعية الفائزة بجائزة الملك عبد الله للتميز في الأردن، للدورات: الخامسة وحتى التاسعة وعددها (19) منظمة (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية متساوية (Sekaran & Bougie, 2016, 235) ممثلة لمجتمع الدراسة من منظمات القطاع الخاص الفائزة في جائزة الملك عبد الله للتميز للقطاع الخاص في الأردن محل الدراسة، وتم توزيع الاستبانات بمعدل (10) استبانات لكل منظمة، من المدير العام للمنظمة، ورؤساء المعايير التسع المعتمدة في أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، فيصبح مجموع العينة (190). أما وحدة المعاينة فتمثلت في مدير المنظمة والموظفين من مختلف المستويات

الاستشراف الإستراتيجي: الاستشراف الإستراتيجي عملية مهمة لتحديد الأنشطة والعمليات التي تساعد صناع القرار في رسم مسار عمل المنظمة في المستقبل، ودراسة مرونة السياسات الحالية للظروف المستقبلية وتحديد العواقب، وتطوير الإجراءات التي تعزز الوضع المرغوب فيه، ضمن نهج تشاركي يراعي جميع أصحاب المصلحة (Gokhberg et al., 2016, 34) وذلك من خلال استخدام الأساليب والأدوات الاستشرافية الكمية والنوعية والمعرفية، التي تعتمد قراءة الماضي والحاضر، ودراسة البيئة المحيطة بالمنظمة، وبناء السيناريوهات، ووضع البدائل الإستراتيجية (Calof et al., 2020). ويعدّ بناء السيناريوهات من أكثر أساليب الاستشراف الإستراتيجي استخداماً، ويتم من خلالها وضع أكثر من سناريو للبدائل المطروحة. وحيث تواجه الشركات في العالم الحديث، الكثير من التحديات التي تتطلب رؤية مستقبلية، والمزيد من التبصر، فإن بناء السيناريوهات يمكن أن يساعد في استكشاف التغيير وتفسيره وإحداثه. (Ratcliffe, 2006).

لقد جاءت الإسهامات الأولى في تصور مفهوم الاستشراف الإستراتيجي، من أن الأشكال التقليدية للتنبؤ، التي تعتمد بشكل كبير على البيانات الخام التاريخية والمألوفة، فشلت في جعل الإستراتيجيات مستجيبة لتحديات البيئة المحيطة؛ مما يوجب الاستشراف لمساعدة المنظمات على فهم التعقيد ضمن عملية اندماج ما بين الاستشراف والإدارة الإستراتيجية (Rohrbeck & Schwarz, 2017)، وذلك من خلال بعدين، وهما: البعد الفردي: أي القدرة البشرية على التفكير في المستقبل، والاستجابة للاحتتمالات المستقبلية، والبعد المنظمي باستخدام أدوات الاستشراف للكشف عن الأحداث ومحركات التغيير والاستجابة لها (Conway, 2013). ويعتمد الاستشراف على التفكير المستند إلى البصيرة وبعد النظر، الذي يمكن المنظمات من التكيف طويل الأجل مع التغيرات الخارجية. (Vecchiato et al., 2019)

ويُعدّ الاستشراف الإستراتيجي محاولة لاستكشاف المستقبل وفق البدائل المخططة، باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة بيانات الحاضر والماضي ومعلوماتهما، أو باستخدام أساليب كيفية تُستنتج أدلتها من الآراء الشخصية القارئة للأحداث، ويؤدي الاستشراف إلى التبصر بجملة البدائل المتوقعة التي تساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل" (قدوري والآلوسي، 2018).

ويعود أول ذكر لمصطلح الاستشراف في الأعمال إلى العام 1933م، من قبل العالم (وايتهيد)، حيث أشار إلى أن الأعمال التجارية في المستقبل ستحتاج إلى اكتساب قدرات فلسفية، والتفكير في عملية فهم للحاضر والماضي من أجل التوقع للمستقبل، والمنافسة في مجتمعات المستقبل والتي تتسم بالتعقيد، واستغرق الأمر حتى خمسينات القرن الماضي ليصبح الاستشراف مجال بحث في كل من فرنسا وأمريكا،

عدد من الفقرات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس درجة الموافقة، والذي يتكون من (1 - 5) درجات.

صحة أداة الدراسة وثباتها:

صحة أداة الدراسة: للتأكد من صحة أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على (22) من المحكمين الأكاديميين المتخصصين، وقد تم الأخذ بالعديد من الملاحظات الواردة للوصول إلى الشكل النهائي للاستبانة. **ثبات أداة الدراسة:** لقد تم التأكد من ثبات الأداة من خلال معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث "كلما كانت قيمة المعامل أقرب إلى (1.0) كان الثبات أعلى. ويعدّ الحد الأدنى لمعامل الثبات المقبول (0.70)" (Sekaran & Bougie, 2016, 180 ; النجار وآخرون، 2020).

الجدول ذو الرقم (2) معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	التفكير الإستراتيجي	0.979
2	التفكير المستقبلي	0.939
3	المنظور النظمي	0.923
4	القصد الإستراتيجي	0.921
5	الاستغلال الذكي للفرص	0.923
6	صياغة الفرضيات	0.868
7	التفكير الديناميكي	0.921
8	التمييز المنظمي	0.987
9	الممكنات	0.979
10	النتائج	0.971
11	الاستشراف الإستراتيجي	0.966

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	السماحية Tolerance
التفكير المستقبلي	6.488	0.154
المنظور النظمي	3.966	0.252
القصد الإستراتيجي	7.115	0.141
لاستغلال الذكي للفرص	5.468	0.183
صياغة الفرضيات	4.575	0.219
التفكير الديناميكي	3.215	0.311

يبين الجدول ذو الرقم (3) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد (1)، وأقل من العدد (10)، وأن جميع قيم السماحية (Tolerance) أكبر من (0.10)؛ مما يشير إلى عدم وجود مشكلة

الإدارية، الذين عملوا على معايير الجائزة في المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء للقطاع الخاص.

طرائق جمع البيانات:

المصادر الثانوية: تم جمع البيانات المتعلقة من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، وتم توثيقها على طريقة جمعية علماء النفس الأمريكية (American Psychological Association [APA], 2020) **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتم تطويرها خصيصًا لهذا الغرض، وقد اشتملت على

يبين الجدول ذو الرقم (2) أن قيم ألفا جاءت جميعا أكبر من (0.80)؛ مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها.

. اختبار ملاءمة نموذج الدراسة: لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، فقد تم إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد القياسي والارتباط الذاتي، وذلك على النحو الآتي:

اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity): لقد تم إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد للوصول إلى الدرجة التي أحد متغيراتها الفرعية في المتغير المستقل مشروحا من قبل متغير فرعي آخر، والجدول الآتي ذو الرقم (3) يبين ذلك.

الجدول ذو الرقم (3) نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة (Sekaran & Bougei, 2016, 351).

اختبار فرضيات الدراسة:

Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده: (التفكير المستقبلي، والمنظور النظمي، وصياغة الفرضيات، والاستغلال الذكي للفرص، والقصد الإستراتيجي، والتفكير الديناميكي)، في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة: (تميز الممكّنات، وتميز النتائج) لدى المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص".
تم إخضاع الفرضية الأولى إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي (Standard Multiple Linear Regression)، وبين الجدول ذو الرقم (4)، والجدول ذو الرقم (5) نتائج تحليل الفرضية.

الجدول ذو الرقم (4) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى

الأمودج Model	ملخص الأمودج Model Summary ^b		تحليل التباين ANOVA ^b		
	R	R ²	F	DF	Sig F
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	
1	.913 ^a	.835	139.300	6	0.000 ^a

- المنتبئ: التفكير المستقبلي، التفكير النظمي، القصد الإستراتيجي، الاستغلال الذكي للفرص، صياغة الفرضيات، التفكير الديناميكي.
- المتغير التابع: التميز المنظمي.

الجدول ذو الرقم (5) نتائج تحليل المعاملات

رقم النموذج	النموذج Model	جدول المعاملات Coefficient ^a			Sig t
		B	الخطا المعياري	بيتا	
1	التفكير المستقبلي	.043	.074	.049	.561
	المنظور النظمي	.187	.060	.210	.002
	القصد الإستراتيجي	.112	.078	.129	.152
	الاستغلال الذكي	-.008	.065	-.010	.898
	صياغة الفرضيات	.134	.066	.138	.045
	التفكير الديناميكي	.422	.053	.478	.000

1. المتغير التابع: التميز المنظمي

تشير نتائج الجدول ذي الرقم (4) أن معامل الارتباط ($R = 0.914$) ويؤكد ذلك العلاقة بين أبعاد التفكير الإستراتيجي والتميز المنظمي، والتي أظهرت معامل ارتباط قوي، كما تبين أن معامل التحديد ($R^2=0.835$)، وهذا يعني أن التفكير الإستراتيجي بأبعاده قد

فسر ما نسبته (83.5%) من التباين في التميز المنظمي، كما أظهر التحليل أن قيمة ($F=139.300$) عند (6) درجات حرية، ومستوى معنوية ($Sig.=0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

وتبين نتائج الجدول ذي الرقم (5) في جدول المعاملات أن قيمة (B) عند بُعد (التفكير المستقبلي) بلغت (0.043)، وبخطأ معياري (0.074) وأن قيمة (t) عنده هي (0.582)، وبمستوى دلالة (Sig) (0.561) = 0، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، أما قيمة (B) عند بُعد (المنظور النظمي) قد بلغت (0.187)، وبخطأ معياري (0.060) وأن قيمة (t) عنده هي (3.129)، وبمستوى دلالة (Sig) (0.002) = 0 مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وقد بلغت قيمة (B) عند بُعد (القصد الإستراتيجي) (0.112)، وبخطأ معياري (0.078) وقيمة (t) عنده هي (1.439) وبمستوى دلالة (Sig = 0.162)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة (B) عند بُعد (الاستغلال الذكي للفرص) قد بلغت (0.008) وبخطأ معياري (0.065)، وبلغت قيمة (t) عنده هي (-0.128)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.898)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة (B) عند بُعد (صياغة الفرضيات) قد بلغت (0.134) وبخطأ معياري (0.066) وبلغت قيمة (t) عنده هي (2.022)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.045)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، أما قيمة (B) عند بُعد (التفكير الديناميكي) قد بلغت (0.422) وبخطأ معياري (0.053)، وبلغت قيمة (t) عنده هي (7.985)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وعليه فإن ثلاثة معاملات من أبعاد التفكير الإستراتيجي هي معاملات معنوية. وبناء على ذلك لا نقبل الفرضية العدمية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده: (التفكير المستقبلي، والمنظور النظمي، وصياغة الفرضيات، والاستغلال الذكي للفرص، والقصد الإستراتيجي، والتفكير الديناميكي)، في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة: (تميز الممكّنات، وتميز النتائج) لدى المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص".

Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتفكير الإستراتيجي بدلالة أبعاده في التميز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة، من خلال الاستشراف الإستراتيجي لدى المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص".

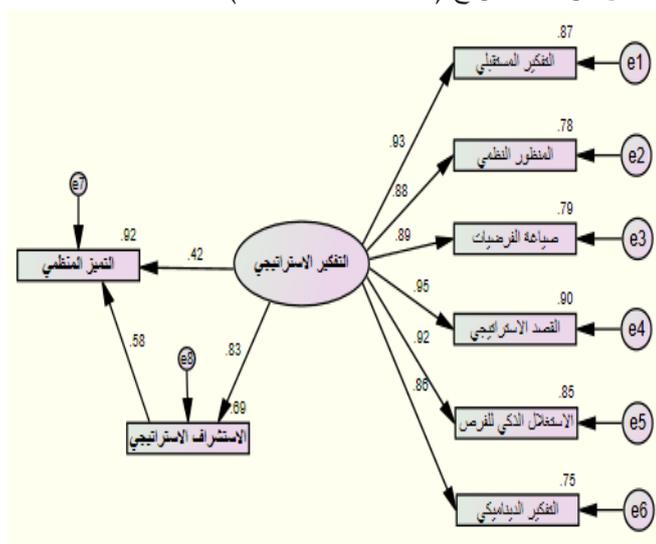
لقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، للتحقق من أثر التفكير الإستراتيجي بأبعاده في التميز المنظمي، بوجود الاستشراف الإستراتيجي كمتغير وسيط، وجاءت النتائج وفقاً لمعطيات الجدول الآتي ذي الرقم (6):

الجدول ذو الرقم (6) ملخص موازنة النموذج للتحليل

مؤشر الجودة	Chi2 المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	GFI مؤشر الملاءمة	CFI مؤشر الموازنة المقارن	RAMSEA الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي
القيمة	116.367	0.000	0.870	0.949	0.173

(Goodness of fit Index/ GFI) "مؤشر موازنة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح".
 (Comparative Fit Index/ CFI) "مؤشر الموازنة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح".
 (Mean Square Error Root/ RMSEA) "مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض يقترب من الصفر".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول ذي الرقم (6)، صلاحية نموذج الدراسة إذ بلغت قيمة ($\chi^2 = 116.367$) المحسوبة، وهي ذات دلالة معنوية، حيث كان مستوى المعنوية (Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن مؤشر ملاءمة الجودة ($GFI = 0.870$)، وهو يقترب من العدد واحد، إذ إنه كلما اقترب للواحد الصحيح، دل ذلك على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر الموازنة المقارن ($CFI = 0.949$)، والذي يقترب أيضاً من العدد واحد، ومؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ



الشكل ذو الرقم (2) نتائج تحليل المسار الفرضية الثانية

الجدول ذو الرقم (7) نتائج تحليل المسار (Path Analysis) للفرضية الثانية

المسار	الأثر المباشر المعياري	الأثر غير المباشر المعياري	الأثر الكلي المعياري
التفكير الاستراتيجي ← التميز المنظمي	0.419	0.482	0.901
التفكير الاستراتيجي ← الاستشراف الاستراتيجي	0.831		
الاستشراف الاستراتيجي ← التميز المنظمي	0.580		

لقد تبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول ذي الرقم (7)، أن الأثر المباشر المعياري للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في التميز المنظمي بلغ (0.419)، وأن الأثر المباشر المعياري للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في الاستشراف الاستراتيجي بلغ (0.831)، كذلك فإن الأثر المباشر المعياري للاستشراف الاستراتيجي في التميز المنظمي بلغ (0.580) وجميعها معنوية. كما تبين من الجدول ذي الرقم (7)، أن الأثر غير المباشر المعياري للاستشراف الاستراتيجي، الذي يتوسط التفكير الاستراتيجي بأبعاده والتميز المنظمي بلغ (0.482)، وهذا يعني أن الاستشراف الاستراتيجي قد فسر ما نسبته (48.2%) وقد أصبح الأثر الكلي المعياري للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في التميز المنظمي بوجود

الاستشراف الاستراتيجي (0.901)، أي أن التفكير الاستراتيجي بأبعاده وبوجود الاستشراف الاستراتيجي قد استطاع أن يفسر (90.1%) من التباين في التميز المنظمي. والشكل التالي ذو الرقم (2)، يبين مسارات نتائج الفرضية الثانية. واستناداً إلى ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بدلالة أبعاده في التميز المنظمي، بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال الاستشراف الاستراتيجي لدى المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص".

النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج:

الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة:

الأولى بمتوسط حسابي (3.7828)، ويدل هذا على اهتمام أفراد العينة من المنظمات المبحوثة بالتميز المنظمي، كذلك تبين أن المتوسطات الحسابية لجميع المتغيرات متقاربة، وهذا يؤكد اهتمام المنظمات من مجتمع الدراسة بالتفكير الإستراتيجي والاستشراف الإستراتيجي لتحقيق التميز. والجدول الآتي ذو الرقم (8) يوضح ذلك.

الجدول ذو الرقم (8) الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التفكير الإستراتيجي	3.7312	.84152	2	مرتفعة
2	التميز المنظمي	3.7828	.81243	1	مرتفعة
3	استشراف الإستراتيجي	3.729	.88563	3	مرتفعة

مجتمع الدراسة، حيث يشكل مجتمع الدراسة الحالية مجموعة من المنظمات من مختلف القطاعات، بينما أجريت دراسة الجزائي على منظمة واحدة، ولكن لها أهميتها الوطنية كذلك. كما اتفقت مع دراسة (Gentner et al, 2018) في أهمية الاستشراف الإستراتيجي في معرفة السوق، وتوجهات العملاء، وإدارة المنتج، واستشراف العملاء المحتملين، وكل ذلك يصب في تحقيق التميز المنظمي. واتفقت مع دراسة قدوري والالوسي (2018) في "وجود أثر للاستشراف الإستراتيجي على التميز المنظمي، وأهمية دور القيادة في ذلك"، ومع دراسة (Calof et al. 2020) في أهمية الاستشراف الإستراتيجي لنجاح المنظمات.

التوصيات:

1. الاستمرار في تبني التفكير الإستراتيجي لدى القادة والأفراد في منظمات القطاع الخاص؛ من أجل تحقيق التميز المنظمي، واستدامة هذا التميز لأهمية دور التفكير الإستراتيجي في إيجاد الإستراتيجيات التنافسية المبتكرة.
2. دمج التفكير المنظمي في عمليات صنع القرار، وفق المنظور الشمولي للمنظمة والمحيط الذي توجد به وعلاقتها مع غيرها من المنظمات والبيئة الخارجية، وكيفية تعاملها مع المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة.
3. تحسين مستوى التفكير الإستراتيجي لدى العاملين في منظمات القطاع الخاص؛ من أجل تحسين نتائج الأداء، وتعزيز الفهم المشترك لديهم حول تأثير التفكير الإستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي.
4. تعزيز مفاهيم الاستشراف الإستراتيجي في منظمات القطاع الخاص، والاستفادة من الاستشراف في إعداد الخطط الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي انطلاقاً من تاريخ المنظمة وحاضرها، والحالة المرغوبة للمستقبل التي تعكس التطلعات والرؤى المستقبلية.

اختبار الفرضيات:

1. بينت نتائج اختبار الفرضية الأولى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده: (التفكير المستقبلي، والمنظور المنظمي، وصياغة الفرضيات، والاستغلال الذكي للفرص، والقصد الإستراتيجي، والتفكير الديناميكي)، في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة: (تميز الممكّنات، وتميز النتائج)، لدى المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (AlQershia, 2021) في أهمية التفكير الإستراتيجي وأثره على أداء المنظمات، كما تتفق مع دراسة Medne (et al., 2020) في "أهمية تبني نماذج ومعايير التميز في المنظمات، كما تتفق مع دراسة (أبو زيد، 2019) والتي بينت أهمية التفكير الإستراتيجي في تعزيز قدرات المنظمة على استكشاف الفرص وتحقيق النتائج". واختلفت مع نتائج الدراسة في مستوى الأهمية النسبية للتفكير الإستراتيجي في المنظمات، والتي جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت مرتفعة في الدراسة الحالية.

كذلك اتفقت مع دراسة (Ershadi & Dehdazzi, 2019) في وجود أثر للتفكير الإستراتيجي في التميز المنظمي، واتفقت معها في مجتمع الدراسة من المنظمات التي تطبق أنموذج التميز الأوروبي".

2. بينت نتائج اختبار الفرضية الثانية أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بدلالة أبعاده في التميز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال الاستشراف الإستراتيجي لدى المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص".

لقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الجزائي (2019) في "تأثير الاستشراف الإستراتيجي على التحسين المستمر"، واختلفت معها في

business organizations to reach the added value of their strategic operations. *Jerash University Journal of Research and Studies*, 21 (1), 1-17.

- AL-Hayaly, M. S. & Alnajjar, Fayez Jomah (2016). Knowledge Management Processes and Their Impact on Organizational Performance, the Adoption Balanced Scorecard: The Moderating Role of Quality Assurance Standards—An Applied Study on Private Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, 11(6),70-86.
- Al-Jedaiah, Mohamad Noor, & Albdareen, Rokaya (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18, (40), 49-58. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.05)
- Al-Jazzazi, Suhad Muhammad (2019). Strategic foresight and its impact on continuous improvement: The mediating role of strategic dexterity in the Social Security Corporation. [Unpublished PhD thesis, College of Graduate Studies, International Islamic Sciences University], Amman, Jordan.
- Al marshad, Mohammad N., D., (2019). Strategic Thinking in Jordan: Still Crafting the Architecture? *European Journal of Business and Management*, 11(26), 84- 96. <https://DOI: 10.7176/EJBM>.
- Al-Mubaidin, Muhammad Theeb (2013). The effectiveness of the corporate performance appraisal system and its impact on organizational excellence: an applied study on the General Organization for Social Security in Jordan. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 9 (4), 689-704.
- Al-Murshed, Muhammad Nassar (2019). The relationship of strategic thinking to organizational performance. *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, 173-100 (4) 27.
- Al-Najjar, Fayez Jumaa, Al-Najjar, Nabil Jumaa, and Al-Zoubi, Majed Rady (2020). *Scientific Research Methods: An Applied Perspective* (5th Edition). Jordan, Amman: Hamed House for Publishing and Distribution.
- Al-Omari, Muhammad bin Saeed (2017) *The Impact of Organizational Change on Organizational Excellence: An Applied Study in the Saudi Private Sector*. *The Arab Journal of Management*, 4 (37), 113-148.

- 5. إيجاد وحدات متخصصة في الاستشراف الإستراتيجي لممارسة الاستشراف، باستخدام أدوات الاستشراف الإستراتيجي وآلياته كبناء السيناريوهات، والاستشراف التكنولوجي، والاستشراف المعرفي وغيرها من الآليات والأدوات الملائمة.
- 6. تطوير قدرات التفكير الإستراتيجي لدى العاملين من القادة والأفراد في منظمات القطاع الخاص؛ من خلال ممارسة التفكير الإستراتيجي ضمن برامج تدريبية متخصصة.

References:

- Abboud, Mudallalah Bashir (2020). The role of strategic leadership in achieving organizational excellence at Al-Zaytoonah University, *Journal of the Union of Arab Universities*, 40 (1), 210-193.
- Abu Zeid, Ahmed Nasser (2019). The role of strategic thinking in building organizational dexterity, an applied study on Jordanian public shareholding companies. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 15 (3), 311-329.
- AL-Azzam, Zeyad Faisal, Irtaimah, Hani Jazza'a., & Khaddam, Amineh, Abdul Halim (2017). Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector. *Journal of Business*, 6 (1), 7-15.
- Al-Baghdadi, Adel Hadi (2019). *Encyclopedia of Contemporary Strategic Management: Operations Perspective and Applied Case Studies*. Jordan, Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Al dalimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 54 (6), [https:// DOI : 10.35741/issn.0258-2724.54.6.41](https://DOI : 10.35741/issn.0258-2724.54.6.41).
- Al-Douri, Zakaria Mutlaq and Saleh, Ahmed Ali (2009). *Strategic thought and its implications for the success of business organizations: readings and research*. Jordan, Amman: Dar Al Yazurdi Scientific for Publishing and Distribution.
- Al-Hamdani, Saba Nouri, and Al-Khawlani, Muhammad (2018). The impact of strategic thinking on improving the quality of work life. *The Arab Journal of Management*, 38 (2), 211-229.
- Al-Hawamdeh, Tharwat, and Abdel-Moneim, Osama (2019). The impact of artificial intelligence in creating the correct strategic thinking for the entrepreneurial leaders of

- 11, 213–222. [https:// Doi: 10.5267/j.msl.2020.8.013](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.013).
- Banyhamdan, Khaled Mohammad Talal, Aljawarneh, Nader Mohammad , Alomari, Mohammed A., Almasarweh, Mohammad Salameh , Harafsheh, Ibrahim Mohammad & Alwagfi, Ali Awad (2020). Impact of Human Capital in Quality and Strategic Excellences. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (7) ,11702-11710.
 - Bodin, Emma, & Comer, Kristen .(2019) Strategic Thinking: A Practical Perspective A Qualitative Study on Top Managers' Perception of strategic Thinking . [Unpublished Masters' Thesis. Lund University]. Lund University.
 - Bonn, Ingrid (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5), 336- 354 [https://DOI: 10.1108/01437730510607844](https://doi.org/10.1108/01437730510607844).
 - Bratianu, Q. (2017). Strategic Thinking in Turbulent Times. The 11th International Conference on Business Excellence, Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, 30-31 March 2017 <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0026>.
 - Calof, J., Meissner, D., & Vishnevskiy, K. (2020). Corporate foresight for strategic innovation management: the case of a Russian service company. *Foresight*, 22 (1), 14-36. [https://Doi.org/10.1108/FS-02-2019-0011](https://doi.org/10.1108/FS-02-2019-0011).
 - Conway, Maree (2013). Strategic Thinking: What It Is and How to Do It. <https://www.researchgate.net/publication/253238955>.
 - Dadkhah, Sohail, Bayat, Rohullah, Fazli, Safar, Tork, Einallah Keshavarz, & Ebrahimi, Aboalghasem (2018). Corporate foresight: developing a process model. *European Journal of Futures Research*, 6 (18), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s40309-018-0147>.
 - Dhir, Sanjay, Dhir, Swati, & Samanta, Payel (2018). Defining and Developing a Scale to Measure Strategic Thinking, *Foresight*. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0059>.
 - Dickson, Peter R., Farris, Paul W., & Verbek, Willem J. M. (2001). Dynamic Strategic Thinking. *Journal of the Academy of Marketing science*. 29 (5), 216–237.
 - Al-Omari, Ziyad Saleh (2020). Does Human Capital Moderate the Relationship between Strategic Thinking and Strategic Human Resource Management? *Management Science Letters*, (10), 565–574.
 - Al-Qawasmeh, Farid Muhammad, and Al-Borini, Faisal (2016). Evaluation of university excellence management practices using the European model of excellence from the point of view of students and employees at Jadara University. *Arab Economic and Business Journal* (11) 93 – 104
. [http://Doi.org/10.1016/j.aebj.2016.12.001](http://doi.org/10.1016/j.aebj.2016.12.001)
 - Al Qershia, Nagwan (2021). Strategic Thinking, Strategic Planning, Strategic Innovation and the Performance of SMEs: The Mediating Role of Human Capital. *Management Science Letters* ,11, 1003–1012. University Tun Hussein Onn Malaysia, Malaysia
 - Al-Tamimi, Iyad Fadel Mohammed and Al-Khashali, Shaker Jarallah (2015). The impact of the components of the strategic alliance in achieving strategic success an applied study in commercial banks operating in Jordan. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 11 (3) 667-641
 - Alwan, Adnan Ahmed, Artema, Hani Jazaa, and Louzi, Musa (2019). Strategic leadership competencies and their relationship to achieving organizational excellence. *Journal of Business & Management*, 7 (1), 58-7
 - Al Zaabi, M. (2019). Driving an Ambitious Vision with Excellence the UAE Government Excellence Model. *International Journal of Excellence in Government*, 1 (1), 8-14 <https://doi.org/10.1108>.
 - Al-Zu'bi, Hasan Ali, & Al –Nawasrah, Mustafa Suleiman (2017). Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7 (7), 20-42.
 - American Psychological Association/APA (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
 - Bani-Hani, Jehad S. (2021) The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. *Management Science Letters*,

- Contemporary Management Research, 13 (4), 239-254. <https://doi.org/10.7903/cmr.18056>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
 - Haycock, Ken, Cheadle, Anne, & Bluestone, Karla Spencem (2012). *Strategic Thinking*. *Library Leadership and Management*, 26 (4), 1-14.
 - Kaddouri, Faeq Mishaal, and Al-Alusi, Wafaa Muhammad Fakhri (2018). The role of strategic foresight in achieving organizational excellence: according to the perspective of strategic flexibility. *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 8 (1), 113-140.
 - King Abdullah II Award for Excellence for the Private Sector: kace.jo/Pages/viewpage?pageID=135.
 - Laan, Van der Lucas (2010). *Foresight Competence and the Strategic Thinking of Strategy-Level Leaders*. [Un Published Doctorat Dissertation, school of management and marketing faculty of business], University of Southern Queensland.
 - Liedtka, Jeanne M. (1998). *Strategic Thinking: Can it be Taught?* *Long Range Planning*, 31 (1), 120-129.
 - Lončar, Miloš (2017). The Impact of Strategic Management and Strategic Thinking Approaches on Business Performance of Companies Operating in the Retail Industry. *European Project Management Journal*, 7 (1), 85-98.
 - Mburu, S.N., & Thuo, J. K. (2015) . Understanding the Concept of Strategic Intent. *International Refereed Journal of Engineering and Science*, 4 (6), 57-60.
 - Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020), "Sustainability of a University's Quality System: Adaptation of the EFQM excellence model". *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12 (1), 29-43.
 - Mintzberg, Henry (1994). The fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107-114. https://www.academia.edu/33972038/Mintzber_1994
 - Nafei, Wageeh A. (2018). Organizational Success as a Mediating Variable of the
 - Ding, Y., & Dai, J. (2018) What are the Cognitive Elements in Strategic Thinking: A comparative study of students and professionals in Computer Science and Engineering. [Unpublished master theses Lund University]. Lund University Sweden.
 - Daradkeh, Abeer Muhammad (2020). The role of strategic leadership in smart organizations: the mediating role of change management in the King Hussein Business Park. [Unpublished doctoral thesis, College of Graduate Studies [University of International Islamic Sciences, Amman, Jordan.
 - Ershadi, M., & Dehdazzi, Eskandari R. (2019). "Investigating the Role of Strategic Thinking in Establishing Organizational Excellence Model: A Moderating Role of Organizational Forgetting, *The TQM Journal*, 31 (4), 620-640. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2018-0062>
 - Escrig-Tena, Ana B., Garcia-Juan, Beatriz & Segarra-Ciprés, Mercedes (2019). Drivers and Internalisation of the EFQM Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2017-0161>.
 - European Foundation for Quality Management/ EFQM (2013). *Excelance model*. <https://www.efqm.org/index.php/2019/10/25/efqm-forum-2019/>
 - Faraj, Shda Ibrahim. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 6 (4), 175-186.
 - Gentner, Brecht Daniel, Stelzer, Birgit Ramosaj, Bujar & Brecht Leo (2018). Strategic Foresight of Future B2B Customer Opportunities through Machine Learning. *Technology Innovation Management Review*, 8 (10), 5-17.
 - Goldman, Ellen, F. (2012). Leadership Practices that Encourage Strategic Thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5 (1), 25-40. <https://doi.org/10.1108/17554251211200437>.
 - Gokhberg, Dirk, Meissner, Leonid & Sokolov, Alexander (2016). *Deploying Foresight for Policy and Strategy Makers*. Springer International Publishing Switzerland.
 - Gross, Raushan, (2017). *The Links between Innovative Behavior and Strategic Thinking*.

- Smith, Charles E. (1994). The Merlin Factor: Leadership and Strategic Intent. *Business Strategy Review*, 5 (1), 65-82.
- Soltani, I., & Khaghani M. (2015). Surveying the Relationship between Organizational Culture and Strategic Thinking. *Journal of Educational and Management Studies*, 5 (2), 126-131.
- Štrukelj, T., Nikolic, J., Zlatanovic, D., & Zabukovšek, S. (2020). A Strategic Model for Sustainable Business Po Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability (15th ed). Pearson Education Limited. *wwlicy Development. Sustainability*, 12 (526), 3-28.
- Vecchiato, R., Favato, G, Maddaloni, F., & Do, H. (2019). Foresight, cognition, and long-term performance: Insights from the automotive industry and opportunities for future research. *Futures Foresight Sci.* 2 (25), 1-13. <https://Dio.org/10.1002/ffo2.25>.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, Hoffman, Alan N., Bamfordomas, & Charles E. L (2018). The Concepts in Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability (15th ed). Pearson Education Limited.
- Relationship between Organizational Learning and Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 13 (1), 244-265. <https://Doi:10.5539/ijbm.v13n1p244>.
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity*, 22 (2), 47-64.
- Ratcliffe, John S. (2006). Challenges for corporate foresight: Towards Strategic Prospective Through Scenario Thinking. 8 (1), 39-54, Emerald Group Publishing Limited, <https://Doi:10.1108/14636680610647138>.
- Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2017). The Value Contribution of Strategic Foresight: Insights from an Empirical Study on Large European Companies. *Technological Forecasting and Social Change*. Forthcoming, <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.01.004>
- Salamzadeh, Y., Bidaki, V., & Taghi, V. (2018). Strategic Thinking and Organizational Success: Perceptions from Management Graduates and Students. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10 (4), 1-19.
- Samawi, G. A., Abu-Tayeh, B. A., Yosef, F., Mdanat, M., & Al-Qatawneh, Manar (2018). Relation between Total Quality Management Practices and Business Excellence: Evidence from Private Service Firms in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 8 (1), 28-35.
- Sarpong, David, & Meissner, Dirk (2018). Special Issue on Corporate Foresight and Innovation Management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30 (6), 625–632. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1463934>.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). *Research Methods for Business, A Skill- Building Approach* (7th ed). John Wiley & Sons Ltd.
- Škafar, B. (2019) (In) Effectiveness of Quality Management Systems and Models of Excellence in Practice. *Management*, 24 (1), 71-84.