

## التفكير الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الأداء المتميز

### دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء

م. عمار فرحان جبر<sup>1</sup>

#### المستخلص

يهدف هذا البحث الى معرفة تأثير المتغير المستقل ( التفكير الاستراتيجي ) وابعاده المتمثل (القصد الاستراتيجي ، التفكير بالوقت ، الفرضيات الموجهة) في المتغير المعتمد الأداء المتميز بأبعاده المتمثلة (التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون ، ادارة المعرفة ) وامكانية تحقيق مجموعة من الأهداف منها قابلية ادارة الشركة من استيعاب التفكير الاستراتيجي وتحقيق والأداء المتميز بأبعادهما . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وكذلك اعتمدت استمارة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات من خلال عينة قصدية بلغت (70) مسؤولاً في الشركة المبحوثة فضلاً عن اجراء المقابلات الشخصية لعدد من مدراء الأقسام والمسؤولين والعاملين في الشركة ، تم استخدام الأساليب الإحصائية التي من خلالها ساعدت على تحليل البيانات العينة واختبار فرضياته بالادوات الإحصائية المتمثلة ( المتوسطات الحسابية ، معامل الارتباط بيرسون ، الانحراف المعياري ، معامل التحديد واختبار T ، بالاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS.V. 23) وتم التوصل الى نتائج الاستنتاجات واهمها (قابلية ادارة الشركة لمعرفة تغيرات البحث الحالي ، والترقي بالوصول الى اعلى مستوى تنافسي مطلوب ) فضلاً عن امكانية استخدام برامج يتم من خلالها توعية وترشيد العاملين لتقديم اقصى طاقات ممكنة تسهم من خلالها تحقيق الاهداف المطلوبة وتحقيق أداء المتميز للأفراد ، واهم ماتوصل اليه البحث جملة من التوصيات التي توضح العلاقة بين متغيرات البحث وأبعاده ووضع المعايير والادوات المستخدمة التي يمكن تطبيقها على واقع الشركة المبحوثة وكيفية استخدام ثقافة التفكير الاستراتيجي في كافة الاقسام والوحدات الادارية للشركة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الاداء المتميز، التخطيط الاستراتيجي

#### انتساب الباحثين

المديرية العامة لتربية ديالى، العراق،  
ديالى، 32001

<sup>1</sup> amaar1817@gmail.com

#### <sup>1</sup> المؤلف المراسل

معلومات البحث  
تاريخ النشر: آب 2025

#### Affiliation of Author

Directorate General of Diyala  
Education, Iraq, Diyala, 32001

<sup>1</sup> amaar1817@gmail.com

#### <sup>1</sup> Corresponding Author

#### Paper Info.

Published: Aug. 2025

### Strategic Thinking and Its Impact on Achieving Outstanding Performance A Survey Study at the General Company for the Manufacture of Medicines and Medical Supplies in Samarra

Ammar Farhan Jabr<sup>1</sup>

#### Abstract

This research aims to know the effect of the independent variable (strategic thinking) and its dimensions (strategic intent, time thinking, guiding hypotheses) on the dependent variable, distinguished performance, with its dimensions (strategic planning, customer focus, knowledge management) and the possibility of achieving a set of goals, including the ability of the company's management to absorb strategic thinking and achieve distinguished performance with its dimensions. The researcher used the descriptive method Analytical in collecting, analyzing and interpreting data, and also the questionnaire form was adopted in collecting data and information through a deliberate sample of (70) officials in the company being studied, in addition to conducting personal interviews with a number of department managers, officials and employees in the company. Statistical methods were used to help analyze the sample data and test its hypotheses with statistical tools such as (arithmetic means, Pearson correlation coefficient, standard deviation, coefficient of determination and T-test), relying on ready-made statistical programs (SPSS.V. 23). The results of the conclusions were reached, the most important of which are (the company's management's ability to know the changes in the current research, and to advance to reach the highest required competitive level). In addition to the possibility of using programs through which workers are educated and guided to provide the maximum possible energies that contribute to achieving the required goals and achieving

distinguished performance for individuals. The most important thing that the research reached is a set of recommendations. This study aims to clarify the relationship between the research variables and their dimensions, establish criteria and tools that can be applied to the reality of the company being studied, and explain how to utilize a culture of strategic thinking across all departments and administrative units of the company.

**Keywords:** Strategic Thinking, Outstanding Performance, Strategic Planning

## المقدمة

تسعى المؤسسات والشركات الاهتمام بالتطور التكنولوجي والمعرفي و الى سرعة اتخاذ القرارات نتيجة التغيرات البيئية وكذلك ظهور مفاهيم جديدة مثل التفكير الاستراتيجي اذ يعد من اكثر المجالات نجاحاً في الوقت الحاضر حيث تبين كفاءته في عدة مجالات وتطبيقه في اكثر من المؤسسات والشركات التجارية والصناعية وأن هدف أي مؤسسة هو البقاء والاستمرار والحفاظ على مواردها وتكاملها ، اذ إن عدم وجود اداء متميز من قبل المؤسسات يؤدي ذلك الى عدم قدرتهم في مواكبة التطورات نتيجة التغيرات البيئية ، الامر الذي تطلب تبني المؤسسات انظمة وتغيير استراتيجي الذي يقود الى تعزيز الاداء المتميز وبدوره يساعد في تحقيق النجاح والتفوق ، حيث إن التفكير الاستراتيجي يعتبر وظيفة ادراكية تحتوي على أنشطة مثل التفكير الابتكاري والتي تساعد على إيجاد الحلول لمواجهة المشاكل والتوصل الى القرارات المناسبة التي تخدم عمل المنظمات .

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة في تناول ( التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الاداء المتميز ) ولدور المؤسسات والتجارية والصناعية التي تقوم بتقديم خدمات ذات طابع تنافسي متطور عالية الجودة ، وقدرة هذه المؤسسات على تطبيق انظمة عالية الجودة من التكنولوجيا المتطورة والحواسيب والتطبيقات ، وامتلاك هذه المؤسسات لعدد من الكفاءات الذين لديهم القدرة على التحليل وتقديم الخدمة والمعرفة ، وعليه فإن التساؤل الرئيسي للدراسة والمتمثل بـ (هل يؤثر التفكير الاستراتيجي وابعاده في الاداء المتميز في الشركة المبحوثة ؟ فقد جرى صياغة مجموعة من الفرضيات التي تناولت العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي والاداء المتميز ، وهدفت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة عبر التأطير النظري والمعرفي لمفهوم التفكير الاستراتيجي وابعاده و الاداء المتميز واختبار العلاقة والأثر فيما بينهما ، والذي سيؤدي الحصول على افضل النتائج في تحليل الاعمال وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها : ضرورة استخدام التفكير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة من اجل

النهوض بواقع و مستوى افضل ، وفي ضوء ما تقدم فقد تضمنت الدراسة وفقاً لمنهجها عدداً من الفقرات التي تناولت في المبحث الأول ( منهجية الدراسة ) ، اما المبحث الثاني فقد تناول الجانب النظري ( للتفكير الاستراتيجي والاداء المتميز ) وتضمن المبحث الثالث (الجانب العملي ) وختمت الدراسة بالمبحث الرابع لعرض (الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات ) .

## المبحث الاول

### الجانب المنهجي للبحث

#### اولاً :- مشكلة البحث

تواجه منظمات الاعمال والشركات الصناعية والتجارية صعوبات وتحديات في ادارة اعمالها ولطالما الاوضاع والتجارب وواقعا الحياتي الذي يعيشه مجتمعنا مما يؤدي الى تزايد التردد في عملية اتخاذ القرار لدى العاملين ولاسيما شريحة المدراء ومتخذوا القرار، لذا يتطلب عليها العمل بادوات تقنية واستخدام التفكير الاستراتيجي بجمع البيانات ومعالجتها وتنقيتها وتحليلها وتوفير المعلومات كله هذا يحتاج الى مهارات وابتكار وتحفيز يعتبر بمثابة مرآة يرى القادة بالمشاركة مع الرؤوسيين من خلالها الرؤية المستقبلية لهذا لا بد من استغلال التحديات وجعلها سبل لتحقيق اهداف المنظمة باستخدام كافة ماتملكه من قدرات تحليلية ومهارات لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات من اجل تحسين الاداء والبقاء .

وايضا تتجسد مشكلة البحث وتشمل التساؤل عن علاقة التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الاداء المتميز التي تنبثق منه عدة تساؤلات :

- 1- التعرف على مدى اعتماد الشركة المبحوثة على التفكير الاستراتيجي في ممارساتنا اليومية .
- 2- ماهي الاهمية التي يقدمها التفكير الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز .
- 3- هل لدى المدراء امكانية استخدام التفكير الاستراتيجي لتحقيق الاهداف المرغوبة .

- 4- قدرة المدراء على اختيار البدائل اعتماداً على التفكير الاستراتيجي .
- 4- التعرف على اهم البرامج المتطورة الالكترونية التي يمكن ان تستفاد منها الشركة المبحوثة .

## ثانياً :- اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث من حداثة موضوع التفكير الاستراتيجي في مجال الصناعة والتجارة لكي يتمكن المدراء من تبسيط الاجراءات باستخدام اساليب اكثر حداثة ومتطورة لجعل العاملين قادرين على بذل اقصى جهد لتحقيق اهداف الشركة وتكمن اهمية البحث من خلال الاتي :-

- 1- امكانية الطموح بالحصول على افكار استراتيجي لتحقيق اداء متميز .
- 2- اهمية التفكير الاستراتيجي بالنسبة للشركات الصناعية والتجارية كأحد الانظمة المتميزة لمواجهة التطورات التكنولوجية في بيئة الاعمال .
- 3- أهمية نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الحالي التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في الشركة المبحوثة عن الجوانب الاقوى والاضعف ارتباطاً ، والاكثر والاقل تأثيراً ، بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الاولوية.

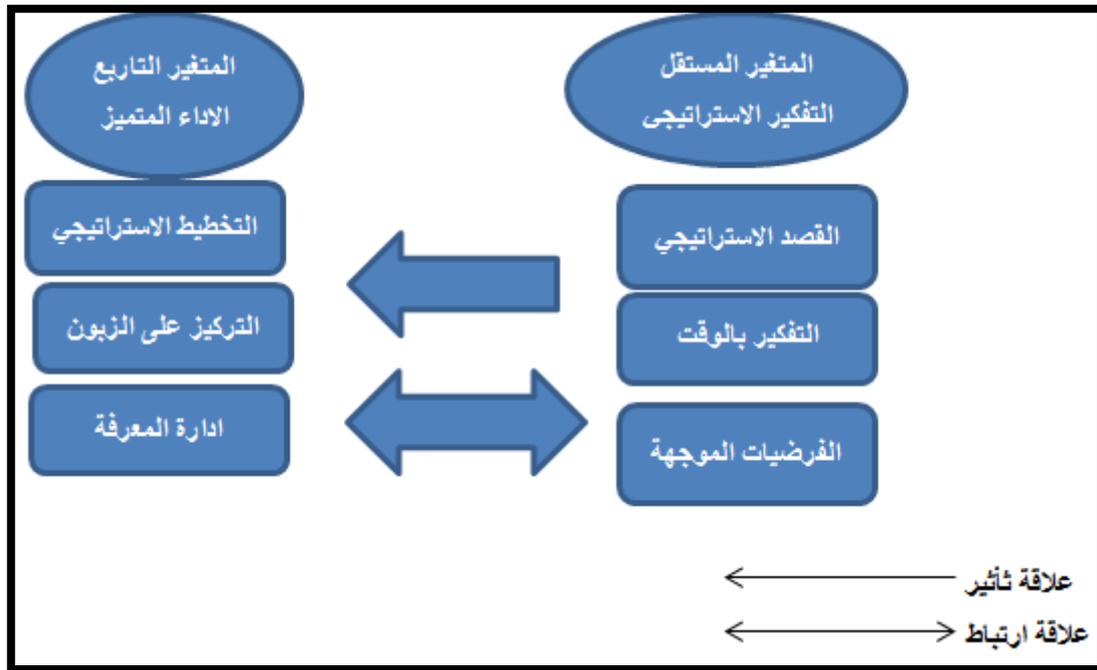
## ثالثاً:- اهداف البحث

يمكن ان نبين اهمية البحث بالاتي :-

- 1- التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في الاداء المتميز .
- 2- التعرف على مدى تطبيق ممارسات التفكير الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة .
- 3- التعرف على مستوى الاداء المتميز في الشركة المبحوثة
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاداء المتميز في الشركة المبحوثة.

## رابعاً: نموذج البحث

صمم نموذج البحث ليعكس طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاداء المتميز فضلاً عن التعبير عن مشكلة البحث الرئيسة واهدافه وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) يمثل نموذج البحث

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام التفكير الاستراتيجي وابعاده (القصد الاستراتيجي، التفكير بالوقت، الفرضيات الموجهة). والاداء المتميز وتتفرع منها الفرضيات المبينة ادناه :-

## خامساً :- فرضيات الدراسة

استنادا الى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية:

- الفرضية الرئيسية الاولى :-

**سادساً:- منهج البحث**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والوصول الاهداف التي تحقق ما سعى اليه البحث ، فقد تم الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة من الناحية الوصفية ليتمكن الباحث من كتابة الجانب النظري ، اما من الناحية التحليلية تم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية للاجابة عن اسئلة البحث ميدانياً بعد طرحا على المستجيبين ومن ثم اختيار فرضياتها .

**سابعاً:- مقياس البحث**

اعتمد البحث على اداة الاستبانة بشكل رئيسي لجمع البيانات ، وقد صممت فقراتها وفق مقياس ( Five Likert Scale ) وهو مقياس رقمي يعبر عن مدى استجابة اجابات عينة البحث والمتمثلة بـ ( اتفق بشدة - اتفق - محايد - لا اتفق - لا اتفق بشدة ) لغرض قياس متغيرات البحث .  
وتم اعتماد البحث على مقياس محكمة في قياس متغيراته ، وكما موضح في الجدول (1).

**جدول (1) يوضح فقرات المقياس والمصادر التي تم اعتمادها في تحديده ،**

المتغيرات الفرعية		المتغيرات الرئيسية
[1]	القصد الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي
	التفكير بالوقت	
[2]	الفرضيات الموجهة	
[3]		
[4]	التخطيط الاستراتيجي	الاداء المتميز
[5]	التركيز على الزبون	
	ادارة المعرفة	

المصدر اعداد الباحث

**ثامناً: مجتمع وعينة البحث**

تم اختيار الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء لتطبيق الجانب الميداني للبحث ، كونها من الشركات الرائدة في عملها والمتخصصة في صناعة الادوية والمستلزمات الطبية وتم اختيار عينة البحث بصورة قصدية وقد شملت القيادات الادارية وقد بلغ حجم العينة (70) مسؤولاً .

**المبحث الثاني****الجانب النظري للبحث****المحور الاول - مفهوم التفكير الاستراتيجي :-**

يعد التفكير نشاط ذهني عقلي يختلف عن الإحساس والادراك ويبني على تصورات وخطط مستقبلية ورؤى مستقبلية شاملة لواقع المؤسسة التي يسعى المفكر الاستراتيجي على تحقيقها وفق متطلبات الحاضر والماضي ، وذلك من خلال عمليات التفكير الاستراتيجي كالتحليل والتقصي والتأمل. عرف [6] التفكير الاستراتيجي على انه "أسلوب رؤيوي يهتم بالزوايا المستقبلية و

التفكير الاستراتيجي على نموذج ( LidetkaK,1998 ) وهي التي سوف يعتمدها الباحث في الدراسة الحالية وكما يأتي:- [12]

1- **القصدي الاستراتيجي** :- ويعني خطط طويلة الاجل او تحديد وضع او الموقف المستقبلي للشركة الذي تهدف اليه بالوصول الى الاهداف المرغوبة ، ويعبر عن القصد الاستراتيجي بثلاثة عناصر اساسية هي الاحساس بالاتجاه والاكتشاف وتوقع المستقبل فالاحساس بالاتجاه هو يعني التركيز والاهتمام بالموقف المستقبلي طويل الاجل. وهذا يتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة بالوقت المحدد لتحقيق اهداف المنظمة ، اما الاكتشاف فهو اكتشاف الفرص والقدرات والمهارات وكيفية استغلالها والعمل لمواجهة الصعوبات ، اما توقع المستقبل فهو التركيز على الرؤيا المستقبلية للمنظمة لتحقيق الاهداف .

2- **التفكير بالوقت** :- يمكن التعبير عنه من خلال دراسة الاستراتيجيات والاهتمام بالوقت امر بالغ الاهمية يمكن القيادات الادارية من خلاله اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخص مستقبل الشركة بالوقت المناسب لتحقيق الموقف التنافسي لها .

3- **الفرضيات الموجهة** :- يقصد بها افتراض فرضية معينة ومن ثم التأكد من صحتها وفق المعايير والادلة و العمليات والموارد الممكنة ، واختيار البديل الافضل من عدة بدائل متطورة متاحة لذا لا بد العمل على ايجاد البدائل المناسبة والمفضلة واستغلال اقصى الطاقات من الموارد المتاحة التي تخدم الشركة . [13]

#### المحور الثاني: مفهوم الاداء المتميز

يعتبر الاداء المتميز من اهم المواضيع التي راق اهتمام المنظمات التنافسية لدوره في تحقيق اهدافها وتعزيز موقعها التنافسي في بيئتها المستقبلية ومن ثم التميز عن غيرها من الشركات المنافسة ، وان الاداء مفهوم مهم بالنسبة للشركات الصناعية والتجارية بشكل عام، ويعتبر نقطة جوهرية لانطلاق واهتمام علماء الإدارة ، ويكاد ان يكون المحور الجوهري للإدارة والمعرفة ، فضلا على انه متغير مهم لمختلف محاور الإدارة والمنظمات التنافسية والذي يمثل وجود المنظمة من عدمه [14] وأشار [15] بأن الاداء يمثل تقييم مهام الفرد من خلال الاعمال الموكلة له ، وهو يعكس الكيفية التي تحقق النتائج وامكانية بذل الطاقات الممكنة للوصول الى الاداء المتميز أما فيما يخص مفهوم التميز، يتفق اغلب الباحثون بوصفه مفهوماً لا يتجزأ من المفاهيم الادارية التي تهتم بها المنظمات ، لكونه علاقة وثيقة وارتباطا

التأمل والنظر إلى المدى البعيد في فهمه، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى ويوظف الاستعلام الرؤيوي لفهم ما هو كلي يلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بصورة واقعية وهو تفكير تقاولي وانساني يؤمن بطاقات الانسان وقدراته العقلية . وبين [7] بانه ( ممارسة سلوكية ابداعية متميزة وسمة للقيادة المبدعين القائمة على وضوح الرؤية المستقبلية ومرونة التفكير فالقيادة المبدعين لهم القدرة على تغيير طرائق تفكيرهم ورؤاهم وفقاً للحالة التي يجب التأمل بها . ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه تفكير مستقبلي ذات صورة بعيدة الامد يعتمد على الحقائق والخبرة العلمية والعملية والحدس والابتكار والابداع ويعتمد على عمليات تفكير منطقية [8] .

وأشار [9] ان التفكير الاستراتيجي هو الطريق لحل المشكلات الاستراتيجية التي توجهها الشركات من خلال الدمج بين الاسلوب العقلاني المتقارب مع عمليات التفكير المستقبلي المبني على الحدس والاستبصار والابداع والتأمل ومثل هذا التوجه فإنه يركز على البحث فهم المدراء لواقع حال الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل بيئة تتصف بالغموض والتناقض .

ويعرف [10] التفكير الاستراتيجي انه اسلوب تأملي يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية متكاملة للشركة ، تنتج من خلالها توظيف كل من الحدس والابداع في صياغة التوجهات الاستراتيجية .

#### اولاً :- اهمية التفكير الاستراتيجي

تبرز اهمية التفكير الاستراتيجي من خلال امكانية توافر المهارات العقلية والفكرية الضرورية لفهم وتأمل حال الشركات ، وبوصفه منظومة متكاملة من العلاقات والفاعليات والنشاطات الذهنية التي تستهدف الفهم والفكر الواضح لمتطلبات المستقبل، لذا ينبغي أن تدرك الشركة وتشكيلاتها بأهمية الاستفادة من الفرص المستقبلية البيئية ومواجهة الازمات وتعزيز مقدراتها لكسب معظم المواقف التنافسية، وتوظيف التفكير الاستراتيجي من خلال إعادة وبناء وديمومة وضع السيناريوهات والاستراتيجيات ، لتعزيز جانب القوة في المؤسسة والشركة وامكانية تحديد مركزها التنافسي والاستراتيجي ، فضلا عن استغلال الفرص الذكية التي استحكمت في صميم بناء إستراتيجياتها العامة ، وهنا تبرز الأهمية كونها الأداة الملازمة للبيئة العالمية اليوم [11] .

#### ثانياً :- ابعاد التفكير الاستراتيجي

هنالك وجهات نظر الباحثين في تحديد ابعاد التفكير الاستراتيجي ، حيث وجد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث ، ان اغلب الدراسات بموضوع التفكير الاستراتيجي اعتمدت في تحديد ابعاد

- 2- يساعد المنظمة على وضع معايير مميزة ومتطورة ، لتحقيق اهدافها وتميزها عن المنظمات الاخرى .
- 3- هو احد اسباب الوصول الى النتائج المرضية التي من خلالها ترضي الاطراف المهتمة بالمنظمة وتخلق مكانة متميزة للزبون .
- 4-يساعد في التحسين المستمر و التوجه نحو التطور والتعلم ، واهدات تغييرات تساعد المنظمة بايجاد الحلول المناسبة و تلبية توقعات اصحاب المصالح.
- 5- يحقق المشاركة التعاونية للافراد العاملين ويساعد بالتطور ومواكبة التغييرات البيئية .

#### ثانياً :- ابعاد الاداء المتميز

تواجه دراسة الأداء المتميز وتحليله تحديات وتغييرات كثيرة تتمثل في قياس المفهوم ومؤشراته على أساس البيئة المحيطة و تغيير الاهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها، مما يتوجب على المنظمة تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء المتميز، اعتماداً على الدراسات السابقة ومصادر المعلومات المستخدمة في القياس، وكيفية الوصول الى الصورة الحقيقية للمنظمة، لذا فان اختلاف الباحثون بتحديدهم لمعايير قياس الأداء المتميز، وسيعتمد هنا على الابعاد التالية (التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون، إدارة المعرفة ) [22]

- 1- **التخطيط الاستراتيجي :-** هو احد الوظائف الاساسية لإدارة المنظمة والمؤسسات العامة التي تهدف الى التميز، لذا فالتخطيط الاستراتيجي ركيزة اساسية والخطط المتكاملة التي تقوم الادارة باعدادها لتعزيز اهمية خدماتها ومنتجاتها من خلال رؤيتها المستقبلية واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات التي تواجهها، فأن تحقيق الاداء المتميز I هو هدف كل منظمة و يتم بناءً على رؤية استراتيجية متكاملة وواضحة ووفق القناعة بأن ذلك يمثل الطريق الصحيح لتعظيم العائد والاستفادة من خلال الامكانيات مواردها البشرية والمادية والتي بدورها تحقق الرضا لزيائنها، وبهذا يكون التوجه الاستراتيجي هو العنصر الاساسي لبقاء المنظمة وسيعها واستقرارها و تطورها وتحقيق ادائها المتميز . [22]

- 2- **التركيز على الزبون :-** يعتبر هذا المتغير المحور الأساسي للأنشطة المنظمة ومن خلال ذلك يتبين ان المنظمة لها اهتمام كبير واولوية تامة لارضاء زبائنها لانهم احد اسباب نجاحها لذا تسعى لتحقيق رغباتهم، وتحقيق متطلباتهم ، فالزبائن هم

يهدف نجاح المنظمة في ظل الظروف البيئية التنافسية الغير مستقرة ، لذا على المنظمات والشركات التي تسعى لتحقيق الاداء المتميز لايد لها من استخدام برامج ترشيديية وتدريبية للعاملين فيها والابتعاد عن استخدام الادوات التقليدية ، واستخدام نظم حديثة وحيوية وفاعلة .وقد اشار [16] بأن التميز احد اهم العناصر المهمة للإدارة لرفع مستويات الاداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، حيث ان تطوير المهارات والقدرات يتطلب وجود نظام مبتكر ومتطور لجعل الفرد يشعر بالاهتمام به و تسوده روح الفريق والمشاركة بالقرارات بحيث يشعر كل فرد من الافراد العاملين بأن المنظمة ملك له، مما يدفع العاملين الى بذل اقصى جهد ممكن من اجل التميز والنجاح . وعرف [17] الاداء المتميز بأنه مجموعة من المعايير والسلوكيات و القدرات والمهارات الذهنية والمعرفية التي تمكن الفرد من انجاز اعماله بأدق صورة ، مما تجعله مميزاً عن الاخرين كماً ونوعاً ، فالاداء المتميز ( هندسة معمارية تنظيمية تضم البيئة والعمل والعاملين والتكنولوجيا والمعلومات المستخدمة في العمل كلها تنتج اداء متميز عالي استجابةً لمتطلبات الزبون ومتطلبات البيئة[18] وعرف الاداء المتميز بأنه" الاداء الذي ينتج عن الفرد والذي يتجاوز او يفوق الاداء الاعتيادي اضافة الى انه مجموعة المعايير و المهارات الفكرية والسلوكية والمعرفية والابداعية العالية التي يمتلكها الافراد العاملون في المنظمة [19] .

#### اولاً:- اهمية الاداء المتميز

تسعى المنظمات المعاصرة الى تحقيق اهدافها المتميزة من خلال التوجيه الصحيح للعاملين في المنظمة بذل اقصى الطاقات والجهود من خلال ما يمتلكون من مهارات وقدرات مميزة لتحقيق الاداء المثالي والجودة في العمل ويعتبر الاداء عنصر اساسي ومركزي لتحقيق بقاء المنظمة او فشلها في اتخاذ قراراتها ووضع خططها الاستراتيجية [20] وتأتي اهمية الاداء من خلال قابلية المنظمة على الوصول للحلول المناسبة في تحقيق متطلبات التنافسية في البيئة المتغيرة ، لذلك فالاداء يوصف بالمدى الذي من خلاله تستطيع المنظمة ان تحقق مهمتها بنجاح [14] فلاداء المتميز اهمية واضحة في الفكر التنظيمي ، كونه يعبر عن قدرات وغايات المنظمة والتي من خلالها تحقق النتائج التي ترضي الاطراف المهتمة بها، ومن خلال ماتقدم يمكن ان نوضح اهمية الاداء المتميز كما في ادناه [21]

- 1- يجعل للفائد رؤية مستقبلية مقترنة بثبات الهدف ويسهم بترصين المنظمة من خلال عدد من الاهداف الواجب تحقيقها

## المبحث الثالث

## الجانب التطبيقي

## عرض النتائج في ضوء إجابات العينة وتحليلها

في هذا المبحث بين الباحث وصفاً للإجراءات التي أتبعها في دراسته، متضمناً أولاً عرض النتائج في ضوء إجابات العينة وتحليلها ، وثانياً اختبار فرضيات الدراسة ( الارتباط والتأثير) .

## التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

توضح الدراسة وصف إجابات عينة الدراسة وتفسيرها فيما تم الحصول عليه من بيانات عن استبانة الدراسة وباستخدام الأدوات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف المعياري) التي اعتمدت في وصف متغيرات الدراسة، وكانت النتائج لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات الموجودة في الاستبانة بناءً على تحليل البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة، وكما يلي:

أولاً :- وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن التفكير الاستراتيجي :-

يمثل المتغير المستقل بالتفكير الاستراتيجي، وقد جرى قياسه من خلال (15) فقرة، وقد قيس من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (القصدي الاستراتيجي، التفكير بالوقت، والفرضيات الموجهة). ويتضح من الجدول (2) إن هذا المتغير حقق وسط حسابي إجمالي بلغ (4.155)، وانحراف معياري قدره (0.617) والذي يشير إلى قلة التشتت في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف (14.850%)، مما يؤكد إن متغير التفكير الاستراتيجي قد حصل على مستوى تقييم جيد استناداً إلى إجابات أفراد العينة. ولترتيب الأهمية النسبية لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى المنظمة المبحوثة فقد أظهرت النتائج إن بعد التفكير بالوقت جاء بالترتيب الأول، ومن ثم جاء بعد الفرضيات الموجهة بالترتيب الثاني، وأخيراً جاء بعد القصدي الاستراتيجي بالترتيب الثالث كما موضح في الجدول (2) .

المستثمرون والمستفيدين من الخدمات والموظفون وأصحاب المصالح والمجتمع بأكمله واي شخص له علاقة معينة بالمنظمة [23] إذ تهدف جميع المنظمات الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والزبائن لأن المنظمات هي التي تلبية حاجات الزبائن وهم المتفضلون على المنظمة عند استخدامهم لسلعها وخدماتها وأصبحت الجودة والدقة والنوعية المعيار الأساسي في اختيار الزبائن للمنتجات [24]. ويؤكد [25] إن الزبون هو العنصر الاساسي للمنظمات وكيفية فهمه وتلبية طلباته لأنه سر نجاح المنظمة ، لذا على المنظمة فهم واستيعاب مايريد الزبون حتى تتمكن تحقيق اهدافها ، ويقسم Foster الزبائن إلى زبون داخلي وزبون خارجي، ويعرف الزبون الداخلي بأنه" المستخدم للسلع والخدمات داخل حدودالمنظمة التي يعمل بها"، أما الزبون الخارجي فهو" المستخدم النهائي للمنتجات والخدمات التي تقدمهاالمنظمة"، وان العمل على رضا الزبون هو النجاح والنموالتي تسعى المنظمة اليه .

3- ادارة المعرفة :- تشير الى كيفية عمل ادارة المنظمة و الآلية التي تستطيع الادارة من خلالها ان تدير بها انشطتها فقد حدد [26] المهام التي تسهم في تحقيق الاداء الابداعي للمورد المعرفي في المنظمة، من خلال قيام إدارة الموارد البشرية باختيار وتوظيف الافراد الذين يمتلكون الخبرات والكفاءات والقدرات الذهنية والمعرفية وتوفير بيئة عمل مناسبة وتحقيق التعاون المشترك ، اما [27] هدف الى سير التوجهات البحثية نحو ادارة المعرفة تحت توجيهين:الاول يعرض استخدام إدارة المعرفة كقوة تحقق القيمة المادية والاقتصادية المضافة، اما الثاني فيعرض إدارة المعرفة كهدف اساسي يمكن استغلال الفرص و الاستثمار فيه من خلال التدريب والترشيد والتعليم لتصبح إدارة المعرفة هي الابداع لهذه القيمة، المستندة على العمل والمهارة والقدرة والخبرة [28] .

الجدول (2) يوضح مؤشرات التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي

ترتيب الأبعاد	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد التفكير الاستراتيجي	
3	17.640	0.726	4.114	القصدي الاستراتيجي	1
1	15.690	0.664	4.232	التفكير بالوقت	2

3	الفرضيات الموجهة	4.115	0.670	16.280	2
	المتوسط العام لمتغير التفكير الاستراتيجي	4.155	0.617	14.850	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25).

### ثانياً :- وصف وتشخيص أبعاد الأداء المتميز

يتمثل المتغير التابع بالأداء المتميز، وقد جرى قياسه من خلال (15) فقرة، وقد قيس من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، وإدارة المعرفة). ويتضح من الجدول (3) إن هذا المتغير حقق وسط حسابي إجمالي بلغ (4.198)، وانحراف معياري قدره (0.568) والذي يشير إلى قلة التشتت في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما أكدته قيمة معامل

الاختلاف (13.530%)، مما يؤكد إن متغير الأداء المتميز قد حصل على مستوى تقييم جيد استناداً إلى استجابات أفراد عينة الدراسة. ولترتيب الأهمية النسبية لأبعاد متغير الأداء المتميز الفرعية ميدانياً على مستوى المنظمة المبحوثة فقد أظهرت النتائج إن بعد إدارة المعرفة جاء بالترتيب الأول، ومن ثم جاء بعد التركيز على الزبون بالترتيب الثاني، وأخيراً جاء بعد التخطيط الاستراتيجي بالترتيب الثالث.

الجدول (3) يوضح مؤشرات التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد متغير الأداء المتميز

ترتيب الأبعاد	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الأداء المتميز
3	16.880	0.703	4.164	1 التخطيط الاستراتيجي
2	14.560	0.611	4.196	2 التركيز على الزبون
1	14.540	0.615	4.232	3 إدارة المعرفة
	13.530	0.568	4.198	المتوسط العام لمتغير الأداء المتميز

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25).

### ثالثاً :- اختبار فرضيات الدراسة ( الارتباط والتأثير )

#### 1- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

توضح هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى بفروعها والتي تنص بأن " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، التفكير بالوقت ، الفرضيات الموجهة ) و الاداء المتميز بأبعاده ( التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون ، ادارة المعرفة ) إذ يقوم برنامج (SPSS) بمقارنة (t) المحسوبة مع (t) الجدولية بشكل مباشر ولأختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار بيرسون لقياس علاقة الارتباط وتظهر النتائج ما يأتي:

وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده و الاداء المتميز ، إذ تشير النتائج إلى أن جميع العلاقات تدل على

انها علاقة معنوية وبمستوى (0.01) أما اعلى معامل ارتباط كان مع التفكير بالوقت (0.441) واقلها مع الفرضيات الموجهة (-0.203) وبشكل عام كانت العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاداء المتميز بمعامل ارتباط مقداره (0.324) وهي معامل ارتباط قوي، مما تفسر هذه النتائج اهتمام الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء بالاهداف وتوجيه سلوك العاملين نحو بيئة العمل لتحقيقها ، ويفسر الباحث ذلك إلى أن إدارة الشركة تستخدم التفكير الاستراتيجي من خلال المعلومات والتقنيات ومواكبة التغييرات الحاصلة في بيئة الاعمال لتحقيق الاداء المتميز ، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على أنه ، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي من خلال ابعاده ( القصد الاستراتيجي ، التفكير بالوقت ، الفرضيات الموجهة ) والاداء المتميز . كما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) يوضح علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية

المتغير المعتمد	ادارة المعرفة	التركيز على الزبون	التخطيط الاستراتيجي	معامل ارتباط بيرسون	
				الارتباط	المعنوية
الاداء المتميز	Y3	Y2	Y1		
0.52	0.268	**0.641	*0.285	الارتباط	القصد الاستراتيجي
0.756	0.119	0.000	0.097	المعنوية	
0.080	0.241	**0.739	**0.441	الارتباط	التفكير بالوقت
0.649	0.164	0.000	0.008	المعنوية	
-0.066	**0.851	**0.578	-0.203	الارتباط	الفرضيات الموجهة
0.706	0.000	0.000	0.242	المعنوية	
0.324	-	-	-	الارتباط	التفكير الاستراتيجي
0.000	-	-	-	المعنوية	

2- اختبار فرضيات الأثر لمتغيرات الدراسة  
لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار  
المتعدد لمعرفة تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده على الاداء المتميز وكما موضح بالجدول (5).

الجدول (5) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مستوى المعنوية Sig.	F المحسوبة	R2	قيمة الثابت A	مستوى الدلالة Sig	T	قيمة معامل بيتا $\beta$	ابعاد التفكير الاستراتيجي
0.000	18.095	0.704	1.262	.000	4.069	1.064	القصد الاستراتيجي
				.000	-8.090-	-1.315-	التفكير بالوقت
				.781	-.269-	-.018-	الفرضيات الموجهة

قوية ، وتفسر تلك النتيجة إلى أن إدارة الشركة التي تطبق التفكير الاستراتيجي في اعمالها ويؤدي ذلك الى تحقيق الاداء المتميز.

- يتضح وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على الاداء المتميز في الشركة.
- يتضح من خلال النتائج التي ظهرت ان الشركة تتبع اسلوب يتوافق مع اهدافها الاستراتيجية التي وضعتها الادارة العليا ، ومتوافقة مع متطلبات وتحقيق اهدافها مما يعزز ذلك تحقيق الاداء المتميز للشركة .

## ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام الشركة بمبادئ التفكير الاستراتيجي والعمل بكل شفافية ودقة بتوجيه سلوك العاملين نحو

يبين الجدول (5) وجود أثر ذو دلالة معنوية لإبعاد التفكير الاستراتيجي على الاداء المتميز إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.095) للنموذج بشكل عام عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي ابعاده على الاداء المتميز) .

## المبحث الرابع

## ((الاستنتاجات والتوصيات))

## اولاً :- الاستنتاجات

1. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الاستراتيجي و الاداء المتميز في الشركة المبحوثة وكانت علاقة الارتباط

[8] ابو جنيب، جمانة طابيل عيد، 2020 ( التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشروق الاوسط .

[9] الحوري، فالح عبد القادر و طارق ، وشريف بونساهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الاستراتيجي دراسة تحليلية للوسط الاكاديمي في اطار واقع جامعة العلوم التطبيقية ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية التطبيقية ، مجلد 12، عدد1، الاردن .

[10] Mintzberg H , (1994), "The fall and rise of strategic planning" , Harvard business Review , January, No.3.

[11] سعيد ، هند وليد ، 2021 ، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجية القوة الناعمة على مستوى مؤسسات الدولة داخليا وخارجيا) ، المجلة السياسية والدولية ، العدد السادس والاربعون .

[12] Lidetka, Jeanne M. (1998), Strategic Thinking: can it be taught Published by Elsevier, Science Ltd., Long Range Planing.Vol.31, No.1, Britain, p,122.

[13] الحسو ، محمد سالم سلطان ، و الشلمة ، ميسون عبد الله احمد ، 2023 ، التفكير الاستراتيجي ودوره في الحد من الاستشراف الشعوري لدى العاملين في مديرية بلديات محافظة نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد 63 صفحة (246-266) .

[14] العنزي، سعد علي محمود والعبادي، هاشم فوزي دباس، 2009 ، أنظمة عمل الاداء العالي وأداء المنشأ الصناعية العاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد15 ، العدد 54 .

[15] جواد، فاتن نهاد، 2015 ، تأثير المناخ الابداعي في الاداء المتميز من خلال إدارة الذات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

[16] الجنابي، نادية لطفي عبد الوهاب، 2000 ، تحديد العوامل المؤثرة ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ معامل الوزيرية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الجوانب البيئية ، من خلال برامج التوظيف و التدريب والتطوير والتي من خلالها تتفوق وتتميز عن المنظمات الاخرى.

2- يجب ان تقوم الادارة العليا بوضع خططا استراتيجية لتحديد اهدافها ومتطلبات البيئة ، من خلال الاستخدام الامثل لمواردها البشرية وبالتالي تحقيق الاداء المتميز لها .

3- اعداد برامج تدريبية وارشادية متطورة تسهم في اكساب العاملين في الشركة الخبرة والكفاءة والقدرات التي تمكنهم في مواجهة الضغوطات والمواقف الصعبة مما يضيف تميزاً ايجابياً في تحقيق الاداء المتميز .

### المصادر

[1] نجم ،حسين عبد الجبار :2023 ( دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي ) مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كركوك ، المجلد 13 العدد 2.

[2] Lidetka, Jeanne M. (1998), Strategic Thinking: can it be taught Published by Elsevier, Science Ltd., Long Range Planing.Vol.31, No.1, Britain, p,122.

[3] الدليمي ، عراك عبود عمير :2020 ( دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية لمنظمات الاعمال ) مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 12 العدد 30 .

[4] محمد ،قصي جاسم ومحمد، منتصر حسن :2021 ( تقانة المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز الاداء المتميز ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 17 العدد 55 ج 2 .

[5] Hamody ,Wijdan Hasan :2023 ( The Role of Electronic Customer Trust Building Tools On Excellent Performance An analytical) Journal of Economics and Administrative Sciences , Vol.29 (NO. 135)

[6] الدوري ، زكريا واحد ، علي صالح (2009) ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال ، عمان : اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

[7] الموسوي، عبد الرسول عبد الرزاق (2018) ، التخطيط الاستراتيجي التفكير المنهجية ، عمان :دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع .

- الشركة العامة للصناعات الكهربائية/معامل الوزيرية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [24] الفضل، مؤيد عبد الحسين والطائي، يوسف حجيم، 2004 ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، الطبعة الاولى، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [25] Foster, Thomas, JR., 2001, managing quality: An Integrative Approach, Printice-Hall, Inc., New jersey.
- [26] Dul, Jon., Ceylan, Canan. & Jaspers, Ferdinand, 2011, Knowledge Workers' Creativity and the role physical work environment", Human Resource Management.
- [27] Viljoen, Hendrina Helena, 2012, Human Capital Return-on-Investment (HCROI) in South African Companies listed on the Johannesburg Stock Exchange (JSE), Master thesis, University of Stellenbosch.
- [28] Rejas-Muslera, Ricardo., Urquiza, Alfonso. & Cepeda, Isabel, 2012, Competency-Based Model Through It: An Action Research Project, Syst Pract Action Res 25:117-135, Springer.
- [17] الزبيدي، غني دحام، وعباس، حسين وليد حسين، 2014 ، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية العمال، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- [18] العنزي، سعد علي محمود والعبادي، هاشم فوزي دباس، 2009 ، أنظمة عمل الاداء العالي وأداء المنشأ الصناعية العاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد15 ، العدد 54 .
- [19] الربيعي، سميرة عباس مجيد رشيد، 2015 ، صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرها في الاداء المتميز، دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
- [20] Slack, et al., 2004, Operations Management, 4th ed., F-T. Prentice-Hall, U.S.A
- [21] جواد، فائق نهاد، 2015 ، تأثير المناخ الابداعي في الاداء المتميز من خلال إدارة الذات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- [22] طه، رفعت محمد علي ، 2008 ، ( الاثر التتابعي لابعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الاعمال في الاداء المتميز) ، دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في انتاج المياه المعدنية ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، جامعة الموصل .
- [23] الجنابي، نادية لطفي عبد الوهاب، 2000 ، تحديد العوامل المؤثرة ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في