

## دور متطلبات التبصر الاستراتيجي في تحقيق التفوق المنظمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في عدد من الجامعات الحكومية / إقليم كردستان العراق

نزار محمد علي<sup>1</sup> ، هادي خليل إسماعيل<sup>2</sup> ، ميهفان شريف يوسف<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قسم العلوم إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، دهوك، العراق

<sup>2</sup> مركز البحوث العلمية، جامعة دهوك التقنية، دهوك، العراق

Email: nizar.ali@uoz.edu.krd

### الملخص:

**الغرض:** هدف الدراسة الحالية إلى تشخيص دور متطلبات التبصر الاستراتيجي (الوعي الاستراتيجي، الحوار الاستراتيجي، ذكاء الاعمال، وتكامل القدرات) في تحقيق التفوق المنظمي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العمليات، التركيز على قوة العمل، المعلومات والتحليل، ونتائج الاعمال)، وتحليل العلاقة بينهما في الجامعات الحكومية / إقليم كردستان.

**مشكلة الدراسة:** تتمثل مشكلة الدراسة في حاجة الجامعات الحكومية لتحقيق التفوق التنظيمي، وتم التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال عدد من التساؤلات، ومنها ما درجة تبني متطلبات التبصر الاستراتيجي؟ وما مستوى تحقق الجامعات المبحوثة للتفوق المنظمي؟ وهل يوجد تأثير معنوي لمتطلبات التبصر الاستراتيجي في تحقيق التفوق المنظمي؟

**التصميم / المنهجية:** لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج، واعتمدت استبانة لجمع البيانات، وبلغ العدد النهائي للمستجيبين (340) من رؤساء الأقسام العلمية في جميع الجامعات الحكومية في إقليم كردستان وعددها (14) جامعة. وجرى اختبار الفرضيات باعتماد عدد من الاساليب الاحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية (24SPSS version).

**الاستنتاجات والمقترحات:** خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات عبر عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها، ومن أهمها وجود تأثير معنوي لمتطلبات التبصر الاستراتيجي في تحقيق التفوق المنظمي على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى الأبعاد مما يعني كلما تبنت الجامعات المبحوثة لمتطلبات التبصر الاستراتيجي، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرة هذه الجامعات في تحقيق التفوق المنظمي. وبناء على الاستنتاجات تم تقديم عدد من المقترحات أهمها من الضروري على الجامعات المبحوثة تبني متطلبات التبصر الاستراتيجي وتطبيقها في الواقع باعتبارهما تسهم بشكل فعال في تحقيق التفوق المنظمي لهذه الجامعات والتكيف مع الضغوطات والمتغيرات البيئية.

**الاصالة / القيمة:** تأتي اصالة الدراسة من ندرة في الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين متطلبات التبصر الاستراتيجي والتفوق المنظمي في بيئة إقليم كردستان، مما يعني وجود فجوة معرفية تبرز الحاجة لسد هذه الفجوة من خلال الدراسات الميدانية وصولاً لفهم أفضل لطبيعة العلاقة بينهما.

**الكلمات المفتاحية:** التبصر الاستراتيجي، متطلبات التبصر الاستراتيجي، التفوق المنظمي، الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق.

**پوخته:**

**نامانج:** ئەم توێژینەو هەیهی ئیستا ئامانجیەتی رۆلی پێداویستیەکانی تیگەیشتنی ستراتیژی (هۆشیاری ستراتیژی، گفتوگۆی ستراتیژی، زیرەکی بازرگانی، و یەكخستنی تواناکان) لە بەدەستەینانی باشی ریکخراو هییدا (پلاندانانی ستراتیژی، فۆكۆسی پرۆسێس، تەركیز كردنی هیزی كار، زانیاری و شیکاری، و دەرئەنجامەکانی بازرگانی دەستتیشان بکات)، و شیکردنەو هەیهی پەيوەندی نێوانیان لە زانکۆ حکومیهەکان / هەریمی کوردستان.

**کیشە ی خویندن:** کیشە ی خویندن بە پێویستی زانکۆ حکومیهەکان بۆ بەدەستەینانی باشی ریکخراو هەیهی نیشان دەدریت کیشە ی توێژینەو هەیهی کۆمەڵێک پر سيار موه دەر بردرا، لەوانه: پلهی پەسەندکردنی پێداویستیەکانی تیگەیشتنی ستراتیژی چەندە؟ ئاستی دەستکەوتی باشی ریکخراو هەیهی لە لایەن زانکۆکانی خویندەنەو چەندە؟ ئایا کاریگەرییەکی بەرچاوی پێداویستیەکانی تیگەیشتنی ستراتیژی لەسەر بەدەستەینانی باشی ریکخراو هەیهی هەیه؟

**دیازین/میتۆدۆلۆژیا:** بۆ گەیشتن بە نامانجی توێژینەو هەیهی، ریبازی شیکاری و هەسەفەر لە کۆکردنەو و شیکردنەو هەیهی داتاگان بەکار هینرا بۆ گەیشتن بە ئەنجامەکان پر سيار نامەیهک وەرگیرا بۆ کۆکردنەو هەیهی داتاگان، و ژمارە ی کۆتایی وە لأمدر موهەکان بە گشتی (340) سەرۆکی بەشە زانستیهەکان بوون زانکۆ حکومیهەکانی هەریمی کوردستان، که ژمارەیان (16) زانکۆیه. گریمانەکان بە بەکار هینانی کۆمەڵێک شیوازی ناماری بە بەکار هینانی پاکجی ناماری (SPSS version24) تاقیکرانەو هە.

**دەرەنجام و پێشنيارەکان:** توێژینەو هەیهی کۆمەڵێک ئەنجامەو هاتە دەر موه بە خستەرووی ئەنجامی تاقیکردنەو هەیهی گریمانەکانی توێژینەو هەیهی و شیکردنەو هەیهی، که گرنگترینیان بوونی کاریگەرییەکی بەرچاوی پێداویستیەکانی تیگەیشتنی ستراتیژی بە بەدەستەینانی باشی ریکخراو هەیهی لە ئاستی... ئیندیکی گشتی و لە ئاستی رەهەندەکاندا، ئەمەش بە مانایهیه که هەرکاتیک زانکۆکان که لیکۆلینەو میان لەسەر کراو پێداویستیەکانی تیگەیشتنی ستراتیژی دەگرەبەر، ئەمە دەبێتە هۆی زیادبوونی توانای ئەم زانکۆیانە بۆ بەدەستەینانی باشی ریکخراو هەیهی. لەسەر بنەمای دەرەنجامەکان کۆمەڵێک پێشنيار خراوەرو، گرنگترینیان ئەو هیه که پێویستە ئەو زانکۆیانە لێی دەخویندەرینەو، مەرجهکانی دووربینی ستراتیجی وەر بگرن و لە واقیعدا جیبەجیبیان بکەن، بەو پێیهی بەشداریهی کاریگەر دەکەن لە گەیشتن بە باشی ریکخراو هەیهی بۆ ئەو زانکۆیانە و گونجاندن لەگەڵ فشار و گۆراوەکانی ژینگە.

**رەسەنایەتی/بەها:** رەسەنایەتی توێژینەو هەیهی که لە کەمی توێژینەو هەیهی مەیدانییهەکانەو سەرچاوه دەگریت که باسیان لە پەيوەندی نێوان پێداویستیەکانی تێروانینی ستراتیژی و باشی ریکخراو هەیهی لە ژینگە ی هەریمی کوردستاندا کردووه، ئەمەش بەو مانایهیه که بۆشایهکی زانیاری هەیهی که تیشک دەخاتە سەر پێویستی پرکردنەو هەیهی ئەم بۆشایهیه توێژینەو مەیدانییهەکان بۆ ئەو هیه بگەنە تیگەیشتنی باشتر لە سروشتی پەيوەندی نێوانیان.

**کلێهوشه:** دووربینی ستراتیژی، پێداویستیەکانی دووربینی ستراتیژی، باشی ریکخراو هەیهی، زانکۆ حکومیهەکان لە هەریمی کوردستانی عێراق.



## Abstract:

**The purpose:** The aim of the current study is to diagnose the role of strategic foresight requirements (strategic awareness, strategic dialogue, business intelligence, and capacity integration) in achieving organizational superiority (strategic planning, focus on operations, focus on workforce, information and analysis) and an analysis of the relationship between them in public universities / Kurdistan Region.

**The study problem:** The problem of the study is the need for public universities to achieve organizational superiority. The problem of the study was expressed through a number of questions, including what is the degree of adoption of strategic foresight requirements? What is the level of organizational superiority achieved by the surveyed universities? Is there a significant impact of strategic foresight requirements in achieving organizational superiority?

**Design / methodology:** To achieve the objective of the study, the analytical descriptive approach was used to collect and analyze data to reach the results, and a questionnaire was adopted to collect data, and the final number of respondents reached (340) from the heads of scientific departments in all 14 public universities in the Kurdistan Region. The hypotheses were tested by adopting a number of statistical methods using the statistical package (SPSS version 24).

**Conclusions and Suggestions:** The study came out with a set of conclusions by presenting the results of testing and analyzing the hypotheses of the study, the most important of which is the presence of a significant impact of strategic foresight requirements in achieving organizational superiority at the level of the overall indicator and at the level of dimensions, which means that whenever the surveyed universities adopt the requirements of strategic foresight, this leads to increase the ability of these universities to achieve organizational superiority. Based on the conclusions, a number of suggestions were presented, the most important of which is that it is necessary for the surveyed universities to adopt the requirements of strategic foresight and apply them in reality, as they effectively contribute to achieving the organizational superiority of these universities and adapting to environmental pressures and variables.

**Originality / Value:** The originality of the study stems from the scarcity of field studies that dealt with the relationship between strategic foresight requirements and organizational superiority in the environment of the Kurdistan Region, which means that there is a knowledge gap that highlights the need to bridge this gap through field studies in order to reach a better understanding of the nature of the relationship between them.

**Key words:** strategic foresight, strategic foresight requirements, organizational superiority, public universities at Kurdistan Region of Iraq.

## المقدمة

تشهد منظمات الأعمال تحديات معاصرة ناتجة عن التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة والتغيرات البيئية السريعة، والتي تعكس دورها على سير عمل المنظمة، وفي هذه الظروف تحتاج المنظمات في بيئة الأعمال العالمية المتغيرة باستمرار إلى التركيز على إنشاء مناهج جديدة لتنميتها بحيث توفر مثل هذه الأساليب الثقة في قدرة المنظمة على تحقيق نجاح طويل الأمد والمستدام. ويمثل التفوق المنظمي أحد أكثر المفاهيم المعترف بها والتي يمكن أن يضمن هذه القدرة ويجعل جميع العمليات التنظيمية متوافقة وتعمل بشكل متماسك معاً (Nenadal, et al, 2018: 48).

ومن جانب آخر، فإنه نظراً لأن المنظمات تهدف إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة متزايدة التعقيد وغير مؤكدة ومضطربة، فإن القدرة على فهم المستقبل والتنبؤ به أصبح أمراً حيوياً، ولهذا السبب تُظهر المنظمات وبغض النظر عن حجم ونطاق عملياتها، اهتماماً متزايداً بتفعيل التبصر الاستراتيجي. وينعكس الاهتمام به من خلال الاهتمام بتوفير أربعة عوامل تمثل متطلبات التصر الاستراتيجي وهي الوعي الاستراتيجي، الحوار الاستراتيجي، ذكاء الاعمال، وتكامل القدرات.

إن التكامل بين متطلبات التبصر الاستراتيجي يمنح المنظمات رؤية إستراتيجية تسمح لها بالحصول على ميزة تنافسية في البيئة التي تعمل فيها، وبالتالي تحقيق التفوق المنظمي. وعلى هذا الأساس، فإن المنظمات المتفوقة هي تلك التي تكون قادرة على استغلال متطلبات التبصر الاستراتيجي في بيئتها التنافسية، والتي تمنح المنظمة سمعتها واستمراريتها واستقرارها.

وبناءً على ما سبق تتضمن الدراسة أربعة محاور، خصص المحور الأول لمنهجية الدراسة، وعُرض الجانب النظري للبحث في المحور الثاني، بينما خصص المحور الثالث لعرض النتائج ومناقشتها، أما في المحور الرابع فعرضت الاستنتاجات والمقترحات.

## المحور الأول: المنهجية

## أولاً- مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة فكرياً في تأكيد الكتاب والباحثين في الأدبيات على ان تعاني من شدة المنافسة فيما بينها، مما حفزها للبحث عن أساليب ونظم متطورة ووسائل وتوجهات استراتيجيية حديثة تجعلها تختلف عن غيرها، وتمكنها من تحقيق التفوق التنظيمي والوصول لموقع متميز في بيئة تتسم بشدة المنافسة والتعقيد والتي تتأثر بالاضطراب وتسارع التغيرات في عواملها الداخلية والخارجية (بختاوي، 2021 ؛ عبدالله وعيمير، 2019: 297 ؛ احمد، 2018:306). ويؤكد الباحثين على اهمية توظيف التبصر الاستراتيجي كاحد التوجهات الاستراتيجيية لمواجهة وتحديد ومراقبة وتفسير التغيرات البيئية والفرص والاثار المحتملة وكذلك الاستجابات وصولاً لتحقيق التفوق المنظمي (-Rohrbeck & Kum , 2018:105 ; Arokodare & Asikhia , 2020: 6-16 ) (116)

وتتبلور مشكلة الدراسة ميدانياً في الجامعات الحكومية ضمن قطاع التعليم العالي / اقليم كردستان العراق كون هذا القطاع شهد نمواً متزايداً خلال العدين الماضيين في عدد الجامعات الحكومية والاهلية، واصبحت الجامعات في الاقليم تعمل في بيئة تنافسية فيما بينها من جهة، وكذلك مع الجامعات خارج الاقليم من جهة أخرى. وعليه تواجه هذه الجامعات مشكلة رئيسة تتمثل في كيفية تحقيقها للتفوق التنظيمي لرفع درجة ترتيبها ضمن الجامعات الاقليمية والعالمية في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها. ويمكن تجسيد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما درجة تبني متطلبات التبصر الاستراتيجي (الوعي الاستراتيجي، الحوار الاستراتيجي، ذكاء الاعمال، وتكامل القدرات ) في الجامعات المبحوثة ؟
2. ما مستوى تحقيق الجامعات المبحوثة للتفوق المنظمي متمثلاً بابعاده ( التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العمليات، التركيز على قوة العمل، المعلومات والتحليل، ونتائج الاعمال) ؟
3. هل يوجد تأثير معنوي لمتطلبات التبصر الاستراتيجي في مستوى تحقيق الجامعات المبحوثة للتفوق المنظمي ؟

## ثانياً- أهمية الدراسة

1. **الأهمية الأكاديمية:** تكتسب الدراسة أهميتها أكاديمياً من أهمية متغيرات الدراسة (متطلبات التبصر الاستراتيجي والتفوق المنظمي) كمفاهيم حديثة في ادبيات علم الإدارة الاستراتيجية وعلم المنظمة والسلوك التنظيمي، وعليه فان هذه الدراسة تمثل من الناحية الأكاديمية مساهمة متواضعة في تقديم مفهوم فكري فيما يخص متغيرات الدراسة وامتداد إلى الادبيات السابقة وتسهم في زيادة التراكم المعرفي وإبراز اسهامات الباحثين في مجال متغيرات الدراسة والتي قد تساعد الباحثين في المستقبل على القيام بدراسات أخرى تستمد حداثتها من هذا الموضوع. كما تكتسب أهميتها في العمل على ايضاح وتحديد ونقل التفوق المنظمي من حيث المفهوم والأهمية والابعاد إلى القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة.
2. **الأهمية الميدانية:** تبرز أهمية الدراسة ميدانياً في ندرة الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال في جامعات إقليم كردستان، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة اضافة للدراسات الميدانية التي تبحث في طبيعة العلاقة بين متغيراته من خلال قياس تأثير متطلبات التبصر الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي

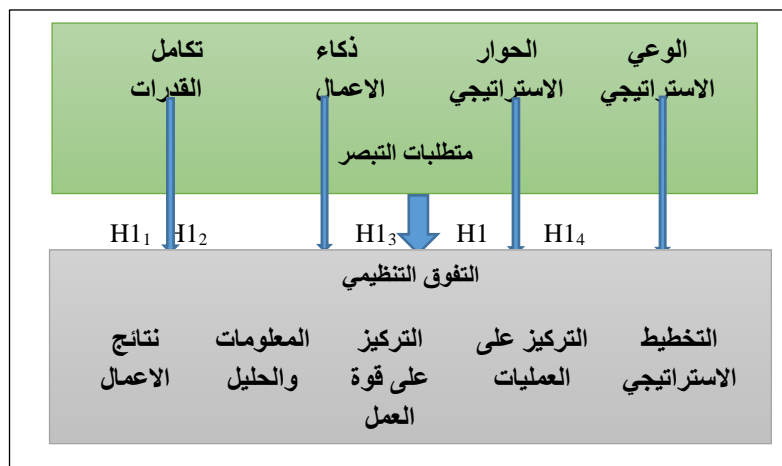
كما إن نتائج الدراسة الحالية تحفز القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة إلى تبني توجهات استراتيجية تحقق لها التفوق المنظمي من خلال الوعي الاستراتيجي، الحوار الاستراتيجي، ذكاء الاعمال، وتكامل القدرات.

## ثالثاً- أهداف الدراسة

1. تشخيص قدرة الجامعات المبحوثة على تبني متطلبات التبصر الاستراتيجي.
2. التعرف على مستوى تحقيق الجامعات المبحوثة للتفوق المنظمي من وجهة نظر افراد العينة.
3. اختبار دور متطلبات التبصر الاستراتيجي في تحقيق التفوق المنظمي.

## رابعاً- نموذج الدراسة وفرضياتها

استناد إلى أدبيات الموضوع التي اشارت إلى أن التبصر الاستراتيجي يمكن المنظمات من تحليل للتطورات المحتملة في بيئة الأعمال والكشف الفوري عن الفرص والتهديدات التي أحدثتها الاتجاهات الناشئة والتعامل معها بشكل صحيح وبالتالي تحقيق أداء متفوق وتحسين موقعها التنافسي في السوق (2016)؛ Kuosa ; Rohrbeck & Kum , 2018 Arokodare & Asikhia ; (2020)، تم بناء الانموذج الافتراضي للدراسة، الذي تظهر فيه متطلبات التبصر الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة والتفوق المنظمي وابعاده كمتغيرات معتمدة، ويبين الشكل (1) انموذج الدراسة الفرضي والعلاقات بين متغيرات الدراسة.



الشكل (1) الانموذج الفرضي للدراسة

واستناداً إلى انموذج الدراسة الفرضي تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية (**H1**): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمتطلبات التبصر الاستراتيجي (المؤشر الكلي) في تحقيق التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة.

ومن هذه الفرضية تم إشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H11): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للوعي الاستراتيجي في تحقيق التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثانية (H12): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للحوار الاستراتيجي في تحقيق التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H13): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لذكاء الاعمال في تحقيق التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H14): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتكامل القدرات في تحقيق التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة.

#### خامساً- أداة الدراسة

أعتمدت الاستبانة لجمع البيانات عن الجانب الميداني، وتضمنت ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية للمستجيبين وضمت (6) فقرات شملت كل من الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، مدة الخدمة في الجامعة، مدة الخدمة في المنصب الحالي؛ أما الجزء الثاني فخصص لمتغير متطلبات التبصر الاستراتيجي، وبعدد من الفقرات بلغ مجموعها (20) فقرة اقتبست من عدد من المقاييس السابقة ( العمري وعقيلي، 2020: 77-110؛ أمين وسلطان، 2020: 151-176؛ Abbas & Mohamed, 2021: 36-50) وموزعة على أربعة متطلبات (الوعي الاستراتيجي، الحوار الاستراتيجي، ذكاء الاعمال، وتكامل القدرات)، وخصص لكل منها (5) فقرات. أما الجزء الثالث فخصص لمتغير التفوق المنظمي وتضمن (25) فقرة اقتبست من عدد من المقاييس السابقة ( إبراهيم، 2021؛ George, et al 2021؛ kudher & Muhaibes, 2021: 2277-2292؛ ; وموزعة على خمسة أبعاد فرعية (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العمليات، التركيز على العمليات، المعلومات والتحليل، ونتائج الاعمال)، وخصصت (5) فقرات لقياس كل بُعد. وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) لقياس الاستجابات، وأعطيت لها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي لأغراض التحليل.

واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، وذلك من خلال جمع البيانات الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي لها من خلال استطلاع آراء وتوجهات عينة من رؤساء الاقسام في الجامعات المبحوثة للوصول إلى العلاقات بين المتغيرات الرئيسة والفرعية.

#### المحور الثاني: الجانب النظري

##### أولاً: مفهوم التبصر الاستراتيجي ومتطلباته

1. مفهوم التبصر الاستراتيجي: نال التبصر الاستراتيجي اهتماماً متزايداً في الحقبة الاخيرة من القرن العشرين على مستوى المنظمات ومستوى المنظرين، وهو مجال واسع للنقاش والبحث ومازالت الاسس النظرية لهذا المفهوم في طور التطور الفلسفي. وعرفه كل من (Arokodare & Asikhia, 2020: 9) بأنه " العمل على تحديد ومراقبة وتفسير العوامل التي تحفز التغيير، وتحديد الآثار المحتملة الخاصة بالمنظمة وإطلاق الاستجابات التنظيمية المناسبة، ويشمل التقدير والتعلم والتوقع للكشف عن الاتجاهات البيئية". كما عرف بأنه "أداة لتحديد التغييرات البيئية بشكل منهجي، والاتجاهات الناشئة والمخاطر والشكوك، لغرض تطوير استراتيجيات تنظيمية مناسبة للاستجابة لهذه التغييرات نظراً لتوجهها البعيد المدى نحو المستقبل" (Idoko & MacKay, 2021: 1-2).

ويعرف الباحثون التبصر الاستراتيجي اجرائياً لأغراض الدراسة الحالية بأنه قدرة الجامعة على التطلع إلى الأمام بامتلاكها الوعي الاستراتيجي، لإدراك التغييرات البيئية، وعن طريق الحوار الاستراتيجي بين العاملين والإثراء الفكري والمعرفي، واستخدام ذكاء الاعمال لاتخاذ قرارات استباقية وتكامل قدراتها.

وتكمن أهمية التبصر الاستراتيجي في توفير مدخلات قيمة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والبحث وتطوير التكنولوجيا والابتكار، وتعزيز الهوية المنظمة، وإنشاء علامتها التجارية الخاصة بمنظمة مستقبلية، وانه خطوة استباقية للتعامل مع أوجه عدم اليقين في البيئة التنظيمية وخارجها ويسهم في زيادة يقظة المنظمة، كما إنه يعمل كاداة للابتكار وتحسين عمليات المنظمات فانه يدعم تطوير المنتج الجديد، فضلاً عن مساهمته في توليد القيمة من خلال تعزيز قدرة المنظمة على تفسير التغييرات، والتعلم التنظيمي،



والقدرة على التأثير في الجهات الفاعلة الأخرى (Komlossyová et al, 2020: 3-1). وتتمثل أهمية التبصر الاستراتيجي أيضاً في تعزيز قدرة المنظمة على ملاحظة وقراءة البيئة، وتحديد وإدراك الفرص والتهديدات، والحفاظ على وجهات نظر متعددة مستقبلية لكيفية تحقيق الموائمة مع البيئة، كما انه يسهم في تليل الثقة المفرطة في مسارات عمل محددة، وجعل النماذج العقلية أكثر مرونة، فضلاً عن كونه أداة داخلية مهمة لإدارة عدم التأكد البيئي وتسهيل الاستجابة السريعة للمتطلبات الجديدة (Scoblic, 2020: 27). واتساقاً مع ما سبق يرى (Abuzaid et al, 2022:3) ان التبصر الاستراتيجي يقلل حالة عدم التأكد والتعقيد في بيئة الاعمال و يساعد المنظمة على التكيف مع الموقف عدم التأكد والتعقيد البيئي المستقبلي في بيئة الاعمال من خلال تحليل الاحداث الماضية والحاضرة ومن ثم التنبؤ بالاحداث المستقبلية.

## 2. متطلبات التبصر الاستراتيجي

تشير البحوث الخاصة بالتبصر الاستراتيجي إلى عدة متطلبات خاصة ينبغي على المنظمة توفيرها لكي تكون قادرة على ممارسة التبصر الاستراتيجي، وتتمثل هذه المتطلبات بالوعي الاستراتيجي، الحوار الاستراتيجي، ذكاء الاعمال، وتكامل القدرات (أمين وسلطان، 2021).

1. الوعي الاستراتيجي: يمثل الوعي الاستراتيجي أحد المفاهيم الإستراتيجية المعاصرة، ويعرف بأنه "عملية دمج الوعي بالاستراتيجية، ودمج معرفة العالم الحقيقي والمعرفة الصناعية والاتجاهات العالمية والمستقبل المحتمل، أي عملية دمج الوعي أو المعرفة الداخلية في صنع القرار الاستراتيجي" (Al-Mohammadi & Al-Dulaimi, 2022: 8171-8170). ووصفه (Al Haraisa, 2022: 46) بأنه "قدرة المنظمات على استغلال مواردها بكفاءة بناءً على البنى التحتية المتاحة مثل أنظمة المعلومات وأنظمة المعلومات الاستراتيجية، وقدرة المنظمة على إجراء مسح بيئي لتجنب المنافسة المفرطة من خلال اتخاذ قرارات عقلانية".

2. الحوار الاستراتيجي: يعبر الحوار الاستراتيجي عن قدرة كافة العاملين في المنظمة على التفكير حول تداعيات القرارات الاستراتيجية التي يتم إنجازها في امستوى الستراتيجي (أمين وسلطان 2020). ويعرفه (Abbas & Mohamed, 2021: 42) بأنه "مهارة أساسية تؤثر على كل ما تفعله المنظمة أو تقوله عن أدائها المستقبلي، وعلى جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وفي ضوء مقارنة وتلبية الآراء حول ما تفعله وما تمكن فعله تنعكس هذه الصيغة في شكل قرارات وتغيرات وتطورات في البيئة الاجتماعية الثقافية والسياسية والاقتصادية، بأشكالها السلبية والإيجابية".

3. ذكاء الأعمال: **Business Intelligence** يمثل " مجموعة من الأفكار والمنهجيات والعمليات والتقنيات التي تحول البيانات الخام إلى معلومات مهمة ومفيدة لأغراض الأعمال، وتُمكن عملياته من التعامل مع كميات كبيرة من البيانات للمساعدة في تحديد فرص جديدة للمنظمات وتطويرها، كما يمكن أن يوفر الاستفادة من هذه الفرص الجديدة وتطبيق مخطط إنتاجي عليها فائدة عملية قابلة للمقارنة واستقرار طويل" (العمرى وعقيلي، 2020: 79).

4. تكامل القدرات: يعرف (Habib, & Abdulraheem, 2021: 235) تكامل القدرات بأنه "الحالة المتميزة التي ترغب فيها المنظمات، وقدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين المعرفة الداخلية والخارجية على حد سواء، للحصول على موارد جديدة واستيعابها وتطويرها، والتي من خلالها ان يجمع المديرين بين خبراتهم الإدارية ومهاراتهم الوظيفية لاتخاذ قرارات استراتيجية". ويشير (Bernardes and Legenvre, 2022: 129) الى تكامل القدرات بأنها "توليد قيمة كبيرة تعتمد على القدرة التوليفية داخل المنظمة، وتظهر هذه القدرات عندما تعيد المنظمات تكوين قواعد المعرفة الخاصة بها لتمكينها من (إعادة) تنظيم استكشاف واستغلال الفرص".

## ثانياً: مفهوم التفوق التنظيمي وابعاده

1. مفهوم التفوق التنظيمي واهميته: يعرف التفوق التنظيمي بأنه "سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية التي يتمتع بها العاملون في المنظمة لأداء العمل وتقديم خدمات تتميز بالحدثة والإبداع والأصالة، والتفوق بشكل يتجاوز حدود المعايير التنظيمية ويتجاوز ما يقدمه المنافسون كماً ونوعاً" (Hijjawi, 2021: 59). وعرفه (محمود، 2021: 667) بأنه "نظام متكامل من المقدرات والمهارات الذي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات من خلال الأداء الفائق في العمل". ووصفه (Mohammed, 2021: 96-97) بأنه " نمو المنظمة وتعزيزها في جميع جوانبها المختلفة بالطريقة التي من خلالها تحقيق الرضا لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة وتحقيق التوازن بينهم، مما يزيد من احتمالية نجاح المنظمة على المدى الطويل. وأوضح (Hawery and Hasan, 2022:64) بأن التفوق التنظيمي ضرورة وليس خيار، ويجب على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه من خلال التخطيط

المسبق، وتحسين كفاءة أداء مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية، وتغيير هيكلها التنظيمي إذا لزم الأمر، من أجل تحقيق رغبات المستفيدين والتفوق على المنافسين.

ويعرف الباحثون التفوق المنظمي إجرائياً لأغراض الدراسة الحالية بأنه: اعتماد التخطيط الاستراتيجي في الجامعة لتحقيق مستويات عالية من الأداء، والحفاظ على مكانتها، حاضراً ومستقبلاً، عن طريق التركيز على العمليات، والتركيز على قوة العمل، والاهتمام بالمعلومات وتحليلها، مما يؤدي الى تحقيق نتائج أعمال تولد قيمة إضافية لجميع أصحاب المصالح.

وعن أهمية التفوق المنظمي فإنها تتمثل في تمكين المنظمة بإجراء التقييم الذاتي لقياس مدى التحسين والتقدم في عملياتها والاستفادة من المقارنة المرجعية مع المنظمات المماثلة الأخرى. والتركيز على توجيه النتائج وفقاً لرغبات أصحاب المصالح، فضلاً عن تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال التركيز على فهم توقعات أصحاب المصالح. (حسن، ولفته، 2020: 19). ومن وجهة نظر أخرى فإن أهمية التفوق المنظمي تنبع من انه يكسب المنظمات سمعة جيدة مما يسمح لها بجذب المستفيدين لها، ويوفر العديد من المهارات اللازمة للمدراء والعاملين لتسهيل دور ما يجب القيام به داخل المنظمة، كما يوفر البيئة المناسبة للمنظمات مما يساعد على تطوير العاملين في المنظمة وتحسين أدائها (Rumaid, & Ismail, 2020: 170). ويسهم التفوق المنظمي في تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، والحفاظ على الحيز التنظيمي والمكانة التنظيمية والشعور المتزايد بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات (بختاوي، 2021: 16). ويلخص (حسين، وضيّدان، 2021: 174) أهمية التفوق المنظمي في انه يساعد المنظمة في تحقيق نتائج إيجابية في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ويقود المنظمة نحو فهم الاحتياجات المتوقعة للزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، وتحقيق يحقق التكامل بين الأنظمة والعمليات وترابط العلاقات بين المنظمة وأصحاب المصالح، والمساهمة في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع أنظمة التعلم والابتكار للحصول على قيمة مضافة، فضلاً عن التطوير المستمر لقدرات ومهارات المديرين والعاملين وتحديد السبل والوسائل للتغلب على التحديات والعقبات.

## 2. أبعاد التفوق المنظمي

انسجماً مع العديد من الدراسات الأخرى (حسن ولفته، 2020؛ إبراهيم وآخرون، 2021؛ إبراهيم، 2021)، تم الاعتماد في هذه الدراسة على خمسة أبعاد للتفوق المنظمي وهي: التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العمليات، التركيز على قوة عمل، المعلومات والتحليل، ونتائج الأعمال.

1. التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning** يعبر التخطيط الاستراتيجي عن نشاط تقوم به إدارة المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها من خلال وضع الخطط المستقبلية، أو التبصر للمستقبل ومعرفة المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها (الطار، وشلتاغ، 2021: 108-109). وتشير (العبيدي، 2022: 514) الى التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من الخطط الموجهة التي تساعد المنظمة على تحقيق المسار الذي تختاره، والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع التأكيد على ضرورة تنفيذ جميع الخطط والبرامج التي تم صياغتها، مع الأخذ بنظر الاعتبار كافة المتغيرات الداخلية والخارجية.

2. التركيز على العمليات **Focus on Operations** يركز هذا المعيار على دراسة الجوانب المتعلقة بالعمليات لأنظمة الإنتاج والخدمات وكيفية تصميمها وإدارتها وتحسينها من خلال تصميم وابتكار أنظمة عمل فعالة ورشيقة (إبراهيم، وآخرون، 2021: 908). ولتحقيق الفعالية والنجاح في التركيز على العمليات، يجب أن يكون هناك توافق وانسجام بين ما يطمح إليه الأفراد العاملون وما تطمح إليه سياسات المنظمة وأهدافها، بالإضافة إلى التوافق بين استراتيجيات المنظمة والتغيرات في البيئة الخارجية (kudher, & Muhaibes, 2021: 2284).

3. التركيز على قوة العمل **Focus on the Workforce** يبني نجاح المنظمة على قدرة مواردها البشرية على مواجهة الصعوبات وحل المشكلات والتعاون، لأن نجاح وتفوق المنظمة مرتبط بأنشطة العاملين في العمل كمجموعات مترابطة ومتناسكة، بالإضافة إلى تحقيق التفاعل المثمر بين العاملين، وبينهم وبين إدارة المنظمة (حسن، ولفته، 2020: 20). لذلك فإن استقطاب الكفاءات والموهوبين والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وقيمتها، ويجب أن تعمل المنظمات التي تسعى إلى التفوق على توفير مناخ تنظيمي إيجابي يؤدي إلى بناء الثقة وتعزيز الشعور بالأمان في نفوس الأفراد العاملين. حيث يعتمد نجاح المنظمة على الموارد البشرية التي لديها القدرة على مواجهة الصعوبات وتذليل العقبات وروح التعاون السائدة فيما بينها (kudher, & Muhaibes, 2021: 2284).



4. المعلومات والتحليل: **and Information Analysis** يمثل هذا البعد مركز العقل الذي يتوافق مع جميع العمليات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث أنه يوفر المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المناسب مع ضرورة تحديثها باستمرار، حيث أن هذه المعلومات تشمل كل ما يتعلق بتحقيق التفوق، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالمستفيدين وحالة البيئة المحيطة بالمنظمة والمنافسين (حسن، ولفته، 2020: 20). كما يحدد هذا المعيار كيفية قيام المنظمة بتحليل أداؤها وتحسينه، لتحديد مستوى تحقيق الخطط والأهداف الاستراتيجية باستخدام البيانات والمعلومات. ويؤكد معيار المعلومات والتحليل أيضاً على قدرة المنظمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في مراقبة الأنشطة اليومية وتوصيل المعرفة إلى جميع مستويات المنظمة، وفي عملية صنع القرار وعملية التطوير والابتكار والتحسين المستمر (إبراهيم، 2021: 21).

5. نتائج الأعمال: **Business Results** يركز هذا البعد على أداء المنظمة وتحسينه في جميع مجالات الأداء الرئيسية من حيث رضا المستفيدين، والتسويق والأداء المالي، والأداء التشغيلي، والموارد البشرية، والإدارة والمسؤولية الاجتماعية (العواسا، وجواد، 2019: 129). ويركز أيضاً هذا البعد أيضاً على نجاح جهود المنظمة في تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها وهي الربحية، رضا المستفيدين، الحصة السوقية، الزيادة الكمية والنوعية في المنتجات، خفض التكلفة، و السمعة الطيبة ( kudher, & Muhaibes, 2021: 2284).

### المحور الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

#### أولاً - مجتمع الدراسة وعينتها

تشكل مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق وعددهم (457) رئيس قسم خلال العام الدراسي 2023/2022 يعملون في (14) جامعة موزعة في محافظات الاقليم. قام الباحثون بتوزيع (380) استبانة عشوائياً على رؤساء الاقسام العلمية، أعيد من الاستثمارات الموزعة (340) استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة استجابة بلغت (89%) من مجموع الاستثمارات الموزعة، وبذلك فان عينة الدراسة تمثل (74%) من مجتمع الدراسة.

وعن السمات الفردية للمستجيبين فان الغالبية من الذكور وبنسبة (83%) مما يؤثر حصر اغلب رؤساء الاقسام العلمية بالذكور ؛ أما بخصوص العمر، فان الفئة العمرية (31-40 سنة) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية لأفراد العينة وبنسبة بلغت (54%) ن وتدل هذه انسبة على إن الغالبية هم من متوسطي العمر ؛ وعن التحصيل الدراسي فان الغالبية هم من حملة شهادة الدكتوراه وبلغت نسبتهم (89%) مما يعكس إن غالبية شاغلي مناصب رؤساء الاقسام هم من اصحاب الشهادات ؛ وعن اللقب العلمي، فالغالبية يحملون لقب استاذ مساعد وبلغت نسبتهم (53%)، وهي تعكس المستويات العالية للالقب العلمية للمستجيبين ؛ وبخصوص مدة الخدمة الاجمالية في الجامعة، تبين أن غالبية أفراد العينة هم من الذين تراوحت مدة خدمتهم في الجامعة ضمن فئة (أكثر من 11 سنة) وبلغت نسبتهم (82%) وتعكس هذه النسبة الخدمة الطويلة للمستجيبين في الجامعة ؛ اما عن مدة الخدمة في المنصب الحالي، فان الغالبية لديهم خدمة أقل من 4 سنوات وبنسبة (77%) من إجمالي المستجيبين، وتشير هذه النسبة إلى حداثة شغل المناصب الادارية من قبل المستجيبين، ويرى الباحث إن ذلك يعود إلى بقاء اغلب رؤساء الاقسام في مناصبهم لمدة 4 سنوات وفقاً للتعليمات.

#### ثانياً- اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

لغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) حيث تراوحت قيمه كما يظهرها الجدول (1) بين (0.80) و(0.95)، وتؤكد الثبات المطلوب لعبارة متغيرات الدراسة.

الجدول (1) نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	كرونباخ الفا	معامل الالتواء	معامل التقلطح
التبصر الاستراتيجي	الوعي الاستراتيجي	5	.85	-.317	-.535
	الحوار الاستراتيجي	5	.86	-.345	-.824
	ذكاء الاعمال	5	.84	-.083	-1.017
	تكامل القدرات	5	.82	-.382	-.729
	المؤشر الكلي للتبصر الاستراتيجي	20	.95	-.357	-.800
التفوق المنظمي	التخطيط الاستراتيجي	5	.87	-.282	-.797
	التركيز على العمليات	5	.85	-.460	-.424
	التركيز على قوة العمل	5	.88	-.272	-.684
	تحليل المعلومات	5	.84	.023	-.649
	نتائج الاعمال	5	.80	-.368	.205
	المؤشر الكلي للتفوق المنظمي	25	.959	-.296	-.425

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وبهدف اختبار مدى كون بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم استخدام كل من معامل الالتواء "Skewness" ومعامل التقلطح "Kurtosis"، حيث أن القيمة المعيارية لمعامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (3) و (-3) بينما يجب أن تكون محصورة بين (7) و (-7) بالنسبة لمعامل التقلطح (Kline, 2016)، وتبين من نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول (1) أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (.023) و (-.460) وهي ضمن القيم المعيارية لهذا المقياس، كما أن جميع قيم معامل التقلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (.205) و (-1.017) وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التقلطح، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة.

### ثالثاً: نتائج الاحصاء الوصفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين عن متغيرات الدراسة. وتم تصنيف قيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة فئات متساوية بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (5-1)، وعلى وفق التوزيع الفرضي التالي: درجة منخفضة (متوسط القيم بين 1 من 2.33)، درجة متوسطة (متوسط القيم بين 2.34 و 3.67)، درجة مرتفعة (متوسط القيم أكبر من 3.67). وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. نتائج الاحصاء الوصفي لمتطلبات التبصر الاستراتيجي: يتضح من بيانات الجدول (2) إن إجمالي المتوسط العام لمتطلبات التبصر الاستراتيجي (المؤشر الكلي) بلغ (3.45) بانحراف معياري (0.77)، وهذا يعني أن اتجاهات عينة الدراسة نحو متطلبات التبصر الاستراتيجي مجتمعة (المؤشر الكلي) تعد إيجابية وبدرجة متوسطة. كما إن جميع قيم المتوسطات الحسابية لمتطلبات التبصر الاستراتيجي منفردة تقع ضمن الفئة (متوسط القيم بين 2.34 و 3.67)، وتراوحت بين (3.48) لكل من الوعي الاستراتيجي وتكامل القدرات و (3.39) لذكاء الاعمال، و مما يشير إلى أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو متطلبات التبصر الاستراتيجي منفردة تعد إيجابية وبدرجة متوسطة أيضاً. وتقدم النتائج أعلاه الإجابة على التساؤل الأول لمشكلة الدراسة: ما درجة تبني متطلبات التبصر الاستراتيجي (الوعي الاستراتيجي، الحوار الاستراتيجي، ذكاء الاعمال، وتكامل القدرات) في الجامعات المبحوثة؟

2. نتائج الاحصاء الوصفي للتفوق المنظمي: يتبين من بيانات الجدول (2) إن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو مستوى توفر التفوق المنظمي (المؤشر الكلي) في المنظمات المبحوثة تعد إيجابية وبدرجة متوسطة، إذ بلغ إجمالي المتوسط العام للإجابات (3.51) بانحراف معياري (0.74)، كما إن جميع قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التفوق المنظمي تقع ضمن الفئة (متوسط القيم بين 2.34 و 3.67) أيضاً، وتراوحت بين (3.63) لُبُعد التركيز على العمليات و (3.4) لُبُعد التخطيط الاستراتيجي مما يشير إلى

أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ابعاد التفوق المنظمي منفردة تعد إيجابية وبدرجة متوسطة أيضاً. وبناء على ما سبق فإن النتائج أعلاه تقدم الإجابة على التساؤل الثاني لمشكلة الدراسة: ما مستوى تحقق التفوق المنظمي متمثلاً بأبعاده ( التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العمليات، التركيز على قوة العمل، المعلومات والتحليل ) في الجامعات المبحوثة ؟

الجدول (2) نتائج الاحصاء الوصفي

الترتيب	الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المتغيرات
2	متوسطة	.83	3.48	الوعي الاستراتيجي
3	متوسطة	.84	3.46	الحوار الاستراتيجي
4	متوسطة	.84	3.39	ذكاء الاعمال
1	متوسطة	.77	3.48	تكامل القدرات
---	متوسطة	.77	3.45	التبصر الاستراتيجي (المؤشر الكلي )
5	متوسطة	.92	3.40	التخطيط الاستراتيجي
1	متوسطة	.82	3.63	التركيز على العمليات
3	متوسطة	.90	3.46	التركيز على قوة العمل
4	متوسطة	.82	3.43	المعلومات والتحليل
2	متوسطة	.70	3.61	نتائج الاعمال
----	متوسطة	.74	3.51	التفوق المنظمي (المؤشر الكلي)

رابعاً- نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

### 1. الفرضية الرئيسية للدراسة

يبين الجدول (3) نتائج اختبار تأثير متطلبات التبصر الاستراتيجي (المؤشر الكلي) كمتغير مستقل في التفوق المنظمي (المؤشر الكلي) كمتغير معتمد وفق نتائج تحليل الانحدار البسيط. ويتضح من معطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين التبصر الاستراتيجي والتفوق المنظمي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.91)، وهي معنوية عند مستوى (0.00) والذي يقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذه الدراسة (0.05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.83) إلى أن ما نسبته (83%) من التغير الحادث في التفوق المنظمي يرجع مصدره إلى متطلبات التبصر الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية (17%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة. وتبين إن الميل الحدي (B) وصلت قيمته إلى (0.885) والذي يشير إلى أن التغير في متطلبات التبصر الاستراتيجي بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في التفوق المنظمي بنسبة تغير تعادل (88.5%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لمتطلبات التبصر الاستراتيجي في التفوق المنظمي. كما إن قيمة (T) المحسوبة (40.30) أكبر من قيمتها الجدولية (1.962) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (339) مما يؤكد وجود تأثير معنوي لمتطلبات التبصر الاستراتيجي في التفوق المنظمي. وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1623.81) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.12). ودرجتي حرية (1، 338)، وتؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة (P- value) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).

وتدعم نتائج تحليل الانحدار البسيط اعلاه صدق الفرضية الرئيسية للبحث، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Arokodare & Asikhia, 2020) التي اشارت إلى ان التبصر الاستراتيجي يعزز التفوق المنظمي، كما تتفق مع وجهة نظر (Rohrbeck & Kum, 2018) في أن ممارسة التبصر الاستراتيجي يمكن المنظمات من تحقيق أداء متفوق.

وتقدم النتائج اعلاه الاجابة على تساؤل مشكلة الدراسة الثالث: ما طبيعة العلاقة بين التبصر الاستراتيجي وبين تحقق التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة ؟

الجدول (3) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متطلبات التبصر الاستراتيجي (المؤشر الكلي) والتفوق المنظمي (المؤشر الكلي)

المتغير المعتمد: التفوق المنظمي							R	R <sup>2</sup>	Dلالة F
المستقل	T	B	Dلالة T المحسوبة	F المحسوبة	Dلالة F				
التبصر الاستراتيجي	.91	.83	0.000	.885	40.30	0.000	1623.81	0.000	
T الجدولية عند درجة حرية (339) ومستوى معنوية (0.05) (= 1.962، F الجدولية عند درجتى حرية (1،338) ومستوى معنوية (0.05) = 0.612، N = 340									

## 2. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية للدراسة

يظهر الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية للبحث والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي لمتطلبات التبصر الاستراتيجي (الوعي الاستراتيجي، الحوار الاستراتيجي، ذكاء الاعمال، و تكامل القدرات) منفردة في التفوق المنظمي. ويتبين من الجدول إن قيمة الثابت (0B) تشير إلى ان أن هناك ظهوراً للتفوق المنظمي بقيمة تصل إلى(427)، وذلك عندما تكون قيمة متطلبات التبصر الاستراتيجي مساويةً للصفر، مما يشير إلى أن متغير التفوق المنظمي يستمد جزء من التأثيرات المباشرة من متطلبات التبصر الاستراتيجي، كما يتبين من الجدول (4) ايضاً إن جميع متطلبات التبصر الاستراتيجي لها تأثير ايجابي دال احصائياً في التفوق المنظمي بالاستناد إلى قيم (B) وبدلالة (t) المحسوبة، وحقق الوعي الاستراتيجي المرتبة الاولى (t = 6.797, B = .286)، وتلاه تكامل القدرات (t = 5.508, B = .247)، ثم الحوار الاستراتيجي (t = 4.928, B = .235)، بينما جاء ذكاء الاعمال في المرتبة الاخيرة (t = 2.911, B = .123). وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى (0.00) والذي يقل عن مستوى المعنوية المحدد لهذه الدراسة (0.05)، كما إن جميع قيم (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية (1.962) عند درجة حرية (339) ومستوى معنوية (0.05). وعليه تكون معادلة التنبؤ على النحو الآتي: التفوق المنظمي = 0.427 + 0.286 (الوعي الاستراتيجي) + 0.235 (الحوار الاستراتيجي) + 0.123 (ذكاء الاعمال) + 0.247 (تكامل القدرات). اي أن زيادة وحدة واحدة في الوعي الاستراتيجي والحوار الاستراتيجي وذكاء الاعمال وتكامل القدرات يقود إلى زيادة 28.6% و 23.5% و 12.3% و 24.7% في التفوق المنظمي. وبناءً على النتائج اعلاه يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية للدراسة، كما تدعم هذه النتائج صحة أنموذج الدراسة وطبيعة العلاقات بين متغيراته الرئيسية والفرعية

## الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متطلبات التبصر الاستراتيجي والتفوق المنظمي

Sig.	t	المعاملات غير القياسية		المتغيرات المستقلة
		Beta	SE	
.00	5.386	.079	.427	الثابت
.00	6.797	.316	.286	الوعي الاستراتيجي
.00	4.928	.265	.235	الحوار الاستراتيجي
.00	2.911	.139	.123	ذكاء الاعمال
.00	5.508	.254	.247	تكامل القدرات
المتغير المعتمد: التفوق الاستراتيجي، t الجدولية عند درجة حرية (339) ومستوى معنوية 1.962 (= 0.05)، N = 340				

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

## أولاً- الاستنتاجات

1. اشترت نتائج التحليل الوصفي اتفاق المبحوثين على توافر متطلبات التبصر الاستراتيجي بدرجة متوسطة في الجامعات المبحوثة على المستوى الكلي.
2. جاء ترتيب تكامل القدرات أولاً في تصنيف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بمستوى تقييم متطلبات التبصر الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، مما يعكس قدرة هذه الجامعات على استخدام وإعادة تشكيل الموارد والإمكانات وترتيبها، وتحديد مواضع الخلل المحتملة بأسلوب مبتكر للتعامل مع البيئات سريعة التغيير، وتحقيق استدامة الميزة التنافسية.
3. اظهرت النتائج ضعف مؤشر ذكاء الاعمال المتمثل بالتقنيات والأدوات والتطبيقات التي تجمع وتدمج وتحلل وتعرض كميات كبيرة من المعلومات لمساعدة صانعي القرار، إذ لم يرقى لمستوى متطلبات التبصر الاستراتيجي الأخرى (الوعي الاستراتيجي، الحوار الاستراتيجي، وتكامل القدرات).
4. بينت نتائج التحليل الوصفي إن مستوى تحقيق الجامعات المبحوثة للتفوق المنظمي كان بمستويات متوسطة على المستوى الكلي.
5. جاء ترتيب التركيز على العمليات أولاً في تصنيف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بمستوى تقييم ابعاد التفوق التنظيمي، وهذا مؤشر على تركيز اهتمام هذه الجامعات على الالتزام بتوثيق إجراءات العمل وأنشطتها، وتوفير متطلبات أنظمة الجودة الخدمية، وتصميم العمليات بكفاءة بهدف تحقيق التفوق المنظمي.
6. اشترت النتائج ضعف مستوى تبني الجامعات المبحوثة للتخطيط الاستراتيجي مقارنة مع مؤشرات التفوق المنظمي الأخرى (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العمليات، التركيز على قوة العمل، المعلومات والتحليل، ونتائج الاعمال)، مما يدل على تدني قدرة الجامعات المبحوثة على صياغة خططها الإستراتيجية، وتحليل المتغيرات الداخلية والخارجية، لتحديد الرؤى المستقبلية لها.
7. ظهر إن هناك تأثير معنوي لمتطلبات التبصر الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة في التفوق التنظيمي، مما يدل ترابط وتكامل هذه المتطلبات، ويشير إلى ان الاهتمام بتوفير متطلبات التبصر الاستراتيجي من قبل الجامعات المبحوثة يقابله تحقيق مستويات عالية من التفوق المنظمي.
8. تبين استيفاء بيانات الدراسة شروط التحليل الاحصائي والمتمثلة بثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي، مما يدل على جودة الفقرات التي احتوتها من حيث مصداقيتها وثباتها وأنها قد استوفت شروط البحث العلمي. كما إن نتائج الدراسة اظهرت اكدت صحة الانموذج الفرضي للدراسة، مما يعكس حسن اختياره والمتغيرات التي يتضمنه وطبيعة العلاقة بينها.
9. قبول فرضية البحث الرئيسة التي تنص على وجود تأثير معنوي لمتطلبات التبصر الاستراتيجي في التفوق المنظمي، وقبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تنص على وجود تأثير معنوي لمتطلبات التبصر الاستراتيجي على افراد في التفوق المنظمي.

## ثانياً- المقترحات

استناداً إلى استنتاجات الدراسة نقترح الآتي:

1. ضرورة ان تعمل الجامعات المبحوثة على تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في هذه الجامعات، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الدورات التدريبية والندوات والاجتماعات وورش العمل وقنوات الاتصال المختلفة.
2. ترسيخ ثقافة الحوار الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة من خلال تشجيع عملية التفاعل الجماعي وتبادل الاراء بين العاملين ومشاركة العاملين للادارة العليا في صنع القرارات.
3. تخصيص الجامعات المبحوثة الاموال اللازمة لتعزيز المتاح من تقنيات وأدوات وتطبيقات ذكاء الاعمال، والاستفادة من قدراتها في جمع البيانات واعداد الكمية المناسبة من المعلومات وتحليلها وايصالها لصانعي القرارات في الوقت المناسب.
4. ضرورة تعزيز مستويات تكامل القدرات في الجامعات المبحوثة من خلال إعادة تشكيل الموارد والإمكانات وترتيبها وتحديد مواضع الخلل المحتملة، واستخدامها لحل المشاكل التي تواجهها وتسخيرها للتعامل بأسلوب مبتكر للتعامل مع البيئات سريعة التغيير.
5. زيادة اهتمام القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة بالتخطيط الاستراتيجي واشراك اكبر عدد ممكن من العاملين من كافة المستويات الادارية في صياغة الخطط الإستراتيجية مع التأكيد على ضرورة تنفيذ جميع الخطط والبرامج التي تم صياغتها.

6. تعزيز مستوى التركيز على العمليات في الجامعات المبحوثة، ولتحقيق ذلك نقترح التوثيق الدقيق لكافة إجراءات العمل وأنشطتها، وتعزيز عمليات البحث والتطوير في الجامعة، وتوفير التخصيصات اللازمة لذلك، وإعادة تصميم العمليات بما يضمن التصميم الكفوء لها.
7. الارتقاء بمستويات التركيز على قوة العمل في الجامعات المبحوثة، وذلك من خلال اعتماد مبدأ التمكين وتخويل الصلاحيات والجراء برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على تطوير قدرات العاملين وتحسين ادائهم.
8. ضرورة الاهتمام بإدارة المعلومات وتحليلها كونه مؤشر مهم للتفوق المنظمي، وذلك من خلال ووضع معايير موضوعية للحصول على المعلومات وتحليلها لتقييم فاعلية الأداء وتحديثها باستمرار لدعم أنشطة تحسين العمليات الداخلية والخارجية.
9. نظراً لوجود تأثير معنوي لمتطلبات التبصر الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي، وذلك على وفق ما افرزته الدراسة من نتائج، فانه من الضروري على الجامعات المبحوثة تبني متطلبات التبصر الاستراتيجي بحيث تصبح جزء من استراتيجياتها الهادفة لتطوير وتحسين اداء هذه الجامعات وصولاً لتحقيق التفوق التنظيمي، وذلك بموجب النموذج الذي اعتمدته الدراسة.
10. على الرغم من الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة، الا انه مثل أي دراسة تجريبية أخرى، لا تخلو الدراسة الحالية من محددات حالت دون تعميم نتائجها على نطاق خارج هذه الحدود، لذلك نقترح مجموعة من العناوين البحثية لتكون مجالاً للدراسات المستقبلية، وكما يلي:
1. اتبعت الدراسة الحالية المنهج الكمي فقط، لذا نقترح في دراسات مستقبلية مماثلة استخدام منهج نوعي أو مزيج من المقاربات الكمية والنوعية بهدف التأكد من مصداقية النتائج.
  2. اجراء دراسة مماثلة في الجامعات المبحوثة تبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، ولكن بابعاد مختلفة بهدف معرفة اي الابعاد اكثر تمثيلاً للمتغيرات واكثر ملائمة مع واقع الجامعات المبحوثة.
  3. اقتصر المجال الميداني للبحث الحالي على الجامعات الحكومية، وعليه نقترح اجراء دراسة مماثلة بنفس متغيرات الدراسة الحالية في الجامعات الاهلية لاغراض مقارنة النتائج.
  4. اجراء دراسات لاختبار تأثير عوامل أخرى في التفوق المنظمي للجامعات، ومن بينها القيادة الواعية، السمعة الاكاديمية، رأس المال الفكري، اليقظة التكنولوجية.



## المصادر

## أولاً- المصادر العربية

- ابراهيم، أميد محمد، وشعبان، فرست علي، وخضر، شهاب احمد، (2021)، العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي، "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك التقنية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو (HJUOZ)، المجلد (9)، العدد (4)، ص902-917.
- إبراهيم، تلبية، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية في مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- حمد، جنان شهاب (2018)، القابلية الامتصاصية للمعرفة: اداة الادارة في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، 10(3)، 305-333.
- أمين، هنار ابراهيم و سلطان، حكمت رشيد (2020)، دور التبصر الاستراتيجي في تحقيق متطلبات التصنيع المتقدم، المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 151-176.
- بختاوي، فاطمة (2021)، المعرفة التشاركية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: دراسة ميدانية في جامعة أحمد دراية بأدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الحدراوي، رافد حميد عباس، والذبحاوي، عامر عبد كريم، والزبيدي، حيدر حمودي علي، (2020)، دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأشرف، مجلة آداب الكوفة، المجلد (1)، العدد (43).
- حسن، هبة فائق ولفته، ببداء ستار (2020)، تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق المنظمي، مجلة دراسات محاسبية ومصرفية، 15 (50)،
- حسين، سحر عباس، وضيدان، علاء عبدالرزاق، (2021)، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (17)، العدد (69).
- عبدالله، حيدر طه و عمير، عراك عبود (2019)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الدنانير، العدد (15)، 296-320.
- العبيدي، نور علي عبود، (2022)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كاية الإدارة والاقتصاد، المجلد (18)، العدد (57)، الجزء (1).
- العطار، فؤاد حمودي، وشلناغ، شجاع جبار، (2021)، دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز جودة الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الداخلية/كلية الشرطة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (17)، العدد (70).
- العمري، محمد بن عبدالله، وعقيلي، عثمان بن موسى، (2020)، دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبدالعزيز، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (28)، العدد (1)، 77-110.
- العواس، صالح إبراهيم، وجواد، شوقي ناجي، (2019)، أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق المنظمي: دراسة ميدانية عن شركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد (34)، العدد (5).
- محمود، زيد خوام، (2021)، الصلابة النفسية وتأثيرها في التفوق المنظمي: بحب استطلاع لآراء عينة في الشركة العامة لمنتجات الالبان ابي الغريب، مجلة الدنانير، العدد (23).



## ثانياً- المصادر الاجنبية

- Abbas, Zayad Ali, & Mohamed, Nesrien Jasim, (2021), Strategic Dialogue and its impact on Entrepreneurial Strategy Compass, International Journal of Research in Social Sciences & Humanities (IJRSSH), 11(1) , 36-50.
- Abuzaid., A. N., Haraisa. Y. E. A., Alateeq. M. M. (2022) The Mediating Effect of Dynamic Capabilities on the Relationship Between Strategic Foresight and Strategic Renewal: Evidence from Islamic Banks in Jordan Intern. Journal of Profess. Bus. Review. | São Paulo, 7(2),1-18.
- Al Haraisa, Yazan Emnawer, (2022), The Impact of Strategic Alignment and Strategic Awareness on Strategic Performance: Evidence from Jordan, International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences, Volume (12), Issue (4), p42–55.
- Al-Mohammadi, Anfal Shakir Obaid, & Al-Dulaimi, Arak Abboud Omair, (2022), The Impact of Strategic Awareness In The Competitiveness of Business Organizations Field Research In Asia cell For Cellular Communications, Journal of Positive School Psychology, 6(8), 8170-8171.
- Arokodare, M. A. & Asikhia, O. U.(2020), Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight , Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management 20(3), 6-16.
- Bernardes, Ednilson, and Legenvre, Herve, (2022), Accessing and Integrating Distant Capabilities in Smart Industry Projects, Bondarouk, T. and Olivas-Luján, M.R. (Ed.) Smart Industry – Better Management (Advanced Series in Management), Volume (28), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp125-149.
- George, B., Huijbregts, R., Tiggelaar, M. , Vandersmissen, L., Vanhengel, S., and Zaki, B., (2022), Strategic planning: The way forward, In C. Greve and T. Ysa, The handbook of strategic public management. New York: Palgrave Macmillan, forthcoming.
- Habib, Asmaa, & Abdulraheem, Sanaa, (2021), The impact of the strategic foresight capabilities in green creativity: An exploratory study for the State Company for Food Products, Journal of Economics and Administrative Sciences, Volume (27), Issue (125), pp233-242.
- Hawery, Hayman Hje Ali, & Hasan, Mohammed Mustafa Hussein, (2022), The possibility of achieving excellence is to adopt the European Foundation for Quality Management Model: Comparative study between the Faculties of Management and Economics at Nawroz and Cihan Universities, Journal of Tanmiyat Al Rafidain, University of Mosul, College of Administration and Economics, Mosul, Iraq, Volume (41), Issue (133), pp59-88, <https://doi.org/10.33899/tanra.2021.130548.1105>.
- Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. Management Science Letters, 11(1), 57-66.
- Idoko, O. & R.B. MacKay, R.B.(2021) , The performativity of strategic foresight tools: horizon scanning as an activation device in strategy formation within a UK financial institution, Technology forecasting and social change ,Vol.162,<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120389>.

- Komlossyová, Eva Šerá, Schlossarek, Martin, Macková, Lucie, and Medová, Nikola, (2020), One step ahead? The use of foresight by Czech and Slovak non-governmental organizations, *European Journal of Futures Research*, Volume (8), Issue (4), pp1-10.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- kudher, Saif taleb, and Muhaibes, Hussam Ali, (2021), The impact of Ethical Leadership in Organizational Excellence Field Research in the branches of the Rafidain Bank in Dhi Qar Governorate, *Review of International Geographical Education, (RIGEO)*, 11(8), 2277-2292. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.08.210>.
- Kuosa, T. (2016). *The evolution of strategic foresight: Navigating public policy making*. 1st Edition, Routledge , London.
- Mohammed, Blesa Ibrahim, (2021), The Role of Human Resource Information System in Achieving Organizational Excellence: A Study in Sulaimaniya Private Hospitals, *The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimaniya*, Volume (5), Issue (1), PP: 90-113.
- Nenadál, Jaroslav, Vykydal, David, & Waloszek, David, (2018), Organizational excellence: Approaches, models and their use at Czech Organizations, *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperita*, Volume (22), Issue (2), Pp47-64.
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116.
- Rumaid, Jinan Jassim, & Ismail, Firas Muhammad, (2020), Reflection of the community participation in enhancing organizational excellence, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, University of Baghdad, Baghdad- Iraq, Volume (26), Issue (124), pp165-182.
- Scoblic, J. Peter, (2020), *Strategic Foresight As Dynamic Capability: A New Lens On Knightian Uncertainty*, Research In By Harvard Business School, Working Paper 20-093.