

واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران

The Reality Of Practicing Strategic Thinking And Its Role In Achieving Organizational Excellence: A Field Study On A Sample Of Small And Medium-Sized Enterprises In The State Of Oran

د. هلال نسيم¹

¹ جامعة طاهري محمد، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي - بشار (الجزائر)

hellal.nassima@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2025/03/31

تاريخ القبول: 2025/03/30

تاريخ الارسال: 2025/01/01

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، وعليه تم استخدام المنهج الوصفي، بينما شملت عينة الدراسة على 56 فرد من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لكل من التفكير الاستراتيجي والتميز التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الاقتصادية بولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، وعليه أوصت الدراسة العمل على نشر ثقافة مشجعة وداعمة لتعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي باعتباره داعم للتميز التنظيمي.

كلمات مفتاحية: تفكير استراتيجي، قصد استراتيجي، فرص ذكية، تفكير في الوقت، تميز تنظيمي.

تصنيفات JEL : L2؛D89؛L1 .

Abstract :

The study aimed to find out the reality of strategic thinking and its role in achieving organizational excellence, so the descriptive approach was used, while the sample of the study included 56 individuals from the managers of small and medium-sized enterprises in Oran state, and the study found that there is an average level of both strategic thinking and organizational excellence, and there is a statistically significant impact of strategic thinking with its dimensions combined on organizational excellence in Oran state at the indicative level ($a < 0.05$), and therefore the study recommended working on spreading an encouraging and supportive culture to promote the practice of strategic thinking as a supporter of Organizational Excellence.

Keyword: Strategic Thinking, Intent Focused, Intelligent Opportunities, Thinking In Time, Organizational Excellenc.

JEL Classification Codes : L1؛D89؛ L2.

المقدمة:

فرضت معطيات القرن الواحد والعشرون كالتطور التكنولوجي المتسارع، عولمة الاقتصاد والانفجار المعرفي على منظمات الأعمال تبني أشكال مختلفة من الممارسات والقيام بعمليات متجددة ومبدعة تضمن لها البقاء والوصول إلى أعلى مستويات الريادة، باعتبار أن الممارسات التقليدية آخذة في الانهيار وغير ملائمة لتحديات المستقبل ومن هنا ظهر دور التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر طريقة تفكير مبتكرة وأحد مداخل فهم المستقبل وضرورة حتمية تتطلب أن تتوافر لدى القيادات الإدارية حيث يرتبط بضرورة تقييم واقع الحال أي إدراك الموقع الذي تقف فيه المنظمة ومعرفة ما يجب أن يكون عليه هذا الواقع في المستقبل مع تجنب أخطاء الماضي.

كما ويعد التميز التنظيمي جزء من وعي المنظمات المعاصرة ومن المهمات الإستراتيجية لها، والركيزة الأساسية على اختلاف أنواعها، إذ يتطلب منها تهيئة الجهود لتحقيق الاحتياجات الحالية لمتطلبات السوق وحتى التوقعات المستقبلية للزبائن، وهذا من خلال ما تقدمه من منتجات عصرية متميزة والكيفية التي يتم بها تقديمها وهذا هو مدلول التميز التنظيمي. ومع حيوية موضوع التفكير الاستراتيجي ورغبة المنظمات في التحول للتميز التنظيمي جاءت هذه الدراسة لاختبار هذه المتغيرات في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

كيف يساهم التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي المرتكزات المفاهيمية للتفكير الاستراتيجي والتميز التنظيمي ؟
- ما مدى وعي وإدراك المؤسسات المبحوثة بممارسة التفكير الاستراتيجي وواقع التميز التنظيمي ؟
- ما طبيعة العلاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والتميز التنظيمي لدى المؤسسات المبحوثة ؟

في ضوء إشكالية الدراسة الحالية تمت صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، الفرص الذكية، التوقيت في التفكير، التصور النظمي، قيادة الافتراضات) على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ؛

وعليه تتفرع خمس فرضيات من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تصاغ كما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقصد الاستراتيجي على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ؛

الفرضية الفرعية الثانية H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفرص الذكية على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ؛

الفرضية الفرعية الثالثة H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقيت في التفكير على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ؛

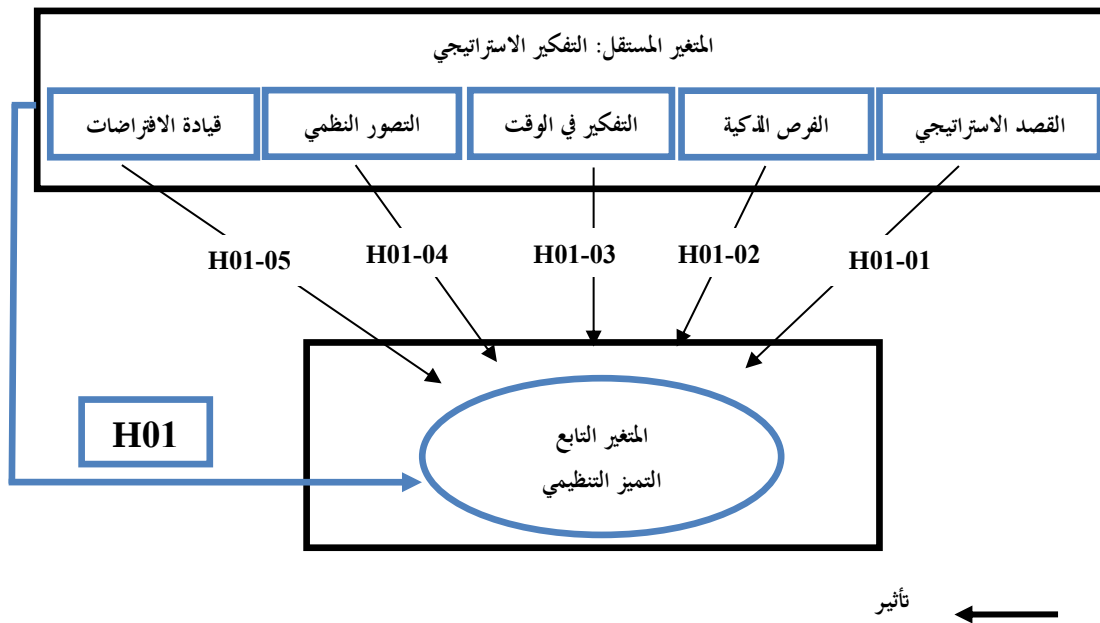
الفرضية الفرعية الرابعة H₀₁₋₄ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتصور النظمي على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) ؛

الفرضية الفرعية الخامسة H₀₁₋₅ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الافتراضات على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) ؛

نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01 يمثل النموذج الافتراضي للدراسة الحالية، والذي يشير إلى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وهي كل من التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة كما يظهرها الشكل أدناه والتميز التنظيمي كمتغير تابع.

الشكل (01): نموذج الدراسة الحالية



المصدر: تم إعداده من قبل الباحثة

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وحداثته خاصة مع اهتمامه بتحليل ومعالجة العلاقة والتأثير بين التفكير الاستراتيجي والتميز التنظيمي إذ جاء ليمزج بين موضوعين كلاهما من المواضيع المهمة في مدلولاتها الفكرية في مجال الادارة، اضافة لانسجامه مع توجهات المنظمات الحديثة في ظل التغييرات البيئية، وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لابرار الدور الحيوي لهذه المتغيرات وامكانية استفادة المؤسسات المبحوثة من نتائج هذه الدراسة بما يساهم في تحسين جميع جوانب العمل لديها وتعزيز مكانتها التنافسية وجعلها ذات قدرة بشكل افضل لمواجهة التغييرات البيئية.

أهداف الدراسة: كما وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تقديم عرض نظري وتوضيحي لمتغيرات الدراسة والكشف عن الأساسيات المفاهيمية لها ؛
- تجسيد الترابط والتفاعل بين الواقع النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة الحالية ؛

واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي:
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران

- تشخيص مدى إدراك المؤسسات المبحوثة بالتفكير الاستراتيجي وواقع مستوى التميز التنظيمي لديها ؛
- إبراز علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات وفق إجابات أفراد العينة المدروسة ؛
- لفت انتباه المؤسسات المبحوثة إلى ضرورة الاهتمام بتفعيل أساليب إدارية معاصرة تماشياً مع المستجدات.

منهج الدراسة:

في إطار معالجة إشكالية الدراسة الحالية تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي، في حين تم استخدام منهج دراسة الحالة من أجل التطبيق العملي على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

الدراسات السابقة

سنقوم باستعراض بعض الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وهي كالتالي :

الجدول (01): عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية

الرقم 01	اسم الباحث والسنة	دراسة (ميثاق، أحمد، و عباس، 2021) وهي عبارة عن مقال باللغة العربية
عنوان الدراسة	دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار	
هدف الدراسة	إلى الكشف عن مدى تأثير السلوك الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي	
عينة الدراسة	شملت العينة كل من مديري الأقسام والشعب والوحدات والفرق والتي بلغ عددها 353	
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	
أداة الدراسة والبرنامج الإحصائي	الاستبانة كأداة للدراسة واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ونمذجة المعادلات الهيكلية AMOS	
نتائج الدراسة	هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين السلوك الاستراتيجي بأبعاده والتميز التنظيمي ووجود تأثير مباشر بينهما، كما أظهرت النتائج بأن الشركة تهتم بتطبيقات السلوك الاستراتيجي وإن سلوك الاستجابة لديها له دور كبير بتوليد عناصر التميز وهذا الأخير يعد دليلاً واضحاً لقدرة على التعامل ببراعة تجاه المنافسين	
الرقم 02	اسم الباحث والسنة	دراسة (Ahmed, Sahar, & Alaa, 2022) وهي عبارة عن مقال باللغة الأجنبية
عنوان الدراسة	"Assessing The Relationship Of Strategic Alignment With Strategic Response: Mediating Role Of Strategic Thinking: Prospective Analytical Research In Karkh Health Directorate - Baghdad / Iraq"	تقييم علاقة التوافق الاستراتيجي مع الاستجابة الإستراتيجية: الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي بحث تحليلي مستقبلي في مديرية صحة الكرخ - بغداد / العراق
هدف الدراسة	إلى التحقق من دور التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط بأبعاده المتمثلة في (النية الإستراتيجية، إدراك النظم، التفكير في الوقت، التفكير بالفرص، قيادة الافتراضات) بالتوافق الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في (الثقافة والمعتقدات المشتركة القدرات التنظيمية الاتصالات) والاستجابة الإستراتيجية بأبعاده المتمثلة في (تدفق الموارد، إجراءات العمل، الاستجابة للأعمال البيئية، استباقية الأعمال تجاه البيئة) كمتغير تابع.	
عينة الدراسة	تم توزيع الاستبيان على عينة قوامها (95) من مدراء المستويات الإدارية	
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	

أداة الدراسة والبرنامج الإحصائي		الاستبانة كأداة الدراسة واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ونمذجة المعادلات الهيكلية Smart Pls
نتائج الدراسة		أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي على التفكير الاستراتيجي، وانه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على الاستجابة الإستراتيجية، بينما لا يوجد تأثير للتوافق الاستراتيجي على الاستجابة الإستراتيجية، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط بين التوافق الاستراتيجي والاستجابة الإستراتيجية.
الرقم 03	اسم الباحث والسنة	دراسة (Amer & Zahraa, 2023) عبارة عن مقال باللغة الأجنبية
عنوان الدراسة		"Knowledge-based human resource management and its role in enhancing organizational excellence An analytical study of the opinions of a sample of workers in private banks in the province of Najaf" إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة بمحافظة النجف
هدف الدراسة		إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة من خلال أبعادها (التوظيف والاختيار القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، تقييم الأداء القائم على المعرفة، التعويض القائم على المعرفة) والتميز التنظيمي من خلال أبعاده (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة).
عينة الدراسة		قدر مجتمع البحث بـ 173 قياديا يعملون في (14) مصرفا خاصا، ومثلت عينة الدراسة عشوائية بـ (120)
منهج الدراسة		المنهج الوصفي التحليلي
أداة الدراسة والبرنامج الإحصائي		الاستبانة كأداة لجمع المعلومات واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ونمذجة المعادلات الهيكلية AMOS
نتائج الدراسة		تتبع المنظمة خطوات مدروسة، وتتم برسم خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية تتبع من واقعها وطبيعة أعمالها حيث ترتبط بعلاقة إيجابية مع التميز التنظيمي إذ حقق بعد (التدريب والتطوير المرتبة الأولى، بينما حقق بعد التعويض المرتبة الأخيرة كما أظهرت نتائج البحث أن هناك مستويات عالية من التميز التنظيمي حيث حقق بعد (التميز المعرفي المرتبة الأولى التميز القيادي المرتبة الأخيرة، كما تساهم خصوصية بيئة الأعمال الديناميكية تحقيق التميز التنظيمي.
الرقم 04	اسم الباحث والسنة	دراسة (عيسى و خالد، 2024) وهي عبارة عن مقال باللغة العربية
عنوان الدراسة		مستوى تطبيق التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة
هدف الدراسة		إلى معرفة مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين، ومستوى البراعة التنظيمية ومعرفة طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية
عينة الدراسة		عينة عشوائية تمثلت في 35 موظف بالمديرية
منهج الدراسة		المنهج الوصفي
أداة الدراسة والبرنامج الإحصائي		الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS
نتائج الدراسة		أكدت النتائج على وجود مستوى مرتفع للتفكير الاستراتيجي، بينما جاء مستوى البراعة التنظيمية متوسطا، ووجود علاقة دالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة الإدارية.

المصدر : من إعداد الباحثة

اعتمادا على رؤى الدراسات السابقة تتشكل لدينا التصورات الفكرية للدراسة الحالية والتي تعد من المرتكزات الضرورية للوصول إلى المصادر والبحوث العلمية ذات الصلة بالموضوع، حيث جاءت الدراسة الحالية مكملة للجهود البحثية السابقة والتي تناولت الموضوع بشكل مختلف أو تلك التي لم تتم دراستها بشكل كافي، إذ اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب كتناولها لأحد المتغيرات، الاعتماد على المنهج الوصفي، استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أنها اختلفت عنها في طريقة طرحنا لإشكالية الدراسة والفرضيات، الأهداف، العينة، بيئة العمل ومجال التطبيق، مما دفع الباحثة لتناول موضوع التفكير الاستراتيجي بأبعاده المذكورة وربطه بالتميز التنظيمي لاختبار العلاقة والتأثير بين المتغيرات وصولا إلى استنتاجات قد تكون مختلفة عن تلك نوعا ما عن تلك التي توصلت لها الدراسات السابقة فالدراسة الحالية هي جهد ميداني وإضافة نوعية، والفجوة البحثية هنا تفردت في تحديد مدى إدراك المؤسسات المبحوثة لمفهوم التفكير الاستراتيجي وكيف أن ممارسته يساهم في تحقيق التميز التنظيمي وأي الأبعاد أكثر تأثيرا في تحقيق التفوق.

مصطلحات الدراسة:

التفكير استراتيجي، قصد استراتيجي، فرص ذكية، تفكير في الوقت، تصور نظمي، قيادة الافتراضات، تميز تنظيمي.

1. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

1-1 المفاهيم الأساسية للتفكير الاستراتيجي

1-1-1 مفهوم التفكير الاستراتيجي

هناك وجهات نظر متعددة لمفهوم التفكير الإستراتيجي من بينها ما يلي :

عرفت Liedtka مصطلح التفكير الاستراتيجي بأنه: " عبارة عن عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضِر المنظمة ومستقبلها، بعبارة أخرى يعد التفكير الاستراتيجي ملائماً لغرض الاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل على نهج الإبداع والابتكار وربما التغيير الجذري للوضع التنافسي للمنظمة وهو مصطلح يستخدم للدلالة على التفكير شموليا بالإستراتيجية التي تتطلب في إعدادها التكامل بين التفكير الاستراتيجي والبرامج والأنشطة المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية" (Liedtka, 1998, p. 120).

كما عرف "Mintzberg" التفكير الاستراتيجي على أنه: " طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة ذلك من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة" (Mintzberg.H, 1994, p. 175).

يقوم التفكير الاستراتيجي على أساس التوجه نحو المستقبل من خلال دراسة وتحليل حقائق الماضي والحاضر وصولا إلى استقراء وتحليل المستقبل فهو يعني النظر للمشكلة من منظور شامل ومن زوايا مختلفة ومتعددة لإيجاد حلول إبداعية. (إبراهيم و مصطفى، 2020، صفحة 14).

يمثل التفكير الاستراتيجي المعرفة المستقبلية لإدارة الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل ووضع سيناريو التعامل معها بشكل دائم مما يكفل البقاء والنمو والتطور، فضلا عن كونه يقود إلى التحول من النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الوحدات المنعزلة

والمترفة التي قد تتنافس على الموارد المتاحة إلى أجزاء مترابطة في كيان واحد يتعاون للتكامل والمزج بين الموارد. (العامري فراس، 2008، صفحة 12).

نعرف التفكير الاستراتيجي إجرائياً بأنه عملية ذهنية غير تقليدية تتضمن توظيف المهارات والقدرات بحيث ينطلق من الماضي مع إدراك معطيات الحاضر للتوجه نحو المستقبل ووضع سيناريو للتعامل معها، ما يسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانيات المنظمة ومستقبلها الأمر الذي يساعدها في لتوصل إلى الخيارات الإستراتيجية الأنسب واتخاذ القرارات.

1-1-2 أبعاد التفكير الاستراتيجي

قدم العديد من الباحثين إسهامات مختلفة ومتنوعة حول أهم أبعاد التفكير الاستراتيجي، إذ تقارب بعضها وتبعد الآخر تبعاً للاتجاهات الفكرية لهم وعليه سنركز على العناصر التالية التي اختيرت لاستخدامها في دراستنا:

- القصد الاستراتيجي

يشير هذا البعد إلى أن الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه يجب أن يكون مفهوماً من قبل كافة العاملين ليستطيعوا العمل نحو هدف ثابت وواضح، برؤية مستقبلية شاملة وواضحة. (مجداد، 2018، صفحة 237)

ومن خلال عنصر القصد الاستراتيجي فإن التفكير الاستراتيجي يمكن المنظمات من التركيز على ما هو مهم بالفعل والابتعاد عن العشوائية، ويجعلها أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ويحسن من قدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة، كما يتم تعزيز القدرات الإبداعية للمنظمة من خلال طرح منتجات جديدة أو الولوج إلى أسواق جديدة. (أحمد ناصر أبوزيد، 2019، صفحة 314)

كما أن القصد الاستراتيجي يخلق الموائمة بين موارد المنظمة وطموحاتها لإعداد استراتيجيات مبدعة وجديدة ما يؤدي ذلك إلى تركيز المنظمة على أفرادها وتوجيه طاقاتهم لبلوغ الأهداف. (عراك عبود عمير، 2020، صفحة 253)

- الفرص الذكية

التفكير الاستراتيجي هو الذكاء في اقتناص وانتهاز الفرص أي أن تتجه المنظمة نحو استغلال الفرص المتاحة والتجارب المميزة والأفكار الجديدة التي تكمنها من إيجاد البدائل لتحقيق الأهداف والتحسين والتطوير. (إبراهيم و مصطفى، 2020، صفحة 16)

هذا البعد يعد مكملاً لبعد القصد الاستراتيجي ويعمل ضمن حالة توافقية معه، إذ أن انتهاز الفرص يجب أن يكون حاضراً في الأذهان عند التركيز على الهدف المقصود لوجود احتمالية ظهور فرص جديدة باستمرار وفي هذا السياق فإن "Robert Burgelman" سلط الضوء على مشكلة التورط في استخدام الاستراتيجية المرتبطة بالكفاءة والفعالية مقابل التفريط بالفرص البديلة. (Liedtka, 1998, p. 122)

كما أشار "Mintzberg" إلى استخدام نوعين من الاستراتيجيات، هما الاستراتيجية المقصودة، الاستراتيجية المنبثقة أو الطارئة، فالاستراتيجية المعتمدة من طرف المنظمة هي ناتج إما استراتيجيات مخطط لها والتي تكون مقصودة أو قد تكون استراتيجيات طارئة تلك التي تعتبر استجابات غير مخطط لها قد تكون الأنسب من الاستراتيجيات القائمة. (فاضل و علي، 2014، صفحة 68)

- التفكير في الوقت

يعرف بعنصر توقيت التفكير أو الزمنية، فالتفكير الاستراتيجي يكون موجه نحو المستقبل مع عدم إهمال الماضي وإدراك الواقع، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي من خلال استعارة الأساليب الماضية وربطها بالحاضر ثم المستقبل أي استحضار الأحداث الماضية ومقارنتها بالواقع الحالي. (Wiener & Brown, 2006, p. 179)

فهو بذلك ضرورة قائمة في عملية التفكير الاستراتيجي بقصد بناء رؤية صحيحة تكشف عن طبيعة الأشياء ومجريات الأحداث من خلال ثلاثية الماضي والحاضر والمستقبل، مع أهمية اكتساب ميزة الاستراتيجيات البديلة لتحقيق التكيف الملائم مع التغييرات السريعة في الوقت المناسب في إطار الاستقراء الصحيح لكل ما هو جديد دون الاكتفاء برد الفعل. (أبي سعيد و مجيد حميد، 2017، صفحة 61)

- التصور النظمي

فهو ذلك التفكير الذي ينظر للمنظمة نظرة شمولية بكل مكوناتها والتحول من النظر للمنظمة على أنها كتلة من الأجزاء لا ترتبط بعضها البعض وتنافس فيما بينها على الموارد إلى نظرة ترى أن المنظمة نظام يتكامل كل جزء فيه مع الآخر، فأى تغيير في أي جانب سيؤثر في كافة الجوانب الأخرى ما يعني أن كل العناصر هامة ومترابطة فيما بينها. (احمود نافذ، وفيق حلمي، و ابراهيم، 2020، صفحة 78)

وعليه النظرة الشمولية للتفكير تجعل عملية الربط الاستراتيجي بين أحداث الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل ممكنة من خلال فهم التداخل الكلي للعناصر المختلفة مما يمكن من استخدام أفضل ما يكون من هذا التفكير لغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة. (فتيحة، 2019، صفحة 5)

- قيادة الافتراضات

يعرف باسم التوجه نحو الفرضيات، فالمفكر الاستراتيجي يحاول تطوير استراتيجيات جديدة بدلا من الاعتماد على الاستراتيجيات السابقة وتطوير طرق بديلة في عمل الأشياء، ووفقا لهذا البعد فإن التفكير الاستراتيجي يعمل على افتراض الفرضيات ثم اختبارها للتأكد من صحتها أو رفضها وفق الموارد المتاحة ما يؤدي إلى الخروج بحلول مبتكرة جديدة وإبداعية. (إبراهيم و مصطفى، 2020، صفحة 15).

المفكر الاستراتيجي يستخدم مخيلته في توليد حلول إبداعية للمشكلات ضمن النظرة الشمولية للموقف الاستراتيجي إذ يتجاوز المفاهيم السائدة لاكتشاف أفكار جديدة. (Liedtka, 1998, pp. 121-122)

1-2- المفاهيم الأساسية للتميز التنظيمي

1-2-1 مفهوم التميز التنظيمي

يشير التميز في مفهومه إلى التفوق والتطور والتعزيز في جميع الجوانب والدقة والكمال الذي يهدف إلى جعل المنظمات تنمو بشكل أفضل وفي مسار ممتاز فهو مدخل شامل للتحسين. (وميض، 2022، صفحة 78)

حيث ارتبط التميز بالحاجة إلى وجود منهج شامل لجميع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أساس متفوق لتحقيق قدرات عالية لها في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها وفق سياق عمل تنافسي، كما يكفل لها تحقيق الترابط بين عناصرها

ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصالح من مالكي المنظمات والعاملين فيها والمتعاملين معها. (عبدالخالق، 2024، صفحة 503)

التميز التنظيمي مفهوم شامل في الفكر الإداري وأسلوب حياة يحقق الأهداف بطريقة متفوقة تعتمد على التخطيط المسبق في استثمار الفرص الحاسمة ما يمكن المنظمة من التنافس من خلال تلك الممارسات المتفوقة في الطرق والأساليب التي تتبعها في التفكير والسلوك والتعامل لتحقيق أفضل النتائج. (Maison, 2024, p. 7)

كما ويعرف التميز التنظيمي بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار من المعايير للتفاعل وتحفيز العاملين الذين يشتركون في رؤى وقيم متشابهة حول نتائج جهودهم لتقديم الخدمات والمنتجات التي تلبّي متطلبات الزبائن ضمن توقعات العمل أو تجاوزها. (حوراء و صفاء، 2022، صفحة 95)

كما ويعرف التميز التنظيمي بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة وكمعملية ممارسة الجودة يشمل التقييم الذاتي لتحسين فعالية المنظمة ومكانتها التنافسية ومرونتها للعمل، من خلال مشاركة جميع العاملين وفهم جميع الأنشطة والعمل على إزالة الأخطاء وتحسين العملية نحو تحقيق التميز وتوحيد جهودهم بإكسابهم مزيداً من المعارف والمهارات لتقديم أداء متفوق ومستدام. (فؤاد محمد، 2021، صفحة 85)

والتميز التنظيمي مصدر مملوك من قبل منظمة فقد يكون فرداً متميزاً، تكنولوجيا، طريقة عمل لا يستطيع الآخرون تقليدها، فهو أسلوب فكري وفلسفة إدارية تقوم على المناهج الدراسية المرتبطة بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة عن طريق الالتزام العالي لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف. (Samy & Mazen, 2017, p. 50)

1-2-2 أهمية التميز التنظيمي

هناك عدة اجتهادات حول شكل المنظمة المتميزة في أدبيات التنظيم حسب متطلبات ظروف العمل وهو ما أطلق عليه المنظمة المتعلمة أو عالية الانجاز، فالتميز التنظيمي يندرج ضمنه تطبيق مجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة بما يضمن التميز في بيئة العمل والقدرة على المحافظة على موقعها التنافسي بما يضمن لمنظمات الأعمال موقع قيادي في السوق هذا ناهيك عن تحقيق تأثير إيجابي على الاقتصاد والمجتمع، وعليه التميز التنظيمي لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة حتمية للبقاء والازدهار في مجالها. (وميض، 2022، صفحة 78)

فالمنظمات التي تحقق التميز، تهتم باتجاهات التطور لديها، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها وتبعد كل العراقيل التي تؤخر تنفيذه، حيث تعمل على تحقيق أداء عالٍ ومستدام من خلال التفوق في العمليات، وتعزيز الابتكار مع استخدام الموارد أفضل استخدام لتحقيق الكفاءة التشغيلية، كما تظهر أهميته في تبني عدة جوانب كالقدرة على إعادة هندسة العمليات بتغيير أساليب العمل وتوفير الكفاءات وتعزيز رأس المال الفكري، وجود ثقافة تنظيمية داعمة، كما أن التميز التنظيمي يزيد من ولاء العمال وبذل كافة جهودهم وتحقيق رضا الزبائن بتقديم خدمات ومنتجات تفوق توقعاتهم هذا ما يساهم في تعزيز سمعتها وزيادة الحصة السوقية. (يونس، مالك النعيم، و مجدي، 2022، صفحة 219)

2. الإطار التطبيقي للدراسة

واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي:
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران

سنستعرض الجانب الميداني للدراسة الحالية إذ تتوقف موضوعية النتائج وصحتها على دقة الإجراءات وسلامة المنهج اعتمادا على الأسلوب الإحصائي الملائم لتحليل البيانات، بما يضمن استنتاجات موثوقة وقابلة للتطبيق.

2-1- مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران والبالغ عددهم 70 مؤسسة تنشط في القطاع الخاص والعام ولكن تجاوبت معنا فقط 65 مؤسسة من أصل 70 مؤسسة للإجابة على أسئلة الاستبيان، تم توزيع 70 استمارة لمسيحي هذه المؤسسات (65 مؤسسة) باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وتم استرجاع 65 استمارة بنسبة 92.85% وبقيّة الاستمارات سجلت على أنها مفقودة، في حين تم استبعاد 09 استمارات غير صالحة للتحليل من أصل 65 استمارة مسترجعة ليتبقى لدينا 56 استمارة صالحة للتحليل والاختبار.

2-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS في الدراسة الحالية لتحليل البيانات مع اختبار الفرضيات اعتمادا على الاختبارات الإحصائية المناسبة وهي كل من: معامل الثبات ألفا كرونباخ، مقياس الإحصاء الوصفي (الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي) الانحدار الخطي البسيط، الانحدار الخطي المتعدد.

2-3- أداة ومتغيرات الدراسة

تم تصميم استبيان يشتمل على 41 عبارة، توجد به 25 عبارة في المحور الأول تخص التفكير الاستراتيجي بأبعاده ولكل بعد 05 عبارات، أما بالنسبة للمحور الثاني والذي يخص التميز التنظيمي فهو يشتمل على 16 عبارة. كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتوازن درجاته، إلا أننا سنتعامل معه وفق ثلاثة مستويات وهي (منخفض متوسط، مرتفع) وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{" القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات" أي } (1-5) / 3 = 1.33$$

تمثل القيمة 1.33 طول الفئة، ليصبح لدينا ثلاث مستويات كما يظهرها الجدول رقم (02) بدلا من خمسة مستويات:

الجدول (02): سلم الإجابة ودرجاته لعبارات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
مستوى الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
القيم وفق ثلاثة مستويات بدلا من خمسة					
الاتجاه	منخفض	متوسط	مرتفع		
قيم	من (1.0) إلى (2.33)	من (2.34) إلى (3.66)	من (3.67) إلى (5.00)		

المصدر : تم إعداد الجدول من طرف الباحثة

2-4- ثبات وصدق الاستبيان

جاءت نتائج معامل ألفا كرونباخ كما يوضحها نتائج الجدول رقم 03
الجدول (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المتغير التابع التميز التنظيمي	المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي					المتغيرات
	قيادة الافتراضات	التصور النظمي	التفكير في الوقت	الفرص الذكية	القصد الاستراتيجي	
16	05	05	05	05	05	عدد العبارات
0.830	0.804	0.842	0.892	0.860	0.877	قيمة معامل الثبات
0.870						الثبات العام

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

معطيات الجدول رقم 03 توضح أن قيمة معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير التميز التنظيمي جاءت كلها أكبر من القيمة (0.7)، وهي قيم قوية مما يدل أن عبارات هذا الاستبيان تتسم بالثبات، كما جاءت قيمة معامل الثبات العام (0.870) ما يعني أنها جيدة، إذ تمت إعادة توزيع الاستبانة على نفس العينة في فترة زمنية أخرى تحت ظروف مشابهة فإن 87% منهم سيقدمون نفس الإجابة، وعليه الاستبيان صالح للتحليل والدراسة.

2-5- مستوى إدراك أفراد العينة المستجوبة لممارسة التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز التنظيمي

جاء عرض نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

الجدول (04): اتجاهات عينة الدراسة وإدراكهم لممارسة التفكير الاستراتيجي

الرقم	عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى العام
01	لدينا تصور مستقبلي لما ستكون عليه الأعمال بطريقة معبرة عن النتائج المتوقعة فعليا	4.19	0.622	مرتفع
02	نتعامل مع تغيرات الأسواق بمرونة من خلال تعديل إستراتيجية العمل لتحقيق أهدافنا الإستراتيجية	3.67	0.917	مرتفع
03	لدى جميع عمالنا تصور واضح للأهداف كما يسعون لتحقيقها	3.89	0.872	مرتفع
04	يمكننا تحقيق الموازنة بين الاحتياجات المرحلية والتوجهات المستقبلية	3.55	0.822	متوسط
05	نمتلك القدرة على استشعار القضايا المؤثرة في تحقيق الأهداف	2.85	0.770	متوسط
بعد القصد الاستراتيجي				
06	نتابع بشكل دائم الفرص المتاحة لاستغلالها قبل المنافسين	3.96	0.940	مرتفع
07	لدينا استجابة فورية للأوضاع الجديدة باعتبارها فرص ريادية	3.36	0.811	متوسط
08	نستفيد من المعرفة المتراكمة للعمال للتعامل مع الأحداث المستقبلية	3.85	0.361	مرتفع
09	نعتمد على استشراف المستقبل باستمرار لتفسير التغيرات البيئية	3.58	0.929	متوسط
10	نحرص على تخصيص قدر كبير من الموارد لمتابعة الفرص	3.23	0.841	متوسط
بعد الفرص الذكية				
11	لدينا القدرة على توقع التوقيت الملائم لإجراء تغييرات جذرية	3.81	0.833	مرتفع
12	نحرص على أن تتضمن خطة العمل برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام	3.72	0.863	مرتفع
13	لدينا القدرة على تقديم عدد كبير من الأفكار في وقت زمني قصير نسبيا	3.34	0.915	متوسط

واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي:
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران

14	نحدد المستقبل بتحليل الحالة الراهنة وبشكل مختلف عن الماضي	3.30	0.848	متوسط
15	نعمل على متابعة انجاز المشاريع المتوقفة التي تمت صياغتها في الماضي	3.59	0.822	متوسط
	بعد التفكير في الوقت	3.55	0.856	متوسط
16	لدينا رؤية شاملة وموحدة للمستقبل نحدد من خلالها اتجاه أعمالنا	3.76	1.036	مرتفع
17	لدينا القدرة على تحديد العلاقات بين مختلف العوامل المؤثرة	3.20	0.768	متوسط
18	نتعامل مع المشكلة بأسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها	3.94	0.770	مرتفع
19	نعمل على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بما يتماشى والمستجدات	3.32	0.915	متوسط
20	أي تغيير في أحد مكونات النظام يتطلب فهم تأثيره على باقي المكونات	3.47	0.932	متوسط
	بعد التصور النظمي	3.53	0.884	متوسط
21	نقترح عدة افتراضات عن بيئة العمل بشأن المستقبل	3.92	0.917	مرتفع
22	نضع الافتراضات المستقبلية تماشياً مع التغيرات المؤثرة على الأنشطة	3.72	0.907	مرتفع
23	نقترح افتراضات تتناسب مع إمكانياتنا الحالية لصالح تطورات منظمتنا	3.10	0.843	متوسط
24	بعد وضع الافتراضات نقوم باختبارها من خلال التجربة والتطبيق	2.85	0.770	متوسط
25	نتائج اختبار الافتراضات أكثر فائدة من نتائج التحليل والتنبؤ	3.50	0.811	متوسط
	بعد قيادة الافتراضات	3.41	0.849	متوسط
	المجموع الكلي	3.54	0.833	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الجدول رقم 04 يظهر أن المتوسط الحسابي الكلي للتفكير الاستراتيجي جاء بقيمة متوسطة (3.54)، وانحراف معياري قدره (0.833) ما يعني أن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة، وجاءت قيم المتوسط الحسابي للأبعاد متوسطة ومرتبطة كما يلي:
القصد الاستراتيجي، الفرص الذكية، التفكير في الوقت، التصور النظمي، قيادة الافتراضات.

وعليه النتائج جاءت مؤكدة على أن المؤسسات المبحوثة تتبنى في ممارساتها التفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط الأمر الذي يدل على القصور في أبعاده بالرغم من أن مستوى إدراكهم لم يكن ضعيفاً إلا أنه لم يرقى للمستوى المرتفع، ما يعني ضعف أسلوبها في وضع الأهداف فهي تتخذ القصد الاستراتيجي كتعبير عن وضع قيادي معين تطمح في الوصول إليه بشكل منفصل عن التميز التنظيمي، إلى جانب عدم كفاية الاهتمام لعملية انتهاز الفرص فهي لا تتمتع بالاستجابة الفورية للأوضاع الجديدة وإغفالها لدور التوقيت فلا أهمية للتفكير في الوقت الغير مناسب، وبالمقابل يؤكد المستوى المتوسط لبعده التصور النظمي وقيادة الافتراضات لعدم فهم البيئتين الداخلية والخارجية وغياب التفكير الشمولي عند تحديد التوجهات المستقبلية، وبالرغم من محاولاتها للعمل ضمن عدة افتراضات إلا أن هذه المحاولات غير كافية حيث لم تنبثق منها أي نتائج إيجابية.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن تفعيل ممارسة التفكير الاستراتيجي يتطلب خبرة وإلمام واسع لاسيما في ما تعلق منها بوضع الخطط المستقبلية، توحيد الرؤى والتوجهات والمقاصد للعمال، انتهاز الفرص في الوقت الملائم لأهمية التوقيت الاستفادة من خبراتها في الماضي للتوجه نحو المستقبل، فهم ارتباط الأحداث ببعضها البعض وكيفية تفاعلها، المؤسسات المبحوثة مازالت فتية في مجالها وإدراكها لأبعاد التفكير الاستراتيجي غير كاف لتحقيق مستوى مرتفع.

الجدول (05): اتجاهات عينة الدراسة وإدراكهم حول مستوى التميز التنظيمي

الرقم	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى العام
26	نركز على الجودة والإبداع كجزء من ثقافتنا انسجاماً مع إستراتيجيتنا	3.00	0.952	متوسط
27	نحرص على إقناع العاملين بأساليب العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق	3.79	0.914	مرتفع
28	نركز على تقدير إنجازات العمال تحفيزاً لهم للتميز في أدائهم	3.82	0.854	مرتفع
29	يستوعب الهيكل التنظيمي ويستجيب لإجراء التغييرات الضرورية استعداداً لمواكبة للمستجدات	3.34	0.915	متوسط
30	لدينا المهارات الكافية لإحداث التغيير والتحسين المستمر لأنشطتنا	3.12	0.816	متوسط
31	نعمل على خلق الحماس لدى العمال وجعل العمل محبباً لديهم	3.86	0.897	مرتفع
32	نشجع جميع المبادرات والأفكار بتبني الحلول المقدمة من العاملين لحل المشكلات ومقترحاتهم لتطوير وتحسين جودة المنتجات	3.91	0.863	مرتفع
33	بيئة العمل الحالية داعمة ومشجعة للأداء بشكل أفضل	3.06	0.874	متوسط
34	لدينا حرص واهتمام بمتابعة وتقييم إنجازاتنا بمعايير عالية لمعرفة مدى تميزنا في مجال عملنا	3.55	0.954	متوسط
35	نحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء من أول مرة أو الوقوع في نفس الأخطاء مرة أخرى	3.02	0.843	متوسط
36	في حال ندرة المعلومات يمكننا الحسم في المواقف وحل المشكلات	3.89	0.823	مرتفع
37	نمتلك تكنولوجيا متطورة وتقنيات حديثة تدعم توجهنا نحو التميز	3.32	0.660	متوسط
38	نراقب باستمرار مستوى التزامنا في تلبية احتياجات زبائننا الحاليين	3.67	0.870	مرتفع
39	نستهدف زبائن جدد بتقديم منتجات بتصميم عصري وسعر مناسب	3.88	0.877	مرتفع
40	نعمل على توفير الاحتياجات المستقبلية للزبائن بما يفوق توقعاتهم	3.36	0.843	متوسط
41	لدينا القدرة على إدراك حاجات السوق الحالية والبحث المستمر للأسواق الجديدة التي تليها توجهات المنظمة المستقبلية	3.16	0.910	متوسط
المجموع الكلي		3.48	0.866	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

معطيات الجدول رقم 05 توضح أن المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي بلغت قيمته (3.48) وهي متوسطة القيمة ما يدل على أن هناك موافقة متوسطة لعبارات التميز التنظيمي بانحراف معياري قدره (0.866) ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.

في حين تؤكد نتائج العبارات التي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع مدى اهتمام المؤسسات المبحوثة بعدة جوانب تحاول فيها تطبيق مفهوم التميز كاهتمامها بالموارد البشري والاستثمار فيه، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقديم الأفكار المستجدة، الاهتمام بالمعلومات كمورد استراتيجي، التركيز على احتياجات الزبائن الحاليين والجدد.

بينما تؤكد بقية العبارات التي جاءت بمستوى حسابي متوسط على القصور في جوانب أخرى كالهيكلة التنظيمي، الثقافة التنظيمية والإستراتيجية، بيئة العمل، حاجات السوق المتغيرة، توقعات الزبون، التكنولوجيا.

وعليه يمكن القول أنه بالرغم من اهتمام المؤسسات المبحوثة ببعض جوانب تحقيق التميز، إلا أن عدم اهتمامها كفاية بكل الجوانب من شأنه أن يكون سببا في عدم تحقيق التميز التنظيمي والذي يشير إلى القدرة على التفوق في عدة مجالات وهذا ما غفلت عنه المؤسسات المبحوثة، وعليه مستوى التميز التنظيمي بالمؤسسات المبحوثة لم يرقى للمستوى المرتفع بالرغم من انه لم يكن ضعيفا.

2-6- اختبار فرضيات الدراسة

استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط لإثبات أو نفي الفرضية الرئيسية

2-6-1 الفرضية الرئيسية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، الفرص الذكية، التوقيت في التفكير، التصور النظمي، قيادة الافتراضات) على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ؛

جدول (06) : الانحدار الخطي البسيط

مستوى المعنوية	beta	قيمة F الجدولية	قيمة F الحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t الحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	الثابت α
0.001	0.831	14.679	19.294	1.6847	11.399	0.691	0.831	0.868	0.703

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بالنسبة لقيمة معامل الارتباط جاءت بقيمة مقدارها ($R = 0.831$) وهي علاقة طردية قوية وموجبة بين التفكير الاستراتيجي والتميز التنظيمي وهذا حسب ما تشير إليه نتائج الجدول رقم 06، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.691$) ما يعني 69.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أي التميز التنظيمي مرده تأثير التفكير الاستراتيجي ألا وهو المتغير المستقل، والنسبة الباقية 30.9% ترجع لعوامل أخرى، وتشير قيمة معامل الانحدار β أنه كلما تحسن مستوى التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى التميز التنظيمي بمقدار 0.868 وحدة فعندما يكون مستوى التفكير الاستراتيجي مساوي للصفر نجد أن المقدار الذي يحققه التميز التنظيمي يعبر عنه الثابت α بقيمة مقدارها (0.703)، فتصبح معادلة الانحدار الخطي على النحو التالي: $y = 0.868x_1 + 0.703$ أي أن:

$$\text{التميز التنظيمي} = 0.868 \text{ تفكير الاستراتيجي} + 0.703$$

في حين جاءت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ما يؤكد على القدرة التفسيرية للنموذج المعتمد وأنه يتمتع بالصلاحيّة لاختبار هذه الفرضية، كما نجد قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد وهو (0.05).

وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية القائمة عليها البحث وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، الفرص الذكية، التوقيت في التفكير، التصور النظمي، قيادة الافتراضات) على التميز التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)".

2-6-2 اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة اعتمدنا على الانحدار الخطي المتعدد

جدول (07) : الانحدار الخطي المتعدد

مستوى المعنوية	Vif	قيمة t الحسوبة	قيمة F الحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	
/	/	11.379	/	/	/	1.700	الثابت α
0.019	1.884	2.355	27.468	0.526	0.653	0.158	القصد الاستراتيجي
0.002	1.716	3.112				0.124	الفرص الذكية
0.018	2.120	2.385				0.121	التفكير في الوقت
0.009	1.812	1.794				0.066	التصور النظامي
0.006	2.234	1.670				0.026	قيادة الافتراضات
قيمة T الجدولية = (1.6847)			قيمة F الجدولية = (14.679)			مستوى الدلالة المعتمد 0.05	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

قيمة معامل Vif تضخم التباين، لجميع المتغيرات اقل من 10 وهو ما يدل على عدم وجود تداخل خطي متعدد للمتغيرات المستقلة بناء على ما جاء في الجدول رقم (07)، وانطلاقاً من هذه النتائج فإنه من الممكن الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير التفكير الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات المبحوثة واختبار معنوية كل فرضية، كذلك يقدم الجدول معلومات حول جودة نموذج الانحدار المستخدم وهو ما يظهر كل من قيمة الارتباط ($R=0.653$) مشيراً إلى قوة الارتباط بين المتغيرات باتجاه طردي وموجب، فيما فسرت أبعاد التفكير الاستراتيجي مع بعض 52.6% من الاختلاف في المتغير التابع (التميز التنظيمي) والنسبة الباقية 47.4% بسبب عوامل أخرى، فمن الصعب تفسير كل التباينات في التميز التنظيمي إلى التفكير الاستراتيجي لوحده وهذا لوجود عوامل أخرى قد تؤثر على تفسير المتغير التابع أي التميز التنظيمي.

كذلك نجد أن قيمة t المحسوبة لكل بعد من الأبعاد تؤكد على دلالة الأثر وأن هناك دلالة معنوية إذ جاءت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية بمستوى دلالة قيمته اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسة التفكير الاستراتيجي كمغيرات مجتمعة على التميز التنظيمي إذن ترفض الفرضيات الفرعية (الفرضيات العدمية) وتقبل الفرضيات البديلة وهذا وفق ما جاء في نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد وذلك كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى H_{01-1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقصد الاستراتيجي على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ؛
2. الفرضية الفرعية الثانية H_{01-2} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفرص الذكية على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ؛
3. الفرضية الفرعية الثالثة H_{01-3} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقيت في التفكير على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ؛

4. الفرضية الفرعية الرابعة H_{01-4} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتصور النظمي على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ؛
5. الفرضية الفرعية الخامسة H_{01-5} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الافتراضات على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ؛
- الخاتمة:

ختامًا كشفت هذه الدراسة عن واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية وهران في الجزائر، مسلطة الضوء على دوره المحوري في تحقيق التميز التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية، حيث أظهرت النتائج أن تبني هذه المؤسسات لممارسات التفكير الاستراتيجي يسهم بشكل ملحوظ في تحسين عملية اتخاذ القرار، واستغلال الموارد بشكل أكثر فاعلية، مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، كما أكدت الدراسة على ضرورة تعزيز الوعي بأهمية التفكير الاستراتيجي، بما يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق نمو مستدام وقدرة أكبر على مواجهة التحديات المستقبلية، تُعد هذه النتائج دعوة صريحة للمؤسسات لاعتماد التفكير الاستراتيجي في ممارساتها، بما يحقق لها التميز والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، وقد خلصت الدراسة في نهايتها إلى مجموعة من النتائج التي تعزز من فهم هذا الدور وتأثيره على أداء هذه المؤسسات وعليه جاءت النتائج كما يلي:

1. هناك مستوى متوسط لممارسة التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران ما يعكس قصورًا في تطبيق أبعاده، رغم أن مستوى إدراكها للتفكير الاستراتيجي لم يكن ضعيفًا، لكنه لم يصل إلى المستوى المرتفع.
2. هناك مستوى متوسط لتوافر التميز التنظيمي لدى المؤسسات المبحوثة رغم اهتمامها ببعض الجوانب كالمورد البشري مثل المعلومات كمورد استراتيجي، احتياجات الزبائن، الاهتمام بالابتكار إلا أن هناك جوانب تعاني من القصور مثل الهيكل التنظيمي التكنولوجي، حاجات السوق المتغيرة، الثقافة التنظيمية، فعدم اهتمامها كفاية بكل الجوانب من شأنه أن يكون سببًا في عدم تحقيق التميز التنظيمي والذي يشير إلى القدرة على التفوق في عدة مجالات وهذا ما غفلت عنه المؤسسات المبحوثة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، الفرص الذكية، التوقيت في التفكير التصوري النظمي قيادة الافتراضات) على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران، عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقصد الاستراتيجي على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفرص الذكية على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقيت في التفكير على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتصور النظمي على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).

8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الافتراضات على التميز التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).

ووفقا للنتائج التي أسفرت عليها الدراسة الحالية يمكننا تقديم التوصيات التالية:

1. زيادة الإدراك بأهمية وضرة تبني ممارسات التفكير الاستراتيجي والاهتمام أكثر بتوظيف كل أبعاده في ممارساتهم باعتبارها داعم لتحقيق التميز التنظيمي، ما يمكنها من المنافسة بأعلى مستوى.
2. العمل على نشر ثقافة مشجعة وداعمة لممارسة التفكير الاستراتيجي، بتهيئة بيئة عمل ملائمة للإبداع والتعاون وتوليد أفكار جديدة ودراساتها وجعلها قابلة للتنفيذ وتحسينها كمنتجات ما سينعكس ذلك على تميز وجودة منتجاتها.
3. وضوح الأهداف لجميع العمال وزيادة الوعي لديهم بأهميتها وجعلهم شركاء في صياغتها ليكون لهم نفس المقاصد.
4. التركيز على حسن استغلال طاقات العمال وتنمية قدراتهم وتوجيههم بشكل ايجابي لبلوغ أهدافها بشكل صحيح.
5. الإيمان بالتغيير والسعي إليه تماشيا مع التغييرات البيئية لغرض التحسين والتطوير في الخطط والموارد والعمليات.

المصادر والمراجع:

- Amer, a. K., & Zahraa, M. H. (2023). Knowledge-based human resource management and its role in enhancing organizational excellence An analytical study of the opinions of a sample of workers in private banks in the province of Najaf. Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences QJAE, Volume 25, Issue 1
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking : Can it be Taught ? Long Range Planning Elsevier Ltd Vol. 31, No. 1 Britain , pp. 120-129.
- Maison, k. A. (2024). The role of organizational justice in achieving organizational excellence: Analytical study in a number of colleges of the university of Baghdad. Entrepreneurship Journal for Finance and Business VOL 05 N 02 , pp. 03-22.
- Mintzberg.H. (1994, January-February,). the fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review .
- Samy, S. A.-N., & Mazen, J. A. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering vol 06 N 02 , pp. 47-59.
- Wiener, E., & Brown, A. (2006). Future Think: How to think clearly in a time of change. New York: prentice Hall.

واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي:
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية وهران

- أحمد الديوه جي أبي سعيد، ومجيد العلي مجيد حميد. (2017). مدى توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية دراسة استطلاعية في وزارة النفط العراقية وبعض الدوائر التابعة لها . مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية العدد 20 المجلد 9 ، الصفحات 71-51.
- أحمد القيسي فاضل، وحسون الطائي علي. (2014). الادارة الاستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة. عمان: الطبعة الاولى دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد العامري فراس. (2008). التفكير الاستراتيجي، الطبعة الاولى. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق: مكتبة الضاد للطباعة والنشر.
- أحمد ناصر أبوزيد. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 15 ، العدد 03 ، الصفحات 311-329.
- الدليمي عراك عبود عمير. (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية لمنظمات الاعمال : بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية المجلد 12 العدد 30 ، الصفحات 247-268.
- الوحيددي احمد نافذ، الاغا وفيق حلمي، وعبد عابدين ابراهيم. (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات التنافسية دراسة حالة على شركة اوريدو في محافظات قطاع غزة. مجلة جامعة الازهر غزة سلسلة العلوم الانسانية المجلد 22 العدد 1 ، الصفحات 67-98.
- حسن الحمدي فؤاد محمد. (2021). عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية. Journal of Faculty of Administration and Economics vol 17 N 03 ، الصفحات 78-93.
- صواش عيسى، ودحية خالد. (2024). مستوى تطبيق التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الادارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة. المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية المجلد 21 العدد 01 ، الصفحات 343-359.
- عبد الزهرة خضير وميض. (2022). تأثير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في التميز التنظيمي باعتماد رأس المال البشري متغيراً تفاعلياً: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة). مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 17 العدد 64 ، الصفحات 67-91.
- علي كتاب يونس، محمد علي الفادني مالك النعيم، ومحمد حمد النيل مجدي. (2022). دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في قطاع الصناعات الكهربائية في العراق. مجلة بلاد الرافدين للعلوم الانسانية والاجتماعية المجلد 04 العدد 01 ، الصفحات 215-226.
- محمد خليل إبراهيم، وعلاء عبد السلام مصطفى. (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان. مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الانسانية العدد 02 المجلد 01 ، الصفحات 11-27.
- مؤيد عباس حوراء، وجواد عبد الحسين صفاء. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. مجلة الادارة والقانون العدد 135 ، الصفحات 90-102.

- هاتف الفتلاوي ميثاق، كاظم بريس أحمد، وكاطع عطية عباس. (2021). دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار. مجلة الإدارة والإقتصاد المجلد 10 العدد 37 ، الصفحات 48-68.
- هشام يوسف عبدخالق. (2024). تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بحث تحليلي وصفي في وزارة الصناعة والمعادن/شركة الصناعات الخفيفة. المجلة العراقية للبحوث الانسانية والاجتماعية والعلمية العدد 12 ، الصفحات 497-514.
- صدوق فتيحة. (2019). دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث) شعبة: علوم التسيير، تخصص: ادارة المنظمات . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة زيان عاشور الجلفة.
- علي كزار مجداب. (2018). التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق. رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال، الدراسات العليا . السودان، كلية الدراسات التجارية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.