

The effect of strategic foresight in achieving organizational excellence / an analytical research of the opinions of a sample of managers in the Iraqi General Company for Cement / Kufa Cement Factory in Najaf Governorate

***تأثير الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي/ بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين
في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الاشرف**

****فادية عدنان قحطان ** أ.د بشار عباس الحميري**

Abstract

The Purpose : The current research aims to test the impact of strategic foresight in its dimensions (environmental scanning capabilities, strategic choices capabilities, integration capabilities) in achieving organizational excellence in its dimensions (innovation and creativity, focus on the market and customers, operations) as it adopted in its theoretical framework strategic foresight as an independent variable, organizational excellence as a dependent variable.

Methodology : Through using the intentional sample, (111) questionnaire forms were distributed to the administrative leaders in the General Company for Southern Cement, In order to process these data and information and to test hypotheses, the researcher used a number of statistical methods, the most important of which is (multiple regression coefficient using the regressive elimination method). The results of the current research showed the existence of a positive

*بحث مسئل

****جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد**

and significant multiple influence relationship between the research variables (strategic foresight and organizational excellence).

The importance of the research : The research derives its importance from the importance of the variables investigated, being one of the contemporary approaches and affecting the nature of the work of organizations, as well as addressing an important sector, the industrial sector, which is considered the most important and effective in the process of economic development, and the link between two variables, namely (strategic foresight, organizational excellence) as there is no previous study that dealt with or combined these variables, to the knowledge of the researcher, which justifies initiating the study and testing of the research variables.

The most important practical results : The results of the current research showed the existence of a positive and significant multiple influence relationship between the research variables (strategic foresight and organizational excellence).

The most important conclusions : In general, the capabilities of strategic foresight can enhance the company's organizational excellence in its current market and enable it to enter into new markets in the future. Also, if the company desires to develop its markets and meet the wishes of its customers, it must focus on environmental scanning capabilities and strategic selection capabilities, as they are the most influential. From operations because they form the basis for knowing the needs and desires of customers and markets.

المستخلص : الغرض : يهدف البحث الى اختبار تأثير الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي، قدرات التكامل) في تحقيق التفوق التنظيمي بأبعاده

(الابتكار والابداع، التركيز على السوق والزبائن، العمليات) اذ انه تبنى في اطاره النظري الاستشراف الاستراتيجي متغيرا مستقلا والتفوق التنظيمي متغيرا تابعا.

المنهجية : من خلال استعمال العينة القصدية وزعت (١١١) استمارة استبيان على القيادات الادارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معمل اسمنت الكوفة، ولأجل معالجة هذه البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات استخدمت الباحثة عددا الاساليب الاحصائية واهمها (معامل الانحدار المتعدد باستعمال اسلوب الحذف التراجعي). وظهرت نتائج البحث الحالي وجود علاقة تأثير متعددة موجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث (الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي).

اهمية البحث : يستمد البحث اهميته من اهمية متغيراته المبحوثة كونها من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات، وكذلك تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي الذي يعتبر الاكثر اهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية، والربط بين متغيرين وهما (الاستشراف الاستراتيجي ، التفوق التنظيمي) اذ لا توجد دراسة سابقة تناولت او جمعت بين هذه المتغيرات على حد علم الباحثة مما يبرر الشروع في دراسة واختبار متغيرات البحث.

اهم النتائج العملية : اظهرت نتائج البحث الحالي وجود علاقة تأثير متعددة موجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث (الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي).

اهم الاستنتاجات : بشكل عام ان قدرات الاستشراف الاستراتيجي يمكن ان تعزز من تفوق الشركة تنظيميا في سوقها الحالي ويمكنها ذلك من الدخول في أسواق جديدة مستقبلا، وكذلك في حال رغبة الشركة بتطوير أسواقها وتلبية رغبات زبائنهم فإنها يجب ان تركز على قدرات المسح البيئي وقدرات الاختيار الاستراتيجي ، فهي الأكثر تأثيرا من العمليات لانهما يشكلان الأساس في معرفة حاجات ورغبات الزبائن والاسواق.

المقدمة : تعيش المنظمات اليوم في بيئة متقلبة للغاية ومتطورة والتي بدورها تطرح العديد من التحديات التي تعيق بقاءها ونموها واستمراريتها لذلك فهي تبحث عن طرائق ووسائل لمواجهة هذه التحديات بما يمكنها من مواكبة التغيرات البيئية السريعة ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة البحث الحالي ليتناول موضوعات معاصرة لها الاثر الكبير والتميز في اداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها.

تم هيكلة البحث الحالي على أربعة مباحث، تضمن المبحث الاول منها منهجية البحث، بينما تناول المبحث الثاني الاطار النظري لمتغيرات البحث، بينما اختص المبحث الثالث بالاطار العملي ، وأخيراً اختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث - يشهد العالم تغييرات متسارعة وبشكل مستمر وفي كل المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الامر الذي يتطلب من كافة المنظمات سواء كانت منظمات انتاجية او خدمية بصورة عامة ان تكون لديها رؤية مستقبلية تستشرف بها الاحداث والتغيرات المستقبلية من اجل النجاح والبقاء في المنافسة في ظل بيئة ديناميكية تتسم بعدم التأكد وبالتالي تحقيق التفوق التنظيمي. ان السعي الحثيث والمتواصل للمنظمات لتحقيق التفوق التنظيمي والريادة والوصول الى موقع متميز في سوق المنافسة يتطلب منها ان تؤدي دورا استراتيجيا من خلال الاعتماد على مداخل مهمة من بينها الاستشراف الاستراتيجي اذ يمكن للمنظمات من خلالها توقع العديد من الفرص والتهديدات التي ستواجهها في المستقبل وامكانية الاستجابة او التكيف معها مما يعطي لها بعض الوقت لتقرر ماذا تفعل.

وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس وهو "مدى اهتمام القيادات الادارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية بالاستشراف الاستراتيجي وتأثير هذا الاهتمام في تحقيق التفوق التنظيمي" وفي ضوء مما سبق تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ١- ما مستوى توافر ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟
- ٢- ما مستوى توافر ابعاد التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟
- ٣- ما علاقة الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي و التفوق التنظيمي ؟
- ٤- ما علاقة الاثر بين الاستشراف الاستراتيجي و التفوق التنظيمي ؟

ثانياً: اهمية البحث - يستمد البحث اهميته من خلال متغيراته حيث لا توجد بحوث سابقة بحد علم الباحثة قد جمعت بين متغيرات البحث وهذا ما يبرر الشروع في بحث واختبار هذ المتغيرات ، وتتجسد اهمية البحث بالأمور الاتية :

- ١- إنّ اهمية البحث جاءت من اهمية متغيراته المبحوثة (الاستشراف الاستراتيجي، التفوق التنظيمي) كونها من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات لاسيما تلك التي تسعى الى التغيير من واقعها نحو الأفضل.

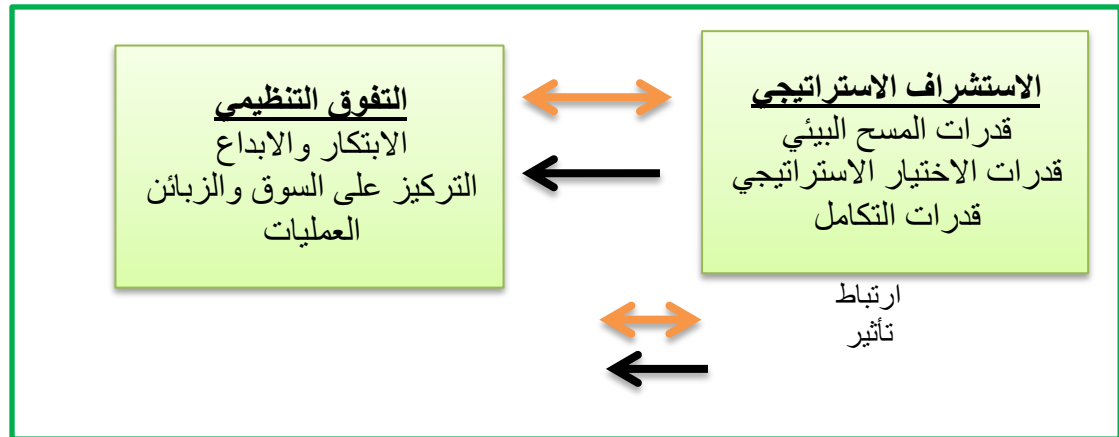
٢- تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي الذي يعد الأكثر اهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية حيث يلاحظ ان الدول المتقدمة التي جنت ولا زالت تجني ثمار التقدم الاقتصادي هي الدول التي عملت على تطوير القطاع الصناعي.

٣- يوفر قاعدة معلومات مهمة تكون بمثابة دليل عمل للمنظمة عينة البحث من اجل مواجهة التغييرات الحالية والمستقبلية وتحديث اساليبها في العمل.

٤- قد يمثل هذا البحث اضافة معرفية متواضعة للمكتبة العراقية في مجال الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي والتي تتمثل بتوضيح الجوانب الفكرية للمتغيرات وابعادها الفرعية.

ثالثاً: اهداف البحث - يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :

- ١- تسليط الضوء على الاطر النظرية لمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها وابعادها.
 - ٢- التعرف على مدى اهتمام المنظمة عينة البحث لمفاهيم الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.
 - ٣- اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير المحتملة بين متغيرات البحث.
 - ٤- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات مدعمة بالآليات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها والتي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى المنظمة عينة البحث.
- رابعاً: مخطط البحث الفرضي** - انطلاقاً من الاطار النظري لأدبيات الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي وفي ضوء مشكلة البحث واهميته واهدافه صُمم مخطط البحث الفرضي ليوضح العلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير بينهما وكما موضح في الشكل (١) الاتي :



الشكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي، المصدر : اعداد الباحثة

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى (فرضيات علاقات الارتباط) : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي).

وتنبثق من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وهي :

- أ- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي بأبعاده.
(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي بأبعاده.
- ب- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بأبعاده.
(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بأبعاده.

- ج- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات التكامل والتفوق التنظيمي بأبعاده.
(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات التكامل والتفوق التنظيمي بأبعاده.
الفرضية الرئيسة الثانية (فرضيات التأثير) :

(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده في التفوق التنظيمي).
وتنبثق من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وهي :

- أ- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الابتكار والابداع
(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الابتكار والابداع.
- ب- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في التركيز على السوق والزبائن.
(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في التركيز على السوق والزبائن.

- ج- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في العمليات.
(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الاستشراف الاستراتيجي في العمليات.

سادساً: مجتمع البحث وعينه

- ١- مجتمع البحث : يتمثل ميدان البحث في (الشركة العامة للإسمنت العراقية / معاونة ومعمل سمنت الكوفة).
- ٢- عينة البحث : تم استهداف القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معاونة ومعمل اسمنت الكوفة والبالغ عددهم (١١١) فرداً وبهذا فتكون عينة قصدية.

المبحث الثاني / الاطار النظري

اولاً : الاستشراف الاستراتيجي

- المفهوم :ان مفهوم الاستشراف الاستراتيجي أخذ اهتمام واضح من قبل الكثير من العلماء حيث اصبح اكثر انتشاراً وخصوصاً مع تزايد سرعة التغيرات الديناميكية في العالم ونال اهتماما كبيراً في جهود الباحثين والأكاديميين بوصفه تفكيراً هادفاً ورؤية من قبل المنظمات للتأثير الإيجابي في المستقبل واسلوب علمي هادف للاستكشافات المستقبلية ، اذ انه نظام حديث نشأ في الستينات يساعد الإدارة على إنشاء وجهات نظر علمية حول المستقبل تكون فيها المنظمات أكثر استعدادا لمواجهة بيئتها الخارجية وما تحتويه من الفرص وتجنب التهديدات (Daniel,2018:1). ويمكن تسليط الضوء على بعض تعريفات الاستشراف الاستراتيجي، فقد عرفه (Adegbile et al,2017:8) بأنه القدرة على توقع الأحداث قبل وقوعها ومساعدة المنظمات على التعامل مع المستقبل، وعرفه ايضا (Schweitzer et al.,2019: 50) بأنه ممارسة تسمح للمنظمات بوضع الأساس للتنافس والتميز في المستقبل، وعرفته (Trier,2020:6) بأنه طريقة المنظمة لتخيل العديد من العقود المستقبلية المعقولة بناء على المعرفة الحالية وله اسماء اخرى مثل الدراسات المستقبلية واستشراف الشركات.
- وترى الباحثة ان الاستشراف الاستراتيجي هي قدرة المنظمة في الكشف عن الاشارات الضعيفة المبكرة التي تطرأ في المتغيرات البيئية المحيطة اي توقع الاحداث قبل وقوعها و تستطيع المنظمة عبر فهم و معرفة الماضي والحاضر رسم مستقبلها وبما يتناسب مع رؤيتها واهدافها نحو التفوق.
- الاهمية : تجسدت أهمية الاستشراف الاستراتيجي بكونه يستخدم في جميع المجالات العامة والخاصة وعلى المستويات الدولية والوطنية والاقليمية منذ خمسينيات القرن المنصرم حيث استخدمت العديد من تقنيات التنبؤ من قبل المنظمات الدولية في عملياتها الداخلية ولكن بسبب الازمات التي شهدتها فترة السبعينيات أدركت المنظمات حاجتها إلى أدوات أكثر فاعلية لدراسة المستقبل حتى تتمكن من إعداد نفسها بشكل جيد كون الاعتماد على الاسقاطات أصبح لا يناسب الاضطرابات الكبيرة في البيئة الخارجية وانما الحاجة إلى العديد من الاحتمالات المستقبلية حتى يمكنها أن تكيف نفسها وفقا لتلك الخيارات التي يوفرها الاستشراف (Andersen &Rasmussen,2014:6). ويرى (1476 Cook et al.,2014: ان الاستشراف الاستراتيجي يلعب دورا مهما في القرارات البيئية بما في ذلك : (١) مراقبة المشكلات الحالية (٢) تسليط الضوء على التهديدات الناشئة (٣) تحديد الفرص الواعدة الجديدة (٤) اختبار مرونة السياسات وتحديد أجندة البحث.
- ويفترض (Passing,2017: 7) ان للاستشراف الاستراتيجي ثلاث مهام مركزية في المنظمات وهي :

١- إعداد دعم القرار الاستراتيجي.

٢- حماية طويلة الأجل للقدرة التنافسية.

٣- تعزيز القدرة على التعلم والابتكار بشكل دائم.

- الابعاد :تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد الاستشراف الاستراتيجي فلكل منهم وجهة نظر في تحديد هذه الابعاد ولكن يمكن القول ان معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به كل من (Hassanabadi,2019:63) و (Amniattalab & Ansari ,2016:6) و (Paliokaitè et al, 2014:164) حول ابعاد الاستشراف الاستراتيجي هذا من جانب ومن جانب اخر ترى الباحثة ان هذه الابعاد تتلائم وتنسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وهذه الابعاد هي (قدرات المسح البيئي و قدرات الاختيار الاستراتيجي وقدرات التكامل) وكما يأتي :

١- قدرات المسح البيئي : ان المسح البيئي هو احد الموضوعات الاساسية في الادارة الاستراتيجية وُحِدَ على انه جزء اساسي في العديد من العمليات التنظيمية وهو مقدمة للتغيير الاستراتيجي، وذكر في دراسة (Paliokaitè et al ،2014:164) انه تم تحديد النطاق الزمني لعملية المسح في كثير من الأحيان من قبل الافق الزمني المختار فقد يتراوح هذا النطاق بين سنة واحدة وخمسة عشر سنة او اكثر في المستقبل و في البيئات عالية السرعة التي تتميز بالتغير السريع يجب أن يكون المسح البيئي مستمراً وذلك بغية مواكبة الفرص العابرة. وعرفا (Bhardwaj & Kumar,2014:40) المسح البيئي بأنه جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة واستخدامها في تحديد مسار العمل المستقبلي للمنظمة. ويعرف (Dess,2019:37) قدرات المسح البيئي بأنها مراقبة البيئة الخارجية للمنظمة للتنبؤ بالتغيرات البيئية واكتشاف التغيرات الجارية بالفعل الامر الذي ينبه المنظمة الى الاتجاهات والاحداث الحرجة قبل ان تتطور التغيرات وقبل ان يتعرف عليها المنافسون. وذكرنا (Babatunde & Adebisi,2012:25-26) ان هناك ثلاثة انواع من عمليات المسح البيئي تستخدم في المنظمات هي :

- ١- المسح الغير منتظم : اختبارات قصيرة المدى وغير متكررة عادةً ما تبدأ بأزمة إذ تقوم المنظمات بمسح بيئتها المحيطة لمعرفة ما إذا كانت المشكلة داخلية أم خارجية.
- ٢- المسح المنتظم : الدراسات التي يتم إجراؤها وفق جدول منتظم (على سبيل المثال مرة واحدة في السنة) يمكن لمعظم المنظمات أن تجعل المسح البيئي كبرنامج تستخدمه بشكل منتظم وسنوي.
- ٣- المسح المستمر (يسمى أيضاً التعلم المستمر) جمع البيانات والمعلومات عن المنظمة بشكل مستمر ومعالجتها على نطاق واسع في بيئة الأعمال.

٢- قدرات الاختيار الاستراتيجي :تزايد الاهتمام بموضوع الاختيار الاستراتيجي لكونه ينطوي على الكثير من الاعتبارات المعقدة فهو ليس قراراً سهلاً ، وان قدرات الاختيار الاستراتيجي هي مكون فرعي للاستشراف الاستراتيجي وتشير إلى تلك القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تفسير بيئة الأعمال بشكل منهجي وحشد مواردها المحدودة لمتابعة المستقبل المثالي (et al ،2014:164)

(Paliokaite). عرف (Thomas et al., 2012:257) الاختيار الاستراتيجي بأنه تقييم الاستراتيجيات البديلة واختيار البديل الأفضل منها الذي يحقق أهداف وتطلعات المنظمة. اما (عباس، ٢٠١٨: ٢٥٩) فيرى ان قدرات الاختيار الاستراتيجي هو أحسن البدائل التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة على المدى البعيد بالاعتماد على عمليات التركيب والتحليل الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تحديد المقدرة الاستراتيجية لها مع الفرص المحتملة في بيئتها الخارجية. وهناك ثلاث مراحل للاختيار الاستراتيجي (بوشمال، ٢٠١٤: ٤٠) :

ا- تطوير وتوليد الخيارات او البدائل الاستراتيجية.

ب- تقويم البدائل الاستراتيجية.

ج- اختيار البديل الملائم والمناسب.

٣- قدرات التكامل :ان التكامل يشير الى كيفية قيام المديرين بتنسيق ودمج المعرفة داخل المنظمة وتشمل هذه العملية جميع الانشطة الداخلية والخارجية على حد سواء ، ومن امثلة النشاطات الخارجية (علاقة المنظمة بالمستفيد او الزبون ، التعاون التكنولوجي ،الخ) اما الانشطة الداخلية فتتمثل (بإجراءات تطوير المنتجات او الخدمات ، اتخاذ القرارات الاستراتيجية) والتي عادة ما يجمع المديرون من خلالها خبراتهم الادارية ومهاراتهم الوظيفية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (Akwele,2007:38) ، فقد عرف (Wall et al.,2010:19) التكامل بأنه الحالة المتميزة التي ترغب بها المنظمات ، ونحن نؤمن بأن الاداء الديناميكي في تطوير المنتجات والخدمات متأصل في قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين المعرفة الداخلية والخارجية على حد سواء ، وأشار (Hassanabadi,2019:165) الى قدرات التكامل بأنها تكامل المعلومات المستندة إلى المعرفة والموجهة نحو المستقبل في عملية المنظمة ، ومنصات التكنولوجيا المستقبلية ، وخطط تطوير المنتجات الجديدة. وحدد كل من (Otto & Obermeier,2007:402) إلى أن الحاجة للتكامل يعود إلى سببين هما :

ا- عدم التأكد البيئي والإمدادات إذ يوفران تخطيطاً موثقاً على الأمد البعيد.

ب- المزايا التنافسية التي تحقق الفرصة لتحقيق تحسينات في الأداء.

ثانيا : التفوق التنظيمي

- المفهوم : يعد التفوق التنظيمي مستوى عالي من الوعي التنظيمي من حيث الادارة وتحقيق النتائج والسعي الى ارضاء الزبائن من خلال ما تحققه لهم وطريقة تحقيقه (Zdrilić)

(Ducic,2016:147)، وكذلك فهو قدرات تمتلكها المنظمة دون غيرها من المنافسين ولا يستطيعون تقليدها فهو مفهوم كلي وشامل وغير قابل للتجزئة مما يعني انه لا يمكن ان تتفوق المنظمة في اداء مجال معين وينهار ادائها في مجالات اخرى اذ يتصف التفوق التنظيمي بالتوافق والتكامل الذي تتميز به مختلف وحدات المنظمة (Abu Naser & Al shobaki,2017:11) ، ويعرفان (Alhimyari & Al-Murshidi,2020:36) التفوق التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق التعلم المستمر وتنمية المواهب والإدارة الفاعلة للأداء والقدرة على خدمة الزبائن وتلبية متطلباتهم، و يؤكد ايضا (Amayreh,2021:1280) ان التفوق التنظيمي هو مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها المتميزون. و يشير (Hashemi,2014:7) الى انه لا يوجد تعريف واحد وموجز للتفوق التنظيمي في الادبيات حيث يحاول المؤلفون ذكر سمات التفوق التنظيمي بدرجات متفاوتة من التركيز على جوانب الموضوع وغالبا ما تقوم المنظمات التي تنفذ التفوق التنظيمي بتطوير نموذجها الخاص والتعريف المصاحب له وعلى الرغم من ان التعريفات الدقيقة قد تختلف الا ان المبادئ الاساسية تظل متشابهة (Govindsamy,2014:5).

وترى الباحثة ان التفوق التنظيمي هو هدف تسعى اليه جميع المنظمات سواء كانت انتاجية ام خدمية ويتم الوصول اليه من خلال تفاعل مجموعة من الانشطة والاجراءات والقيم التي تنفرد بها المنظمة و تنسم بالندرة والابداع والاصالة والتي تؤدي الى التطوير التنظيمي والتعلم المستمر وبما ينعكس على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات الزبائن ومن ثم التفوق على المنافسين وصولا الى التميز.

- الاهمية :

- ان اهمية التفوق التنظيمي تكمن في بعض الامور وكما يأتي : (Govindsamy,2014:5)

١- السماح للمنظمة بالتحسين المستمر لإداء عملياتها من خلال اهداف واستراتيجيات واضحة.

٢- تسهيل العمل الجماعي من خلال فرق العمل.

٣- حل المشكلات التي تواجه المنظمات بسرعة وسهولة.

٤- التركيز على احتياجات الزبائن وتحقيقها وبما يفوق توقعاتهم.

٥- تمكين الموظفين من خلال التدريب والتعلم المستمر.

٦- تحسين الاستخدام من الاصول الموجودة.

وان التفوق التنظيمي يعتبر اصلاحا لأي منظمة (Jankalová,2014:546) ، ونموا وتعزيزا لها في جميع الجوانب وبما يمكنها من تحقيق التوازن بين جميع احتياجات وتوقعات الزبائن ورغباتهم مع اعلى مستوى لرضاهم (Hashemy et al.,2016:7).

- الابداع :تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد التفوق التنظيمي فلكل منهم وجهة نظر في تحديد هذه الابداع ولكن يمكن القول ان معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به (Alhimyari & Almurshidi,2020:36) حول ابعاد التفوق التنظيمي هذا من جانب ومن جانب اخر ترى الباحثة ان هذه الابداع تتلائم وتنسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وهذه الابداع هي (الابتكار و الابداع ، التركيز على السوق والزبائن ، العمليات) وكما يأتي :

١- الابتكار والابداع :ان اهم ما يميز المنظمات المعاصرة هو تبنيها للابتكار والابداع اذ يعد من مفاهيم الادارة الحديثة ومن المطالب المهمة التي تحقق التميز في الاداء (Alshobaki et al.,2018:8) ، ويبين (فاضل،٢٠١٩: ٨٣) ان الابتكار كعملية تتطلب تفكير يكون الاساس في التوصل للأفكار الجديدة غير المألوفة والتي ترتبط بجانبين : الاول حل المشكلات الحاضرة بطريقة جيدة والثاني خلق فكرة جديدة في موضوع او مجال جديد لم يكن مطروقا سابقا ، ويعرف (CHIPWATANGA,2019:25) الابتكار بأنه جميع الخطوات العلمية والتقنية والتجارية والمالية اللازمة للتطوير والتسويق الناجح للمنتجات المصنعة الجديدة أو المحسنة أو الاستخدام التجاري للعمليات أو المعدات الجديدة أو المحسنة أو إدخال نهج جديد في الخدمة الاجتماعية ، اما (العبيدي،٢٠١٠: ١٠٢) فيعرف الابداع بأنه عمل جماعي يجسد اي فكرة او ممارسة تعد جديدة في المنظمة التي قامت بتبنيها وايضا ينظر اليه بأنه التغيير الحاصل في برامج المنظمة وانظمتها لإضافة منتجات او خدمات جديدة ويمكن تفسيره عن طريق ايجاد الحلول الابداعية التي تقدم لمواجهة المشاكل التي قد تحدث في المنظمات. ويرى (مسلم،٢٠١٥: ٢١) بأن الابداع يمتاز بالعديد من الدوافع وهي (ذاتية داخلية وبيئية خارجية ومادية معنوية و دوافع خاصة بالعمل الجماعي). و يضيفان (Corazza & Agnoli,2016:16) بأنه لا يمكن اعتبار العملية الابداعية علم او نظرية مالم تكن هناك اساليب قائمة وامكانية تطبيقها.

٢- التركيز على السوق والزبائن :ويتضمن اهمية العلاقة بين المنظمة والزبون والسوق من خلال التركيز على الزبون والعمل على خدمته وفهم احتياجاته والعمل على تلبيةها فهي رغبات واجبة التنفيذ من قبل المنظمات لان المنظمات التي تسعى الى تحقيق التفوق ينبغي عليها ان توسع قدرتها في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون وتفعيل دور التغذية الراجعة في تحقيق ذلك (Ketter,2002:7)، ويعرفان (العبادي وحمدالله،٢٠١٨: ١٩٣) التركيز على السوق والزبائن بأنه مدى اتباع المنظمة آليات للتحقق من رضا او استياء الزبائن وفهم وقياس التطورات في حاجاتهم ومتطلباتهم اضافة الى اتباع المنظمة آليات تعزز من مشاركة الزبائن وكسبهم والحفاظ عليهم وبناء العلاقات الجيدة معهم. كما ويوضحان (Adebanjo & Mann,2008: 9) ان المنظمات تميل للحصول على مكانة في الاسواق تفوق منافسيها وذلك من خلال التركيز على الزبائن وآرائهم

والتواصل معهم اذ يعد الزبون هو الحاكم في تميز المنظمة وتفوقها عن غيرها من المنظمات في السوق ، ومن جانب الزبائن فمن وجهة نظر (Bose,2012:116) أن هذا البعد يهتم ببناء المنظمة للعلاقات مع زبائنهم وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى اكتساب الزبائن ورضاهم وولائهم والاحتفاظ بهم وكذلك توسيع الأعمال التجارية وتحقيق الاستدامة بما يضمن التدفق الحر للمعلومات بين الزبائن والمنظمة ويعطي للمنظمة أفكار واضحة المعالم.

٣- العمليات :وتتضمن التقييم والتحسين المستمر والتعلم والتنظيم والرشاقة والمرونة والكفاءة التشغيلية وايضا تقليل وقت انجاز العملية ، كما وتتضمن كيفية تصميم الخدمات الجديدة التي تلبي احتياجات وتطلعات الزبائن والاهتمام برصد ومراقبة مستويات الأداء بالنسبة للمنظمات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة (Badri et al.,2006:1126)، ويعرف (عباس،٢٠١٢: ١) هذا البعد بأنه اسلوب يوضح الكيفية التي تتحول بها مدخلات المنظمة الى منتجات وخدمات تحقق المنافع المطلوبة للزبائن المستهدفين مع التأكيد على الفاعلية في تحقيق الاهداف التي تعبر عن رسالة المنظمة ، وعرفا (العبادي وحمدالله،٢٠١٨: ١٩٤) التركيز على العمليات بأنه مدى امتلاك المنظمة لنظم وآليات واجراءات تصميم وادارة وتحسين نظم العمل الاجمالية والفرعية واستفادتها من الاجراءات والتكنولوجيا الحديثة في تحسينها ، ويشير (ketter,2002:7) في هذا البعد الى ان التركيز على العمليات يرتبط بعدة امور من اهمها ادارة المسؤولية المالية للمنظمة وكذلك فاعلية مجلس الادارة وفحص السياسات وتقييم البرامج والاجراءات وايضا انسيابية هيكل العمل. وفي ذات السياق يشير (كمونة،٢٠١٦: ٧٥) الى ان المنظمات التي تسعى الى تحقيق التفوق التنظيمي عليها ان تدير عملياتها بشكل فعال وكفوء في كل قسم من اقسامها وكذلك بناء فرق العمل المتعددة المواهب واخضاع كافة عمليات المنظمة للفحص سواء كانت متعلقة بالعمل او بالتصميم او بتقديم الخدمة.

المبحث الثالث / الاطار العملي

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الاولى (فرضية الارتباط) :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

جدول (١) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع المتغير المستقل	نار والابداع	كيز على السوق والزبائن	العمليات	التفوق التنظيمي
الاستشراف الاستراتيجي	٠.767	٠.667	٠.724	٠.791
Sig.	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000
N	١١١	١١١	١١١	١١١

المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٢٩) أعلاه ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي)، والمتغير التابع (التفوق التنظيمي) بأبعاده كانت موجبة وقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%). فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والابتكار والابداع حيث بلغت قيمتها (٠,٧٦٧) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (١%). اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين الاستشراف الاستراتيجي والتركيز على السوق والزبائن حيث بلغت قيمتها (٠,٦٦٧) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%). اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي (٠,٧٩١) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%). من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الرئيسية الاولى ، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بأبعاده).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير): بعد أن اتمت الباحثة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ، قررت استخدام معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي (Backward) من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تقيس مدى تأثير المتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) في المتغير التابع (التفوق التنظيمي). من اهم خصائص هذه الطريقة انها تحذف المتغيرات المستقلة ذات التأثير غير المعنوي في المتغير التابع من نموذج الانحدار (Field,2009:213).

الفرضية الرئيسية الثانية :

(H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي في التفوق التنظيمي.

(H_1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي في التفوق التنظيمي.

جدول (٢) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.830	0.215		3.856	0.000
	قدرات المسح البيئي	0.349	0.096	0.361	3.649	0.000
	قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.352	0.093	0.410	3.802	0.000
	قدرات التكامل	0.078	0.101	0.085	0.771	0.442
2	(Constant)	0.863	0.211		4.099	0.000
	قدرات المسح البيئي	0.379	0.087	0.392	4.342	0.000
	قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.391	0.078	0.455	5.038	0.000
a. Dependent Variable: التفوق التنظيمي						
F=٩٣						
R ² =0.٦٣						

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان الانموذج ضم كل ابعاد الاستشراف الاستراتيجي ، فيما تم حذف بعد قدرات التكامل من الانموذج الثاني لعدم معنوية تأثيره في العمليات ، بالتالي استقر تحليل الفرضية الرئيسية على الاتي :

١- ان قدرات المسح البيئي تؤثر في التفوق التنظيمي للشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية بمقدار (٠,٣٧٩) اذا ازداد الاهتمام بها من قبل الشركة بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%) لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٤,٣٤٢) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٢- ان قدرات الاختيار الاستراتيجي تؤثر في التفوق التنظيمي للشركة العامة لإنتاج الاسمنت الجنوبية بمقدار (٠,٣٩١) اذا ازداد الاهتمام بها من قبل الشركة بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٥,٠٣٨) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٣- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٩٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٤- بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٦٣) وهذا يعني ان انموذج الانحدار الثاني يفسر ما نسبته (٦٣%) من التغيرات التي تطرأ في التفوق التنظيمي ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

٥- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي في التفوق التنظيمي) وبنسبة ٦٧%. ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

التفوق التنظيمي = ٠,٨٦٣ + ٠,٣٧٩ قدرات المسح البيئي + ٠,٣٩١ قدرات الاختيار الاستراتيجي

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولا الاستنتاجات :

- ١- تستدل الباحثة من علاقات الارتباط الموجبة بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي بأبعاده انه اذا تم الاهتمام بتطوير قدرات المسح البيئي فان ذلك سينعكس بصورة إيجابية على التفوق التنظيمي.
- ٢- كذلك كانت علاقات الارتباط بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتفوق التنظيمي موجبة ودالة احصائيا ، فاذا ما تم الاهتمام بتطوير تلك القدرات تطور معها التفوق التنظيمي بنفس الاتجاه.
- ٣- ان جميع ابعاد الاستشراف الاستراتيجي تؤثر في الابداع والابتكار، فاذا ما ارادت الشركة ان تعزز من قدرات الابتكار والابداع لديها فيمكنها ان تطور كل تلك القدرات.
- ٤- في حال رغبة الشركة بتطوير أسواقها وتلبية رغبات زبائنهم فإنها يجب ان تركز على قدرات المسح البيئي وقدرات الاختيار الاستراتيجي فهي الأكثر تأثيرا من العمليات لانهما يشكلان الأساس في معرفة حاجات ورغبات الزبائن والاسواق.
- ٥- تستطيع الشركة مجتمع الدراسة ان تعزز من عملياتها الداخلية من خلال تركيزها على تعزيز قدرات المسح البيئي وقدرات الاختيار الاستراتيجي .
- ٦- بشكل عام ليس كل فقرات الاستشراف الاستراتيجي تؤثر في التفوق التنظيمي بنفس النسبة ، فقدرات المسح البيئي جاءت بالمرتبة الأولى ومن ثم جاءت قدرات الاختيار الاستراتيجي ، اما قدرات التكامل فلم يكن لها تأثير معنوي في التفوق التنظيمي.
- ٧- تدعم الشركة منتسبيها لغرض تقديم أفكار إبداعية تطور من العمل فيها ، لكنها لا تتبنى سياسة واضحة ومعلنة لغرض نشر ثقافة الابداع بين كل اقسامها.
- ٨- تشعر الشركة بأهمية المحافظة على أسواقها ودعم منتجاتها فيها لخدمة زبائنهم ، جاء ذلك من خلال سعي الشركة لتعزيز صورتها لدى الزبائن ، لكن مازالت القدرة التنافسية لمنتجاتها ضعيفة قياسا بمنتجات المنافسين.
- ٩- تمتلك الشركة رقابة وسيطرة عالية على عملياتها الإنتاجية ، وتسعى لتحسين تلك العمليات ، ولكن الشركة تعاني من تقادم تكنولوجيا الإنتاج فيها ، الامر الذي يمكن ان ينعكس في جودة انتاجها.

ثانياً : التوصيات - في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها البحث قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم ايجابياً في تقديم الفائدة الى المنظمة ومن اهمها :

- ١- ينبغي على الشركة عينة البحث ايلاء المزيد من الاهتمام بقدرات المسح البيئي وذلك بسبب علاقة الارتباط الموجبة بين قدرات المسح البيئي والتفوق التنظيمي ولتوفير المعلومات بسهولة للقيادات بما يمكنها من الاستفادة منها في العمل.
- ٢- ضرورة ان تولي الشركة المبحوثة المزيد من الاهتمام لقدرات الاختيار الاستراتيجي لأنها تساعد ادارة الشركة في توفير معلومات دقيقة ورؤية مستقبلية واضحة من خلال توفير قاعدة معلومات في الشركة المبحوثة من شأنها تساعد متخذ القرار في اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة.
- ٣- يجب على الشركة المبحوثة تكريس جهودها في مجالي الاستشراف الاستراتيجي وتوظيفه في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال برامج خاصة ومعدة لهذا الغرض.
- ٤- من الضروري على الشركة المبحوثة زيادة الاهتمام بعملية المسح البيئي وذلك من خلال استخدام تقنيات حديثة لرصد التطورات البيئية ومعرفة حاجات الزبائن المتغيرة.
- ٥- ضرورة القيام بتطوير البدائل الاستراتيجية بشكل مستمر وعدم البقاء لمدة طويلة على بديل واحد او اكثر وحسب التطورات البيئية.
- ٦- على الشركة المبحوثة الاستفادة من المهارات والخبرات المتاحة لديها لغرض تعزيز خبرة الموارد البشرية الجديدة وكذلك لتعزيز قوة مواجهتها للتغيرات المستقبلية.
- ٧- من الافضل قيام الشركة المبحوثة بتبني سياسة واضحة ومعلنة لغرض نشر ثقافة الابداع بين اقسام الشركة وهذا بدوره يؤدي الى دعم المنتسبين فيها وتحفيزهم بتقديم وتطوير افكار ابداعية.
- ٨- من اجل التفوق على المنافسين ضرورة التعرف على منتجاتهم وتحليلها والتعرف على نقاط القوة فيها ومن ثم تطوير منتجات الشركة والتغلب على نقاط الضعف فيها.
- ٩- من الامور المهمة ايضا قيام الشركة المبحوثة بتجديد وتطوير تكنولوجيا الانتاج لديها وذلك من خلال تخصيص مواردها المالية لهذا الغرض والذي ينعكس بدوره على جودة المنتجات وكذلك تحقيق عوائد مالية.

المصادر :

- ١- بوشمال ، منال ، "دور نظم المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي" ، رسالة ماجستير ، جامعة ام البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر (٢٠١٤) ، ص٤٠.
- ٢- العبادي ، هاشم فوزي و حمدلله ، اسامة علاء، (٢٠١٨)، "تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي" ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (١٠)، العدد (٢٢).

- ٣- العبيدي، ارادن حاتم خضير، (٢٠١٠) "تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية" ، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- ٤- عباس ، سامي احمد(2018) ذكاء الأعمال وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد(١٢)،ص،٢٥٦،٢٦٠.
- ٥- عباس ، طارق عدنان،(٢٠١٢)، استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، المجلد (٧)، العدد (١٩).
- ٦- كمونة، علي عبد الامير،(٢٠١٦)، "تأثير انماط القيادة واستراتيجية ادارة المعرفة في التفوق التنظيمي : بحث ميداني في عدد من المصارف الاهلية العراقية"، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٧- مسلم، عبد الله حسن، (٢٠١٥)"الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق" دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- 1- Abu Naser , Samy S. , & Al Shobaki, Mazen J. ,(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. (6), Iss.(2),pp.10-16.
- 2- Adegbile , Abiodun , Sarpong , David & Meissner, Dirk , (2017) Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda , International Journal of Innovation and Technology Management Vol. 14, No. 4,p8.
- 3- Akwel, Cynthia, A.,(2007).(The process of creating dynamic capabilities) . Doctoral thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of PhD of Loughborough University,p38.
- 4- Al Shobaki,Maher J. Shamia1, Mazen J., Samy S. Abu ,(2018)" Using the Asian Knowledge Model “APO” as a Determinant for Performance Excellence in Universities- Empirical Study at Al -Azhar University-

Gaza" Department of Information Technology, Faculty of Engineering and Information Technology, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

- 5- Alhimyari, Bashar Abbas,& Roqaya Kazem Al-Murshidi (2020)," The Mediating Role of Strategic Improvisation in the Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence ", International Journal of Innovation, Creativity and Change , vo.(13), no.(8), pp. (31-49).
- 6- Amayreha,Khalid Thaher,(2021)," The role of knowledge management in delivering the organization to the state of performance excellence: Mediating role of technological vigilance, Irbid National University, Jordan ,Management Science Letters 11 ,1277–1286.
- 7- Amniattalab, Ayda, and Reza Ansari , (2016)"The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity", International Journal of Innovation Management. Vol. 20,No.3.
- 8- Andersen, P. D., & Rasmussen, B. (2014). Introduction to foresight and foresight processes in practice: Note for the PhD course Strategic Foresight in Engineering. Department of Management Engineering, Technical University of Denmark,p6.
- 9- Adebajo, D., & Mann, R. ,(2008)," Business excellence", BPIR Management Brief, Vol.(4),No.(6) , pp.1–16.
- 10- Badri ,Masood Abdulla ; Selim ,Hassan; Alshare ,Khaled ; Grandon ,Elizabeth E.; Younis ,Hassan; Abdulla Mohammed;(2006); The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework; International Journal of Quality &Reliability Management Vol. 23 No. 9,pp1118-1157.

- 11-** Babatunde, B. O., & Adebisi, A. O. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 64(1),p26.
- 12-** Bhardwaj, S. S., & Kumar, D. (2014). Environmental scanning of FMCG companies in India: a comparative study. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(1),p40,42.
- 13-** Bose ,Tarun Kanti;(2012); Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution towards Effective Value Chain Management; *International Journal of Marketing Studies* Vol. 4, No. 3,pp113-121.
- 14-** CHIPWATANGA, TIMOTHY LABAN, (2019)" IMPACT OF OPERATIONAL EXCELLENCE ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY OF FIRST NATIONAL BANK ZAMBIA, A dissertation submitted to the University of Zambia in partial fulfilment of the requirements of the Master's Degree of Business Administration in anagement Strategy,p17.
- 15-** Cook, C. N., Wintle, B. C., Aldrich, S. C., & Wintle, B. A. (2014). Using strategic foresight to assess conservation opportunity. *Conservation biology*, 28(6), 1474-148.
- 16-** Corazza, G. E., & Agnoli, S. Eds., (2016)," Multidisciplinary Contributions to the Science of Creative Thinking", Springer, Singapore.
- 17-** Daniel K,(2018) Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning, inouye asia pacific center for security studies occasional paper,p1.

- 18-** DESS,G. (2019). McNAMARA, G. EISNER,A. LEE, A. (2019). "STRATEGIC MANAGEMENT: TEXT AND CASES, NINTH EDITION", Ninth edition. | New York, NY : McGraw-Hill Education,p37.
- 19-**Field, A., (2009). " Discovering statistics using SPSS", 3rd edition. London: Sage..
- 20-** Govindsamy, N,(2014)" A critical review of Operations Excellence programs: A petrochemical company as case study", Dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree Magister in Development and Management Engineering at the Potchefstroom Campus of the North-West University.
- 21-** Hashemy,S. H.; Yousefi,M.; Soodi,S.& Omid,B.,(2016)," Explaining human resource empowerment pattern and Organizational Excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (7), No. (2),pp.6-13.
- 22-** Hassanabadi, Masoud. (2019). " Strategic thinking, organizational foresight, and strategic planning in high-tech SMEs in the UK. Diss". Bangor University,p49,70.
- 23-** Jankalová , Miriam,(2014), "Methodical basis of the Business Excellence status assessment." 2nd World Conference on Business, Economics and Management, Vol. (109). pp. 546-551.
- 24-** Ketter, M., "Peter Achieving excellence in the management of human services organizational", printed by bacon company, U. S. A,2002.

- 25-** Otto, A., & Obermeier, R. (2007). Logistikmanagement–Analyse, Bewertung und Gestaltung logistische Systeme. DÜV, Wiesbaden, p402.
- 26-** Paliokaitė, Agnė, Nerijus Pacesa, and David Sarpong. (2014) "Conceptualizing strategic foresight: An integrated framework". Strategic Change. Vol. 23.No.3-4: 161-169.
- 27-** Passing, Frank. "Technologiekonvergenz im Kontext von Strategic Foresight." Technologiekonvergenz im Kontext von Strategic Foresight. Springer Gabler, Wiesbaden, (2017) 7-20.
- 28-** Schweitzer, Nicola, Rupert Hofmann, and Andreas Meinheit. "Strategic customer foresight: From research to strategic decision-making using the example of highly automated vehicles." Technological Forecasting and Social Change 144 (2019): 49-65.
- 29-** Trier, Juliane Hageselle, (2020). "Combining AI & Strategic Foresight to future –proof online brand positioning, Strategic Product Design Faculty of Industrial Design Engineering, Delft University of Technology, Master Thesis, p6,36.
- 30-** Thomas L.. Wheelen, & Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy: toward global sustainability Pearson/Prentice Hall.
- 31-** Wall ,Stuart , Zimmermann Carsten , Klingebiel Ronald, Lange Dieter and Edward Elgar,(2010)," Strategic Reconfigurations Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries", Printed and bound by MPG Books Group, UK, p19.