

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Abdullah Nour Al-Din Muhammad. Strategic Physiognomy and its Reflections on organizational high-performance indicators / exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Northern Cement Company. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (1):306-320.

Strategic Physiognomy and its Reflections on organizational high-performance indicators / exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Northern Cement Company

Nour Al-Din Muhammad Abdullah¹

¹ Presidency of the Northern Technical University, Mosul, Iraq

nooraldeen.mohamed@ntu.edu.iq¹

Abstract: The aim of the research was to Recognizing the level of both strategic physiognomy and indicators of high organizational performance among workers in the Northern Cement Company, as well as identifying the relationship of the dimensions of strategic physiognomy to a set of organizational high performance indicators, The research sample included (96) employees at different administrative levels in the organization in the field of study, The researcher used the questionnaire form as a main tool in the process of collecting data on the practical side of the research. (90) valid questionnaires were retrieved for analysis and (6) were excluded. The statistical programming (SPSS_23) and (Smart PLS 4) were relied upon. The research found that there is a significant, statistically significant correlation between strategic physiognomy with its dimensions of empowerment, inspiration, deep understanding, strategic thinking, and strategic intuition) and performance indicators represented by (strategic implementation, organizational flexibility, stakeholder satisfaction, social responsibility, return on capital).

Keywords: Strategic Physiognomy ,Indicators of high Organizational Performance.

الفراسة الاستراتيجية وانعكاساتها على مؤشرات الاداء العالي المنظمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معاونيه السمنت الشمالية)

م.م. نور الدين محمد عبد الله¹

¹ رئاسة الجامعة التقنية الشمالية، الموصل، العراق

المستخلص: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى كلا من الفراسة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء العالي المنظمي لدى العاملين في معاونية السمنت الشمالية، وكذلك التعرف على علاقة ابعاد الفراسة الاستراتيجية بمجموعة مؤشرات الاداء العالي المنظمي، واشتملت عينة البحث على (٩٦) من العاملين بمستويات ادارية مختلفة في المنظمة ميدان الدراسة ، واستخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في عملية جمع بيانات الجانب العملي

للبحث، وقد تم استرجاع (٩٠) استمارة صالحة للتحليل واستبعاد (٦) ، وتم الاعتماد على كل من البرمجة الاحصائية (SPSS_23) و (Smart PLS 4) وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الفراسة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بالتمكين، الإلهام، الفهم العميق، التفكير الاستراتيجي، الحدس الاستراتيجي و مؤشرات الاداء العالي المتمثلة ب(التفكير الاستراتيجي، المرونة التنظيمية، رضا أصحاب المصالح، المسؤولية الاجتماعية، العائد على رأس المال).

الكلمات المفتاحية: الفراسة الاستراتيجية، مؤشرات الاداء العالي المنظمي.

Corresponding Author: E-mail: nooraldeen.mohamed@ntu.edu.iq

المقدمة:

فرضت البيئة الديناميكية التي يشهدها القرن الحالي على المنظمات سواء كانت العاملة في القطاع العام او الخاص والهادفة الى تحقيق مردودات اقتصادية جراء ما تقدمه من سلع وخدمات الى المجتمع الكثير من التحديات التي فرضت عليها تبني افكاراً يمكن ان تسهم في تطوير ادائها الوظيفي، والتفكير في مواكبة مؤشرات الأداء العالي المنظمي الي فرضتها البيئة المحيطة، كما ان تبني تلك الأفكار يرتبط بقدرة تلك المنظمات على توظيف مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية، وبما يعزز من قدراتها التنافسية. وهذا يقوم على فكرة أساسية مفادها ان الانسان هو الركيزة الأساسية لخلق الابداع وتحقيق التفوق والنجاح من خلال ما يمتلكه من قدرة على التفكير، الامر الذي اوجب على المنظمات الاستثمار في العنصر البشري استثماراً سليماً. وخصوصاً المنظمات العاملة في القطاع الصناعي من خلال ما تمتلكه القيادات الادارية من خزين معرفي يمكنها من الوصول الى تحقيق اعلى مؤشرات الأداء المنظمي المتعارف عليها وعلى جميع المستويات المحلية والإقليمية والدولية. ومن هذا جاء بحثنا لمعالجة مشكلة رئيسة والمتمثلة بالتساؤل الآتي: هل تساهم هل تساهم الفراسة الاستراتيجية في تعزيز مؤشرات الاداء العالي المنظمي؟ وانطلاقاً من هذا التساؤل تبدأ منهجية البحث.

المبحث الأول: المنهجية

أولاً: مشكلة البحث

نظراً للدور البارز الذي تمارسه المنظمات الانتاجية في تسريع عجلة الاعداد من خلال امتلاكها لرؤية ورسالة واهداف تعمل على صنع الحاضر وتخطط لمستقبل افضل، إذ تعتبر من الاعمدة الساندة للمجتمعات المتحضرة التي تبحث عن مواكبة التغيرات المتسارعة، ولتحقيق ذلك يفترض على قادة تلك المنظمات الخروج عن السياقات ذات الأنماط التقليدية وممارسة الأدوار الاستثنائية، وبالتالي فإن تلك المنظمات دائماً ما تبحث عن التطوير المستمر مما اوجب عليها البحث عن قادة يمتلكون تلك المهارات الاستثنائية ومن هنا تنطلق مشكلة البحث من خلال مجموعة من التساؤلات البحثية التالية :

١. ما الإطار الفكري والمفاهيمي للفراسة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء العالي المنظمي؟
٢. ما مستوى الفراسة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟
٣. ما درجة اعتماد المنظمة المبحوثة لمؤشرات الاداء العالي المنظمي؟
٤. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الفراسة الاستراتيجية لدى العاملين في المنظمة المبحوثة ومؤشرات الاداء العالي المنظمي؟
٥. أي من أبعاد الفراسة الاستراتيجية الأكثر أهمية أو تأثير في تحقيق مؤشرات الاداء العالي للمنظمة؟

ثانياً: اهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

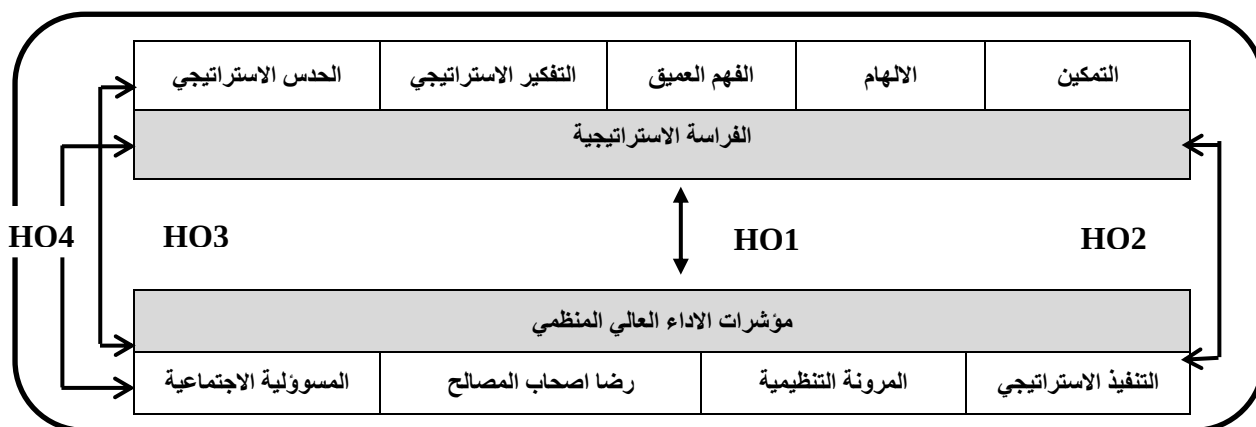
١. التعرف على الإطار الفكري والمفاهيمي للفراسة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء العالي المنظمي.
٢. تحديد المستوى المتحقق لمؤشرات الاداء العالي المنظمي في معاونية السمنت الشمالية.
٣. تحديد مستوى ممارسة العاملين في معاونية السمنت الشمالية لمؤشرات الاداء العالي المنظمي.
٤. الوقوف على مستوى تأثير الفراسة الاستراتيجية في مؤشرات الاداء العالي في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١. تبني مفاهيم ومهارات الفراسة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء العالي المنظمي.
٢. أهمية الفراسة الاستراتيجية لدى القادة والذي يعد المحور الاساس لنجاح تلك المؤسسات وتحقيقها لأهدافها ورسالتها.
٣. أهمية دراسة مؤشرات الاداء العالي لكونه من المواضيع الحيوية المعاصرة في زيادة فعالية واستمرارية جميع المؤسسات.
٤. يكتسب هذا البحث أهمية خاصة على المستوى النظري لأنه يعد البحث الأول الذي يجمع ما بين الفراسة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء العالي المنظمي بحسب إطلاع الباحث.
٥. قد يستفاد من نتائج هذا البحث من قبل القيادات في المنظمة المبحوثة من خلال أيلاء الاهتمام الكافي لتنمية وتحريك القدرات العقلية الكامنة لدى العاملين وبما يساهم في تعزيز مؤشرات الاداء العالي المنظمي.
٦. يقدم هذا البحث إطاراً علمياً يمكن من خلاله إدراك قيمة مؤشرات الاداء العالي المنظمي ودورها في الارتقاء بأداء المنظمة المبحوثة، وتحسين مخرجاتها، وزيادة جودة خدماتها.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: يسعى الباحث من خلال هذا المخطط الى توضيح علاقات الأثر ما بين متغيرات البحث.



الشكل (١) مخطط البحث الافتراضي

خامساً: فرضيات البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفراصة الاستراتيجية (على المستوى الكلي) ومؤشرات الاداء العالي المنظمي (على المستوى الكلي).

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفراصة الاستراتيجية (على المستوى الكلي)، ومؤشرات الاداء العالي المنظمي (منفردة) وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية

H02.1 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفراصة الاستراتيجية على المستوى الكلي ومؤشر التنفيذ الاستراتيجي.

H02.2 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفراصة الاستراتيجية على المستوى الكلي ومؤشر المرونة التنظيمية.

H02.3 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفراصة الاستراتيجية على المستوى الكلي ومؤشر رضا اصحاب المصالح.

H02.4 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفراصة الاستراتيجية على المستوى الكلي ومؤشر المسؤولية الاجتماعية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفراصة الاستراتيجية (منفردة)، ومؤشرات الاداء العالي المنظمي (على المستوى الكلي) وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية

H03.1 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين ومؤشرات الاداء على المستوى الكلي.

H03.2 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالهام ومؤشرات الاداء على المستوى الكلي.

H03.3 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفهم العميق ومؤشرات الاداء على المستوى الكلي.

H03.4 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي ومؤشرات الاداء مجتمعة.

H03.5 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحدس الاستراتيجي ومؤشرات الاداء مجتمعة

الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يوجد أثر معنوي للفراصة الاستراتيجية (على المستوى الكلي) ومؤشرات الاداء العالي المنظمي (على المستوى الجزئي).

سادساً: مجتمع الدراسة

تم اختيار معاونة السمنت الشمالية (المقر ومعلمي سمنت بأدوش القديم والتوسيع) في محافظة نينوى كونها تمثل بيئة استثمارية خصبة ميداناً بحثياً لها من دور كبير في إنعاش الاقتصاد العراقي وتسهم في الحد من البطالة ولو بنسب قليلة في حالة تم استثمارها بالطرق الصحيحة كما واشتملت عينة البحث على العاملين بمستويات ادارية مختلفة للإجابة على الاسئلة التي وردت في اداة الدراسة (استمارة الاستبانة) إذ تم الحصول على (٩٦) استمارة من أصل (٩٦) وكانت الصالحة منها (٩٠). وقد تم استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الاحصائي.

سابعاً: توصيف أداة الدراسة ومقاييسها

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في عملية جمع البيانات للمنظمة المبحوثة، تتضمن المقياس متغير الفراصة الاستراتيجية بوصفه متغيراً مستقلاً وتضمن خمسة ابعاد (التمكين ، الالهام ، الفهم العميق، التفكير الاستراتيجي والحدس الاستراتيجي) الابعاد الثلاثة الاولى تم الاعتماد في قياسها على كل من (SAAED,2021,2627) و (MOHAMMED) و (Soluman & Jamal, 2022, 1217) و(كشكول، ٢٠٢٠) اما البعدان الاخيران فقد تم الاعتماد على (عزيب، ٢٠٢١، ٥٤) في قياسهما اما العامل المعتمد وهو مؤشرات الاداء العالي المنظمي الذي يتضمن (التنفيذ الاستراتيجي، المرونة التنظيمية ، رضا أصحاب المصالح، المسؤولية الاجتماعية، العائد على راس المال) فقد تم صياغة مقياسها من قبل الباحث بالاعتماد على (Gary, 2009) و (عبودي ، ٢٠١٣)

المبحث الثاني: الإطار النظري

تعتمد الفراسة الاستراتيجية على مجموعة الخصائص الفسيولوجية التي يحملها صناع القرار والتي تمكنهم من قراءة ما يجول في خاطر الأشخاص أصحاب العلاقة سواء كانوا من البيئة الداخلية او الخارجية المحيطة بالمنظمة وذلك من خلال لغة التخاطب او مجموعة الايحاءات الجسدية التي يقوم بها الشخص المقابل الامر الذي يمكنهم من اختيار الاستراتيجيات التي تتم صياغتها وكيفية التعامل معها في ضوء المتغيرات. فالمنظمات عادة ما تبحث عن طرق للنجاح في هذه المهمة وتبحث عن العوامل الاستراتيجية المناسبة التي تساهم في تعزيز مؤشرات الأداء العالي. التي تعمل على كشف نقاط القوة والضعف لدى العاملين، باعتبارهم أحد اهم الركائز الأساسية ومن ثم تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، والوقوف على ما تتطلبه تلك الموارد من احتياجات تدريبية تسهم في حثهم على بذل أقصى الجهود، والتفاني في العمل وهذا الامر لا يقتصر على العاملين في المستويات التشغيلية بل يتعداه الى المدراء في المستويات الأعلى كونه يرتبط بمدى قدرة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها، لضمان النجاح على المستوى البعيد في ضل بيئة تتسم بالتغيرات الديناميكية المتسارعة، من هيكل منافسة، والتطور المتسارع في تقانات الاتصالات والمعلومات التي جعلت من العالم اشبه بقرية صغيرة وهذا الامر سهل عملية التسوق الالكتروني ، الذي كان له دوراً كبيراً في تنوع احتياجات الزبون، الى جانب قصر دورة حياة المنتج، كل هذه الجوانب فرضت على أصحاب القرار اعتمادهم على الفراسة لتعزيز مؤشرات الأداء العالي المنظمي

أولاً: علم الفراسة الاستراتيجية

١- مفهوم علم الفراسة والاستراتيجية

يرتكز علم الفراسة على دراسات منهجية لسمات الوجه والبنية الجسدية للإنسان، وهذا العلم هو محور العواطف التي تترجم على شكل تعبيرات تظهر على وجوه الناس، لأن الأنشطة الذهنية والعواطف تؤثر على الحركة. فعضلات الوجه تعكس بشكل مباشر الطبيعة النفسية للشخص ، ومن ثم يستطيع الشخص قراءة العقل وتحليل الشخصية، ويؤكد علماء النفس أن ٦٠٪ من التواصل البشري يظهر على شكل حركات وإيماءات جسدية في الوجه ، يمكن استخلاص الثمار من خلال قراءة ملامح الإنسان أو من خلال فهم حركات وتعابير الوجه والجسم ، وقد أشارت بعض الدراسات الحديثة إلى أن وجه الإنسان يحتوي على (نواة الحقيقة) ، والتي من خلالها يتم التعرف على شخصية الإنسان، وأشار(الفاقي، ٢٠١٠، ٦) الفراسة مبنية على فكرة الخصائص الظاهرة التي تنبئ به شخص إلى شيء لم يدركه الآخرون ولا يفهموه ، فهو مرادف للذكاء والعلم الذي يدرس ملامح الوجه أو الجسم ، بالإضافة إلى كونه وسيلة للتمييز بين الأخلاق والفضائل أو الرذائل من خلال بيئته. التي ينتمي إليها أن علم الفراسة (PHYSIOGNOMY) يأتي من كلمتين الأولى (PHYSIO) (تعني الطبيعة) والثانية (GNOMY) وتعني (التقييم)، وفي الدلالات اللغوية لكلمة (فراسة تشير إلى التثبت، والنظر، والمكاشفة، والتوسم، والتأمل، والعلم، وإدراك الباطن، والعلم بأحوال الناس بما يوقعه الله في قلوب بعض عباده (كرامة) أو بالدلائل والتجارب والخلق والأخلاق (بالنظر والاستدلال). كما تشير إلى الحاذق بما يفعل. (شحاتة ومحمد، ٢٠٢١، ٣٨١) اما اصطلاحاً فقد عرفته الموسوعة البريطانية بأنه علم يدرس التطابق ما بين الخصائص النفسية، وبين ملامح الوجه، وبنية الجسم (Britannica Encyclopaedia) كما عرفه (Oxford Dictionary) على أنها الفن المفترض والمخيل للحكم على شخصية الفرد من خلال خصائص الوجه. في حين عرفه (Abu,2018 Laban et al, 23)، بأنه دراسة الخصائص النفسية لبنية الجسم و ملامح الوجه.

اما الاستراتيجية هي أقصر طريق للوصول إلى الغايات المرغوبة بالوسائل المتاحة، والانتقال من موقع معين الى حيث تريد أن تكون. من خلال تحديد أين تذهب، ولماذا، ومتى وكيف، وكذلك اختيار ما لا يجب فعله. إذاً تدور الاستراتيجية حول تشكيل المستقبل (Mckeown, 2019,1) وذلك لان القرارات الاستراتيجية تستند الى مدخلان اساسيان الأول يدور حول تحليل بيئة الأعمال المحيطة بالشركة، والتي يتم تحديدها من خلال العلاقات التجارية للشركة (مع المنافسين والموردين والعملاء). اما الثاني يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للشركة التي تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية (أهداف وقيم الشركة، الموارد والقدرات التي تمتلكها الشركة أو تتحكم فيها، الهيكل التنظيمي وأنظمة الإدارة التي ستستخدمها الشركة لتنفيذ استراتيجيتها). فالاستراتيجية الناجحة هي التي تتكيف مع خصائص الشركة وبيئتها الصناعية، لذا فإن دورة الاستراتيجية الجيدة هي التي تأخذ في الاعتبار اهتمامات وخصائص أصحاب المصلحة (Grant,2021,6-8)

٢- مفهوم الفراسة الاستراتيجية

وفقاً ل (Soluman& Jamal,2022,1217) تعد الفراسة الاستراتيجية عامل استراتيجي مهم لنجاح الأعمال في المنظمات بشكل عام، خصوصاً بعد ان أصبحت المنظمات تلعب دوراً كبيراً في المجتمع وتأثيرها المباشر والفعال على القادة بشكل خاص والمديرين بشكل عام قد أصبحوا مصدر حيوي ومعاصر في مجال الإدارة الاستراتيجية، في الوقت الذي تسعى فيه المنظمة إلى تحقيق أهدافها. والبحث عن الطرق الي من خلالها تكسب رضا الزبون وتقلل التكاليف تبدأ باختيار الأداة الفعالة الي تساهم في توفير معلومات لصناع القرارات بالمنظمة وهذه الأدوات ترتبط بالقدرات الذهنية لصناع القرار والتي تمكنهم من فهم البيئة التي تعمل فيها المنظمة بالإضافة إلى تحليل المعلومات لتفعيل القدرات والتخطيط للمستقبل والتكيف مع المتغيرات (Jonson,2011,122). بالتالي أصبح صناع القرار يبحثون عن علم يجمع بين الحس والاستدلال لمعرفة طبائع الناس وأخلاقهم الباطنة (نصار، ٢٠١٩، ٧٣٣) ويمكنهم من مراقبة مجموعة التعابير الشخصية للشخص المقابل من نبرات الصوت او الايحاءات الجسدية الصادرة منه من حركات لا إرادية (Hassin & Tope, 2000,837) وهذا العلم يرتبط به. نوعان أساسيان. الأول موجود في عقل الإنسان وهو ينعكس بوضوح في أفعالهم ووجوههم، والثاني: هو علم الاستدلال الذي يوجد في طبيعة مظهر الإنسان وظهوره، والذي يمكن التعرف عليه من خلال بعض الأسرار التي لديهم في الشكل. يتم استنباط أخلاق الناس ونواياهم من

خلال النظر إلى وجوههم ومظهرهم، أي استنتاج الأخلاق العميق هو ما يعرف بالفراصة الاستراتيجية (MOHAMMED & SAAED, 2021, 2626) ويعرفه (كشكول، ٢٠٢٠، ٤٩) بأنها "قدرة الإدارة العليا على قراءة الوجه والعقل وتحليل شخصية الناس، التي تمكنهم من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال تمكينهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة أو أنها قدرة القيادة على التحليل، الشخصية أو الموقف والحكم، الصفات من خلال البصيرة، فهم البيئة بعد أن تتمتع القيادة بصفات عديدة مثل الذكاء والبصيرة واليقظة، مما يخلق صورة ذهنية للقائد، ويحلل هذه الصورة، ويجعلها استراتيجية. القرارات، يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة. كما يعرف بأنها (مجموعة من الممارسات التي تحدد خصائص وشخصية الأفراد، وقراءة كل ما يدور في أذهانهم وعقولهم من قبل القيادة العليا التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة، وتحقيق، وحاضر المنظمة ومستقبلها، Jamal, 2022, 51). ويرى الباحث بان الفراصة الاستراتيجية هي علم كونه يركز على تحليل الخصائص النفسية للمقابل وفن كونه يركز على التخيل واستنباط الأفكار التي تجول في خاطر الشخص المقابل.

وأشار بعض الباحثين ان الفراصة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي تمثل عناوين لنفس المنهج المفاهيمي إلا ان أكثر الباحثين أشاروا بأن الفراصة الاستراتيجية يمثل المصطلح الأقدم الذي ترتبط بظهور البشرية في حين ان مفهوم الذكاء الاستراتيجي بدأ من قبل العلماء الكلاسيكيين في الولايات المتحدة في عام ١٩٤٧، إذ استغرق تطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي أربع مراحل بدءاً من زمن الحرب العالمية الثانية، وركزت المرحلة الثانية على التحليل الذي ساعد صانعي السياسات بالحقائق ومن ثم اتخاذ قرارات مستنيرة، المرحلة الثالثة حسنت النقص في المرحلتين السابقتين من خلال التقدم العلمي وتطوير التقنيات وبدأت المرحلة الرابعة عندما بدأ الإرهاب عالمياً يهز العالم منذ عام ١٩٩٧ (Kori, et, al. 2020, 133). ويمكن ان يصنف الذكاء الى ثلاث أنواع الذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي والذكاء التشغيلي. النظرية المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي هي نظريات القوة التي يعرفها ماكس وبيبر بأنها القدرة على تحقيق الأهداف، أو التحكم في الأنشطة، أو الأحداث، أو الموارد، لتحقيق الأشياء على الرغم من العقبات أو المقاومة أو المعارضة. وفقاً لذلك، يؤكد وبيبر أن السلطة مستمدة من ثلاث مجالات: تقليدية وكاريزمية وقانونية أو عقلانية (Gingrich, 2007, 78). وفي ذات السياق أشار (Kori, et, al. 2020, 133) إن الذكاء الاستراتيجي هو الاستشراف والتحذير الاستراتيجي وعملية التعلم والإبداع في صنع المعرفة الضمنية بشكل صريح وتقييم التكنولوجيا وتسهيل العملية وربطها بصنع القرار.

٣- أهمية علم الفراصة الاستراتيجية

- أشار كل من (Ahmed, 2016: 46) (Amal, 2019: 47) (Conway, 2019: 679) (Pastel, 2020: 56) ان أهمية الفراصة الاستراتيجية تكمن من خلال: (Jamal, 2022, 51)
 ١. هي إحدى الاستراتيجيات الهامة لتعزيز شخصية الفرد كما أنها تمكن الأفراد العاملين الذين يتمتعون بعلم الفراصة من قراءة مشاعر الآخرين والتعامل مع الخلافات بنجاح.
 ٢. يعزز قدرة القيادة العليا على إنجاز المهام الإدارية وتحسين الرؤية الاستراتيجية للمنظمات.
 ٣. تساعد القيادة العليا في تحقيق الأداء المتميز لضمان بقاء وازدهار المنظمة على المدى الطويل، والأفراد الذين يمتلكون الفراصة الاستراتيجية عادة ما يتمتعون بالكفاءة والمصادقية والقدرة على الإلهام والرؤية وامتلاك مهارات الذكاء بجميع أنواعها.
 ٤. يحفز علم الفراصة الاستراتيجية الشعور بالمشاركة والعمل الجماعي.
 ٥. يساهم بشكل واضح في تحقيق رسالة المنظمات، ويعمل على التنسيق والترابط بين الاستراتيجيات على مختلف المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 ٦. يمتاز بقدرته على حل المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمات وخاصة في مجال التصنيع واختيار القرار المناسب.
 ٧. تعمل على تعزيز القيم الثقافية بين الأفراد من خلال المنظمات، لتطوير توجهات استراتيجية حديثة.
 ٨. المنظمات قادرة على استثمار الموارد البشرية المتاحة على النحو الأمثل، وبناءً على ذلك، نرى أن ذلك يبرز أهميتها من خلال التمتع بالقيادة التنظيمية، مع جعلهم يتمتعون بالقدرة على قراءة شخصيات الأفراد، والقرارات من خلال مشاعرهم، كما أنه يزيد من واقعية الأفراد لاكتشاف الجديد. طرق العمل وحل المشكلات.
- ومن وجهة نظر الباحث يمكن ان تكمن أهمية علم الفراصة الاستراتيجية في مجموعة من النقاط أهمها: (رؤية تحليلية)
 - يساهم في تعزيز الرؤية المستقبلية والتفكير المنظم لصناع القرار.
 - ينمي القدرات الإبداعية لصناع القرار وبما يساهم في تقديم كل ما هو جديد.
 - يقود المنظمة إلى التميز بما ينعكس على تعزيز مركزها التنافسي ضمن الأسواق التي تعمل فيها.
 - يزيد من قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات المحيطة.
 - يساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
 - يعزز من قدرة المنظمة على التلون في ضوء التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة وما تطلبه هياكل المنظمة من تغيرات تتناسب مع الوضع القائم.

٤- أهداف الفراصة الاستراتيجية

- أوضح كل من (rosen, 2013: 140) (Assistance, 2013: 61) (Conway, 2019: 678) (Al Janabi, 2017: 139) ان علم الفراصة الاستراتيجية يهدف الى: (Jamal, 2022, 51)
 - ١- العمل على إعادة هيكلة القدرات الروحية والعقلية التي تساهم في تكوين الشخصية الاستراتيجية.

- ٢-الحرص على تكامل المهارات، وخاصة المهارات الفردية للقائد الاستراتيجي، والتي يتم تمثيلها في (التفكير الاستراتيجي، الهدف الاستراتيجي) التي تعمل معاً اعتماداً على بعضها البعض.
- ٣-التحفيز على المرونة الاستراتيجية للاستجابة بسرعة لأي حالة ديناميكية مضطربة.
- ٤-تشجيع التنبؤ من خلال تحديد سمات الكفاءة للقادة المستقبليين وكيفية إعدادهم لبيئة المستقبل، خاصة أن كفاءتهم تختلف عن القادة الحاليين من حيث القدرة والدور، المسؤولية.
- ٥-يحرص على تكوين علاقات جيدة مع الآخرين من خلال تكوين الذات والحفاظ عليها من خلال التواصل غير المباشر معهم من خلال ملامح الوجه.
- ٦-أضافة ميزة إبداعية لجميع الاستراتيجيات المقترحة من خلال القضاء على حالة عدم اليقين.
- ٧-رصد المسار الاستراتيجي للمنظمات وخاصة الرائدة منها سواء كانت أهدافاً أو عمل استراتيجي.
- ٨-إبقاء المنظمات دائماً في المقدمة ورائدة في مجال عملها.
- ٩-زيادة مبيعات المنظمة وزيادة ربحيتها.

٥- ابعاد علم الفراسة الاستراتيجية

يتفق كل من (Wing,2015) و (Dabbas & Muhammad2018) و (Hussain,2018) و (Alsaqal, et al.,2021) و (Muhammad & Saaed,2021,2627) و (Jamal,2022,52) و (Soluman& Jamal,2022,1217) بأن ابعاد الفراسة الاستراتيجية تكمن في ثلاثة ابعاد رئيسية (التمكين، الالهام، الفهم العميق) في حين اعتمد (عزيل، ٢٠٢١، ٥٤) أربعة ابعاد هي (الإلهام ، التفكير الاستراتيجي ، التمكين ، الحدس الاستراتيجي) انطلاقاً من الدراسات أعلاه يحدد الباحثان ابعاد الفراسة الاستراتيجية بالاتي(التمكين، الالهام، الفهم العميق، التفكير الاستراتيجي، الحدس الاستراتيجي).

البعد الاول: التمكين

وردت إشارات واضحة ومتكررة في الكثير من الدراسات والتي تدور حول الإيجابيات التي تجنيها المنظمة من معارف، وإبداع وأفكار، وطاقات، تتوافر في العاملين من صناعات القرارات في الخط الأول، أو على مستوى المدراء لأجل مواجهة البيئة الديناميكية المحيطة. هنا ظهر التمكين الإداري كمفهوم في نهاية الثمانينيات نتيجة الاهتمام المتزايد بالزعة الإنسانية داخل المنظمات والتحول في الفكر الإداري من "المنظمة القيادية والممكنة" إلى "المنظمة القوية" من أجل تحقيق ميزة تنافسية (Abu ruman,2016,185). وأشار (Aggarwal, et al.,2018,289) إلى وجود علاقة قوية ما بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي والالتزام إذ أن زيادة التمكين النفسي للمدراء يؤدي بدوره إلى تعزيز التمكين الإداري والالتزام العاطفي تجاه المنظمة والعاملين وبالتالي يساهم في خلق (رضا وظيفي، والتزام تنظيمي من خلال خلق سلوك مواطن تنظيمية، وينمي الابتكار ويقلل ضغط ودوران العمل، اما فيما يتعلق بمزايا تمكين الموظفين داخل المنظمات ، فإن التمكين لديه القدرة على تحسين أداء الموظفين من خلال إعادة تصميم عمليات العمل وإيجاد طرق مبتكرة لتصحيح الأخطاء. التمكين أيضا يمكن أن يزيد الإمكانيات وتعزيز الميزة التنافسية التنظيمية. فالبيئات التمكينية تزود الناس بالمعلومات اللازمة لأداء واجباتهم والمشاركة فيها (Aldaihani,2019,220). ولتعزيز التمكين فلا بد من توافر التدريب المناسب، وتنمية القدرة على المجازفة، وتدعيم التواصل بين العاملين، وتفويض الصلاحيات بين المستويات الإدارية. (Khawaldeha, ,2021,2728).

البعد الثاني: الالهام

يُنظر إليه على أنه جهاز مفيد يمكن استخدامه للتعامل مع التعقيد المتزايد للسياق التنظيمي والإلهام في العمل للموظفين على المستوى الفني يساعدهم في التعامل مع الروتين والرتيب والتوتر، ويُنظر إليه على أنه يعزز الأداء الفردي للمديرين، وخاصة كبار المديرين، (Avramenko,2014,117-120). إذ تناولت معظم الأبحاث في العلوم التنظيمية الإلهام كعملية قيادة يلهم فيها القائد أتباعه من خلال الانخراط في سلوكيات ملهمة. تمنحهم إحساساً متجدداً بالطاقة والهدف، كما أنها توجههم للحرك في اتجاهات لم نعتقد أبداً أنها ممكنة. (Cavanagh,2015). ويمكن زيادة مستوى الإلهام لدى العاملين من خلال إنشاء مؤسسات لتشجيع الإلهام وتصبح منظمات ملهمة، وكذلك الدعم المعنوي والمادي المقدم من قبل القادة في مراكز صنع القرار يكون له الدور الفعال في زيادة الإلهام، (Shuck, 2021 , 113) الفراسة منحة إلهية، وهبة ربانية ليس لأحد أن يدعي الفراسة؛ ولكن يبقى الفراسة من الغير. والإلهام خواطر وأحاديث خفية من الله تعالى يوقعها في نفوس أوليائه، وليس من أو هام النفس أو وساوس الشيطان إضافة إلى كونه علم يفيد اليقين أو غلبة الظن؛ حسب وضوحه وصراحته، وليس مجرد شكوك أو أو هام (نصار، ٢٠١٩، ٧٨٧).

البعد الثالث: الفهم العميق

يعتبر الفهم العميق نوع من أنواع الفهم الذي يتطلب من صانع القرار ممارسة مهارات التفكير التوليدي بما يتضمنه من التنبؤ في ضوء المعطيات والطلاقة والمرونة وطرح الأسئلة وإعطاء التفسيرات واتخاذ القرار المناسب ويقاس بالنتائج التي يحصل عليها صانع القرار في اختيار الفهم العميق المعد لذلك (عبد المحسن، ٢٠١٦، ١٧٩). وللوصول بأصحاب العلاقة إلى مستويات متقدمة من الفهم العميق؛ فإنهم في حاجة إلى امتلاك مجموعة من المهارات التي تمكنهم من أن يكونوا مستعدين وناجحين في حياتهم المهنية والمستقبلية، والتي منها مهارات الاتصال - العمل في فريق - مهارات التعلم الرقمي (Jennifer,2016,11). كما أوضح (Gyul,2019,9) أن مهارات الفهم العميق تتضمن: التنبؤ بالأحداث من خلال المعطيات، وتحليل البيانات، وتفسيرها. وأشار (Voulodimos et, al. 2018,1) إلى أن أهمية تنمية مهارات الفهم العميق بدأت تتزايد لدى أصحاب العلاقة، خاصة مع ظهور التعلم المتمركز على الحاسوب والشبكات.

البعد الرابع: التفكير الاستراتيجي

أن القدرة على التفكير بشكل استراتيجي تتطلب تطوير مفاهيم التفكير، ومهارات التفكير، وأساليب التفكير، وتقنيات التفكير. تشير دراسة أجراها تافا كولي ولوتون (٢٠٠٥) إلى أنه كلما زاد درجة التفكير الاستراتيجي والمفكرين الاستراتيجيين في المنظمة، زادت سهولة وفعالية استجابة المنظمة للاستفادة من التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال اليوم. فعملية التفكير الاستراتيجي تشتمل على تطوير الأسئلة الاستراتيجية، وتشكيل القضايا، وتطوير البصيرة باستخدام التحليل الاستراتيجي، وتقييم المشهد التنافسي، وتوليد الخيارات الاستراتيجية (Nuntamanop, et, al.. 2013,245-247) فهو مهارة ذات أهمية اقتصادية كبيرة، تختلف عن المجموعة التقليدية المعرفية وغير المعرفية. تدفعنا للجوء إلى الأساليب التجريبية لاكتشاف عمق التفكير الاستراتيجي في مواقف التفاعل المتزامن الحاجة اليه. (Choi, et, al. 2022,2) كما يشار اليه بأنه نشاط فردي يؤدي إلى تغييرات على المستوى التنظيمي ويكشف عن أسس القيادة الاستراتيجية المضمنة في مجال الإدارة الاستراتيجية. التي تحتاج الى سمتان رئيسيتان تميزان المفكرين الاستراتيجيين عن القادة الآخرين (التوجه الاستراتيجي طويل الأجل وأسلوب التفكير الانعكاسي. (LICHTARSKI, et, al. 2022,10185)

البعد الخامس: الحدس الاستراتيجي

يقول William Duggan "الحدس الاستراتيجي" وهو باحث في البصيرة الاستراتيجية، وإن نجاح مرحلة تطوير البصيرة الاستراتيجية يعتمد على خلق حالة ذهنية للعقل عند خلق الانسجام. بين الماضي والحاضر، وخارج إطار العقل الأصلي الذي هو تهيم عليها الحالة العقلية إذاً هو طريقة العقل في إدراك واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، بناءً على المعرفة المكتسبة من التجربة. وإمكانية إدراك الهواجس من خلال أحداث معينة في المستقبل من خلال الحدس. (JIRPONGPAN & HAREEBIN,2020,261) فالخبرات السابقة للقادة لا تقل أهمية عن الفعالية والكفاءة في الدور القيادي. إذ يمكن لخبرة وخلفية القادة ذات الصلة أن تمكنهم من تحديد العوامل الحاسمة للظواهر. لان القدرة على التنبؤ هي جزء من رؤية القائد، مع التركيز على الأمور الأكثر أهمية. (Aujirapongpan, et, al. 2020,53) وقد يتعزز الحدس الاستراتيجي من خلال ما يعرف بالحدس الجماعي ال يقوم على حقيقة أن الأعضاء في فريق صنع القرار يجلبون معهم مجموعة متنوعة من المعارف والخبرات والمعتقدات والقيم التي يمكن أن تنتشر مع الأعضاء الآخرين أثناء التبادلات الاجتماعية المشتركة، مما يؤدي إلى مفاهيم مختلفة توصف بأنها "الهياكل العقلية المشتركة"، و "النطق السائد" و "المخططات" المشتركة. (Badat,2021,7)

ثانياً: مؤشرات الأداء العالي

تعد مؤشرات قياس الأداء واحدة من أهم الأدوات التي على إدارات الشركات الاستعانة بها للمقارنة بين الأداء المخطط والمتحقق للحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأعمال الموكلة إليها، وتحقيق الأهداف المرسومة. ومن خلال تلك المؤشرات يتم الحكم على مخرجاتها وتقييم الواقع الفعلي للأداء الحالي وتحديد المجالات التي تتطلب التحسين والتطوير. إضافة الى استخدامها في مقارنة أداء الشركة من فترة لأخرى ومقارنة أدائها بالشركات المماثلة لها. وأشار (المعاضدي وعبودي، ٢٠١٤، ٧) بأن الشركات ذات الأداء العالي هي التي تمتلك توجهاً استراتيجياً طويل الأمد وتعتمد التحسين المستمر والهادف، الى تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والافراد لمواجهة التغير المتسارع وتحقيق ميزة تنافسية وأشار (Harvey, et.al,2016,1) الى المؤشرات بأنها أدوات قياس ونقاط بيانات ذات قيمة عالية تُستخدم لمراقبة وتقييم جودة الأداء الذي تقدمه العمليات الإنتاجية، وتعمل مؤشرات الأداء الرئيسية على تمكين برنامج ضمان جودة الأداء من بناء فهم مبدئي لجودة العمليات الإنتاجية المقدمة لأصحاب المصالح من خلال إدارة الجودة على أرض الواقع كما. وعرفها (كساب، ٢٠٢١، ٢٠٢) بأنها مجموعة نسب مترابطة تعمل على قياس النشاطات الرئيسية والنتائج في الشركات، فالتقارير المالية تشير إلى النتائج المتحققة على أرض الواقع، في حين مؤشرات الأداء تتضمن النشاطات والأداء، إضافة إلى بيانات مالية، وأخرى تتعلق بحالة السوق، كلها منتظمة معاً في علاقات محددة، الأمر الذي يساهم في اعطاء صورة واضحة عن مجريات العمل، ويشير إلى المتغيرات ويساعد على التحكم بتأثيراتها. وبالتالي يرى الباحث بأن مؤشرات الأداء المنظمي هي مؤشرات تساهم في خلق حالة من التكامل ما بين الجوانب الاقتصادية كونها معياراً يعبر بشكل واضح عن مردودية الشركات المادية، والجوانب الاجتماعية تتمثل بتلبية احتياجات العاملين بما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ويقلل من دوران العمل والتكاليف المترتبة عليه.

١- أهمية مؤشرات الأداء

تحقق القياس المعياري، الذي يساعد رجال الأعمال بالوقوف على واقعهم المهني باعتبارها وسيلة مثلى لتقدير مدى فعالية العمل مقارنة بالقدرات والامكانيات المتاحة في المنظمة، والمساهمة في تحديد الفرص ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، التي يمكن الوصول إليها من خلال التركيز على مسألة إن كل ما يتم قياسه فعلاً، يتم بالتالي تطويره، فبدون قياس لن يكون هناك قرار صحيح، كما تعتبر وسيلة للمقارنة المرجعية بين الناتج المخطط والمتحقق. (كساب، ٢٠٢١، ٢٠٢)

أما أهميتها من وجهة نظر الباحث التحليلية تكمن بـ

- مراجعة المنتجات الملموسة وغير الملموسة التي تقدمها المنظمة.
- اكتشاف جميع مواطن الهدر في أنشطة المنظمة.
- تطوير المنتجات من خلال تقويم النظام الإنتاجي والخدمي وتشخيص القصور في جميع عمليات المنظمة من مدخلات وعمليات ومخرجات وتحقيق التغذية الراجعة لتحقيق مصلحة المنظمة والزبون
- تعزيز من الثقة المتبادلة ما بين الزبون والمنظمة
- تحسن من سمعة المنظمة امام أصحاب المصالح بما فيهم المقرضين مما يزيد من سهولة حصولها على التمويل لازم.

٢- خصائص مؤشرات الأداء (رؤية الباحث التحليلية)

- يمكن الحكم على جودة المؤشرات ونجاحها في الشركات وذلك من خلال توافر مجموعة من الخصائص التي ترتبط مع بعضها البعض بصورة متكاملة لأن فقدان المقياس لأي من تلك الخصائص يصعب عملية المقارنة ما بين المخطط والمتحقق ومن أهمها:
- عدم التعقيد وبالتالي إمكانية التعرف عليه وفهمه من قبل أصحاب المصالح.
 - سهولة الوصول إليه بشكل يضمن إمكانية المراجعة والتصحيح.
 - المعنوية يعني ان المعلومات التي يعرضها المؤشر تتسم بالدقة وعدم الانحياز.
 - الشمولية من خلال الإحاطة بجميع أنشطة الشركة.
 - كمية لتسهيل عملية القياس والمقارنة.
 - محدودة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات المناسبة.
 - إمكانية التعديل للتعامل مع التغير المتسارع في ادواق الزبائن.

٣- مؤشرات الأداء العالي المنظمي

تطرق الباحثين الى مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم فيما إذا ما كانت المنظمات ذات أداء عالي ام لا لذلك اشار (Nicole,2005) اليها من خلال (الالتزام بالتميز. عرض واضح. عمليات التغير. الاتصال. التعلم المنظمي) في حين حدد (Reilly, 2007) المؤشرات ب (المدخل الاستراتيجي، مدخل الزبون، مدخل القيادة، مدخل الهيكل والعمليات، مدخل القيم والمعتقدات) اما (Gary, 2009) ذكر مؤشرات الأداء العالي في المنظمات عالية الأداء تكمن بالاتي (الأفراد هم قلب المنظمة النابض كعنصر أساس وتحيط بهم عناصر الرؤية والقيادة والقوة والإبداع، بالإضافة الى عنصري الثقة، والمسؤولية الشخصية). (اما عبودي، ٢٠١٣)، وثقتها بأنها (الأداء المالي، أداء الزبون، أداء راس المال الفكري، الأداء المجتمعي. فيما يرى الباحث بأن المؤشرات تكمن في (التنفيذ الاستراتيجي، المرونة التنظيمية، رضا أصحاب المصالح، المسؤولية الاجتماعية، العائد على راس المال).

المؤشر الاول: التنفيذ الاستراتيجي

أي استراتيجية رائعة تفشل بسبب سوء التنفيذ مالم تكن هناك فراسة ومتابعة من قبل المدراء (Sheehan,2006,56) والتنفيذ الاستراتيجي الناجح هو استجابة مباشرة للنظام العالمي المتغير السريع وبضمن إدارة التغير المناسبة والفعالة. إضافة الى كونه نهج منهجي يستفيد من أدوات وتقنيات إدارة البرامج والمحافظ لضمان عملية اتخاذ قرارات استثمارية فعالة لتحقيق مشروع التنمية الاقتصادية (Quadri et al.2011,2) وبغض النظر عن قادة الشركة أو رواد الأعمال أو الخبراء ذوي الاختصاص، فإن الرؤساء التنفيذيين يفهمون أن التنفيذ الاستراتيجي ليس مصطلحاً لفظياً يتداول في الشركة بل شرطاً للنمو ومسؤوليتهم الفريدة في نهاية المطاف (Connell,2019,1) وبالتالي يمكننا ان نعرفه بأنه مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها الإدارة العليا بهدف وضع الاستراتيجيات المخطط لها موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج التنفيذية، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، إضافة الى الهيكل التنظيمي المرن.

المؤشر الثاني: المرونة التنظيمية

في العقود الأخيرة حظيت المرونة التنظيمية باهتمام الباحثين وأصحاب المصالح لما لها من دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية. إذ ان هناك اسباب كثيرة دفعتهم نحو البحث عن هياكل تتسم بالمرونة ومنها زيادة عدم اليقين في السوق، إضافة قصر عمر المنتج، والتغير المتسارع في ادواق المستهلكين إضافة الى اشتداد المنافسة داخل القطاع وعرفها (Phillips and Wright, 1072: 2009) أنها القدرة على الاستجابة للتغيرات المتوقعة والقدرة على تحديد مستوى الشركات التي قد تمارسها في حالة عدم اليقين في حين عرفها (Koçyiğit, & Akkaya,2020,113) بأنها قدرة الشركة على استخدام قدراتها الداخلية وتلبية توقعاتها الخارجية بعناية بأكثر الطرق فعالية في البيئة المتغيرة. تعني القدرة التنظيمية أن المؤسسة تتكيف وتعيد تنظيم مواردها وكفاءاتها حسب البيئة المتغيرة. فالقدرة على الانسجام والاستجابة والتغير والتحرك في الاتجاه المناسب بالسرعة الممكنة واستخدام الأدوات ومنح الصلاحيات واتخاذ الاجراء الازم لمواجهة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للشركة (Ayash, 2020,22).

المؤشر الثالث: رضا أصحاب المصالح

ان الإدارة العليا الناجحة هي التي عليها تبني نهج قائم على اساس دمج الأعمال والاعتبارات المجتمعية لخلق قيمة لأصحاب المصلحة (Fonseca, et al, 2016,144). إذ اشارت دراسة (Maqbool,et.al,2020,1) الى ان نجاح المشروع يقوم على اساس دمج عوامل النجاح الحرجة متمثلة ب(العوامل التقنية، عامل الفريق، عامل الاتصال، العوامل البيئية، العوامل التنظيمية) مع رضا أصحاب المصالح. ويقسم (العنزي، ٢٠٠٧، ٩-١٠) أصحاب المصالح الى أربع مجموعات (أصحاب المصالح الداخليين مثل المدراء، أعضاء مجالس الإدارات، أصحاب الأسهم، العاملين) (أصحاب المصالح الخارجيين مثل الشركات العاملة في القطاع ذاته) (أصحاب المصالح التشريعيين مثل الحكومات المركزية والمحلية، النقابات) (أصحاب المصالح المجتمعيين مثل منظمات المجتمع المدني، الجمهور).

المؤشر الرابع: المسؤولية الاجتماعية

تزايد اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بشكل كبير بأبحاث المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) (Fernández,et,al,2020,1-2) فالشركة إذا ما أرادت أن يُنظر إليها على أنها شريك تجاري موثوق به وعضو محترم في قطاع الأعمال، فيجب عليها إظهار مستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي المتميز، بسبب زيادة وعي الزبون، والمنافسة الشديدة &

(Sroka Szántó,2018,112). فالمسؤولية الاجتماعية هي التزام طوعي، واستباقي، واستراتيجي للشركة يهدف الى تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وكذلك الحفاظ على البيئة، بما يتجاوز المتطلبات القانونية، والذي يمكن أن يؤدي تطويره وتطبيقه إلى خلق قيمة طويلة الأجل. (Antonio et,al,2019,3).

المؤشر الخامس: العائد على رأس المال

مقدار ما يرغب به المستثمر من ارباح نتيجة استثمار امواله في مجال معين في مقابل الاحتفاظ بهذه الاموال وحجم المخاطرة المصاحبة له (الاميري، ٢٠٠٧، ٢١). وهذه المكاسب التي يتم الحصول عليها إما بصورة مباشرة كنتيجة للعملية الاستثمارية والتي من السهل قياسها (كسباً أو ربحاً) أو مكاسب أو منافع من الصعب قياسها (زيادة الرضا، رفع الروح المعنوية، زيادة الثقة) (رتام، ٢٠١٦، ٥٨) لهذا يمكننا القول بأنه وبالرغم من العلاقة الموجبة ما بين العائد والمخاطرة الا ان زيادة العائد تعتبر احد اهم مؤشرات الأداء العالي.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

اولاً: وصف خصائص افراد العينة

الجدول (١) وصف خصائص افراد العينة

نوع الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٨٢	٩٢
انثى	٨	٨
Total	٩٠	%١٠٠
العمر		
٣٠ سنة فأقل	٢٢	٢٤,٤
سنة (31-40)	٢٩	٣٢,٢
سنة (41-50)	٣١	٣٤,٤
٥١ فأكثر	٨	٨
Total	٩٠	%١٠٠
التحصيل الدراسي للعينة		
بكالوريوس	٨٦	٩٥
ماجستير	٤	٥
دكتوراه	٠	-----
Total	٩٠	%١٠٠
سنوات الخدمة لأفراد العينة		
(٥) سنوات فأقل	-----	-----
سنة (6-10)	١٩	٢١
سنة (11-20)	٣٨	٤٢
٢١ فأكثر	٣٣	٣٧
Total	٩٠	%١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحث وبالاتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من الجدول اعلاه:

١. **الجنس:** الاناث هم النسبة الاقل من المجموع الكلي اذ بلغت (٨٪) من مجموع العينة المبحوثة بالمقابل مثلت الذكور ما نسبته (٩٢٪) من المجموع الكلي.
٢. **العمر:** الفئة العمرية (٥٠-٤١) شكلت ما نسبته (٣٤,٤٪) من المجموع الكلي للعينة، وتليها الفئة العمرية (٤٠-٣١)، بنسبة (٣٢,٢) اما الفئة العمرية (٣٠ فأقل) ، فكانت بنسبة (٢٤,٤) ثم الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر) بنسبة (٨) هذه النسب تؤثر امتلاك معاونية السممت الشمالية خليط من الفئات العمرية التي تمتلك الخزين المعرفي الذي يمكنها من انجاز مهامها بسهولة الى جانب امتلاكها القدرات الشبابية.
٣. **التحصيل العلمي لأفراد العينة:** شكلت نسبة الافراد من حملة شهادة البكالوريوس (٩٥٪) من العدد الكلي للعينة، ومن ثم تلتها نسبة حملت شهادة الماجستير اذ بلغت (٥٪)، وفي ضوء النسب السابقة الذكر يتبين ان المؤشر يدل على ارتفاع مستوى الوعي الثقافي. للمستجيبين.
٤. **سنوات الخدمة لأفراد العينة:** اذ بلغت نسبة الافراد المبحوثين، ممن لديهم سنوات خدمة أكثر من (5) سنوات، بلغت (١٠٠٪)، مما يدل على ارتفاع مستوى الخبرة للأفراد المستجيبين، مما يعطينا مؤشرات إيجابياً حول حصولنا على اجابات دقيقة، نتيجة الخبرة المتركمة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: العلاقة بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

الجدول (٢) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مجتمعة

Correlations		سلوك المواطنة التنظيمية
الانغماس الوظيفي	Pearson Correlation	.769**
	P-value	.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

من ملاحظة النتائج في الجدول (٢) نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية. وطردية ذات دلالة احصائية بين الفراسة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء العالي، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية ل (٠,٧٦٩) وهي تمثل قيمة موجبة، وهي تدل على انه كلما ازدادت ابعاد الفراسة الاستراتيجية ازدادت معها مؤشرات الاداء العالي، هذا بالإضافة الى القيمة المعنوية المستندة الى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية ل (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠١). الامر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية العدمية الأولى، وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الفراسة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء العالي.

الفرضية الثانية: العلاقة بين مؤشرات الاداء العالي منفردة والفراسة الاستراتيجية على المستوى الكلي.

الجدول (٣) معاملات الارتباط بين مؤشرات الاداء العالي منفردة والفراسة الاستراتيجية على المستوى الكلي.

Correlations				
الفراسة الاستراتيجية	Pearson Correlation Sig.(2-tailed)	المسؤولية الاجتماعية	رضا اصحاب المصالح	المرونة التنظيمية
		.655**	.665**	.669**
		.000	.000	.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (٣) وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية ما بين مؤشرات الاداء العالي منفردة والفراسة الاستراتيجية على المستوى الكلي، وذلك بدلالة قيم معاملات الارتباط التي ظهرت قيمها موجبة، وهي قيم معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية ل (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠١). مما يدفعنا الى رفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مؤشرات الاداء العالي المنظمي منفردة والفراسة الاستراتيجية على المستوى الكلي.

• العلاقة بين مؤشرات الاداء العالي المنظمي منفردة والفراسة الاستراتيجية على المستوى الكلي:

١- الارتباط ما بين مؤشر التنفيذ الاستراتيجي والفراسة الاستراتيجية: سجل هذا المؤشر ارتباطاً بقوة (1**) وهو ارتباط موجب. ومعنوي عند مستوى معنوية (0.000) وهو يدل على انه كلما امتلكت المنظمة المبحوثة مقومات التنفيذ الاستراتيجي الناجح كلما انعكس على مستوى الفراسة الاستراتيجية للعاملين هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الثانية وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مؤشرات التنفيذ الاستراتيجي والفراسة الاستراتيجية على المستوى الكلي..

٢- الارتباط بين مؤشر المرونة التنظيمية والفراسة الاستراتيجية: اشترت قوة ارتباط هذه العلاقة بـ (0.669**)، وهي علاقة موجبة ومعنوية. عند مستوى (0.000)، بمعنى انه كلما ازدادت المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة زادت الفراسة الاستراتيجية للعاملين في المنظمة المبحوثة هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مؤشرات المرونة التنظيمية والفراسة الاستراتيجية على المستوى الكلي..

٣- الارتباط بين مؤشر رضا اصحاب المصالح والفراسة الاستراتيجية: سجلت العلاقة هذه قوة ارتباط معنوية بلغت (0.665**) عند مستوى (0.000)، اي كلما زاد رضا اصحاب المصالح تزيد قوة الفراسة الاستراتيجية للعاملين هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مؤشرات رضا اصحاب المصالح والفراسة الاستراتيجية على المستوى الكلي.

٤- الارتباط بين مؤشر المسؤولية الاجتماعية والفراسة الاستراتيجية: تمثل هذه العلاقة قوة معنوية وموجبة ذات دلالة احصائية التي سجلت ارتباطاً قدرة (0.655**)، عند مستوى معنوية (0.000)، أي كلما ارتفعت المسؤولية الاجتماعية للموظف ارتفع مؤشر الفراسة عنده، هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مؤشرات المسؤولية الاجتماعية والفراسة الاستراتيجية على المستوى الكلي.

الجدول (٤) معامل الارتباط بين الفراسة الاستراتيجية منفردة ومؤشرات الاداء العالي المنظمي على المستوى الكلي.

Correlations					
الحس الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي	الفهم العميق	الالهام	التمكين	مؤشرات الاداء العالي
.591**	1**	.595**	1**	.671**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	Sig.(2-tailed)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسب الالكتروني

نلاحظ من الجدول رقم (٤) وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية ما بين الفراسة الاستراتيجية منفردة ومؤشرات الاداء العالي على المستوى الكلي، وذلك بدلالة قيم معاملات الارتباط التي ظهرت قيمها موجبة، وهي قيم معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية ل (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٠١). مما يدفعنا الى رفض الفرضية العدمية الرئيسة الثالثة وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الفراسة الاستراتيجية منفردة ومؤشرات الاداء العالي على المستوى الكلي.

• العلاقة بين مؤشرات الاداء العالي المنظمي منفردة والفراسة الاستراتيجية على المستوى الكلي:

١- الارتباط ما بين التمكين ومؤشرات الاداء العالي المنظمي: سجل هذا المؤشر ارتباطاً بقوة (***) (.671) وهو ارتباط موجب ومعنوي عند مستوى معنوية (0.000) وهو يدل على انه كلما زادت المنظمة من تمكينها للعاملين كلما ارتفعت معها مؤشرات الاداء هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الثالثة وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التمكين ومؤشرات الاداء.

٢- الارتباط بين الالهام ومؤشرات الاداء العالي المنظمي: اشترت قوة ارتباط هذه العلاقة بـ (***) (1)، وهي علاقة موجبة ومعنوية. عند مستوى (0.000)، بمعنى انه كلما ارتفع الالهام لدى العاملين في المنظمة المبحوثة ارتفعت معه مؤشرات الاداء في المنظمة المبحوثة هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الالهام ومؤشرات الاداء.

٣- الارتباط بين الفهم العميق ومؤشرات الاداء العالي المنظمي: سجلت العلاقة هذه قوة ارتباط معنوية بلغت (***) (.595) عند مستوى (0.000)، اي كلما زاد فهم العاملين ارتفعت مؤشرات الاداء هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثالثة وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الفهم العميق ومؤشرات الاداء العالي.

٤- الارتباط بين التفكير الاستراتيجي ومؤشرات الاداء العالي المنظمي: تمثل هذه العلاقة قوة معنوية وموجبة ذات دلالة احصائية التي سجلت ارتباطاً قدرة (***) (1)، عند مستوى معنوية (0.000)، وهو يشير الى انه كلما ارتفعت مستوى التفكير الاستراتيجي للعاملين ارتفعت عنده، مؤشرات الاداء هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثالثة وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي ومؤشرات الاداء العالي.

٥- الارتباط بين الحس الاستراتيجي ومؤشرات الاداء العالي المنظمي: سجلت العلاقة هذه قوة ارتباط معنوية بلغت (***) (.591) عند مستوى (0.000)، اي كلما زاد الحس الاستراتيجي للعاملين ارتفعت معها مؤشرات الاداء هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الثالثة وقبول بديلتها التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الحس الاستراتيجي ومؤشرات الاداء العالي.

الفرضية الثالثة:

بشير اختبار الفرضية الرابعة الى اختبار أثر المتغير المستقل الفراسة الاستراتيجية في ابعاد المتغير المعتمد مؤشرات الاداء العالي المنظمي، حيث نصت هذه الفرضية على أن (لا يوجد أثر معنوي للفراسة الاستراتيجية (على المستوى الكلي) ومؤشرات الاداء العالي المنظمي (على المستوى الجزئي في المنظمة المبحوثة)، ويعد تحليل "Bootstrapping" الذي يعمل على اختبار معاملات التأثير Coefficient والتي يتم اعتمادها في اختبار الفرضيات البحثية، وكما موضح في الجدول (٥):

الجدول (٥) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل في ابعاد المتغير المعتمد

المتغير المستقل	اتجاه الاثر	ابعاد المتغير المعتمد	معاملات التأثير	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة p-Value	القرار	قيمة F ²
الفراسة الاستراتيجية	←	التنفيذ الاستراتيجي	٢,٥٤٤	٠,٣٧٥	٦,٦٨٤	٠,٠٠٠	قبول	٠,٣٨
الفراسة الاستراتيجية	←	المرونة التنظيمية	٢,٣٧٥	٠,٣٠٢	٧,٥٣٥	٠,٠٠٠	قبول	٠,٤٢
الفراسة الاستراتيجية	←	رضا اصحاب المصالح	٣,١٢١	٠,٢١٥	٤,٨٧٢	٠,٠٠٠	قبول	٠,٢٨
الفراسة الاستراتيجية	←	المسؤولية الاجتماعية	٠,٩١١	٠,١٩١	٣,٦٤	٠,٠٠٠	قبول	٠,٣٩

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسب الالكتروني

ان قيم معامل التأثير الخاصة الفراسة الاستراتيجية في ابعاد مؤشرات الاداء العالي المنظمي (التنفيذ الاستراتيجي، المرونة التنظيمية، رضا اصحاب المصالح، المسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة، كانت (٢,٥٤٤) (٢,٣٧٥) (٣,١٢١) (٠,٩١١) على التوالي، كما بلغت قيم اختبار (t) لها (٦,٦٨٤) (٧,٥٣٥) (٤,٨٧٢) (٣,٦٤) وهي قيم معنوية التأثير احصائياً بدلالة قيم P-Value لكل واحدة منها، حيث كانت قيمها بالأجماع (٠,٠٠٠) وهي نسبة أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يدعونا الى رفض الفرضية التي تشير الى انه لا يوجد اثر معنوي للفراسة الاستراتيجية (على المستوى الكلي) ومؤشرات الاداء العالي (على المستوى الجزئي في المنظمة المبحوثة)، وقبول بديلتها الى تشير الى وجود اثر معنوي للفراسة الاستراتيجية (على المستوى الكلي) ومؤشرات الاداء العالي (على المستوى الجزئي في المنظمة المبحوثة).

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات:

- من خلال ما اشتمله الجانب العملي وما اطلع عليه الباحث فيما يتعلق الامر بالجانب النظري لمتغيرات البحث من معطيات توصل الباحث إلى مجموعة استنتاجات اهمها:
١. تلعب الفراسة الاستراتيجية دوراً كبيراً في جعل المنظمة عينة البحث ذات ميزة تنافسية عالية مقارنة مع المنظمات العاملة في القطاع ذاته خصوصاً ان اغلبها منظمات دولية كون المنتج المحلي ذو نوعية جيدة إذا ما تم تحقيق الاستفادة المثلى من، مواردها البشرية...
٢. اثبتت نتائج الجانب الميداني وجود علاقة ارتباط معنوية بين الفراسة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بالتمكين، الإلهام، الفهم العميق، التفكير الاستراتيجي، الحس الاستراتيجي ومؤشرات الاداء المتمثلة بـ (التنفيذ الاستراتيجي، المرونة التنظيمية، رضا أصحاب المصالح، المسؤولية الاجتماعية، العائد على رأس المال).
٣. للإلهام والتفكير الاستراتيجي للأفراد عينة البحث التأثير الأكبر في تعزيز مؤشرات الاداء، من خلال قدرتهما على توفير المعلومة الدقيقة لصانعي القرار للمساهمة في وضع الاستراتيجيات والروى والاهداف التي ترفع من مؤشرات اداء المنظمة المبحوثة.
٤. تتعزز مؤشرات الاداء من خلال ايلاء قادة المنظمة المبحوثة الاهتمام الكافي لأبعاد الفراسة الاستراتيجية، التي تتوافر لدى الأفراد المبحوثين.

المقترحات:

- في ضوء ما تم التوصل اليه من استنتاجات، يمكن ان يقدم الباحث مجموعة من، المقترحات اللازمة التي تسهم في رفع مؤشرات الاداء ومنها:
١. تعزيز قادة معاونية السمات الشمالية من اهتمامهم بأبعاد الفراسة الاستراتيجية المتمثلة بـ (التمكين الإلهام الفهم العميق التفكير الاستراتيجي، الحس الاستراتيجي) لما لها من دور كبير في رفع مؤشرات الاداء، من خلال الية تبني القيادة العليا في المنظمة سياسة تشجيع العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى منها على تقديم الافكار الجديدة والعمل على دعمها.
٢. ضرورة تبني المنظمة مؤشرات اداء تتناسب مع التطور الكبير الذي يشهده القطاع الصناعي، الامر الذي يمكنها من المحافظة على حصتها السوقية، ويعزز من مركزها التنافسي. الية التنفيذ تكمن بامتلاكها المرونة الكافية في خططها التنظيمية.
٣. على المنظمة المبحوثة الاستمرار في تعزيز الثقة لدى العاملين وتشجيعهم باتباع الية تقديم الحوافز المادية والمعنوية، التي تدفعهم نحو تقديم افكار بطرق ابداعية، اضافة الى استخدام اساليب التدريب المتطورة، الامر الذي ينعكس على الاداء، والسمعة التنظيمية للمنظمة.
٤. ضرورة تلبية معاونية السمات الشمالية لمتطلبات تحقيق الالهام والتفكير الاستراتيجي لدى الأفراد العاملين فيها بشكل فاعل، لما لهما من دور كبير في مساعدة صانعي القرار في المنظمة اعلاه، في مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بألية توفير الدعم اللوجستي والمعنوي اللازم لذلك.
٥. ضرورة لفت نظر القيادات العاملة في معاونيه السمات الشمالية تجاه موضوع الفراسة الاستراتيجية من خلال توسيع اهتمامهم بالمرتكزات، المفاهيمية للموضوع عبر آلية اجراء اختبارات لأصحاب القرار تدعم هذا التوجه.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- الأميري، محمد علي، (٢٠٠٧) "الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، مناهج النشر والتوزيع، عمان.
- ٢- الفقي، إبراهيم (٢٠١٠) فن الفراسة، الطبعة الأولى، مؤسسة الحياة للدعاية والإعلان، سلما باد - البحرين. ١٧
- ٣- الكهرجبي، مريم عدنان، الحياي، ايلاف صابر، العلاف، زيد موفق (٢٠٢٢)، الفراسة الاستراتيجية ودورها في تحقق الريادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات المعهد التقني نينوى، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد (٣) العدد (6)
- ٤- المعاضبي، معن وعبدالله، وعبودي، صفاء إدريس (٢٠١٤)، الريادة في المنظمات عالية الأداء، تطبيق على عينة من البنوك الخاصة، مجلة جامعة جيهان، المجلد ٩، (1-20)
- ٥- بن رتام، محمد (٢٠١٦) العائد من الاستثمار في التدريب، مجلة العلوم الإنسانية، عدد ٤٥، المجلد أ ص. ٥٧ - ٧٨
- ٦- سعد العنزي (٢٠٠٧) محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصلحة في دراسات إدارة الأعمال، مجلة مركز العلوم الاقتصادية والإدارية ٤٨ لسنة ٢٠٠٧، ص ١٣ - ١٥.
- ٧- شحاتة، حامد أحمد محمد. (٢٠٢١). الفراسة وتطبيقاتها التربوية: دراسة تحليلية لكتاب الفراسة لشيخ الاسلام محمد الرازي فخر الدين. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥ (١)، ٣٧١-٤٣١.
- ٨- عبد المحسن، رشا عبد الحسين، (٢٠١٦) أثر استراتيجية سكامبر في تنمية الفهم العميق والرضا عن التعلم، مجلة ميسان للأبحاث، المجلد (١٢) عدد ٢٤، ١٧١-٢١٤.
- ٩- عبودي، صفاء إدريس (٢٠١٣)، مدى توافر الخصائص التنظيمية والسلوكية للمنظمات عالية الأداء من خلال التطبيق على عينة من البنوك العراقية الخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، نينوى، العراق.
- ١٠- عزيل، حقي إسماعيل، (٢٠٢١) "أثر علم وظائف الأعضاء الاستراتيجي في تحقيق التوازن التنظيمي / دراسة تطبيقية في دائرة صحة الرصافة بغداد"، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية.
- ١١- علي، محمد حيدر، بشير، سارة سمير، عزيز، احمد علي، (٢٠٢٣) الفراسة الاستراتيجية مدخلاً لتعزيز التميز المنظمي، دراسة استطلاعية في دائرة صحة نينوى، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد (٤) العدد (2).
- ١٢- كساب، عماد (٢٠٢١). مؤشرات الأداء الوظيفية والمؤسسية بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية). المجلة العربية للاداب والدراسات الإنسانية، ٥ (١٦)، ١٩١-٢٢٤.
- ١٣- كشكول، حسين محمد علي، (٢٠٢٠)، "دور علم الفراسة الاستراتيجي في تحقيق التسويق السيران من خلال الدور الوسيط للابتكار الكاسح، دراسة تطبيقية في شركة نور الكفيل الصناعية"، أطروحة دكتوراه مقدمة لقسم. ادارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة
- ١٤- نصار، طاهر مصطفى. (٢٠١٩). علم الفراسة بين الإلهام والعلم الحديث. مجلة كلية دار العلوم، ٣٦ (١٢٢)، ٧٧٩-٨٣٧.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdel Mohsen, Rasha Abdel Hussein, (2016) The impact of the SCAMPER strategy on developing deep understanding and satisfaction with learning, Maysan Research Journal, Vol. (12) No. 24, 171-214.
- 2- Aboudi, Safaa Idris (2013), The availability of organizational and behavioural characteristics of high-performance organizations through application to a sample of private Iraqi banks, unpublished doctoral thesis, University of Mosul, College of Administration and Economics, Nineveh, Iraq.
- 3- Al-Amiri, Muhammad Ali, (2007) "Financial Management", first edition, publishing and distribution methods, Amman.
- 4- Al-Fiqi, Ibrahim (2010) The Art of Physiognomy, first edition, Al-Hayat Advertising and Publicity Establishment, Salma Bad - Bahrain. 17
- 5- Ali, Muhammad Habdar, Bashir, Sarah Samir, Aziz, Ahmed Ali, (2023) Strategic insight as an approach to enhancing organizational excellence, an exploratory study in the Nineveh Health Department, Journal of Business Economics, Volume (4) Issue (2).
- 6- Al-Kahrabaji, Maryam Adnan, Al-Hayali, Elaf Saber, Al-Alaf, Zaid Muwaffaq (2022), Strategic Insight and its Role in Achieving Strategic Leadership, an exploratory study of the opinions of a sample of the leaders of the Nineveh Technical Institute, Journal of Business Economics, Volume (3) Issue (6).
- 7- Al-Maadidi, Maan Wadallah, and Aboudi, Safaa Idris (2014), Leadership in High-Performance Organizations, Application to a Sample of Private Banks, Cihan University Journal, Volume 9 (1-20).
- 8- Azibel, Haqqi Ismail, (2021) "The impact of strategic physiology in achieving organizational balance / an applied study in the Rusafa Health Department, Baghdad," Master's thesis submitted to the Department of Business Administration, College of Management and Economics. Mustansiriyah University.
- 9- Ben Rattam, Mohamed (2016) Return on Investment in Training, Journal of Human Sciences, No. 45, Volume A, p. 57-78.
- 10- Kashkul, Hussein Muhammad Ali, (2020), "The role of strategic physiognomy in achieving cyber marketing through the mediating role of sweeping innovation, an applied study in Nour Al-Kafeel Industrial Company," a doctoral thesis submitted to the department. Business Administration, College of Administration and Economics, University of Kufa
- 11- Kassab, Imad (2021). Functional and institutional performance indicators between theory and practice (practical models). Arab Journal of Arts and Human Studies, 5 (16), 191-224.
- 12- Nassar, Taher Mustafa. (2019). Physiognomy between inspiration and modern science. Dar Al Uloom College Journal, 36 (122), 779-837.
- 13- Saad Al-Anzi (2007) A serious attempt to frame stakeholder theory in business management studies, Journal of the Center for Economic and Administrative Sciences 48 of 2007, pp. 13-15.

- 14-Shehata, Hamed Ahmed Muhammad. (2021). Physiognomy and its educational applications: An analytical study of the book Physiognomy by Sheikh al-Islam Muhammad al-Razi Fakhr al-Din. College of Education Journal of Educational Sciences, 45(1), 371-431.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Abu laban, ML & Muzher, SS & Thawabieh, AM, (2018). The relationship between personality prediction using physiognomy and through the use of personality scale, World Journal of Social Sciences No. (5) Vol. (5)
- 2- Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute. International Journal of Business and Social Science, 7(1), 182-190.
- 3- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobi, K. (2018). Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment. Vision, 22(3), 284-294.
- 4- Aldaihani, S. G. (2019). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. Journal of Applied Research in Higher Education. Vol. 12 No. 2, 2020 pp. 210-229
- 5- Alsaqal, A. H., Ahmed, H. A., & Abdullah, A. J. (2021). THE ROLE OF strategic physiognomy to avoid the strategic drift. Academy of Strategic Management Journal, 20, 1-11.
- 6- Aujirapongpan, S., Songkajorn, Y., Hareebin, Y., Deelters, S., & Jutidharabongse, J. (2020). Indicators of strategic intuition for SMEs' entrepreneurs: evidence from Thailand. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(2), 51.
- 7- AUJIRPONGPAN, S., & HAREEBIN, Y. (2020). The effect of strategic intuition, business analytic, networking capabilities and dynamic strategy on innovation performance: The empirical study Thai processed food exporters. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(1), 259-268.
- 8- Avramenko, A. (2014). Inspiration at work: is it an oxymoron? Baltic Journal of Management. Vol. 9 No. 1, 2014 pp. 113-129
- 9- Ayyash, Hilda Salman (2016) The role of organizational flexibility in reducing the phenomenon of job cynicism In government institutions in the Gaza Strip, a case study in the Ministry of Education and Higher Education, an unpublished master's thesis, Palestine, Gaza
- 10- Badat, Z. (2021). Forms and use of collective intuition in strategic decision-making processes of South African fintechs (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- 11- Cavanagh, K. (2015, January). The Shape of Things to Come: Inspiration in the Organizational Sciences. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2015, No. 1, p. 15485). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- 12- Choi, S., Kim, S., & Lim, W. (2022). Strategic Thinking Skills: A Key to Collective Economic Success.
- 13- Connell, C. M., & Lemyze, C. (2019). The growth oxymoron: strategic execution. Strategic Direction.
- 14- Dabbas, H. F., & Muhemmed, S. T. (2018). Effect of strategic physiognomy on the success of organizational sustainability. International Journal of Advance Research and Development, 3(5), 98-105.
- 15- Dorgo, G., & Abonyi, J. (2019). Learning and predicting operation strategies by sequence mining and deep learning. Computers & Chemical Engineering, 128, 174-187.
- 16- Encyclopaedia Britannica, Available at:
- 17- Fernández-Gago, R., Cabeza-García, L., & Godos-Díez, J. L. (2020). How significant is corporate social responsibility to business research? Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(4), 1809-1817.
- 18- Fonseca, L., Ramos, A., Rosa, Á. L., Braga, A. C., & Sampaio, P. (2016). Stakeholders' satisfaction and sustainable success. International Journal of Industrial and Systems Engineering, 24(2), 144-157.
- 19- Gary, Lear, (2009), The Dynamics of High-Performance Organization, Resource Development System, LLC.
- 20- Gingrich, P. (2007). Power, domination, legitimation, and authority. Resource document. University of Regina, Department of Sociology and Social Studies.
- 21- Grant, R. M. (2021). Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons.
- 22- Haines, S (2007). Strategic and system thinking :the winning formula, systems thinking press.
- 23- Harvey, H. B., Hassanzadeh, E., Aran, S., Rosenthal, D. I., Thrall, J. H., & Abujudeh, H. H. (2016). Key performance indicators in radiology: you can't manage what you can't measure. Current problems in diagnostic radiology, 45(2), 115-121.
- 24- Hassin, R., & Trope, Y. (2000). Facing faces: studies on the cognitive aspects of physiognomy. Journal of personality and social psychology, 78(5), 837.
- 25- <https://www.britannica.com/topic/physiognomy-divination>.
- 26- Hussain, K. A. (2018). The impact of strategic physiognomy elements on organizational success. International Journal of Engineering Technology Research & Management (IJETRM), 2, issue 20.
- 27- Jamal, D. H. (2022). THE EFFECT OF STRATEGIC PHYSIOGNOMY IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL INGENUITY, AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF WORKERS IN THE TOURISM AUTHORITY. World Bulletin of Management and Law, 11, 50-61.
- 28- Jennifer K. G., (2016). Electronic Readers in the Classroom Setting the Graduate Faculty and the College of Education, Eastern Oregon University. Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree, Master of Science in Education

- 29- Jonson,A.(2011).What Is Competitive Intelligence ?,.
- 30- Khawaldeh, F. O. (2021). The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(9), 2720-2731.
- 31- Koçyigit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- 32- Kori, B. W., Muathe, S., & Maina, S. M. (2020). Financial and Non-Financial Measures in Evaluating Performance: The Role of Strategic Intelligence in the Context of Commercial Banks in Kenya. *International Business Research*, 13(10), 130-130.
- 33- LICHTARSKI, J. M., PIÓRKOWSKA, K., WITEK-CRABB, A., & WRONA, S.(2022). Strategic Thinking and Strategic Thinkers: Research in Progress on the Typology Identification.
- 34- Maqbool, R., Deng, X., & Rashid, Y. (2020). Stakeholders' satisfaction as a key determinant of critical success factors in renewable energy projects. *Energy, Sustainability and Society*, 10(1), 1-15.
- 35- Martos-Pedrero, A., Cortés-García, F. J., & Jiménez-Castillo, D. (2019). The relationship between social responsibility and business performance: An analysis of the agri-food sector of southeast Spain. *Sustainability*, 11(22), 6390.
- 36- Mckeown, M. (2019). *The strategy books*. Pearson UK.
- 37- Mohammed, R.K., & Saaed, H.K. (2021). Strategic physiognomy and its impact on organizational prosperity: Analytical research in the state company for electrical and electronic industries. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2627.
- 38- Nicole, M, Young MSW, *Quality O H High Performance Organization* 2005
- 39- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*.
- 40- Oxford University Press, 6 editions, (2000), *Oxford Advanced Learner's Dictionary: Of Current*, 1548
- 41- Phillips, P. A., & Wright, C. (2009). E-business's impact on organizational flexibility. *Journal of Business Research*. 62 (11). 1071-1080. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.014>
- 42- Quadri, H., Ms Econs, M. B. A., & PMP, P. (2011). The strategic execution framework and less developed countries: a new project portfolio management paradigm for implementing economic development process. *PM World Today*, 13, 1-8.
- 43- Reilly, (2007), *How to build A High-Performance Organization"*, American Management Association.
- 44- Sheehan, N. T. (2006). Want to improve strategic execution? Simons says levers. *Journal of business strategy*.
- 45- Shuck B, (2021). *Building inspiration into your work and life...*
- 46- Soluman, S. A., & Jamal, D. H. (2022). THE EFFECT OF STRATEGIC PHYSIOGNOMY ENHANCING ORGANIZATIONAL SUCCESS OF TOURISTIC ORGANIZATIONS: AN EXPLORATORY STUDY IN THE MINISTRY OF CULTURE, TOURISM ANTIQUITIES. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 19(2), 1214-1228
- 47- Sroka, W., & Szántó, R. (2018). Corporate social responsibility and business ethics in controversial sectors: Analysis of research results. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(3), 111-126.
- 48- Voulodimos, A., Doulamis, N., Doulamis, A., & Protopapadakis, E. (2018). Deep learning for computer vision: A brief review. *Computational intelligence and neuroscience*, 2018.
- 49- Wing H.,2015, *Strategic innovation and Physiognomy*, international journal of green studies Vol.5
- 50- Zhang, T., Qin, R.Z., Dong, Q.L., Gao, W., Xu, H.R., & Hu, Z.Y. (2017). Physiognomy: Personality traits prediction by learning. *International Journal of Automation and Computing*, 14(4),386-395.