



جمهورية العراق  
وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة ديالى  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم الادارة العامة / الدراسات العليا

## الاستشراف الاستراتيجي وتأثيره في الاداء الاستراتيجي:

بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات ديالى

بحث مقدم الى

مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ديالى

كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في علوم التخطيط الاستراتيجي الامني

تقدم به الطالب

رائد يوسف علي أحمد العبيدي

وبإشراف

أ.م. عامر رشيد عنيد

٢٠٢٤ م

١٤٤٦ هـ

## المستخلص

يهدف البحث الى بيان علاقتي الارتباط والتأثير بين الاستشراف الاستراتيجي بوصفه متغيراً تفسيرياً (مستقلاً) و الاداء الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستجيباً (تابعاً) بإبعادهما المتمثلة بأبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قابلية المسح البيئي و الخيار الاستراتيجي و قدرات التكامل و الرؤية المستقبلية ) و ابعاد الاداء الاستراتيجي المتمثلة بالمناظير الرئيسية والمستحدثة لبطاقة الاداء المتوازن ( منظور الزبائن و العمليات الداخلية و منظور التعلم والنمو و المنظور الاجتماعي والبيئي ) . وان مشكلة البحث تم تحديدها بالإجابة على السؤال الرئيسي ((ما هو تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي للعاملين في مديرية بلديات ديالى ؟)) وان مجتمع البحث تمثل بكل العاملين في مديرية بلديات ديالى والبالغ عددهم (١٣٧) فرداً، وان العينة تضمنت كامل المجتمع بأفراده جميعهم، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والأداة المعتمدة في جمع المعلومات هي الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع المعلومات، كما تم استعمال مجموعة من الاختبارات للتأكد من الصدق والثبات لها . وكذلك استخدمت الاساليب الاحصائية المختلفة والتي منها الانحراف المعياري والوسط الحسابي وأيضاً استخدم برنامجي (Amos V24) و (SPSS V26) والاساليب الوصفية والاستدلالية للإجابة عن تساؤلاتها ، واختبار الفرضيات وتحقيق الاهداف وتفسير النتائج ، والتي كان أبرزها هو وجود علاقتي ارتباط وتأثير طردية بين الاستشراف الاستراتيجي والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي في لمديرية بلديات ديالى . ومن اهم التوصيات التي اشار لها الباحث والتي منها انه من الضروري لبلديات ديالى ان تعمل على تفعيل دور الاقسام والشعب الاستشرافية لتحديد الرؤى المستقبلية لها ، كما من الاهمية للمنظمة ان تعمل على الاطلاع على التجارب الاستشرافية الناجحة للمنظمات المختلفة لتنمية قدرات ومهارات افرادها الاستشرافية . واعتمد الباحث الفرضية الصفرية في صياغة الفرضيات الرئيسية للبحث إذ افترض في الفرضية الرئيسية الاولى بعدم وجود علاقة ارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والاداء الاستراتيجي ، كما أشارت الفرضية الرئيسية الثانية إلى عدم وجود تأثير للاستشراف الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي

الكلمات المفتاحية : الاستشراف الاستراتيجي ، الاداء الاستراتيجي.

## الفصل الاول

### بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

#### تمهيد:

من اجل الوصول الى المتطلبات والاهداف الاساسية لهذا البحث لابد من التطرق الى مجموعة من الدراسات والبحوث الاكاديمية التي اجراها الباحثين في المتغيرات التي اشار اليها هذا البحث بالإضافة الى المنهجية التي اتبعها الباحث في اتمام اجراءات هذا البحث ، من اجل الوصول الى نتائج وتفسيرات واضحة وصحيحة وتعد من الناحية العلمية والاكاديمية مقبولة ومستندة الى الاساليب العلمية في اظهار وتحليل هذه النتائج ، حيث لابد ان يعمل الباحث على عملية توجيه الجانبين النظري والعملي لهذا البحث لتحقيق الاهداف المطلوبة منه والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة او عدم صحتها . واستنادا الى ما تقدم ان هذا الفصل يتناول الدراسات السابقة والمنهجية المتبعة من قبل الباحث في هذا البحث بعدها القاعدة الرئيسية والعلمية التي سار على ضوئها الباحث لتحقيق اهدافه والوصول الى النتائج المطلوبة منه.

**المبحث الاول : بعض الدراسات السابقة**

**المبحث الثاني: منهجية البحث وإطاره العام**

**المبحث الثالث : الاجراءات الميدانية للبحث**

## المبحث الاول

### بعض الدراسات السابقة

#### توطئة

من المهم قبل الدخول لتفاصيل هذا البحث العمل على استعراض نبذة من الدراسات السابقة التي تخص متغيرات البحث (الاستشراف الاستراتيجي والاداء الاستراتيجي) والتي من خلالها يتم تشكيل الاطار الفكري والمعرفي للبحث (الاطار النظري) فضلا عن المسار التطبيقي (العملي) وسنسعى الى استيفاء هذا المبحث عن طريق ثلاثة محاور تتمثل في الدراسات الخاصة بالمتغير (المستقل) الاستشراف الاستراتيجي والدراسات الخاصة بالمتغير (التابع) الاداء الاستراتيجي فضلاً عن مناقشة الدراسات السابقة لبيان موقف بحثنا الحالي وتميزه عنها ، إذ سيتم عرض الدراسات السابقة بصورة جداول تشمل ما يلي ((عنوان الدراسة ، والاهداف من الدراسة ، والمجال الذي عملت فيه ، والمجتمع الذي شملته الدراسة ، والعينة المفحوصة ، وبرز الاستنتاجات بالإضافة الى مجالات الافادة منها ، ووجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي ، ووجه الاختلاف) وسنراعي فيها التسلسل التاريخي للعرض من الاقدم الى الاحدث وثم تطرقنا الى مناقشة ومراجعة الدراسات السابقة وبرز مميزات البحث الحالي .

#### أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الاستشراف الاستراتيجي .

جدول (١) بعض الدراسات العربية السابقة الخاصة بمتغير الاستشراف الاستراتيجي .

أ- الدراسات العربية	
١-دراسة الحساوي (٢٠٢٠)	
عنوان الدراسة	دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الاداء الريادي للمنظمات .
هدف الدراسة	التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده في الاداء الريادي بأبعاده الابداع ، المخاطرة ، الاستباقية.
ابعاد الدراسة	المسح البيئي ، الخيار الاستراتيجي ،قابلية التكامل
مجال الدراسة	قيادة شرطة محافظة كربلاء .
منهج وادوات الدراسة	استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي وتمثل الاستبانة الاداة المستخدمة لجمع المعلومات .
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة (٤٩٧) فردا من مدرء الاقسام والشعب في قيادة شرطة كربلاء (ضباط) وتمثلت عينة الدراسة (٢٢٠) فردا .
اهم النتائج	يعد الاستشراف الاستراتيجي وسيلة فاعلة لازالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل يؤدي الى الحصول على معلومات متكاملة تسهم في رفع الاداء والمستوى

الفكري والاداري والامني .	
الجانب النظري والاطلاع على مجتمع مختلف بخصائصه الوظيفية ومميزاته التي تهتم بالعنصر الأمني .	مجالات الافادة من الدراسة
استخدام الباحث لمجموعة من الابعاد مشابهة للأبعاد المستخدمة في البحث الحالي بالإضافة الى تشابه المنهج والاداة المستخدمة .	اوجه التشابه
اختلاف في طبيعة وخصائص مجتمع وعينة البحث التي تتسم بالطابع الامني .	اوجه الاختلاف
<b>٢- دراسة نجوى وحنان (٢٠٢٢)</b>	
اثر البيانات الضخمة على الاستشراف الاستراتيجي .	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة الى توضيح اثر البيانات الضخمة على الاستشراف الاستراتيجي .	هدف الدراسة
استكشاف وجمع المعلومات ، اختيار المعلومات ، تحليل المعلومات	ابعاد الدراسة
شركة (Geant Electroniques)	مجال الدراسة
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات	منهج وادوات الدراسة
استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ حجم العينة (٤٠) فردا وشملت الدراسة جميع عمال الشركة	مجتمع وعينة الدراسة
وجود اثر ذو دلالة احصائية للبيانات الضخمة ككل وكل ابعادها على الاستشراف الاستراتيجي .	اهم النتائج
الاطلاع على الجانب النظري من الدراسة والافادة من الافكار المتخللة فيه اضافة الى الادوات الاحصائية والمنهج المتبع .	مجالات الافادة من الدراسة
استخدم الباحث منهج مشابه للمنهج المتبع في الدراسة بالإضافة الى نوع الاداة المستخدمة لجمع المعلومات.	اوجه التشابه
تختلف هذه الدراسة اختلافا كليا من حيث الابعاد المستخدمة للاستشراف الاستراتيجي كما انه اعتمد كمتغير تابع في هذه الدراسة بخلاف البحث الحالي حيث اعتمد كمتغير مستقل.	اوجه الاختلاف
<b>٣- دراسة الحسني (٢٠٢٣)</b>	
تأثير الإدارة بالذكاءات في الجاهزية التكنولوجية : الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي .	عنوان الدراسة
اختبار تأثير الإدارة بالذكاءات بأبعادها في الجاهزية التكنولوجية بأبعاده ، بتوسيط	هدف الدراسة

الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده	
المسح البيئي ، الخيار الاستراتيجي ،قابلية التكامل	ابعاد الدراسة
شركات الاتصال العراقية .	مجال الدراسة
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاداة المستخدمة للدراسة الاستبانة والاساليب الاحصائية	منهج وادوات الدراسة
تمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين في الادارات العليا والوسطى والإشرافية و بلغ مجتمع البحث (١٢٥) شخصا وكانت العينة (١١٢) شخصا .	مجتمع وعينة الدراسة
تمكن شركات الاتصال من توجيه الادارة بالكفاءات في الجاهزية التكنولوجية والاستعانة بالاستشراف الاستراتيجي بشكل غير مباشر .	اهم النتائج
الاطلاع والافادة من الجانب النظري لمتغير الاستشراف الاستراتيجي ، والاطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة.	مجالات الافادة من الدراسة
استخدم الباحث مجموعة من الابعاد لمتغير الاستشراف مشابهة للأبعاد المستخدمة في البحث الحالي .	اوجه التشابه
اختلفت الدراسة عن البحث الحالي باستخدام عينة مختلفة ، وطرق قياس ووسائل تحليل احصائي مختلفة .	اوجه الاختلاف
<b>٤- دراسة العزاوي (٢٠٢٣)</b>	
القدرات المعرفية الدينامية ودورها في تعزيز الاستشراف الاستراتيجي .	عنوان الدراسة
معرفة دور القدرات المعرفية الدينامية بأبعاده في الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة .	هدف الدراسة
المسح البيئي ، الخيار الاستراتيجي ،قابلية التكامل	ابعاد الدراسة
القيادات الجامعية في جامعة الموصل .	مجال الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، واجراء المقابلات الشخصية، ولمعالجة وتحليل البيانات استخدمت الاساليب الإحصائية.	منهج وادوات الدراسة
مجتمع الدراسة تمثل بالقيادات الجامعية بجامعة الموصل ، وطبقت الدراسة على عينة (طبقية قصدية) بواقع ٢٠٨ مستجيب من القيادات الاكاديمية.	مجتمع وعينة الدراسة
وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي وعلى المستويين الكلي والجزئي للقدرات المعرفية	اهم النتائج

	الدينامية في الاستشراف الاستراتيجي .
مجالات الافادة من الدراسة	الاقادة من الجانب النظري للاستشراف الاستراتيجي والاطلاع على الإجراءات المتبعة لإتمام البحث وزيادة الوعي الفكري للباحث من خلال الاطلاع على محتوى الدراسة .
اوجه التشابه	استخدمت الدراسة ابعاد الاستشراف الاستراتيجي مشابهة للأبعاد المستخدمة في البحث الحالي بالإضافة تشابه اداة جمع البيانات والمنهج المتبع .
اوجه الاختلاف	تختلف الدراسة عن البحث الحالي بإضافة بعد الرؤية المستقبلية للاستشراف الاستراتيجي للبحث الحالي وكذلك اختلاف مجتمع وعينة الدراسة
<b>٥-دراسة الركابي (٢٠٢٣)</b>	
عنوان الدراسة	الاستشراف الاستراتيجي وتأثيره في تعزيز ادارة المعرفة التسويقية
هدف الدراسة	بيان الاستشراف الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق ادارة المعرفة التسويقية في مجال اجراء الدراسة
ابعاد الدراسة	الرؤية المستقبلية ،السيناريو ،التنبؤ ، المسح البيئي
مجال الدراسة	مدراء شركة بغداد للمشروبات الغازية .
منهج وادوات الدراسة	منهج الدراسة المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ، اضافة الى اجراء المقابلات الشخصية .
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بالافراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية من الادارات العليا والوسطى والبالغ عددها ٨٥ مدير .
اهم النتائج	استخدام الشركة محل اجراء البحث الاستشراف الاستراتيجي وخاصة من حيث السيناريو والتحليل البيئي ، ولكنها تتراجع عند مستويات الرؤية المستقبلية والتنبؤ .
مجالات الافادة من الدراسة	الاطلاع على الجانب النظري للدراسة والاسترشاد منه على الابعاد التي استخدمها الباحث لأجراء بحثة اضافة الى الاساليب الاحصائية المستخدمة.
اوجه التشابه	اعتمدت الدراسة على بعدي التحليل البيئي والرؤية المستقبلية وهي مشابهة لجزء من ابعاد البحث الحالي وكذلك تشابه الأدوات والمنهج المتبع لجمع وتحليل المعلومات .
اوجه الاختلاف	اختلاف المجتمع والعينة الخاصة بالبحث الحالي عن مجتمع هذه الدراسة اضافة الى الاختلاف الظاهر في بعض الابعاد المستخدمة في البحث الحالي.

جدول (٢) بعض الدراسات الاجنبية السابقة الخاصة بمتغير الاستشراف الاستراتيجي .

ب- الدراسات الاجنبية	
١- دراسة (Oner&Beser,2011)	
Assessment of corporate foresight project results:case of amultinational company in Turkey.	عنوان الدراسة
تقييم نتائج مشروع استشراف الشركات: حالة شركة متعددة الجنسيات في تركيا	
تهدف هذه الدراسة الى تقديم تقرير نجاح مشروع الاستشراف الاستراتيجي التابع لشركة تركية تقييم مشاريع الاستشراف الاستراتيجي باستخدام النموذج المقترح في شركة متعددة الجنسيات في احد الدول النامية للفترة من ٢٠٠٥ الى ٢٠٠٧.	هدف الدراسة
المسح البيئي ، الرؤيا المستقبلية ، الخيار الاستراتيجي	ابعاد الدراسة
شركة تركية متعددة الجنسيات مقرها في اسطنبول(سيمنز تركيا) .	مجال الدراسة
دراسة حالة وان الاداة المستخدمة لجمع المعلومات هي الاستبانة المسحية ودراسة حالة ومقابلات مع المديرين والوثائق المختارة .	منهج وادوات الدراسة
المجتمع تمثل بشركة سيمنز تركيا وعينة الدراسة تشمل تسعة من كبار المديرين من مختلف اقسام الشركة .	مجتمع وعينة الدراسة
تم تصنيف نتائج التقييم الفردي لمشروع الشركة على انها ناجحة ، وهناك حاجة الى ايلاء اهتمام شامل للعناصر الموجهة نحو العمليات في مشروع الاستشراف الاستراتيجي .	اهم النتائج
الجانب النظري والاطلاع على الاساليب الاحصائية المستخدمة.	مجالات الافادة من الدراسة
الاطار العام لمفهوم الاستشراف بأبعاده .	اوجه التشابه
اختلاف في المنهج المستخدم والمجتمع وعينة الدراسة ونوع المنظمة المبحوثة وازافة الى الاختلاف الزمني والمكاني لمجتمع وعينة البحث.	اوجه الاختلاف
٢- دراسة (Warmuth,2014)	
Recent Developments in Foresight and Their Potential Values.	عنوان الدراسة
التطورات الحديثة في الاستشراف الاستراتيجي وقيمها المحتملة .	

هدف الدراسة	تحليل تطور اهمية أنشطة الاستشراف الاستراتيجي ، لإظهار الوضع الحالي للاستشراف الاستراتيجي ، وفحص العالم العلمي للتطورات الأخيرة . كما تحاول هذه الدراسة معرفة كيف يمكن تطبيق كل هذه المعلومات المجمع ودمجها لإضافة قيمة الى الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل .
مجال الدراسة	جامعة فينا للاقتصاد والاعمال (WU Wien)
منهج وادوات الدراسة	المنهج الاستدلالي والتحليل المنطقي للمعلومات هو المنهج المتبع للدراسة وان الادوات المستخدمة في جمع المعلومات هي المقالات والادبيات المنشورة من خلال استخدام (Primo WU) في جامعة فينا .
اهم النتائج	مكتبة جامعة فينا WU Wien واقتصر البحث على المقالات المنشورة ٢٠١٠ او في وقت لاحق ، وتم التركيز بشكل خاص على المقالات المتعلقة بسيناريو الادوات التقنية والبطاقات البرية
مجالات الافادة من الدراسة	ترى هذه الدراسة ان الجمع بين استبصار روهبرك (الاستشراف الاستراتيجي ) ومفهوم ذكريات المستقبل هو الاساس ، وتقدم هذه الدراسة حلقة استشراف الشركات ، وهو اطار يسمح بتنفيذ منظور الشركات بتحليلها وتحليل بيئتها .
اوجه التشابه	الاطلاع على الجانب النظري والافادة من الافكار التي طرحها الباحث في جمع وتحليل المعلومات وسرد المفاهيم النظرية للدراسة .
اوجه الاختلاف	البحث في مفهوم الاستشراف الاستراتيجي والتطورات التي ساهمت في اتساع رقعة بين المنظمات المختلفة
	الدراسة مختلفة عن البحث الحالي من حيث المنهج المتبع ووسائل جمع وتحليل المعلومات وكذلك العينة والمجتمع محل البحث .
<b>٣- دراسة (Kononiuk, Szymanska, Gaspar, 2017)</b>	
عنوان الدراسة	How do companies envisage the future? Functional foresight approaches كيف تتصور الشركات المستقبل ؟ اساليب الاستشراف
هدف الدراسة	تقديم تجمع لنتائج التحليل المنهجي الذي اجري على امثلة المشاريع الاستشرافية المنفذة في الشركات المختارة . ووضع نهج وظيفي لتنفيذ البحوث الاستشرافية داخل المنظمات
مجال الدراسة	مجموعة من شركات الاعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم.
منهج وادوات الدراسة	يعتمد منهج دراسة الحالة المتعددة
مجتمع وعينة	شركات الاعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم بالغ عددها (١٦) شركة وان العينة المستخدمة

الدراسة	هي اربع شركات .
اهم النتائج	المراقبة والابلاغ وتحديث خريطة مبادرات الاستبصار (الاستشراف الاستراتيجي) الرئيسية في الشركات التي تم تحليلها والسعي نحو رفع مستوى الابتكار وتعزيز مكانتها في السوق وتحديد اتجاهات التطور التكنولوجي وتحديد فرص السوق والتهديدات ، وتقديم نهج استشرافي وظيفي مفصل ل(١١)شركة صغيرة ومتوسطة الحجم من اجل تعزيز عملية صنع القرار لديها.
مجالات الافادة من الدراسة	الافادة من الجانب النظري للاستشراف الاستراتيجي .
اوجه التشابه	تشابه الابعاد المستخدمة للاستشراف الاستراتيجي في هذه الدراسة مع ابعاد البحث الحالي .
اوجه الاختلاف	اختلاف في المنهج والادوات المستخدمة في الدراسة عنه في البحث الحالي .
<b>٤- دراسة (Habib&amp; Abdulraheem,2020)</b>	
عنوان الدراسة	Green creativity in light the integrative relationship between Strategic foresight capabilities and Strategic Flexibility an exploratory Study for the State Company for food products. الابداع الاخضر في ضوء العلاقة التكاملية بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية.
هدف الدراسة	وتحديد علاقة قدرات الاستشراف الاستراتيجي بالإبداع والوجود في الشركة محل البحث .
ابعاد الدراسة	المسح البيئي ، الخيار الاستراتيجي ،قابلية التكامل
مجال الدراسة	الشركة العامة للمنتجات الغذائية .
منهج وادوات الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اجراء البحث الميداني واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ومجموعة من الاساليب الاحصائية للوصف والتحليل .
مجتمع وعينة الدراسة	استخدم الباحث العينة العمدية حيث تم اختيار رؤساء الاقسام ومديري الشعب في الشركة العامة للمنتجات الغذائية وبعض المصانع العاملة فيها ،حيث بلغ مجموع مجتمع البحث (١٢٥) اما عينة البحث فبلغت (١١٦) فردا
اهم النتائج	جميع علاقات الاستشراف الاستراتيجي مع الابداع كانت جيدة ومهمة .
مجالات الافادة من الدراسة	الاطلاع على الجانب النظري للدراسة والمنهج والادوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات.

استخدم الباحث منهج وادوات مشابه للمنهج والادوات المستخدمة في البحث الحالي وكذلك هنالك تشابه لعدد من ابعاد الاستشراف الاستراتيجي.	اوجه التشابه
اختلفت هذه الدراسة عن البحث الحالي من حيث المجتمع والعينة وطبيعة عمل المنظمة .	اوجه الاختلاف
<b>٥- دراسة (Bergman&amp;Dahlgren,2020)</b>	
اطار A Conceptual Framework for Long- Term Strategic Foresight مفاهيمي للاستشراف الاستراتيجي طويل المدى .	عنوان الدراسة
التعرف على الاستشراف الاستراتيجي والتحدي المتزايد المتمثل في توقع المستقبل على المدى الطويل (٢٠-٤٠) عاما. والتنبؤ به من حيث عدم اليقين والتعقيد في سياق المنظمة محل البحث.	هدف الدراسة
المسح البيئي ، الاختيار الاستراتيجي ، الرؤيا المستقبلية	ابعاد الدراسة
شركة (Saab AB)	مجال الدراسة
اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة ،وتتكون استراتيجية البحث من ثلاث اجزاء رئيسية : مراجعة ادبية، ومقالات سياقية مع تنظيم الحالة والمناطق المحيطة بها ، بالإضافة الى دراسة دلفي مع خبراء الاستشراف .	منهج وادوات الدراسة
جميع الافراد داخل الشركة موضوع البحث، والعينة تمثل مجموعة واسعة من القيادات وحملة شهادات البكالوريوس واستخدم الباحث عينات كرة الثلج	مجتمع وعينة الدراسة
وجود بعض الجوانب المهمة التي يجب مراعاتها عند تنفيذ عملية الاستشراف الاستراتيجي، على سبيل المثال قد تكون هنالك مواقف متناقضة تجاه اجراء تحليلات استشرافية طويلة المدى ، والتي بدورها تؤدي الى الجمود التنظيمي ،التفكير الانعزالي الحالي وهو امر شائع في الشركات الكبيرة ، وقد يمنع ايضا ترسيخ النتائج في الشركة نظرا لان تدفق المعرفة بين الاشخاص في المجالات المختلفة محدود . وهذا بدوره يعني الحاجة الى النشر الشامل ، وتحسين مجالات التعاون ، واتباع نهج يسهل تنفيذ التغييرات التنظيمية وفقا لنتائج التحليل	اهم النتائج
الاطلاع عل الجانب النظري والمنهج المتبع لإجراء الدراسة	مجالات الافادة من الدراسة
هنالك ابعاد متشابهة للاستشراف الاستراتيجي مع البحث الحالي ومن حيث المفهوم كذلك .	اوجه التشابه

واجه الاختلاف	هنالك اختلاف جوهري في طبيعة المنهج المستخدم وادوات جمع المعلومات وكذلك العينة والمجتمع محل الدراسة .
---------------	--

### ثانياً: بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الاداء الاستراتيجي .

جدول ( ٣ ) بعض الدراسات العربية السابقة الخاصة بمتغير الاداء الاستراتيجي

أ- الدراسات العربية ١-دراسة(ابتسام ،٢٠٢٠)	
عنوان الدراسة	أثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال
هدف الدراسة	التعرف على اثر أبعاد المرونة الاستراتيجية(مرونة توسع, مرونة السوق, مرونة رأس مال البشرى, المرونة التنافسية ) على مستوى الاداء الاستراتيجي في مجمع صيدال من خلال ابعاد بطاقة الاداء المتوازن (المنظور المالي , العمليات الداخلية , العملاء ,التعلم والنمو.
ابعاد الدراسة	المنظور المالي ، الزبون ، التعلم والنمو ، العمليات الداخلية
مجال الدراسة	دراسة حالة مجمع صيدال
منهج وادوات الدراسة	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ومجموعة من الاساليب الاحصائية للتحليل .
مجتمع وعينة الدراسة	شمل مجتمع الدراسة تمثل بعدد(١١٢٥) من العاملين بمجمع صيدال الصناعي اما حجم العينة فيبلغ (٢٨٧) فردا.
اهم النتائج	وجود اثر ايجابي ومعنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على مستوى الاداء الاستراتيجي لمجمع صيدال .
مجالات الافادة من الدراسة	الاطلاع والافادة من الجانب النظري للدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة فيها.
اوجه التشابه	تطرقت الدراسة الى ابعاد مشابهة للأبعاد المستخدمة في البحث الحالي والخاصة بالأداء الاستراتيجي.
اوجه الاختلاف	يكمن الاختلاف بين الباحثين في المجتمع والعينة والمنهج المتبع من قبل الباحث في الدراسة عن البحث الحالي .

٢- دراسة (الخفاجي ، ٢٠٢٢)	
عنوان الدراسة	تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الاداء الاستراتيجي : جودة المنتجات النفطية متغيراً وسيطاً، دراسة تحليلية في شركة مصافي الجنوب.
هدف الدراسة	التعرف على تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الاداء الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لجودة المنتجات النفطية في المنظمة محل البحث .
ابعاد الدراسة	النمو والتعلم ، العمليات الداخلية ، المنظور المالي ، الزبائن
مجال الدراسة	شركة مصافي الجنوب، البصرة .
منهج وادوات الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وان الاداة المستخدمة لجمع المعلومات تتمثل بالاستبانة وتقارير الشركة والاتصالات مع افراد من مجتمع الدراسة.
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من (١٥٠) فرداً من القيادات في المنظمة محل البحث اما حجم العينة فبلغ (١٣٠) مدير.
اهم النتائج	اهتمام الشركة بتطبيق ابعاد جودة المنتجات النفطية الميداني والذي من شأنه ان يعزز تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الاداء الاستراتيجي.
مجالات الافادة من الدراسة	الافادة من الجانب النظري ومعطياته .
اوجه التشابه	استخدمت الدراسة نفس الابعاد المستخدمة في البحث الحالي للإداء الاستراتيجي
اوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف بالمجتمع والعينة المبحوثة وطبيعة عمل المنظمة محل البحث
٣- دراسة (الشريفي ، ٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	تأثير عوامل النجاح الحرجة للتعليم الالكتروني في الاداء الاستراتيجي
هدف الدراسة	اختبار تأثير عوامل النجاح الحرجة للتعليم الالكتروني بأبعادها في الاداء الاستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي ،منظور الزبون ،منظور العمليات الداخلية ،منظور التعلم والنمو) في عدد من كليات جامعة بغداد
ابعاد الدراسة	المنظور المالي ، العمليات الداخلية ، الزبون ، التعلم والنمو
مجال الدراسة	جامعة بغداد

منهج وادوات الدراسة	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وان ادوات البحث هي الاستبانة ومجموعة من الاساليب الاحصائية.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثلت عينة البحث بعدد (٢٤٢) من التدريسيين في جامعة بغداد وان المجتمع تمثل بأربع كليات هي (الادارة والاقتصاد، التربية للبنات، الاعلام، القانون)
اهم النتائج	وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير عوامل النجاح الحرجة للتعليم الالكتروني بإبعاده في الاداء الاستراتيجي بإبعاده.
مجالات الافادة من الدراسة	الافادة من الجانب النظري والاطلاع على الاساليب الاحصائية المتبعة في الدراسة .
اوجه التشابه	استخدام منهج متشابه بين البحث الحالي وهذه الدراسة اضافة الى تشابه الاداة المستخدمة في جمع المعلومات .
اوجه الاختلاف	اختلفت هذه الدراسة عن البحث الحالي في المجتمع والعينة التي تشملها الدراسة .
٤- دراسة (الفاقي، ٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	تأثير التعويض الاستراتيجي في تقويم الاداء الاستراتيجي الدور الوسيط لجودة الموارد البشرية.
ابعاد الدراسة	التعلم والنمو، المنظور المالي، الزبائن، العمليات الداخلية
هدف الدراسة	الوقوف على طبيعة الاتجاهات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المبحوثة. واكتشاف الدور الوسيط الذي يمكن ان تؤديه جودة الموارد البشرية في تأثير التعويض الاستراتيجي على الاداء الاستراتيجي.
مجال الدراسة	المنظمات الدولية العاملة في العراق .
منهج وادوات الدراسة	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال العمل الميداني وان الاداة المستخدمة لجمع المعلومات هي الاستبانة ومجموعة من الاساليب الاحصائية للتحليل .
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بسبعة منظمات ابدت استعدادها للتعاون مع الباحث وان عينة الدراسة بلغت (٥٣٣) فرداً.
اهم النتائج	وجود تأثير معنوي مباشر للتعويض الاستراتيجي وجودة الموارد البشرية كلا على حدة في

الاداء الاستراتيجي للمنظمات محل البحث .	
الجانب النظري للدراسة بالإضافة الى الاطلاع على الاساليب والمنهج المتبع في الدراسة فضلاً عن الابعاد المستخدمة للأداء الاستراتيجي المضاف اليها البعد البيئي الاجتماعي مع الابعاد الرئيسية	مجالات الافادة من الدراسة
استخدام الباحث لمجموعة من الابعاد مشابهة للابعاد المستخدمة للأداء الاستراتيجي وفي بعض الوسائل الاحصائية المستخدمة.	اوجه التشابه
يكمن الاختلاف بين الدراسة والبحث الحالي في المجتمع المبحوث والعينة.	اوجه الاختلاف
١- دراسة (فرج ، ٢٠٢٣)	
توظيف التراكم المعرفي للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الادارية في المعهد العالي للتطوير الامني .	عنوان الدراسة
بيان العلاقة بين المتغيرات الرئيسية (التراكم المعرفي والاداء الاستراتيجي) في المنظمة محل البحث .	هدف الدراسة
المنظور المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم	ابعاد الدراسة
المعهد العالي للتطوير الامني .	مجال الدراسة
اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واداة جمع المعلومات هي الاستبانة والمقابلات الشخصية وعدد من الاساليب الاحصائية لتحليل المعلومات .	منهج وادوات الدراسة
وطبق البحث على مجتمع يبلغ عدده (١١٣) فردا وعينة مكونة من (١٠٨) فردا بأسلوب الحصر الشامل .	مجتمع وعينة الدراسة
هو وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتراكم المعرفي للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي .	اهم النتائج
الافادة من الجانب النظري والاطلاع على الاساليب الاحصائية والمنهج المتبع في الدراسة.	مجالات الافادة من الدراسة
استخدم الباحث مجموعة من الابعاد للأداء الاستراتيجي مشابهة للابعاد المستخدمة في الدراسة الحالية بالإضافة الى تشابه المنهج المتبع .	اوجه التشابه

جدول ( ٤ ) بعض الدراسات الاجنبية السابقة الخاصة بمتغير الاداء الاستراتيجي

أ- الدراسات الاجنبية ١- دراسة (Mikalsen, 2003)	
Balanced Scorecard as a strategic Management tool: the case of Seagull AS	عنوان الدراسة
بطاقة الاداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجية حالة (Seagull AS)	
معرفة كيف يمكن لنظريات بورتر حول الاستراتيجية التنافسية و بطاقة الاداء المتوازن لكابلان ونوروتو ان تساعد الشركة على تحديد نظام تكنولوجيا المعلومات لقسم العمليات.	هدف الدراسة
المنظور المالي ، منظور الزبائن ، منظور التعلم والنمو ، منظور العمليات الداخلية	ابعاد الدراسة
شركة Seagull AS هي شركة مطورة ومزودة لبرامج التدريب المعتمد على الكمبيوتر لتدريب البحارة على متن السفينة في النرويج .	مجال الدراسة
المنهج المتبع في الدراسة هو دراسة حالة للشركة واعتمد نظام المقابلات مع الادارة العليا ومديري الاقسام والموظفين .	منهج وادوات الدراسة
ان مجتمع الدراسة تمثل بالعاملين في الشركة بشكل عام وتم اخذ العينة متمثلة بقسم العمليات في الشركة واجريت المقابلات مع الادارة العليا ومدراء الاقسام وموظفين .	مجتمع وعينة الدراسة
تحديد مشاكل الشركة وتوضيح رؤيتها واهدافها الاستراتيجية ، و تطوير الاهداف والغايات والتكنولوجيا لزيادة الاداء العام وان الاستنتاج الرئيسي لهذه الدراسة هو انه في حالة Seagull AS يمكن لبطاقة الاداء المتوازن ان تساعد الشركة على خلق اداء افضل.	اهم النتائج
الافادة من الجانب النظري للدراسة والمناظير الاربعة الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن .	مجالات الافادة
استخدمت الدراسة بطاقة الاداء المتوازن كأحد مقاييسها الرئيسية وهي ما تطرق اليها البحث الحالي كمقياسٍ للإداء الاستراتيجي.	اوجه التشابه
ان اوجه الاختلاف تكمن في العينة والمجتمع والاساليب المنهجية المستخدمة.	اوجه الاختلاف
٢- دراسة (Ali, 2016)	
The role of Strategic Control over the efficiency and effectiveness of performance .	عنوان الدراسة
دور الرقابة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء .	

تحسين فعالية الرقابة الاستراتيجية وادوات قياس الاداء التقليدية والحديثة في المستشفيات في الشرق الاوسط .	هدف الدراسة
تعلم ونمو ، الزبون ، العمليات الداخلية ، البعد المالي	ابعاد الدراسة
(المستشفيات الحديثة في دولة الامارات العربية المتحدة )	مجال الدراسة
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة ومجموعة من الوسائل الاحصائية لجمع وتحليل البيانات .	منهج وادوات الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة بالأفراد العاملين بمستشفى النور والبالغ عددهم (٤٠٠٠) عامل اما العينة فبلغت (١٠٠) عامل .	مجتمع وعينة الدراسة
ان عملية الرقابة الاستراتيجية تتسم بالكفاءة والفاعلية ويتم استخدام تقنيات القياس المناسبة لتقييم الاداء .	اهم النتائج
الافادة من الجانب النظري والاطلاع على الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.	مجالات الافادة من الدراسة
استخدم الباحث منهج مشابه للمنهج المستخدم في البحث الحالي بالإضافة تشابه الاداة المستخدمة لجمع المعلومات وبين المناظير الاربعة الرئيسة لبطاقة الاداء المتوازن .	اوجه التشابه
اختلفت الدراسة عن البحث الحالي بالمجتمع محل اجراء الدراسة والعينة التي تم تطبيق الدراسة عليها .	اوجه الاختلاف

### ٣-دراسة(Lennartsson & Markstrom,2017)

Strategic performance measurement systems in small and medium – sized enterprises. نظم قياس الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .	عنوان الدراسة
دراسة عدد من الاسئلة والمعايير الخاصة بقياس الاداء الاستراتيجي اي البحث في كيفية استخدام الشركات الصغيرة والمتوسطة استخدام هذه الانواع من الانظمة وهل هنالك نقص في الابحاث حول هذه الانظمة والى اي مدى. وهل تستوفي الشركات المبحوثة المعايير الاربعة المشار اليها في الدراسة الخاصة بأنظمة قياس الاداء	هدف الدراسة
الزبون ، التعلم والنمو ، البعد المالي ، العمليات الداخلية	ابعاد الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	تم اجراء الدراسة في سبع شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في منطقة جوتنبرج الكبرى السويد وكان عدد الافراد بين (٢٠-٧٥) فردا من ممثلي الادارة العليا
اهم النتائج	تبين ان أيا من الشركات المبحوثة لا تستوفي جميع المعايير الاربعة المشار اليها في الدراسة، وان المعيار رقم (١) هو الاكثر اهمية ليتم استيفائه من قبل احدى الشركات فقط. كما تبين وجود ضعف في الاستراتيجية ونقص المعرفة حول الموضوع وان اغلب الشركات لا تقوم بإجراء المراجعات الرسمية لنظام قياس الاداء ككل.
مجالات الافادة من الدراسة	الافادة من الجانب النظري والاساليب المنهجية والاحصائية المستخدمة في اتمام البحث.
اوجه التشابه	ان احد مقاييس الاداء الاستراتيجي المشار اليها في الدراسة هي بطاقة الاداء المتوازن وابعادها الرئيسية وهو ما يشابه المقياس المستخدم في البحث الحالي .
اوجه الاختلاف	يكمن الاختلاف في المنهجية المتبعة والادوات الخاصة بجمع البيانات والمجتمع والعينة المبحوثة للدراسة عن البحث الحالي.
<b>٤ - دراسة (Reid, 2019)</b>	
عنوان الدراسة	Strategic Management and Performance Management in Government Agencies. الادارة الاستراتيجية وادارة الاداء في الجهات الحكومية.
هدف الدراسة	بيان كيفية تفاعل الادارة الاستراتيجية بأبعادها مع ادارة الاداء بأبعاده والابلاغ عن النتائج في التقارير السنوية للمنظمات محل اجراء البحث .
ابعاد الدراسة	التعلم والنمو ، البعد المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية
مجال الدراسة	مجموعة من الوكالات الادارية المركزية في النرويج .
منهج وادوات الدراسة	المنهج التجريبي الاستكشافي حول استخدام الادارة الاستراتيجية وادارة الاداء في الوكالات الحكومية الادارية المركزية في النرويج باستخدام تحليل الوثائق كأداة لجمع المعلومات .

تمثل مجتمع الدراسة بالوكالات الادارية الحكومية المركزية في النرويج، اما حجم العينة فبلغ (٦١) وكالة .	مجتمع وعينة الدراسة
في الطبقة الحكومية التي يفترض انها تتأثر بالآلية الوقائية الوطنية المنخفضة ، كان لدى ثلثي الوكالات استراتيجيات على مستوى الوكالة وان الادارة الاستراتيجية تتمتع بوظيفة اقوى في تشكيل الهوية ، في حين تهيمن ادارة الاداء على تحديد الاهداف في الوكالات اعتمادا على متغيرات مثل الحجم والهيكل التنظيمي ومجال السياسة والانتماء والوزارة واطهر التفاعل بين ادارة الاداء والادارة الاستراتيجية .	اهم النتائج
الافادة من الجانب النظري لمفهوم ادارة الاداء الاستراتيجي والاساليب المنهجية في جمع وتحليل المعلومات .	مجالات الافادة من الدراسة
اشارت الدراسة الى مفهوم الادارة الاستراتيجية لاداء واهميتها بأسلوب مشابه للبحث الحالي لمفهوم ادارة الاداء الاستراتيجي .	اوجه التشابه
تختلف الدراسة عن البحث الحالي في المنهج والمجتمع والعينة المبحوثة	اوجه الاختلاف

### ثالثا : مناقشة ومراجعة الدراسات السابقة وابرز مميزات البحث الحالي

#### أ. مناقشة ومراجعة الدراسات السابقة

بعد الاطلاع واجراء العرض السابق للأبحاث والدراسات السابقة للمتغيرات التي اعتمد عليها الباحث في اتمام بحثه الحالي (الاستشراف الاستراتيجي ، والاداء الاستراتيجي ) لاحظ الباحث اهمية هذه المتغيرات في المنظمات المعاصرة والاساليب الادارية والتنظيمية التي تستند الى الطرق العلمية الحديثة في تنظيم وادارة المنظمات ومستوياتها الادارية المختلفة ، وان معظم الدراسات السابقة قد اجرت التجارب والابحاث على المتغيرات البحثية بشكل منفرد مع متغيرات علمية مختلفة حيث بينت هذه الدراسات على اهمية الاستشراف الاستراتيجي للمنظمات وكذلك الاهمية التي تتبع من قياس ادائها الاستراتيجي بوسائل القياس المختلفة للوقوف على موقفها الاستراتيجي والتنافسي وقدرتها على الديمومة والاستدامة في عملياتها التنظيمية ، وحيث ان هذه الدراسات والابحاث تعد مصدر اساسي للمعرفة وامتدادا للعلوم الادارية والاستراتيجية التي تخص المنظمات وعملياتها المختلفة لابد من الاشارة الى مجموعة من المعطيات التي ميزت هذه الدراسات حيث ان معظمها استندت الى المنهاج الوصفي التحليلي في اجراء عمليات البحث والتحليل بالإضافة الى المناهج العلمية

الأخرى وتميزت بوجود عوامل اختلاف متعددة بين المتغيرات البحثية وعوامل الارتباط التي تحكمها بالإضافة إلى اعتمادها على مجموعة مناظير وابعاد ذات اطار واسع يمكن الباحثين من تحديد الابعاد التي تتناسب مع مجتمعاتهم البحثية وكل حسب ما يطلبه مجتمع الدراسة العينة المجرى عليها البحث ، ومن الجدير بالذكر انها طبقت في حدود بيئية وزمانية مختلفة وفي منظمات ذات توجهات وتخصصات مختلفة منها الربحية ومنها الخدمية وغيرها واختلف توجه المتغيرات بالنسبة للاستشراف الاستراتيجي حيث استعمل كمتغير مستقل تارة وتابع ووسيط تارة اخرى اما الاداء الاستراتيجي فأستخدم كمتغير تابع في معظم الحالات واختلفت الادوات المستخدمة في جمع وتحليل المعلومات وكانت الاستبانة الاداة الاكثر استخداما فيها كوسيلة لجمع البيانات

### ب. ابرز المميزات التي يتميز بها البحث الحالي .

من خلال ما تم التطرق اليه في ما سبق من جزئيات هذا البحث لا بد من الإشارة الى ابرز العناصر والمميزات التي يمتاز بها هذا البحث عن الابحاث والدراسات السابقة في متطلباته المختلفة والتي يمكن ان نذكرها في ما يأتي :

١- من اهم المميزات التي يمكن تلخيصها من هذا البحث بانه يعد البحث المنفرد الذي يظهر العلاقة الترابطية و يجمع بين متغيري الاستشراف الاستراتيجي والاداء الاستراتيجي وابعادهما المشار اليها في البحث .

٢- وضع البحث مجموعة من العناصر والمتغيرات العلمية بصورة متناسقة والتي تميز البحث بعده مصدرا علميا يستند اليه الباحثين والاكاديميين في اعداد ابحاثهم .

٣- يعد البحث الاول من نوعه الذي تم اجراءه في مديرية بلديات ديالى وحسب اطلاع الباحث والتي تمثل مثالا لمجموعة من الدوائر والمؤسسات المرتبطة بها التي بإمكانها تطبيق نتائجه وفق المعطيات المطروحة في البحث .

٤- اعتمد الباحث بطاقة الاداء المتوازن وفق مناظيرها الاربعة باستثناء المنظور المالي والتي تشمل ( التعلم والنمو ومنظور الزبائن ومنظور العمليات الداخلية ) والمستخدم كمقياس للأداء الاستراتيجي وهي تختلف عن الدراسات السابقة في اعتمادها المنظور الاجتماعي والبيئي .

٥- ان اظهر العلاقة الترابطية بين متغيرات المبحوثة تضع للمنظمة محل اجراء البحث وللنظمات المماثلة حلولا للمشاكل التي تواجهها من خلال التركيز على النتائج المقدمة والتوصيات المقترحة ومساعدتها في وضع الاستراتيجيات المستقبلية التي تعزز قيمة اعمالها.