



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

## التفكير الاستراتيجي واثرة في الاداء الوظيفي

بحث تقدم به الطالبين

محمد علي راضي

مختار عيس عمران

الى مجلس قسم ادارة اعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة

البكالوريوس

بأشراف

م.م سالم حسين عليوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ  
فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا

صدق الله العلي العظيم

(البقرة: 269)

# الاهداء

الى من كنت أنامله لـ قدم لنا لحظة سعادة

الى من حصد الاشواك عن درب ليمهد لي طريق العلم

الى القلب الكبير

( والدي العزيز )

الى الحب والحنان

الى القلب الناصع بالبياض

( والدتي الحبيبة )

الى القلوب الطاهرة والنفوس البرينة

( اخوتي )

الى من اناروا لنا طرق العلم والمعرفة

استاذتي الكرام

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين وعلى آله  
الطيبين الطاهرين الأنجبيين ..

أشكر الله تعالى على ما من به علي وساعدني في اعداد هذا العمل  
ويسر لي امكانية اتمامه فله وحده الفضل والمنة ... وبعد اتقدم  
بالشكر الجزيل والتقدير لأستاذي الدكتور

{ م.م سالم حسين عليوي }

الذي لم يبخل علي بالجهد والوقت والعلم ، وكان لأرائه وارشاداته  
العون الكبير في انجاز هذا البحث والتقدم بالشكر الجزيل الى افراد  
اسرتي الذين كانوا دوما إلى جانبي كما اتقدم بالشكر الجزيل الى  
اساتذتي في القسم وزملائي كافة .....

واخيرا اتقدم بالشكر الى كل من ساهم في هذا البحث فلهم مني  
جميعا وافر التقدير والامتنان .....

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
ب	الآية القرآنية	1
ت	الاهداء	2
ث	الشكر والتقدير	3
ج	الفهرست	4
1	المقدمة	5
3-2	المبحث الاول: (منهجية البحث)	6
8-4	المبحث الثاني: التفكير الاستراتيجي	7
16-9	المبحث الثالث: الاداء الوظيفي	8
18-17	المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	9
23-19	المصادر	

## المقدمة

من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة والمتجددة واتساقاً و الجهود المبذولة من قبل الدول لتحسين المرفق العام وتطوير الخدمات للمواطنين وترشيدها فقد صار للتفكير الاستراتيجي الحديث الدور البارز في تطوير الأداء الوظيفي ، والاداري والخدمي ، والترشيد من تكاليف وقت الخدمات المقدمة وذلك ما يؤكد ضرورة الانتقال من المنظمات ذات الخدمات الورقية او بالأصح التقليدية إلى المنظمات الأقل جهد والأقل تكلفة وهي المنظمات الإلكترونية ، ومن خلاله سعت الحكومة العراقية إلى ذلك عن طريق مجموعة اصلاحات ، سواء أكانت في الجانب الفكري أم في الجانب الإداري على حد سواء في إطار المركزية واللامركزية كذلك شملت هذه الإصلاحات عدداً من المنظمات والوزارات ، وقد تحسنت العديد من البرامج التدريبية والادارية نتيجة الاعتماد على التفكير الاستراتيجي في دعم الأداء الوظيفي في المنظمات ، وعليه سيكون نظام الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على التفكير الاستراتيجي لكونه يعد من المفاهيم التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين لارتباطه بالقطاعات الاستراتيجية التابعة للدولة والقطاعات الخاصة ، كما يعد المظهر الإيجابي الأنشطة الإدارة لا سيما أنه يهدف الى تحقيق إشباع للحاجات العامة والأساسية للمنظمات والأفراد ، موضوع ( الاداء الوظيفي) يعتبر النتائج النهائية التي يتم تحقيقها من خلال بين بيئة الأعمال والموارد الموجودة الخاصة بالمنظمة والحلقة الأساسية لأجل نجاح أي منظمة من خلال زيادة فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النتائج والأنشطة المنشودة وبسبب التغيرات والظروف التي تواجه المنظمات جعلها تفرض عليها مقارنة الاداء الوظيفي وما تحققه من انجازات في مقارنة مع ما تحققه المنظمات الأخرى اي معرفة المستوى الذي تتواجد وتتنافس مع اقرانها ، لذلك تطور هذه الفكرة لأجل الوصول لاعلى المستويات في الاداء من خلال فكرة المستوى العالمي للأداء . لهذا يعتبر الأداء الوظيفي المرآة العاكسة لوضع المنظمة في مختلف جوانبها كون تسعى جميع المنظمات أن تحصل على الأداء الأمثل والمرغوب الذي تطمح إليه ، وان الأداء الوظيفي ليس هدفاً في حد ذاته ، وإنما الأداء الوظيفي وسيلة لأجل تحقيق غاية توضح بالنتائج .

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث

اضحى من اللازم الانتقال من التفكير التقليدي الى التفكير الاستراتيجي لكونه من الأساسيات في منظمات الأعمال المعاصرة بسبب المقدار الكبير للتغير الحاصل في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية والتغيرات المتمثلة بالمشاكل والتحديات التي تؤثر سلباً في عمل هذه المنظمات وديمومتها واستمراريتها ، يعد من أهم وسائل نجاح هذه المنظمات أن قدرة المنظمة على ممارسة الأداء الوظيفي ،ومن خلال ما تم عرضه ركز البحث على بيان اثر التفكير الاستراتيجي في الأداء الوظيفي إذ تتبلور مشكلة البحث من خلال محاولة طرح الإجابة عن السؤال الاتي

#### (ما اثر التفكير الاستراتيجي على الاداء الوظيفي )

#### ثانياً : أهمية البحث :

يكتسب موضوع التفكير الاستراتيجي أهمية كبيرة لدى المنظمات اذ يعد من الدراسات المهمة التي دخلت في واقع عمل المنظمات عملياً ، اذ تركز أهمية البحث على مجموعة من النقاط متمثلة بالآتي :

يُعد هذا البحث مساهمة متواضعة من قبل الباحث لمساعدة الباحثين والمعنيين عند دراستهم أحد متغيرات البحث الحالي في البحوث المستقبلية ، التفكير الاستراتيجي موضوع حيوي ، والأداء الوظيفي بعد المحرك الأساس لكافة الابتكارات والتغيرات الداخلية التي تحدث في المنظمة من اجل التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية .

#### ثالثاً : اهداف البحث :-

- 1- الكشف عن طبيعة التفكير الاستراتيجي السائد لدى الموظفين الذين يعملون في المنظمة .
- 2- معرفة مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالأداء الوظيفي على مستوى الفرد والجماعة .
- 3- المعرفة عن مدى اسهام التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الأفراد

#### رابعاً: : فرضيات البحث :

يتم صياغة فرضيات البحث الحالي للإجابة عن التساؤلات التي ذكرت في مشكلة البحث وتم تقسيم الفرضيات على الآتي :

أ-الفرضيات الرئيسة :

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التفكير الاستراتيجي بأبعاده ومتغير الأداء الوظيفي بأبعاده .

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ومتغير الأداء الوظيفي بأبعاده .

#### خامساً: هيكلية البحث

المبحث الاول : منهجية البحث

المبحث الثاني : التفكير الاستراتيجي

المبحث الثالث : الاداء الوظيفي

المبحث الرابع :الاستنتاجات والتوصيات

## المبحث الثاني التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي من حاجات الانسان الأساسية وله علاقة بالمجتمع إذ يتعين على الانسان ان يفكر ويتخذ قرارات سليمة تمكنه من التكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه ومن هنا يعد قرار تعليم التفكير الاستراتيجي قراراً سياسياً فالمجتمعات المتقدمة تغرس في أبنائها صفة الثقة بالنفس والاعتماد عليها، وتؤهلهم لاتخاذ قرارات سليمة وتمنحهم الفرصة الكافية للنظر فيها لذلك فان حسن إدارة شؤون المجتمع تتطلب إعداد جيل من المفكرين الذين يحسنون تصريف أمور الأفراد بناء علي أسس قوية ومتينة من الوعي والادراك والفهم ويتطور التفكير عند الأفراد بتأثير عوامل البيئة والوراثة، وقد استخدم الباحثون أوصافاً عديدة للتمييز بين نوع وآخر من انواع التفكير وربما كان تعدد أوصاف التفكير وتسمياته أحد الشواهد على مدى اهتمام الباحثين بدراسة التفكير الاستراتيجي من خلال دورة الخلاق في المنظمات وأصبح مطلباً أساسياً في دنيا الأعمال اذ يعد أحد اهم المؤهلات العلمية المعرفية التي تسهل حركة الفرد في المنظمة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

### المطلب الاول: نشأة ومفهوم التفكير الاستراتيجي

#### اولاً : نشأة وتطور التفكير الاستراتيجي

اشتق التفكير الاستراتيجي من الوجود البشري القديم في كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة في البيئة ومن خلال استثمارها بالطرائق المناسبة والمحافظة عليها، مع مرور الزمن تطور الانسان واصبح اكثر ادراكاً للبيئة المحيطة حول التفكير في كيفية استثمار هذه الموارد بالشكل الأفضل والحفاظ على الحياة وتجنب المخاطر ( Sloan,2008:22) زاد الاهتمام والتطور في التفكير مع تطور حياة الانسان من خلال انشاء المنظمات والمحافظة عليها وتحقيق الأهداف اذ اصبح التفكير الاستراتيجي اساسياً في مختلف المجالات العلمية وصار يدرس في الجامعات والمدارس العالمية اذ ان تاريخ الثورة الصناعية اكدت على الاهتمام في انشاء هذه المدارس اذ بدأ تأسيس كلية وارنون في عام (1881) وبعدها مدرسة هارفارد للأعمال عام (1908) وكانت اول من روج وسعى الى تطبيق الفكرة التي تركز على تدريب المدراء على التفكير الاستراتيجي (El Namaki 2014:25) كما تطور التفكير الاستراتيجي من خلال مراحل عديدة التي امتدت منذ أقدم العصور الاغريقي، الروماني، ثم الجاهلي، ثم الاسلامي وعصر النهضة وتميز مفهوم التفكير في

تلك المراحل بين مفهوم الذكاء والابداع والعبقرية والموهبة والنبوغ المبكر والاعتقاد أن التفكير والابداع قوى خارجة عن سيطرة الانسان.

### ثانياً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

هناك العديد من المهارات الأساسية المطلوبة للنجاح، سيما في المناصب الإدارية العليا أو التنفيذية، وأحد أهم هذه المهارات هو إتقان التفكير الاستراتيجي). الذي يمثل عملية مستمرة ومتطورة تحدد الطريقة التي تصل بها الإدارة إلى الاستنتاجات وتتخذ القرارات ، ويمكن ان تسمح لها برؤية الفرص التي لم يستغلها الآخرون ، وعلى هذا فالتفكير الاستراتيجي يولد استراتيجيات ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية، منها أغراض المنظمة الموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل هيكلها التنظيمي ، وكيفية الاستفادة من مواردها النادرة ، وبعبارة أخرى تنتج استراتيجيات يمكن للمنظمة صياغتها وتنفيذها، ويقوم التفكير الاستراتيجي على مجموعة من الرؤى التي تم الاتفاق عليها والتي تعتمد إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ، يتمكن المفكر من خلاله من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية، ومواجهة الأزمات ووصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجهها فاعلاً بصورة أفضل للمنظمة ، يعد تفكير نظمي يمتاز بالشمولية للبيئة الخارجية والداخلية ومعرفة التغيرات الحاصلة والاستعداد لها وتهيئة المنظمة (يونس2002:114 )، ليس مهارات اكتشاف ما الذي يحدث وانما يمثل استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة تعتمد على التحليل الاستراتيجي لتوجهات المنظمة(Burns,2003:3)، الطريق الأكثر ابداع في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المدراء وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرار المنظمة وتطورها(Nickols,2019:4)، يمثل العمليات الإدراكية التي يجب أن يتم تفسيرها وتحليلها وتقييم هذه الأفكار من اجل ان تستفاد منها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية (Alatilat,2019:5)

### المطلب الثاني: أهمية وخصائص التفكير الاستراتيجي

#### ثالثاً: أهمية التفكير الاستراتيجي

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كونه نمطاً يسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة عن طريق دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الانماط البيئية (الدوري وصالح،2009:25) . كما أن أهمية التفكير الاستراتيجي تتمثل في حل المشاكل والأزمات وكيفية

التعامل السريع والكفوء معها في الحالات الطارئة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتحويل النوايا والغايات إلى فعل تطبيقي وابتكار افضل البدائل والحلول والخيارات كما (Chakravarthys & Lorange, 2004:18).  
( الاستراتيجية لمواكبة التطورات البيئية المتسارعة بعد التفكير الاستراتيجي نشاطاً رئيساً مستمراً يشجع المديرين بل ويلزمهم بالتفكير استراتيجياً ويدعوهم إلى التركيز على معطيات البيئة الخارجية في الأمد البعيد فضلاً عن التفكير بها مرحلياً وتشغيلياً للأمد القريب (Bateman, 2006:10) كذلك يمثل دعوة المديرين إلى التفكير في عملية الإدارة الاستراتيجية عن طريق عناصرها المختلفة كتأسيس الرسالة التصور التحليل البيئي التقدير الداخلي، صياغة الاستراتيجية، تطبيقها والرقابة عليها لذا يتطلب من القيادة التفكير بالتحديات التي تواجهها الأعمال ذات الأنشطة الاستراتيجية، وتسنلزم كذلك التفكير بطاقة المنظمة عند تعاملها مع القوى الاجتماعية وباقي قوى البيئة المعقدة والمؤثرة فيها، وتصورها وقدرتها على الوعي بأغراض المنظمة (صبار، 2009:40).

#### رابعاً: خصائص التفكير الاستراتيجي

ان التفكير الاستراتيجي لا يأتي بشكل عشوائي وانما يحتاج الى تثقيف حول الخصائص المراد تجسيدها للمساعدة على ادامة المصداقية والثقافة في اتخاذ القرارات وهذه الخصائص ضرورية لتحديد التوجه الاستراتيجي وتوظيف القدرات والمهارات الجوهرية والمحافظة عليها وبالرغم من حاجة القادة إلى التفكير الاستراتيجي لصناعة المستقبل إلا ان الكثيرين منهم لا تتوافر لديه مهارات التفكير الاستراتيجي مما قد يؤدي بالإسراع إلى نهاية عمر المنظمة إذ أن هناك العديد من الخصائص الأساسية التي يحتاجها المدير ليكون ناجحاً، خاصة في المناصب الإدارية العليا ومن اهم خصائص التفكير الاستراتيجي هي:

(Harrison&cargn,2009:16-17)

- 1- قدرة التركيز على النوايا يتميز التفكير الاستراتيجي بالقدرة على اثاره الهمم بما ينتج عنه من وضع الأهداف بعيدة المدى للمنظمة، ويمكن ان تشتق منها الأهداف الاستراتيجية، وان وضع الأفكار الاستراتيجية ليس مهمة أي شخص وانما يختص بذلك المفكر الاستراتيجي الذي يمكنه من استنتاج هذه الغايات بعد التمعن برسالة المنظمة وتحليل أبعادها إذ ان استراتيجية المنظمة تتكون من هرم تصاعدي يبدأ بالأهداف ثم الغايات ورسالة المنظمة.
- 2- البصيرة والتوجه على المدى الطويل تمثل فراسة المدير الاستراتيجي بعداً مهما في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب ان يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة سيما وهو يتعامل مع

مستقبلات يكتنفها الا تأكد، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير كلما اتسع المدى الاستراتيجي.

3- النظر في الماضي والحاضر تعد البيانات والمعلومات العامل الأساس في استمرارية وجود المنظمات وان وديمومة عملها يعتمد على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدققها وحسن استخدامها، والمفكر الاستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس.

4- منظور النظم حيث يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، واستكشاف تطبيقات مستحدثة لمعرفة السابقة، لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.

5- القدرة على استثمار الفرص: يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه، وان تكون عملية التفكير الاستراتيجي مرنة للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات.

6- المنهج العلمي يؤكد انصاره بواقعية الصراع ويؤمنون بان الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، وتكمن أهمية التنافس في ادخال عنصر المخاطرة الذي يدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد وفريد يخدم عمل المنظمات وخططها وامتلاكها للميزة التنافسية.

7- كثرة المراجعة المفكرون الاستراتيجيون يراجعون أفكارهم هل هي صحيحة وهل يمكن تحويلها إلى اعمال وتعد هذه المراجعة مهمة وضرورية لبناء وفهم أفضل للتصورات ومستقبل المنظمات.

#### خامسا: أبعاد التفكير الاستراتيجي.

معظم الأدبيات التي تم مراجعتها تؤكد على الأدوار الأساسية للتفكير الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية وتقتراح أبعاداً مختلفة، إذ أن استراتيجيات التفكير تتطلب تطوير مفاهيم التفكير، مهارات التفكير، أساليب التفكير وكذلك تقنيات التفكير، وتؤكد الدراسات الى أنه كلما كانت المنظمات اكثر سهوله وفاعليه كلما كانت أكثر استجابة وفاعليه للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والأبعاد التي ذكرها بعض الباحثين تؤكد ان التفكير الاستراتيجي عملية أساسية للمنظمات في تطوير هيكلها واستراتيجياتها والخطط المتبعة من خلال الرؤية والمرونة وريادة الأعمال، كون التفكير الاستراتيجي هو الابداع والابتكار ويأتي التفكير الاستراتيجي ضمن الأدوات والأساليب الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال لضمان تحقيق موقع تنافسي مميز، والتي ركزت في مضامينها، على القرارات الاستراتيجية المنطقية حول الغايات، الأفعال السلوكيات، والعلاقة مع

المروسين في بيئات الأتأكد لذا فقد قدم الباحثون أبعاداً عديدة تعكس جوهر التفكير الاستراتيجي لوحظ تأكيد اغلب الكتاب والباحثين على وجوب التفكير الاستراتيجي للمنظمات والقادة الاستراتيجيين وان اغلب الباحثين اعتمدوا الأبعاد نفسها لكن بمسميات مختلفة، لكن المعنى واحد معتمدين على أبعاد (Liedtka, 1998:122). المتمثلة بالاتي: القصد الاستراتيجي، التفكير بالوقت الفرضيات الموجهة ، التفكير الفرصي والتفكير النظمي والتي سيعتمدها الباحث في بحثه، و سيتم اختبارها في الجانب العملي من الدراسة لأهميتها ولكونها تنطبق مع واقع المنظمة المبحوثة ودورها في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات والتي تتبلور بالاتي :

1- **القصد الاستراتيجي:** يمثل الغايات الاساسية التي تركز على انشاء تصور طويل الأمد للسوق والمواقع التنافسية التي ترغب في بناءها المنظمة وبالقصد الاستراتيجي الذي ينتج أفكاراً تخدم عمل المنظمات للمستقبل (Liedka, 1998:113)

2- **التفكير بالوقت:** يمثل التفكير الذي يربط الماضي بالحاضر والمستقبل ويرسم الخطط التي تخدم عمل المنظمات ويمنحها الميزة التنافسية (العبيدي، 2010:9) يمتاز التفكير في الوقت على استحضار الماضي ومقارنته بالواقع ومن ثم استشراف المستقبل وصولاً إلى المهم والابتعاد عن الأشياء غير الضرورية، التي قد تكون مكلفة فضلاً عن تطويع الحاضر لبلوغ المستقبل .

3- **التفكير الفرصي:** يعد واحداً من اهم إمكانات المنظمة الجيدة الفعالة حيث يميزها عن باقي المنظمات الأخرى في كيفية التفكير واستثمار الفرص والتقدم بالمنظمة إلى الامام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها ويكون مناسباً مع التقلبات البيئية الحاصلة وتجاوز هذه التقلبات (Lidtk,1998:122).

4- **التفكير النظمي :** ويمثل وسيلة لمعالجة البيئة المعقدة للمنظمة التي ترفض فكرة ان هناك مستقبلاً واحداً للتنبؤ، ويجب ان يحتوي المستقبل على مجموعة من الخيارات توصف بالبدائل التي تخدم عمل المنظمات (Fink&Schlake,2000:37). كما يتمثل برصد البيئة ومعرفة المستقبل المجهول المحيط بالمنظمات من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة لحل المشاكل التي تصيب عملها (Bower,2011:40).

## المبحث الثالث

### الاداء الوظيفي

بعد أن تناول الباحث القضايا الرئيسية حول مفهوم التفكير الاستراتيجي ، وما هي مكوناته وعناصره وغيرها من المفاهيم المهمة ، اذ تركز المنظمات الحديثة جهودها استثنائية للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها وتخصص الكثير من مواردها ميزانياتها لإيجاد السبل الجيدة والكفيلة ، برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية لذلك سوف نتناول في هذا المبحث عن الاداء الوظيفي و كالاتي :-

#### المطلب الاول : مفهوم واهمية الاداء الوظيفي

##### اولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

في بداية الامر ينبغي أن نعرف ماذا تعني كلمة الأداء ( proform ) ككلمة هو الفعل ادى او انجز لعمل معين واما ( performance ) التي تعني النجاح أي النجاح الذي تم استغلاله من انجاز عمل معين أو هو اتقان خطة مع مسؤول العمل لاجل تحقيق الاهداف (صليحة ، 2010 : 59 ) إما مفهوم الاداء كمصطلح اشتق لغوياً من مدلول اللغوي اللاتيني ( performare ) والتي كان يعني باللغة اللاتينية ( اعطاء كلية الشكل لشي ما ) ( مذهبور ، 2002 : 86 ) ورغم اتساع مفهوم الاداء في الأدب الاداري وكثرة استعماله لكنه لم يكن هناك توحيد لهذا المفهوم فمنهم من يستخدمه لتحقيق الاهداف ومنهم من يستخدمه للموارد او لانجاز الاعمال والمهام . لذلك تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي تبعا لظروفها وممارستها من الأشخاص ، أو تبعا لاختلاف أهدافها ووظائفها إذ فهم معنى هذا المفهوم يعتبر من المواضيع المهمة في مجال إدارة الأعمال في العصر الحديث وعرف من قبل الباحثين والكتاب كل منهم حسب وجهة نظره :

يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام والواجبات المنوطة لوظيفة الفرد ، اذ هو يعكس . الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، وغالباً ما يكون هناك لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة التي يبذلها الفرد ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج النهائية ( محمد ، 2005 : 209 )

وكذلك اشار سلطان ان الاداء الوظيفي هو الأثر الصافي للفرد ما يقدمه من جهود ، اذ تبدأ بالقدرات والمثابرة وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .  
(سلطان، 2004 : 219)

او هو تحويل المدخلات التنظيمية في المنظمة من مواد أولية كالالات والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون منها سلع وخدمات بمواصفات فنية ، ومعدلات محددة ( ابو شرح ، 2010 : 18 )

فقد بينه Andrewed بانه التفاعل الذي يظهر عن سلوك الفرد حيث من خلال هذا التفاعل يتحدد جهده وقدراته ( Evans 38 : 2008 )

وقد وضحه كل من ( Jounson & schools 177 : 1997 ) بأنه النتائج النهائية التي يتم تحقيقها من خلال العلاقة بين بيئة الأعمال والموارد الموجودة الخاصة بالمنظمة . وبينه ماسلو بأنه مجموعة من الاحتياجات التي يرغب الموظف في تحقيقها وتتمثل بالاحتياجات الفيسولوجية والاجتماعية والثقافية وغيرها (الختانة، 2011 ، 53 ) او هو القدرة التي تمتلكها المنظمة لاجل تحقيق اهدافها على مستوى الأمد البعيد والتي تتمثل من خلال التكيف والبقاء والنمو . ( robins & wirsema , 278 : 1995 )

وعرفه الشماع بانه النتائج النهائية التي ترغب المنظمة تحقيقها . الشماع ، 1991 : 85 ) . ولقد اشار Hofte بانه الانعكاس الذي تحدته قوة وقدرة المنظمة لاجل الوصول في تحقيق أهدافها ( 1980 : 18 , Hofter . اما Webster بأنه النتائج الجيدة التي تطمح أن تحصل عليها المنظمة ( Webster 873 1986 ) وعرفه السلمي بأنه الرغبة والمقدرة الموجودة في العمل حيث يتفاعلان معاً لأجل تحديد مستوياته من خلال العلاقة المتفاعلة بين الرغبة والمقدرة في مستوى الأداء( السلمي ، 1985 : 27 )

لذلك تعددت تعاريف الأداء الوظيفي حيث جعلها تكون مختلفة في مفاهيمها ويعود السبب إلى تنوع الأبحاث والدراسات سواء كانت ميدانية أو نظرية .

وعليه يرى الباحثان من خلال التعاريف السابقة ، يمكن تعريف الأداء الوظيفي : بأنه الحلقة الأساسية لأجل نجاح اي منظمة من خلال زيادة فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النتائج والأنشطة المنشودة حيث يعتبر الأداء الوظيفي المرأة العاكسة لوضع المنظمة في مختلف جوانبها كون تسعى جميع المنظمات أن تحصل على الأداء الأمثل والمرغوب الذي تطمح إليه ، وان الأداء الوظيفي ليس هدفاً في حد ذاته ، وإنما الأداء الوظيفي وسيلة لأجل تحقيق غاية توضح بالنتائج .

## ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

لا بد من الإشارة ان الاداء الوظيفي له اهمية كبيرة باعتباره ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لاجل تحقيق غاية تتمثل في النتائج النهائية ، لذلك ينظر الى الاداء الوظيفي بانه الترجمة العلمية لكافة مراحل التفكير الموجودة في المؤسسة ، اذ هو بذلك يأخذ الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية المهمة للإدارة كونه يأتي بعد وظيفة التنظيم ، فمثلا يمكن لأي مؤسسة حكومية أو عامة ان تخطط السياسات التي رسمتها بشكل صحيح ، لكن من يقوم بتطبيق هذه السياسات هم الموظفون من أجل تحسين الأداء والوصول الى اداء عالي . ( الزالمي ، 2015 : 18 )

يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية المهمة والأساسية في المنظمة وما يحتله الأداء من مكانه كبيرة داخل المنظمات كونه يعبر عن النتائج النهائية لجميع الأنشطة التي تطمح المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال وجود فهم واضح من قبل المديرين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي ينبغي على الموظف تأديتها وماهي مساهمة الموظف والمشرف في تحقيق الأداء الجيد( باكال 1999 : 26 ) لذلك للاداء الوظيفي أهمية كبيرة من خلال :

- 1- تحديد الأهمية النسبية من مدى اختلافات الوظائف .
- 2- تحقيق الرضا الوظيفي من خلال اختيار اقتناعه بما يقوم به من واجبات ومهام . تحقيق الترابط بين أواصر العمل الذي يؤديه الموظف وبين ما يقدمه ويرجع أهمية الأداء الوظيفي بصورة عامة عند المنظمات كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بدورة حياة المنظمة التي تبدأ في مراحلها المختلفة وهي التي تبدأ من مرحلة الظهور ثم مرحلة البناء ومرحلة الاستمرارية ومرحلة الاستقرار (الشريف 94 : 2004 ) وأخذت أهمية الأداء الوظيفي تتزايد من خلال مناقشة الإبعاد الثلاث الرئيسية للأداء ، وهي النظرية والتجريبية جميع والميدانية ، فمن الناحية النظرية يعتبر الأداء الوظيفي المركز الرئيسي للإدارة الإستراتيجية حيث تمتلك . المستويات الإدارية في المنظمة على مضامين تختص بالأداء سواء كان هذا الأداء ضمنيا أو مباشر ، لذلك يمثل الأداء اختبارا زمنيا للإستراتيجية التي تم إتباعها من قبل الإدارة ومن الناحية التجريبية تظهر من خلال ما تم استخدامه من قبل المديرين من بحوث واستراتيجيات الأداء واختيار ما هي أفضل الاستراتيجيات وماهي الأهداف التي تحققت منها ومن الناحية الميدانية تظهر بشكل كبير في المنظمات من قبل الإدارات وتركيزها ما تحقق من نتائج وأداء ، وما هي التحولات التي تحصل نتيجة هذه التغيرات بالاداء والنتائج( ادريس والغالبي ، 40 : 2009 )

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الاداء الوظيفي حيث تكون بعض العوامل خاضعة مسيطرة من قبل الموظف والبعض الآخر تكون خارجة عن سيطرة الموظف (الشريف 2009 ، 84 ) وهذه العوامل على وجه الخصوص هي : كالتالي :

- 1- الموظف هو كل ما يمتلكه من خبرة ومعرفة وكذلك ما يمتلكه من مهارات الفنية والمهنية
- 2- الوظيفة والعمل هي كل ما يتصف من مهارات تشيع حاجات الموظف .
- 3- الموقف هو كل ما يوجد في المنظمة التي تتضمن بيئة العمل والاشراف وما مدى توفر المواد المتاحة والانظمة الادارية وهيكلها التنظيمي .
- 4- الهدف : هو العمل المنجز من قبل الموظف اذ يجب على الموظف انجاز الواجبات والمهام الموكلة له كون ان انجاز المهام والواجبات بأداء اي فرد من نجاح أو فشل في تحقيق الهدف . ( العماج 2003 ، 60 )

## المطلب الثاني :عناصر وانواع الاداء الوظيفي

### اولاً: عناصر الأداء الوظيفي

اختلفت الدراسات في مجال تحديد عناصر الأداء الوظيفي فمنهم من حدد بوجود عناصر ومعايير لكل مستوى تنظيمي واداري ومنهم من حدد بوجود عناصر توصف بإمكانية تطبيقها في جميع مستويات الأعمال ورغم اختلاف وتعدد العناصر فقد اتفق الباحثين أنه لا بد من وجود جانبين أساسيين في تحديد العناصر هما :

اولاً : موضوعي يعبر عن المقومات التي تحتاجها طبيعة العمل مثل النوعية السرعة ، الإنتاج ، المهارة وما مدى قدرة الفرد من تحقيق تلك الأهداف وانجازها في الوقت المحدد .

ثانياً ذاتي او سلوكي وتتميز هذه الصفة من خلال اداء الفرد أي قابلية الفرد على التعلم ومدى تقبل النقد الموجه من قبل المديرين وما مدى علاقته مع الرؤساء وعلاقته مع زملائه (السالم 242 : 2009 ) وهذه العناصر هي :

- 1- أنشطة العمل من الناحيتين الثابتة والمتغيرة : ويقصد بها تحديد المكونات المستقرة في اداء العمل . وكذلك تحديد المكونات المتغيرة التي تحصل بتغير الزمن حيث تتغير مهام الموظف على مراحل السنة وايضاً ما يمتلكه من خبرة وتجربة في ممارسة عمله ( اللامي 31 : 2009 )
- 2- الدافعية الفردية : تعبر عن مدى الرغبة التي يملكها الفرد لأجل أداء عمله .
- 3- مناخ العمل : يقصد في هذا العنصر ما مدى بيئة العمل الذي توفره للموظف واشباع حاجته واحساسه بالرضا الوظيفي في عمله
- 4- القدرة لدى الموظف على اداء العمل : ويقصد بهذا العنصر قدرة الموظف في الحصول على تعليم وتدريب جيد و واكتساب خبرات والمهارات التي ترتبط بالعمل ( lawler & porter ) 123 ، 1989 .
- 5- القابلية : ويقصد بها قابلية الموظف على اتمام عمله وما مدى تحسين وزيادة قابلية الموظف من خلال برامج تدريبية
- 6- الفرصة : يقصد بها على المدير أن يعطي فرصة إمام الموظف من اجل الوصول إلى الأداء الجيد ويأتي ذلك . عن طريق منظومة التفكير ومنظومة اتخاذ القرار ومنظومة تحويل الصلاحيات ( يوسف 54 2005 ) .

## ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

1- أداء المهام : ويعني بمهام الأداء السلوكيات التي تسهم في إنجاز العمليات الجوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع ، وجرد المخزون وإدارة التابعين و كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة ، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء ، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد عندما تكون هناك حالة نزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي ، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو ( Schmitt & Ingerick 2001.8 )

2- الأداء الظرفي : ويقصد به كل السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة ، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة في المنظمة ، والمناخ التنظيمي والأداء هنا قد لا يكون دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات ، مثلاً يمكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء ، ومساعدة الزملاء في مشكلة تكون لها علاقة بالعمل ، أو يكون المنظمة ككل من خلال الحرص و استمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل ، أو قد يكون من خلال التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة ، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمي ، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة العامل ( Geher2004 : 123 ) ، نحو

3- الأداء المعاكس أو المجابهة هذا الأداء يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز هذا النوع بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل وإيجاد الأعذار والغياب ، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة ( Geher 2004 : 23 ) ،

## ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يهدف تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق عدة أهداف وهي كالآتي :

- 1- يهدف الأداء الوظيفي الى اختيار الأشخاص العاملين لان يكونوا مناسبين لأداء أعمالهم ما يتناسب مع ما يمتلكونه من خبرة ومؤهلات ويتم توزيع العمل حسب هذه الخبرات والمؤهلات
- 2- يهدف الأداء الوظيفي الى تأسيس أسس موضوعية وعلمية لأجل الترقية ولأجل منح الحوافز والمكافآت وتحسين النوعية وزيادة الإنتاج إلى أعلى المستويات
- 3- يهدف تقييم الأداء الوظيفي للتعبير عن الحاجات التي تحتاجها المنظمة وخاصة التدريبية

- 4- يهدف تقييم الأداء الوظيفي بمساعدة المشرفين على مراقبة المرؤوسين لأجل توجيههم ومساعدتهم في تنمية أداءهم وتطويره
- 5- يهدف تقييم الأداء الوظيفي الى اكتشاف الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات
- 6- يهدف تقييم لأداء الوظيفي الى رفع الروح المعنوية للعاملين
- 7- يعتبر تقييم الأداء الوظيفي بأنه أداة ووسيلة لاجل تقويم ومعرفة ضعف أداء العاملين واقتراح الإجراءات المناسبة لأجل تحسين أداء هم
- 8- يؤدي تقييم الأداء الوظيفي إلى وضع إجراءات تعديل الرواتب والاجور اليومية ( رباعية 2005 : 90 )

#### رابعاً: ابعاد الأداء الوظيفي

##### 1- المثابرة والوثوق

ويقصد بها التفاني في العمل والجدية ، وماهي قدرة الموظف في تحمل المسؤوليات التي تعطي له وما يحتاجه من أوقات لأجل اتخاذ هذه الأعمال ، وما مدى حاجة الموظف إلى الإرشاد والتوجيه ( الحسن 1986 : 78 ) حيث يعتبر هذا المحدد احد المحددات المهمة في الأداء الوظيفي ، لكونه يقوم بتأهيل اداء الموظف ، وماهي انطباعاته مع الآخرين في عمله وجهوده التمييزية التي تفضله عن الآخرين كذلك تفانيه في العمل من خلال جهوده التطوعية التي يخدم بها المنظمة ووثوق المشرفين في تعامله مع الآخرين (الحسيني، 2000 ، 72 )

##### 2- نوعية العمل

ويقصد ما مدى إدراك الموظف لعمله وهل الموظف يمتلك رغبة في أداء هذا العمل وهل يمتلك خبرات ومهارات فنية وبراعته في تنظيم وتنفيذ الأعمال بصورة جيدة دون الوقوع في الأخطاء التي قد تؤدي إلى نتائج عكسية ( الفايدي , 2008 ، 8 ) لذلك نوعية العمل تشمل الدقة والنظام في انجاز الأعمال دون الوقوع في الأخطاء (الحسن 1986 : 78 ) ( اذ المقدره والرغبة في العمل لهما تأثير جدا كبير . حيث يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء.

##### 3- كمية العمل المنجز :

اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه وما قدرة الموظف في انجازه وما إمكانية إتمامه في الوقت .  
المحدد دون التجاوز على أوقات العمل التي تم تحديدها ( النميان , 2003 ، 39 )

وكذلك كمية العمل المنجز من قبل الموظف في الظروف العادية ومقارنه عمله المنجز مع الظروف غير  
العادية ( المالكي 2003، 40 )

#### 4- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل ما يمتلكه الموظف من خبرات عامة ومهارات فنية ومهنية التي تساعده في انجاز أعماله وهذه  
الخبرات والمؤهلات سوف تساعده بان يكون أفضل من إقرائه ( السمحان 2006 ، 25 ) وما معرفه  
الموظف بالخلفية العامة للوظيفة والمجالات التي ترتبط بهذه الوظيفة ( الحسن 1986 : 79 )

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

تمثل الاستنتاجات المحصلة الأخيرة لجهد الباحث اذ تمثل قاعدة أساسية لبناء التوصيات النهائية اذ سيتم اعتماد الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات

#### الاستنتاجات

- 1- ان التفكير الاستراتيجي متجذر في عمق التاريخ البشري القديم من خلال تفكير الانسان في كيفية حماية نفسه من الأخطار في البيئة المحيطة فضلاً عن التفكير في حماية الأراضي والزراعة وغيرها من الأعمال اذ كان من المحاور الأساسية في انشاء وتطور الحضارات ومنطلق للتقدم الاقتصادي للمنظمات الحديثة وما تسهم به أبعاد التفكير الاستراتيجي في تطوير الأساليب المستجدة مع المتغيرات .
- 2- التفكير الاستراتيجي يمثل أحد اهم المواهب التي يمتلكها الانسان كما ويمكن تعلمه وتطويره من خلال عمليات التدريب وتطوير الأساليب العلمية في المنظمات والاستفادة من التجارب السابقة عن طريق التوجه بالفرضيات وإيجاد البدائل الاستراتيجية التي تسهم في اتساع الأفكار الاستراتيجية لدى المدراء المبدعين والإدارة العليا لها دور مهم في دعم اراء الأفراد ومقترحاتهم وتجنب الوقوع بالمشاكل .
- 3- يساهم التفكير الاستراتيجي في إعطاء أصحاب القرار الحافز والدعم لاتخاذ القرارات في ظل التغيرات التي تصيب المنظمات ويخلق لهم الإحساس والبحث المستمر عن الطرق البديلة التي تساعد المنظمات على النمو والتطوير والحفاظ على الميزة التنافسية وتنشيط التفكير الفرصي من أجل تقديم أكثر من فرصة وفكرة واحتمالية لمواجهة تغيرات البيئة .
- 4- الأداء الوظيفي يجب أنه يسوده علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين ، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام
- 5- وأن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا للمنظمات ينبغي أن تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها ، وتشجع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد من خلال الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها ، إلا أنها لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات .

## التوصيات

- 1- التركيز على التفكير الاستراتيجي اذ اثبت البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير وانعكاس على الأداء الوظيفي ونشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بين مفاصل واقسام المنظمة من اجل التزام الموظفين باتجاه اهداف المنظمة المقدمة من قبل الإدارة العليا إذ يجب ان تكون الموارد المالية والصلاحيات الإدارية مناسبة مع حجم المهام الملقاة على عاتق من ينجزها .
- 2- على المنظمة العمل بجدية واستثمار التفكير الاستراتيجي الموجود لديها من خلال الاهتمام بأفكار ومقترحات الموظفين العاملين فيها وتشجيعهم على طرحها وإيجاد قنوات اتصال بين الموظفين والإدارة وتصميم برامج الاختيار والتعيين من خلال استقطاب الموهوبين أصحاب المهارات الوظيفية وان يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- 3- فتح المجال من لدن الإدارة العليا امام الموظفين لأبداء أفكارهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات واعتماد صيغ الحوار المفتوح والابتعاد عن سياسة الأبواب المغلقة كون البحث توصل الى ان ضعف الدعم من الإدارة العليا كان أحد أسباب ضعف الأداء الوظيفي لكن بالمقابل ان هناك ملاكات مؤهلة تتمتع بقدرات التفكير الاستراتيجي وبنسب جيدة وهذا يعني توافر ثقافة الإبداع لكن يتطلب الاهتمام بهؤلاء الأفراد وتوفير فرص لتزقيتهم من خلال المسلك الوظيفي لهم .
- 4- ينبغي التركيز على ان يمتلك جميع المدراء في المنظمة فكرة واضحة ودقيقة عن الرسالة التي تقدمها .
- 5- تحديث الوسائل والمعدات التكنولوجية الموجودة بالأخرى أكثر تطورا بهدف التخلص من الوقت المطلوب الصيانة هذه المعدات وتوفير الخدمات عند طلبها لمواكبة التطور الخارجي والمستقبلي .

## المصادر

### المصادر العربية

- 1- الدوري ، زكريا ، وصالح ، أحمد علي ( 2009 ) ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، قراءات وبحوث ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 2- السويدان طارق والعدلوني ، محمد ( 2002 ) ، مبادئ الابداع ، الكويت ، شركة الابداع الخليجي للاستثمار والتدريب ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن
- 3- صبار ، راند ، ( 2009 ) كيف تفكر ، استراتيجيا برنامج تدريبي متكامل لتحقيق النجاح والابداع والتغيير في حياتك ، جمعية العلم والمعرفة ، بغداد .
- 4- الظاهر ، نعيم إبراهيم ( 2009 ) ، " الإدارة الاستراتيجية المفهوم ، الأهمية ، التحديات " ، جدار للكتاب العالمي ، عمان ، الأردن
- 5- يونس طارق ، شريف ( 2002 ) الفكر الاستراتيجي للقادة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية القاهرة ، مصر 1
- 6- عمر ، عزاوي ومحمد عجيلة ، ( 2006 ) ، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية ، رؤية مستقبلية مجلة الباحث العدد 4 .
- 7- الكبيسي ، عامر خضير ( 2008 ) التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل المجلة العربية للدراسات الأمنية ، والتدريب ، المجلد 25 ، العدد 12 السعودية ، الرياض .
- 8- صالح عبد الرضا رشيد & عذراء عبد الكريم حميد ( 2019 ) توظيف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية .
- 9- مجذاب ، على كزار ( 2019 ) الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية قطاع النفط العراقي . مجلة الادارة والاقتصاد .
- 10- بريسم مها عارف ( 2010 ) ، تأثير التفكير الاستراتيجي والابداع التسويقي في القرارات التسويقية دراسة استطلاعية لأراء العاملين في المصارف الأهلية في بغداد ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الاقتصاد دراسات مستقبلية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد .

- 11- الدجني ، إباد على يحيى ( 2006 ) ، " واقع التفكير الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة .
- 12- العبيدي ، ارادن حاتم خضير ( 2010 ) تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، فلسفة في الدراسات المستقبلية ، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، بغداد
- 13- الفواز ، نجوى بنت ( 2008 ) ، التفكير الاستراتيجي الانماط والممارسات والمعوقات ، دراسة تحليلية العينه من مديرات التعليم العام الحكومية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، كلية التربية قسم الإدارة العامة والتفكير ، جدة .
- 14- و السهلي ، فيحان فهد غازي ، متطلبات التفكير الاستراتيجي ودورها من الحد من اضرار الكوارث ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض . ( 2011 ) .
- 15- الشريف ، طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية زعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اكااديمية نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ( 2004 )
- 16- العتيبي ، عامر ذياب ، اثر التفكير الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير منشورة كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ( 2012 )
- 17- العماح ، حمود بن مطلق ، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اكااديمية نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ( 2003 )
- 18- اللامي أرشد ذياب خلف ، أخلاقيات العمل الإداري الجامعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية كلية التربية الأساسية ( 2009 )
- 19- المالكي ، ساعد بن عتيبي بن سعد ، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، اكااديمية نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ( 2003 )

- 20- النيمان عبد الله عبد الرحمن الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية - دراسة منهجية على الاجهزة الأمنية في منطقة الحائل - حائل رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا - اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ( 2003 )
- 21- الوندواوي ، هشام طلعت عبد الحكيم ، اثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة ، اطروحة دكتوراه منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ( 2002 ) .
- 22- اليعقوبي ، علي بن راشد بن سالم ، واقعية فاعلية اداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التفكير الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، عمان ( 2011 ) .
- 23- الركابي ، كاظم نزار عطية ، الادارة الاستراتيجية واثرها في نجاح المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية ، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية ( 1998 )
- 24- الزاملي ، حسين حاتم شنان الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسينرسالة ماجستير منشورة ، قسم علم النفس ، كلية الآداب ، الجامعة المستنصرية ( 2015 )
- 25- العاني ، أثير أنور التفكير الستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والآخر دراسة استطلاعية لأراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ( 2002 )
- 26- العزاوي ، احمد كامل اسماعيل ، المعرفة الضمنية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين ، ماجستير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة بغداد ( 2012 )
- 27- أياد علي الدجيني ، دور التفكير الستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في " التربية " مناهج وطرائق التدريس ، دمشق ( 2011 )
- 28- بلال ، بوسنة ، تحفيز ادارة الموارد البشرية واثره على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي مهدي ، الجزائر ( 2016 )

1. Aaker , David A. " Strategic market management " 4th ed . , by John Wiley & Sons Inc , in U.S.A ( 1995 )
2. Aguinis , Herman , Performance Management , pearson prentice Hall ( 2007 )
3. Brian H. Robert & Roger R. Stough & Robert J. Stimson Regional Economic Development : Analysis and Planning Strategy , ed2 , springer berlin Heidelberg newYork ( 2006 )
4. Bryson Jonson , Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement . San Francisco : Jossey - Bass Publishers ( 1990 )
5. Business , Reading Mass . " Addison - Wesley , ( 1998 )
6. Byrne , B , Structural equation modeling with AMOS : basic concepts , applications , and programming " 2nd . ed , Taylor and Francis Group , LLC , U.S. A ( 2010 )
7. Cartwright , Roger " mastering customer relations " first Edition , Mac millan press . in Britain ( 2000 )
8. Daft , Richard I. , Organization Theory and Design , 4th Ed Minnesota , West publishing co , st paul ( 1992 )
9. Daft , Richard L. Marcic , Dorothy " understanding management " 3rd edition by Harcourt inc . in U.S.A ( 2001 )
10. David . Fred R. , Strategic Management , pearson prentice Hall New Jersey ( 2007 )

11. David, Fred R. "Strategic Management, Concepts & Cases" 8th Edition, by Prentice Hall Inc. in New Jersey (2001)

12. Ellis, John & Williams, David "International Business Strategy", first ed., by Pitman Publishing, in Britain (1995)

) 13. Dewberry, C., "Statistical Methods for Organizational Research Theory Practice", First published, Published in the Taylor & Francis, (2004) and

14. Evans, R. James, The Management and Control of Quality, Cincinnati University. Eight editions (2008)

15. George A. Steiner, Strategic Planning - What Every Manager Must Know, published by Simon & Schuster Americas - New York (1997)