

تأثير التفكير الاستراتيجي على براعة فريق الإدارة العليا دراسة تحليلية استكشافية لعينة من اراء ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة

The impact of strategic thinking on the abidmxturity of the senior management team

An exploratory analytical study of a sample of the Karbala Governorate

أ.م.د. الهام ناظم الشيباني

Dr. Ilham Nazim Al
Shaibani

University of Kerbala
- Kerbala - Iraq

أ.د. فيصل علوان الطائي

Professor. Dr. Faisal Alon Al-
Taei

University of Kerbala - Kerbala -
Iraq
Faisal_altaie@yahoo.com

م.د. عبد الله علي صكر

Abdullah Ali Sakr

University of Warith Al-
Anbiyaa - Kerbala – Iraq
abdullahseger19877@gmail.
com

المستخلص:

تهدف الدراسة الى معرفة تأثير التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل بإبعاده (الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل الوجهة وتمييز النموذج) والذي تم تحديده استنادا الى (Sanjay Dhir,etal:2018). في براعة فريق الإدارة العليا كمتغير معتمد من خلال ابعاده (التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي) والذي تم تحديده استنادا الى (Jansen, et al.,2016). ونظرا لأهمية القطاع الامني وتأثيره في البلد فقد اجريت الدراسة على كافة توابع وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة، اذ تم استطلاع آراء عينة مكونة من (314) من القيادات العليا والوسطى في المنظمة عينة الدراسة وهم من برتبة (مقدم، عقيد، عميد، لواء) عن طريق الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات. اذ تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية {اختبار الفا كرو نباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاهمية النسبية، معامل الارتباط البسيط، وقد اعتمد البرامج الاحصائية (SPSS V. 25)، (Amos V. 23) . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (ان الفرق التي تتصف بتوجه هدف تجنب الاداء ليس من الضرورة ان يكون لديها قدرة على تحقيق براعة في ادارة التعلم الاستكشافي والاستغلال)، كما ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها (ان معظم الابتكارات والإنجازات الكبيرة والمميزة التي حققتها المنظمات على مستوى العالم كان ولادتها في رحم مناخ تنظيمي يسوده الديمقراطية التي تسمح للأفراد من أن يعبروا ويشاركوا بأرائهم وبما يعرفوا ويعملون كفريق عمل واحد، لذا لا بد من خلق ذلك المناخ لتكون البراعة سائدة).

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، براعة فريق الإدارة العليا، التعلم الاستكشافي، التعلم الاستغلالي

Abstract:

The study aims to know the effect of strategic thinking as an independent variable with its dimensions (reflection, organizational awareness, destination analysis, and model discrimination), which were determined based on (Sanjay Dhir, et al: 2018).), which was determined based on (Jansen, et al., 2016). In view of the importance of the security sector and its impact in the country, the study was conducted on all the subordinates of the Ministry of the Interior in the holy province of Kerbala, as the opinions of a sample consisting of (314) of the organization's senior and middle leaders were surveyed, the research sample being at the rank of (Lieutenant Colonel, Colonel, Brigadier General, and Major General).) by means of the questionnaire as a main tool for obtaining data and information.

Statistical methods were used (Cronbach's alpha test, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, relative importance, simple correlation coefficient, and the statistical programs SPSS V. 25) (Amos V. 23). The study reached a set of conclusions, the most important of which is (that teams that are characterized by the goal of avoiding performance do not necessarily have the ability to achieve ingenuity in the management of exploratory learning and exploitation). The study concluded with a set of recommendations, most notably (most of the innovations and great and distinctive achievements made by organizations At the world level, it was born in the womb of an organizational climate dominated by democracy that allows individuals to express and share their opinions and what they know and work as a single work team, so it is necessary to create that climate so that ingenuity prevails).

Keywords: Strategic thinking, The ingenuity of the senior management team, Exploratory learning, exploitative learning

1. منهجية الدراسة:

1.1 مشكلة الدراسة:

وقد واجهت الشرطة العراقية العديد من التحديات منذ ان أسست وخاصة بعد تشكيلها من قبل سلطة التحالف المؤقتة بعد سقوط النظام البائد، فقد أصبح رجل الشرطة هدفاً للإرهابيين من داخل، وخارج العراق ومع عدة آلاف من الضباط الذين استشهدوا على يد المجموعات الإرهابية التكفيرية اذ كان المتمردون، والارهابيون الاجانب ينفذون خططا دولية داخل السيادة العراقية مما استدعى بناء منظومة شرطية قادرة على مواجهة هذه الخطط وهذا التنظيم وهذا الامر يستدعي بناء افراد ذوي خبرات ومهارات عالية وكفاءة علمية متميزة عن طريق القدرات الفكرية والبراعة وهذا الامر دعى الباحث الى قياس براعة الفريق كون هذا الموضوع لم يفهم من قبل اغلب المؤسسات الشرطية وعدم الاهتمام به في اغلب توابع وزارة الداخلية إذ تواجه المنظمات بشكل عام اليوم تحديات كبيرة تتمثل في ضعف قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية وعدم قدرتها على التشخيص الدقيق للتحديات التي تتعرض لها بسبب الاهتمام المحدود بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، لذا لم تعد المنظمات بحاجة إلى قيادات تدبر المنظمة بطريقة تقليدية، بل يجب أن تكون القيادة تعمل وفق أسلوب استراتيجي لتحقيق نقلة نوعية في قدرات المنظمة لبلوغ أهدافها في ظل تلك التحولات والتطورات العالمية، ولأن براعة عمل الفريق من الموضوعات الحديثة التي بدأت تستثير اهتمام الباحثين والمنظمات على حد سواء، كونها تساعد في بناء قاعدة معرفية من خلال توسيع دائرة الاستكشاف والاستثمار للفرص المتاحة لها واستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، لذا تكمن مشكلة الدراسة في محاولة دراسة مدى اهتمام المنظمة الأمنية عينة الدراسة ببراعة عمل الفريق وهنا وفي هذه الدراسة يهدف الباحث الى الافادة من دراسة وتطبيق " تأثير التفكير الاستراتيجي على براعة فريق الإدارة العليا". لدى ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة.

1.2 اهمية الدراسة:

تتعلق اهمية الدراسة من خلال تناولها لمتغيرين أساسيين هي (التفكير الاستراتيجي وبراعة فريق الإدارة العليا) تساهم في تحقيق اهداف العينة (عينة الدراسة) المتمثلة بمجموعة من ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة وان هذه المتغيرات لم يتم دراستها مجتمعاً من قبل. وكذلك لقلّة توافر دراسات عن براعة عمل الفريق مطبقة في الجانب الأمني بشكل عام وفي المنظمة الشرطية بشكل خاص. إذ ركزت معظم الدراسات على اختبار ابعاد البراعة في منظمات اعمال خاصة هادفة للربح، وهذا ما حفز الباحث للخوض في دراسة هذا المتغير في منظمة أمنية عراقية اذ تبرز أهمية الدراسة من خلال مجتمع الدراسة مكان التطبيق، والمتمثل بتوابع وزارة الداخلية العراقية في محافظة كربلاء المقدسة، كونها الجهة المسؤولة عن حفظ النظام وتحقيق الأمن للفرد العراقي بشكل عام والكربلاني بشكل خاص، لذا كان من الضروري دراسة هذه المفاهيم والأفكار النظرية في ميدان العمل واختبار تأثير التفكير الاستراتيجي على براعة فريق الإدارة العليا للتعرف على أي الأبعاد أكثر تأثيراً للأهتمام به وتعزيزه وتقديم المقترحات المناسبة لتحسين أداء المنظمة عينة الدراسة.

كما ويأمل الباحث ان هذه الدراسة ستكون مرتكز لدراسات وبحوث وكدراسة عملية وميدانية ويمكن ان يستفيد منه الباحثون في العديد من المجالات، اضافة لكونها تعد مساهمة متواضعة في فصح المجال امام الباحثين للبحث في ميادين أخرى تتعلق بأي متغير من متغيرات الدراسة وارتباطه بمتغيرات أخرى.

1.3 اهداف الدراسة:

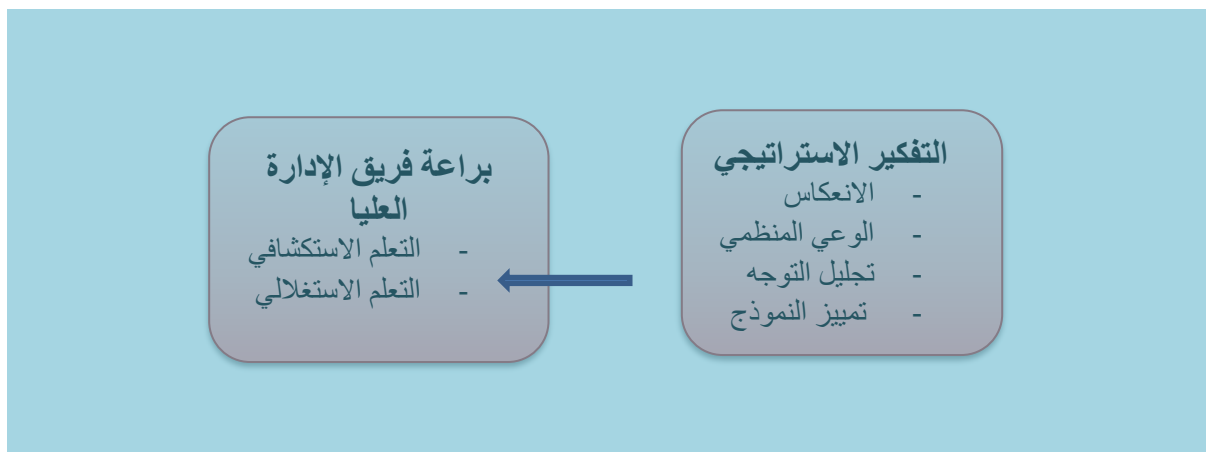
ان هدف الدراسة الحالية يتمحور في بيان طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (براعة فريق الإدارة العليا) وذلك من اجل الافادة منها في مكان الدراسة وتحويل النتائج المتوقعة الى واقع عملي يساهم في الارتقاء بمستوى براعة الفريق مكان الدراسة، اضافة الى جملة من الاهداف الاخرى وكما يأتي:

1. بناء إطار فكري ومعرفي كامل لمتغيرات الدراسة الخاصة بـ (التفكير الاستراتيجي، براعة فريق الإدارة العليا) من خلال معرفة اهم المنطلقات العلمية والمعرفية الخاصة بهذه المتغيرات.
2. تشخيص دور التفكير الاستراتيجي في إمكانية التأثير ببراعة فريق الإدارة العليا.
3. اختبار علاقات الارتباط والتأثير ان وجدت للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) مع المتغير المعتمد (براعة فريق الإدارة العليا) وامكانية تحديد طبيعة العلاقة.
4. التحري عن لتصورات الميدانية للعينة عن ابعاد براعة فريق الإدارة العليا على مستوى المنظمة عينة الدراسة.
5. الوقوف على فهم عينة الدراسة لطبيعة وفاعلية التفكير الاستراتيجي على مستوى المنظمة عينة الدراسة.

1.4 فرضيات الدراسة والمخطط الفرضي:

- 1- الفرضية الرئيسة " توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي، وبراعة فريق الإدارة العليا " وتتفرع منها النظريات الفرعية الآتية:
 - أ- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الانعكاس وبراعة فريق الإدارة العليا
 - ب- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الوعي المنظمي وبراعة فريق الإدارة العليا
 - ت- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد تجليل التوجه وبراعة فريق الإدارة العليا
 - ث- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد تمييز النموذج وبراعة فريق الإدارة العليا

شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: اعداد الباحث

2. الجانب النظري:

2.1 مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير إحدى العمليات العقلية المعرفية العليا، الكامنة وراء تطور الحياة الإنسانية، وسيطرة الإنسان على كافة الكائنات الحية، واكتشاف الحلول الفعالة التي يتغلب بها على ما يواجهه في الحياة من مصاعب ومشكلات، بل أن معظم الإنجازات العلمية والعملية التي حققتها البشرية مبنية على التفكير، وقبل الخوض بمفاهيم التفكير الاستراتيجي لابد لنا معرفة ما هو العقل بصورة عامة، إذ أن العقل هو مجموع التفاعلات بين الأجزاء أو المكونات التي يتم تشغيلها عبر هذا التفاعل لأثارة المعلومات، والعقل قادر على إدارة النشاط (العملية العقلية) التي تتطلب الاتي

(أ) الموارد والطاقة الداخلية لنفسها.

(ب) القدرة على ترميز (بشكل ما قد يتغير بمرور الوقت) المعلومات التي تتصورها.

(ج) سلاسل هرمية دائرية ومعقدة (حلقات تغذية مرتدة) تعتمد على إنشاء تسلسل هرمي للأنواع المنطقية من المعلومات (Udwadia & Mitroff, 1991:36)

إن مصطلح العقل الاستراتيجي هو مرادف للتفكير الاستراتيجي وهو العملية الإدراكية التي يقوم من خلالها متخذوا القرار بأحراز وتحليل المعلومات التي تخص المشكلة الاستراتيجية ومن ثم صياغة الحل لها (Liu, 2015:2) إذ عرّف المنظرون العقل الاستراتيجي (القدرة الأخيرة) على أنها الوعي واستخدام استراتيجيات التعلم الفعالة، والتي يطلقون عليها "تعلم المحتوى الاستراتيجي" (Brydges, 2016:365).

وبعد استعراض المفاهيم أعلاه يمكن للباحث أن يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه عملية تستخدم المعلومات الاستراتيجية وتقلعها مع الحدس ضمن العقل الاستراتيجي المبني على الاستقرار للوصول إلى الأبداع وبلورة تصور استراتيجي واضح تستطيع من خلاله الإدارة العليا تحديد الاستعدادات في ظل تنوع المواقف الاستراتيجية عن حالة مرغوبة في المستقبل. وهو بمثابة الاقتدار المتميز التي تبذل فيه المنظمة كل جهودها لتحديد مسار تحقيق الميزة التنافسية.

2-2 أهمية التفكير الاستراتيجي:

عالم اليوم عالم مليء بالاضطرابات والتغيرات الهائلة في التكنولوجيا التي يمتلئ هيكلها الفكري بتعميق واستخدام المعرفة والاهتمام بمشاركاتها وكذلك استخدام القوى العاملة المعرفية بدلاً من الموارد البشرية الوظيفية.

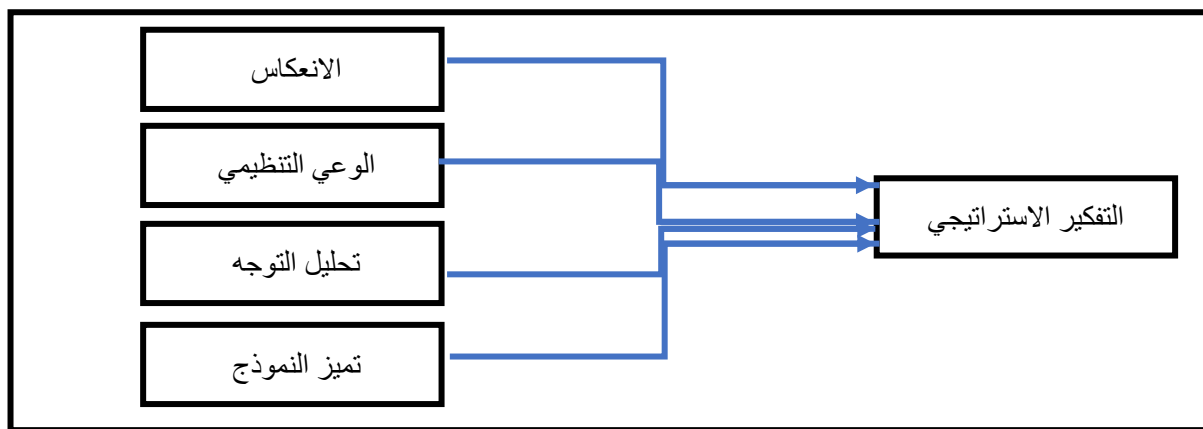
يرى (Robinson, 2005: 2) أن أهمية التفكير الاستراتيجي تتمحور في تركيزه على القضايا الجوهرية للمنظمات كالتغيير الجذري أو التدريجي، تحديد الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في توجه المنظمة، إدراك الأهداف الاستراتيجية وربط المهام اليومية بالاستراتيجيات طويلة الأمد، فضلاً عن تخصيص الموارد التي لها تأثير إيجابي في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة. ويساعد التفكير الاستراتيجي القادة على تكوين تصورا واضحا بشأن أين هم الآن، وأين ينبغي أن يكونوا في المستقبل لكي يتمكنوا من أن يتحركوا في هذا الاتجاه بشكل أسرع ومجهود أقل، كما يعد من العوامل الأساسية الداعمة لتحقيق الأداء الاستراتيجي (Scott & Goldman, 2016: 259). ويستمد التفكير الاستراتيجي أهميته من كونه يعزز التميز والتنافس فإن الإدارة العليا تستطيع أن تحدد الاستعدادات والتي من خلالها تحقق النجاح من خلال تعزيز جوانب القوة في المنظمة نسبة إلى قوه المنافسين في مجالات الأعمال التي قامت بتحليلها لكي تحدد عبرها المركز الاستراتيجي فضلاً عن اقتناص الفرص الذكية عبر بناء استراتيجياتها العامة (Al-Saadi and Al-Jabri, 2016: 255) (Al-Khafaji: 74:2004) and (Al-Khafaji: 22:2008).

وقد أكد المهتمون في مجال الإدارة أهمية التفكير الاستراتيجي للمديرين في مساعده المنظمة على صياغة الاستراتيجية الخاصة بها إذ أصبحت هذه الإدارة حيوية و شريك استراتيجي بالنسبة للمنظمات المعاصرة (Goldman, 2009:2). ومن ثم، فإن إدارة أي منظمة تعتزم استخدام المعرفة ومشاركاتها كوسيلة للحفاظ على الموقف وتصحيح وتحسين الخريطة الذهنية (العقلية) لموظفيها (Jaafari & Ghouchani, 2010: 36).

2.3 بعد العقل الاستراتيجي:

اعتماداً على أكثر من 30 بحثاً علمياً قدمها كل من (Walsh&Fahey,1986),(Kahlbaugh,1993),(Pisapia,2006),(Weaver,2014),(Hogarth,2010). (Bonn, 2005), (Tavakoli & Lawton, 2005), (Nastase, 2010), (Bibu,et al., 2016), (Cravens et al. 2011), (Abraham 2005), (Weick, 1995), (Stacey, 1996) (Liedtka, 1998) (Boland, 1984) (Kaufman, 1991),(Collins & Porras, 2008),(Porac et al., 1995), (Schwenk, 1988), (Gilley et al., 2002), (Pisapia, 2009) (Boland et al., 1990), (Campbell 1988), (Starbuck & Milliken 1988), (Collins & Porras 2008), (Liedtka, 1998), (Fink & Schlake2000), (Bonn, 2005), (Tavakoli & Lawton., 2005), (Goldman, 2007), (Haycock, (Tavakoli & Lawton., 2005) استطاع (SanjayDhir,et al, 2018: 8). ان يبلورها على شكل ابعاد للتفكير الاستراتيجي وهي أحدث ما توصلت لها بحوث التفكير الاستراتيجي، ولما لمتها لكان الدراسة الحالية ولا حاطتها بجوانب المفهوم فانه سيتم الاعتماد عليها وتبنيها في هذه الدراسة.

وقد اشارت الدراسة اعلاه الى اربعة ابعاد وهي: (الانعكاس، الوعي المنظمي، تحليل التوجه، تمييز النموذج) والتي يبينها الشكل رقم (2)



الشكل (2) ابعاد التفكير الاستراتيجي

Source: Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). "Defining and developing a scale to measure strategic thinking". Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689 *Foresight*

2.3.1 الانعكاس:

التفكير سلسلة عقلانية من أفكار الفرد في الماضي والحاضر تظهر خلال التجربة للاستفادة منها في قراءة المستقبل واتخاذ القرارات الصائبة. إذ إنه يدمج البيانات الجديدة ويكتشف كيفية تطوير تقنيات أكثر قابلية للتطبيق. مع مراعاة الفوارق الفردية بين الافراد لتوجيه الأنشطة المستقبلية. يشتمل هذا الإجراء الذكي على مدى فهم نجاح بعض القرارات، باستخدام التعلم، وتطبيق الملاحظات على كل من المعلومات والخبرات السابقة من خلال الإدراك والفحص، وأخذ الأنشطة، وتقييم، وإعادة صياغة الأفكار كشرط مسبق للإنجاز (SanjayDhir,et al.,2018: 5).

يقوم المفكرون والرواد الاستراتيجيون ببناء بنية تمكنهم من وضع تصور وفهم مجموعة من الصعوبات الهرمية والتكيف معها من خلال ربط الاجزاء مع بعضها البعض، وخلق ردود فعل اختيارية. إن تأثير التفاعل الجماعي من خلال عملية تحفيز الأفكار الجديدة يسلط الضوء على الجانب الأساسي للتفكير، إذ يتعامل الانعكاس مع قدرة اتخاذ القرار و يقوم بدمج البيانات الجديدة ويكتشف في وقت سابق كيفية تنمية تقنيات أكثر قابلية للتطبيق، إذ يطبق رواد التفكير عن قصد أو عن غير قصد عندما "ينسجون بشكل شرعي وسليم مع مراعاة استخدام الفهم والخبرة والبيانات لإصدار أحكام في مسألة ما حدث وبعد ذلك يضعون قاعدة غريزية توجه الأنشطة المستقبلية" (Pisapia&Yasin,2006:30).

ويرى الباحث ان الغرض من التفكير هو تحديد مكونات النشاط واسترجاعها وإدراكها لذلك يعرف الانعكاس على انه مهارة خاصة، تتمثل في القدرة على إدراك بؤرة الاهتمام، وكذلك مراقبة الحالة النفسية والأفكار والمشاعر في عملية اتخاذ القرارات وهو تقييم لحالة الفرد، والإجراءات. والتفكير في أي حدث يعتمد عمق الاستبطان على مستوى اتخاذ القرار، وتعليم الشخص، وقدرته على السيطرة على نفسه

2.3.2 الوعي المنظمي:

يعد الوعي المنظمي اداة اساسية للتفكير الاستراتيجي حيث يتضمن فهماً كلياً للمنظمة، والعلاقات المعقدة التي تحدث بين النظم الفرعية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي. إذ تم الاعتراف بأهمية الغرض المنظمي للمفكر الاستراتيجي. كما يجب على المنظمة تحديد الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق أو نماذج الأعمال التي توفر قيمة للعميل. وتخلق الهيكل العام للوعي المنظمي وترتيب الحماس بين اقسام المنظمة المختلفة والافراد اي التفاعل فيما بين هذه الأجزاء للمساهمة في

تحقيق منظومة متسقة متشابهة لتحقيق اهداف المنظمة، اذ تؤثر ثقافة المنظمة وهيكلها على ريادة الأعمال، وتتطلب وجهة النظر المنسقة للمنظمة فهماً مكثفًا للتقدم الداخلي والخارجي، يتضمن ذلك فهم كيفية تثبيت المنظمات داخل أطر واسعة ومعقدة، على سبيل المثال، الأسواق والمنظمات والبلدان وكيف تتأثر بتطور هذه الأطر وترابطها (Weaver,2014:55). ويصعب تعريف الوعي المنظمي أو اختيار تعريف مناسب له تتمثل فيه طبيعته ومهامه ونتائجه وتحديد المظاهر التي يتجلى بها، اذ يعرف الوعي المنظمي على انه يمكن عده شكلاً من اشكال المستويات العليا في التفكير أو الوعي، حيث من خلال ذلك النمط من التفكير يكون الفرد قادراً على الرؤية المستقبلية الشاملة، لأي موضوع دون ان يفقد هذا الموضوع جزئياته، اي انتقال الفرد من التفكير بصورة مجردة الى التفكير الشامل الذي يجعله ينظر الى العديد من العناصر التي كان يتعامل معها بعدها موضوعات متباعدة فيراها مشتركة في العديد من الجوانب، بمعنى انه ينظر الى الأشياء بمنظار المنظمي (Al-Hamdani, 2019:80). ويعرف أيضاً بأنه القدرة على التفكير بشكل منهجي حول المستقبل للاستفادة في عملية صياغة وصنع القرار (Conway, 2015: 2). او هو القدرة على تجميع ودمج عناصر متنوعة وفهم كيفية تفاعلها وكيف يمكن مواظمتها لتحقيق غرض المنظمة (Maccoby et al, 2004: 3). ويرى الباحث ان الوعي المنظمي هو استراتيجية تفكير ناجحة في مواجهه المشكلات وحلها استنادا الى تقنيات جيدة التحديد من خلال معرفه التفاعلات والروابط الاكثر اهمية بين الاطراف في علاقة ضمن نظام معين وهي تفاعلات وروابط يصعب كثيراً الوصول اليها دون استخدام هذا التفكير.

2.3.3 تحليل التوجه:

يتعامل تحليل التوجه مع تحديد المعرفة داخل النظام والقدرة على تعيين الأنماط اذ يمكن تعريفه على أنه "تحول من رؤية المنظمة على أنها مجموعة من الأجزاء المنفصلة والتنافس على الموارد، إلى رؤية الشركة والتعامل معها كنظام شامل يدمج كل جزء في العلاقة مع الكل" وهذا يتطلب من الأفراد ليس فقط تحديد المعلومات الأساسية ولكن أيضاً ربطها، مع مواءمتها في نفس الوقت مع رؤية المنظمة وإنه يحدد اتجاه الهدف النهائي لنجاح المؤسسة (Collins and Porras, 2008:126) يتضمن هذا البعد تحديد المعرفة داخل النظام والقدرة على التعيين للخيار الاسلام، اذ عرف بأنه "تحول في رؤية المنظمة او انه مجموعة من الأجزاء المتنافسة على موارد المنظمة، والتعامل معها كنظام كلي يدمج هذه الاجزاء مع بعضها البعض وهذا يتطلب من الأفراد ليس فقط تحديد المعلومات الأساسية ولكن أيضاً توصيلها، ومواءمتها مع رؤية المنظمة في وقت واحد (Dhir&Chaurasia,2014:7). ويجب على المفكر الاستراتيجي الاستفادة الكاملة من البيانات والخبرات التي يمكن الوصول إليها وتأمينها في شكل هياكل قديمة وأمثلة قديمة وأفكار قديمة وتميزات قديمة (Dhir et al., 2014:91). او انها عملية التعمق في جذور المشكلة والتفكير فيها يساعد على فهمها وحلها بأفضل السبل فالتفكير التحليلي هو القدرة على تحديد الفكرة او المشكلة وتحليلها الى مكوناتها وتنظيم المعلومات اللازمة لصنع القرار وبناء معيار للتقويم ووضع الاستنتاجات الملائمة فالعملية التحليلية تعني الطرائق المختلفة التي يمكن عن طريقها تقسيم شيء الى اجزاء وبعد ذلك استخدام هذه الاجزاء لأدراك الشيء الاصلي او اشياء اخرى كما انها وسيلة لاختيار المعلومات وتوزيعاتها الى اجزاء للتعرف على الاسباب او الخفايا الكامنة فيها وصنع الاستدلالات للوصول الى العمامات مدعمه (Montakku, et al.,2012: 18).

ويرى الباحث ان تحليل التوجه هو إمكانية تجميع توجهات الافراد وتحديد جوانب الأعمال على أنها فرص للتحسين. اي فهم ما يعمل بشكل جيد وما تحتاج إلى معالجته. اذ يمكن التركيز على أكثر مجالات الأعمال أهمية وأكثرها تأثيراً لتحسين تجربة الافراد والتي يستفاد منها بشكل هياكل وأفكار لتحقيق نجاح المنظمة.

2-3-4 تمييز النموذج

ان تحليل الأنماط يشجع أنماط المسؤولية ويساهم في ترابط الفريق اذ يعد تفكيراً استراتيجياً رفيع المستوى ويعطي احساساً بأهمية التوجيه في صنع القرار، كما يشير الى وجود علاقة بين الغرض التنظيمي والتفكير الاستراتيجي نحو مستقبل المنظمة المنشود (Bonn,2005:339).

على نطاق أوسع، يمكن تفسير التفكير الاستراتيجي على أنه يخص المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار متغير البيئة والكفاءة ويتم التعرف على الأنماط مع القدرة على التأسيس والتبديل بين النماذج الظرفية ونماذج المنظور المتعدد، إن صورة الإطار التمثيلي الانفرادي للتفكير الاستراتيجي لظروف ذات طبيعة عالية تم تجربتها سابقاً، ومع ذلك، فإنه لا يوضح كيف يدير مديرو المستويات العليا المهمات القيادية الأساسية الجديدة والمربكة وغير المنظمة جيداً، اذ تتطلب هذه المهام التعامل مع قرب المناهج المحتملة العديدة للحصول على نتيجة مرغوبة ولإدماج مختلف أنواع البيانات للحكم على الاحتمالات المستقبلية لهذا الغرض، لذا ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة فهم واستيعاب البيانات والمواقف المميزة التي يحتمل أن تكون متعارضة وبناء نظرة مستقبلية معززة (Tavakoli&Lawton,2005:45).

وأخيراً يرى الباحث ان هذه الابعاد الأربعة والتي سنتبناها الدراسة ملائمة للمنظمة التي يراد بحثها وذلك لا نها جاءت كخلاصة لبحوث وجهود مجموعة متنوعة وكبيرة من الباحثين وعلى مدى أكثر من عشر سنوات منذ عام 2006 الى عام 2016 حيث تجمع بين الجوانب العقلية والجوانب المنظمية والجوانب التطبيقية والعملية من خلال التحليل لنماذج معينة للخيارات وصولاً لتحديد الخيار الافضل مؤكدة على ضرورة الوعي بواقع المنظمة والمنظمات الاخرى وخصوصاً انها تؤكد على ربط الماضي بالحاضر وصولاً للمستقبل وهذا بالضبط ما تحتاجه مثل هذه المنظمات.

2.3.4 مفهوم براءة فريق الإدارة العليا:

أصبحت البراعة موضوعاً حيويًا في البحث التنظيمي، ويعود السبب للتنوع الموجود في الفريق نفسه ونتيجة لذلك زاد عدد الدراسات التي تستخدم البراعة كمفهوم مركزي بشكل كبير (Lindskog, & Magnusson, 2021:23). إذ تم التطرق بشكل كبير إلى مفهوم البراعة والتي تُعرّف بأنها التفوق في وقت واحد في الاستكشاف والاستغلال والتي ينبغي على المنظمات من خلالها التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وتحقيق النجاح على المدى الطويل، ويمكن ملاحظة أن العمل الذي تظهر فيه البراعة يتم تنفيذه بشكل متكرر في فرق الإدارة العليا التي تحدد جدول الأعمال، وتضع الأولويات، وتخصص الموارد فضلاً عن التحديات السلوكية متطلبات معالجة المعلومات والتنسيق، فإن السعي وراء البراعة يستلزم تحدياً إدراكياً شاملاً (Li, 2016:770). وتعني البراعة أن تكون قادراً على استخدام كلتا يديك في آن واحد إذ أصبحت البراعة ظاهرة تطبق بصورة متزايدة في المنظمات التي تهتم بتطبيق نموذجين مختلفين للأعمال وقد تم تطبيق هذا المفهوم للمرة الأولى على التناقضات الإدارية من قبل الأكاديمي روبرت دينكان في عام 1976 ومن ذلك الحين دخلت مختلف تيارات البحوث في الإدارة إذ ركزت على الموازنة مقابل القدرة على التكيف وفي إداره العمليات كمرونة مقابل كفاءة وفي إداره الابتكار على أنها جذرية مقابل تدريجية (Rodriguez, 2014:34).

وتعني أيضاً إبداع أصحاب العمل في عملهم وغالباً ما تكون قائمه على الرغبة دون طلب للقيام بعمله أي استعمال كلتا اليدين بنفس المهارة والبراعة هي القدرة على متابعة استكشاف واستغلال الابتكارات بوقت واحد وهي المحرك الرئيس لبقاء المنظمة وتطورها (Kollmann, & Stockmann, 2010:153). إذ أن المنظمة الناجحة توفق بكفاءة بين إداره الأعمال بينما تتكيف مع التغيرات البيئية في الوقت نفسه (Klinger, 2016:22). وسلط الباحثون الضوء على حاجة الفرق في المنظمات لمتابعة ودمج العمليات الاستكشافية والاستغلالية في وقت واحد لتحقيق أداء أعلى والبقاء على قيد الحياة على المدى الطويل (Li, et al., 2016:263). لذا يمكن القول أن المنظمة البارعة تتمكن من التكيف مع التغيرات البيئية بمرور الوقت (García, et al., 2017:2). وعلى الرغم من أن العلماء أظهروا أن قدرة الفرق على الانخراط في الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد - يشار إليها باسم براءة الفريق - قد تساهم في زيادة فعالية الفريق وأدائه ولا تزال هذه الفرق تواجه التوترات المتأصلة على سبيل المثال، السعي لتطوير رؤية جديدة حول المنتجات أو التقنيات الجديدة، إذ يتم توجيه عمل فرق لضبط المعرفة الحالية لتلبية احتياجات العملاء (Kyriakopoulos, & Moorman, 2004:224). وقد عرف الأفراد البارعون بأنهم متعدّدو المهام قادرون على التعامل مع المتناقضات وهم غالباً ما يجدون مهاراتهم ومعارفهم وتجاربهم (Mom, et al., 2009: 812). ومن جانب آخر أن الأفراد البارعين يخلقون الظروف التي تعزز براءة فريق الإدارة العليا، هذا المنظور الفردي ذو أهمية أساسية لاكتساب فهم نظري للبراعة في المستويات الأعلى، مثل مستوى الفريق و من المهم ملاحظة وجود فرق كبير بين البراعة على مستوى الفرد والجماعة إذ يمكن تمييز براءة الفريق كعملية تعاونية و مترابطة للاستكشاف والاستغلال يتم تحقيقها من خلال تقسيم المهام أو الفصل الزمني أو من خلال موازنة الاستكشاف والاستغلال وبهذا المعنى، يمكن للفريق أداء الأنشطة المرتبطة بالاستكشاف والاستغلال على التوالي أو عن طريق تنسيق الأنشطة في مجموعات فرعية، أو بالتناوب بين الاستكشاف والاستغلال عند الانخراط في المشاريع (Salas, et al., 2020:3).

ويرى الباحث أن مفهوم براءة الفريق هو "هي عبارته عن براءة وتوجه سلوكي لأعضاء فريق الإدارة العليا يتغذى نتيجة انظمه العمل لتعزيز المناخ السلوكي أعضاء الفريق في المنظمة من خلال قيامهم بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية"

2.3.5 أهمية براءة فريق الإدارة العليا:

على مدار العقد الماضي، كان أحد الموضوعات المتزايدة للإدارة الاستراتيجية والعلوم التنظيمية هو أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى أن تكون مهتمة، ومركزة على السعي المتزامن والموازنة بين الاستكشاف والاستغلال، إذ يمكن لمثل هذه المنظمات استكشاف إمكانيات جديدة لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة ويمكنها في الوقت نفسه استغلال الثوابت القديمة لتأمين فائدة الكفاءة (Benner & Tushman, 2003:240). وفي السابق كانت أغلب المنظمات تركز على الاستغلال أو الاستكشاف (smith, et al., 2005:522). وذلك بسبب أن الوصول إلى مستويات عالية من كلتا العمليتين يعد تحدياً كبيراً ومعقداً (Raisch & birkinshaw, 2008: 375). واكتسب موضوع البراعة على نحو متزايد اهتماماً كبيراً في دراسات الفكر الإداري كدراسات الإدارة الاستراتيجية والعلوم التنظيمية بشكل خاص في السنوات الأخيرة، فقد ازدادت عدد البحوث والدراسات التي تناولته في المجالات العالمية من 10 دراسات في عام 2004 إلى أكثر من 80 دراسة في عام 2009 (Raisch, et al., 2009:685). إذ استخدمت الأدبيات السابقة البراعة كاستعارة لوصف قدرة منظمة ما على إجراء مهام معقدة وتبدو متضاربة والسعي في الوقت نفسه لأهداف متباينة (Giovannetti, et al., 2020:618). وتبرز أهمية البراعة من خلال أثرها في عملية التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والحصول على ميزة تنافسية مستدامة ومدى اعتماد هذه التغيرات إلى حد كبير على استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة من أجل الابتكار (Akdogan, et al., 2009:18-19). إذ تساعد البراعة في زيادة وتحسين قدره الأفراد وأعضاء فريق الإدارة العليا على حل المشكلات في جميع المستويات داخل المنظمة (patel, et al., 2013:1422). كذلك تساعد البراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاستثمار للأفراد وأعضاء فريق الإدارة العليا مما يؤدي إلى تحقيق أرباح على المدى القصير فضلاً عن لاستكشاف الفرص المستقبلية من الموارد البشرية لتحقيق الأرباح على المدى الطويل وأن البراعة لأعضاء الفريق تساعد على تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات والعمليات (chang, et

2.3.6 ابعاد براعة الفريق:

ويرى الباحث ان الاستغلال يتطلب تحفيز القوى البشرية، والاهتمام بتدريبهم وتنميتهم بشريا، تطبيق أساليب جديدة، وكذلك اعتماد التشاركية في صنع القرارات وتمكين أعضاء فريق الإدارة العليا بالإضافة الى وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المناطة بهم كافة.

3.1.1 ترميز مقاييس الدراسة:

جدول (1) الترميز والتوصيف

ISSN: 2618-0278 Vol. 6No. 19 Septembr 2024

	4	Perc	4. تميز النموذج	
(Sanjay Dhir,etal:2018)	5	Exp	1. التعلم الاستكشاف	براعة الفريق
	5	Exa	2. التعلم الاستغلال	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الاستبانة الخاصة بالدراسة

3.1.2 الوصف لأداة قياس الدراسة:

اعتمد الباحث مدرج ليكرت الخماسي بهدف الوقوف على مستوى اجابات الافراد في العينة المختارة للدراسة لمعرفة قناعاتهم وتوجهاتهم تجاه متغيرات الدراسة في بيئة التطبيق وكما يلي

جدول (2) مدرج ليكرت الخماسي

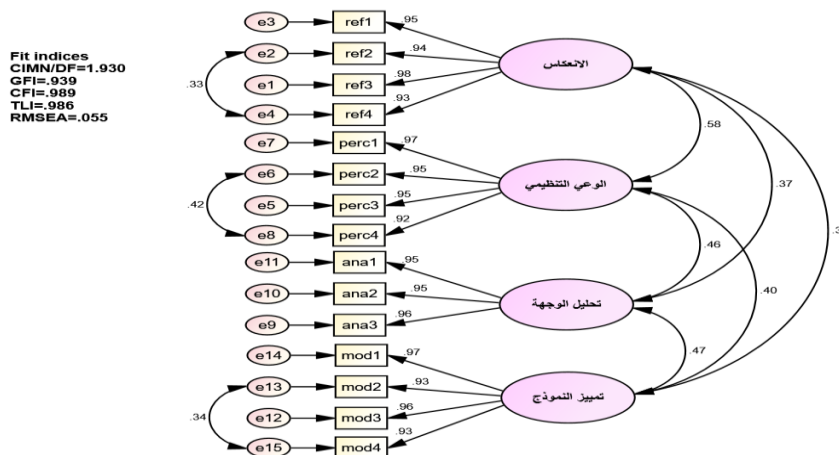
لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

3.2 اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لمقاييس الدراسة :

3.2.1 التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التفكير الاستراتيجي:

يلاحظ من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (3) مع تلك الموجودة في الجدول (2) الى صحة افتراض أن الـ (15) عبارة تقيس بنية (التفكير الاستراتيجي) التي تتكون من اربعة ابعاد اساسية (الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل الوجهة، تميز النموذج). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.50) وهي مقبولة احصائياً. أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل الوجهة، تميز النموذج)، حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة (0.50) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. فعلى سبيل المثال تمثل (ref1, ref2, ref3, ref4) الفقرات الاربعة لبعد الانعكاس (ref) لمقياس التفكير الاستراتيجي التي حصلت على معاملات انحدارية بلغت على الترتيب (95,94,98,93). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير مكون من اربعة ابعاد (متعدد الأبعاد Multidimensions) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود وبعد وضع علاقات التباين التي اقترحها البرنامج لتحسين جودة النموذج في الشكل (3) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (2) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بان هذه الفقرات (15) تقيس اربعة ابعاد وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. فمثلاً اذا تم مقارنة النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df ، التي بلغت (1.930) يكون اقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (2)، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التفكير الـ استراتيجي.

شكل (3) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التفكير الاستراتيجي

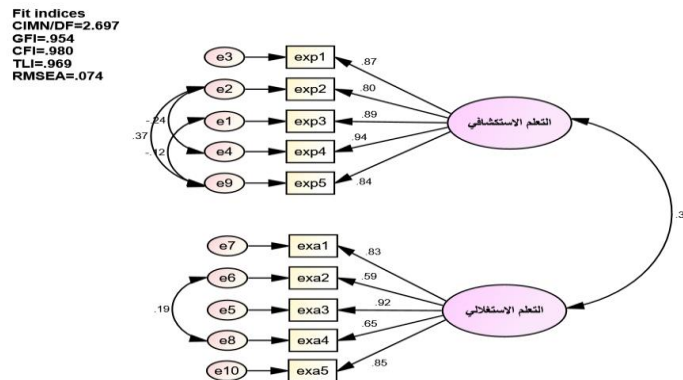


3.2.2 التحليل العاملي التوكيدي لمقياس براعة الفريق:

يلاحظ من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (4) مع تلك الموجودة في الجدول (2) الى صحة افتراض أن الـ (10) عبارة تقيس بنية (براعة الفريق) التي تتكون من بعدين اساسية (بعد الاستكشاف وبعد الاستغلال). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.50) وهي مقبولة احصائياً. أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (بعد الاستكشاف، وبعد الاستغلال) ، حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة (0.5) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. فعلى سبيل المثال تمثل (exp1, exp2, exp3, exp4, exp5, exp6, exp7, exp8, exp9, exp10) الفقرات العشرة لبعد البراعة التي حصلت على معاملات انحدارية بلغت على الترتيب (95,94,98,93). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير مكون من اربعة ابعاد (متعدد الأبعاد Multidimensions) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود وبعد وضع علاقات التباين التي اقترحها البرنامج لتحسين جودة النموذج في الشكل (4) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (2) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بان هذه الفقرات (10) تقيس اربعة ابعاد وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. فمثلاً اذا تم مقارنة النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df ، التي بلغت (1.930) يكون اقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (2)، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس البراعة الذي يتكون من بعدين اساسيين (بعد الاستكشاف وبعد الاستغلال).

exp4, exp5 الفقرات الخمس لبعيد الاستكشاف (exp) لمقياس البراعة التي حصلت على معاملات انحدارية بلغت على الترتيب (0.87,0.80,0.89,0.94,0.84). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير ذو بعدين (متعدد الابعاد Multidimensions) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجودة في الشكل (4) وبعد اضافة علاقات التباين التي اشار البرنامج لضرورة اجراءها لتحسين جودة النموذج المختبر تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (2) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية بان هذه الفقرات (10) تقيس بعدين وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. فمثلاً اذا تم مقارنة النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df ، بلغت (2.697) يكون اقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (2) ، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس براعة الفريق.

شكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس براعة الفريق



3.3 اختبار الثبات لأداة القياس:

3.3.1 اختبار الثبات لأداة القياس:

يعتبر اختبار الثبات من اهم الركائز الأساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، وبعد المقياس ثباتاً عندما يقيس ما بني من اجله .وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة وهي تمثل جذر كرونباخ الفا ويعد تجاوز قيم الابعاد والمتغيرات لنسبة (0.70) دليلاً على قبولها.

اذ نلاحظ من الجدول (4) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.79-99) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (4) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الثبات الهيكلي
1	الانعكاس	0.97	0.98
	الوعي التنظيمي	0.96	0.98
	تحليل الوجهة	0.97	0.98
	تمييز النموذج	0.96	0.98
	التفكير الاستراتيجي	0.94	0.97
2	التعلم الاستكشافي	0.93	0.96
	التعلم الاستغلالي	0.88	0.94
	براعة الفريق	0.89	0.94

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

3.4 الوصف الإحصائي:

3.4.1 الوصف الإحصائي لمتغير التفكير الاستراتيجي:

يبين الجدول (4) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي الذي تم قياسه بأربع أبعاد هي (الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل التوجه، وتمييز النموذج) وبواقع (15) فقرة موزعة أربع فقرات (Ref1-Ref4) لبعد الانعكاس اذ بلغ وسط الاستجابات لبعد الانعكاس اجمالاً (3.44) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.156) وضمن مستوى أهمية نسبية (69%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة يقومون بتوحيد الجهود تجاه الاهداف المشتركة في مجال عملهم ويميزون الادوار لكل الضباط لمعرفة من يسهم منهم بشكل اكثر في تحقيقها وهم يعتمدون السؤال عن كل حدث ومناقشته بشكل موسع لإيجاد فهم اعمق للأحداث ومسبباتها وكيفية معالجتها.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (نأخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين الوحدات والمهام التنظيمية المختلفة.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.48) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.135) وضمن مستوى أهمية بلغت (70%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.42) وهو الاقل لمحتواها (نعمل على إيجاد الأهداف المشتركة بين العناصر المختلفة في العمل.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.188) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(68%) ، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

اما بعد الوعي التنظيمي تم قياسه بأربع فقرات (Perc1-Perc4) اذ بلغ متوسط الاستجابات لبعد الوعي التنظيمي اجمالاً (3.41) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.139) وضمن مستوى أهمية نسبية (68%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة يهتمون بتمييز مواطن القوة والضعف في مجال عمل مديريتهم فضلاً محاولتهم استغلال ما يتاح من فرص.

وقد حصلت الفقرة (1) التي محتواها (نحن على وعي بمواقع القوة والضعف في أداء المديرية) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.51) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.171) وضمن مستوى أهمية بلغت (70%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (4) (3.36) وهو الاقل لمحتواها (نهتم دائماً بتحليل الوضع الداخلي والخارجي للمديرية.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.197) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(67%) ، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

اما بعد تحليل التوجه تم قياسه بثلاث فقرات (Ana1-Ana3) اذ بلغ متوسط الاستجابات لبعد تحليل التوجه اجمالاً (2.53) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.102) وضمن مستوى أهمية نسبية (51%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان منخفضاً مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة وجود فهم منخفض لطبيعة التغييرات المتنوعة الخارجية منها والداخلية ضمن البيئة المحيطة بالمديرية.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (نفهم التغييرات المتنوعة في البيئة الداخلية والخارجية للمديرية.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (2.52) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.082) وضمن مستوى أهمية بلغت (51%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان منخفضاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (2.51) وهو الاقل لمحتواها (نفهم وضع المديرية ضمن الإطار الواسع لبيئة العمل، مثل العلاقة بالدولة والأنظمة والساحة الدولية) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.079) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(50%) ، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق منخفض حول هذه الفقرة.

اما بعد تمييز النموذج تم قياسه بأربع فقرات (Mod1-Mod4) اذ بلغ متوسط الاستجابات لبعد تمييز النموذج اجمالاً (3.45) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.158) وضمن مستوى أهمية نسبية (69%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة يقومون بدراسة وفهم الروابط العملية والمنطقية بين ما حدث في الماضي وما يحدث في الوقت الحاضر ويستفادون من ذلك في بناء تصوراتهم عن المستقبل مما يعزز قدراتهم في انجاز واجباتهم الوطنية.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (نحاول اختبار واستخدام أنماط العمل المناسبة لخلفية عمل المديرية) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.48) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.144) وضمن مستوى أهمية بلغت (70%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.43) وهو الاقل لمحتواها (نحاول فهم الروابط بين الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية في بيئة عمل المديرية.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.153) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(69%) ، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

اما على مستوى المتغير اجمالاً فقد كان المعدل للأبعاد لمتغير التفكير الاستراتيجي بلغ (3.210) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.139) وضمن مستوى أهمية نسبية (63%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات وابعاد هذا المتغير وبمستوى اجابة معتدل مما يؤكد ان الضباط عينة يبحثون عن الفرص وتقييم نقاط القوة والضعف

لإيجاد تحليل استراتيجي يمكنهم من اتخاذ القرارات بوعي وإدراك لماهية تلك القرارات ونتائجها من خلال الفهم الواسع لما يحيط بمديريتهم من بيئة وظروف تحكم وتؤثر في مجال عمل المديرية.

وقد حصلت الفقرة (1) من بعد الوعي التنظيمي التي محتواها (نحن على وعي بمواقع القوة والضعف في أداء المديرية). على القيمة الأعلى للوسط الحسابي قياساً بباقي فقرات المتغير إذ بلغ (3.51) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.171) وضمن مستوى أهمية بلغت (70%) ، وهذا يبين أن الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) من بعد تحليل التوجه (2.51) وهو الأقل لمحتواها (نفهم وضع المديرية ضمن الإطار الواسع لبيئة العمل، مثل العلاقة بالدولة والأنظمة والساحة الدولية). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.079) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ (50%) ، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق منخفض حول هذه الفقرة.

الجدول (5) الوصف الإحصائي لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي

الابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرات	
						حسب البعد	حسب المتغير
الانعكاس	نعمل على إيجاد الأهداف المشتركة بين العناصر المختلفة في العمل.	3.42	1.188	مرتفع	.68	4	9
	نأخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين الوحدات والمهام التنظيمية المختلفة.	3.48	1.135	مرتفع	.70	1	2
	نحن نميز دور الفرد في أكبر الأنظمة ومدى تأثيره على المخرجات.	3.44	1.142	مرتفع	.69	3	6
	نفضل توجيه الأسئلة السببية عن حدوث الأشياء من أجل تطوير فهم أعمق حول المشاكل.	3.45	1.161	مرتفع	.69	2	5
معدل البعد		3.44	1.156	مرتفع	.69	الثاني	
الوعي التنظيمي	نحن على وعي بمواقع القوة والضعف في أداء المديرية.	3.51	1.171	مرتفع	.70	1	1
	دائماً ما نأخذ بنظر الاعتبار الفرص الموجودة في بيئة عمل المديرية.	3.39	1.128	معتدل	.68	3	11
	نحاول التعرف دائماً على الغموض والتعقيدات من أجل زيادة قدرتنا على تفسير الأحداث وتقييمها.	3.40	1.162	مرتفع	.68	2	10
	نهتم دائماً بتحليل الوضع الداخلي والخارجي للمديرية.	3.36	1.097	معتدل	.67	4	12
معدل البعد		3.41	1.139	مرتفع	.68	الثالث	
تحليل التوجه	نفهم وضع المديرية ضمن الإطار الواسع لبيئة العمل، مثل العلاقة بالدولة والأنظمة والساحة الدولية.	2.51	1.079	منخفض	.50	3	15
	نفهم التغييرات المتنوعة في البيئة الداخلية والخارجية للمديرية.	2.56	1.082	منخفض	.51	1	13
	نفضل تصميم العمليات والآليات اللازمة لتعزيز التغيير والتطوير داخل المديرية.	2.52	1.145	منخفض	.50	2	14
	معدل البعد	2.53	1.102	منخفض	.51	الرابع	
تميز النموذج	نحاول فهم الروابط بين الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية في بيئة عمل المديرية.	3.43	1.153	مرتفع	.69	4	8
	نحاول اختيار واستخدام أنماط العمل المناسبة لخلفية عمل المديرية.	3.48	1.144	مرتفع	.70	1	3
	نفضل تجاهل المكاسب قصيرة الأمد من أجل تحقيق مكاسب بعيدة الأمد للمديرية.	3.44	1.198	مرتفع	.69	3	7
	نفضل تجاهل المكاسب قصيرة الأمد من أجل تحقيق مكاسب بعيدة الأمد.	3.45	1.137	مرتفع	.69	2	4
معدل البعد		3.45	1.158	مرتفع	.69	الأول	
المعدل للأبعاد		3.210	1.139	معتدل	.63		

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

3.4.2 الوصف الإحصائي لمتغير براعة الفريق:

يبين الجدول (5) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول أبعاد متغير براعة الفريق الذي تم قياسه بعددين هي (البعد الاستكشافي، البعد الاستغلالي) وبواقع (10) فقرة موزعة خمس فقرات (Exp1-Exp5) لبعد الاستكشافي إذ بلغ وسط الاستجابات لبعد الاستكشافي اجمالاً (4.02) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (981). وضمن مستوى

اهمية نسبية (80%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة لديهم منهج محدد وواضح لإيجاد الافكار والحلول الملزمة للمشاكل التي تواجه المديرية وهو يبين مستوى ما يمتلكونه من مهارات.

وقد حصلت الفقرة (5) التي محتواها (يطور أعضاء فريقنا العديد من المهارات الجديدة أثناء أداء مهامهم) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (4.17) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (983). وضمن مستوى اهمية بلغت (83%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.89) وهو الاقل لمحتواها (أعضاء الفريق يبحثون بشكل منهجي عن إمكانيات جديدة). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (931). وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(78%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

اما بعد الاستغلال تم قياسه بخمس فقرات (Exa1-Exa5) اذ بلغ متوسط الاستجابات لبعد الوعي التنظيمي اجمالاً (4.04) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (747). وضمن مستوى اهمية نسبية (81%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة يؤمنون بان توحيد المعرفة فيما بينهم يشكل جزءاً مهم لإنجاز اعمالهم وتوحيد ممارساتهم والعمل على صقل طرقهم وموابعهم باستمرار.

وقد حصلت الفقرة (5) التي محتواها (يستخدم أعضاء الفريق بشكل أساسي معارفهم ومهاراتهم الحالية لأداء مهامهم). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (4.25) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (811). وضمن مستوى اهمية بلغت (85%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً جداً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (2) (3.91) وهو الاقل لمحتواها (يقوم أعضاء الفريق بأنشطة روتينية أثناء تنفيذ مهامهم). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (762). وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(78%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

اما على مستوى المتغير اجمالاً فقد كان المعدل للأبعاد لمتغير براعة الفريق بلغ (4.03) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (864). وضمن مستوى اهمية نسبية (81%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات وابعد هذا المتغير وبمستوى اجابة معتدل مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة لديهم مستوى براعة جيد على مستوى الاستكشاف للأفكار والحلول وكذلك الاستغلال للقاعدة المعرفية الموحدة حول مجال عملهم.

وقد حصلت الفقرة (5) من بعد الاستغلال التي محتواها (يستخدم أعضاء الفريق بشكل أساسي معارفهم ومهاراتهم الحالية لأداء مهامهم). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي قياساً بباقي فقرات المتغير اذ بلغ (4.25) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (811). وضمن مستوى اهمية بلغت (85%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً جداً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) من بعد الاستكشاف (3.89) وهو الاقل لمحتواها (أعضاء الفريق يبحثون بشكل منهجي عن إمكانيات جديدة). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (931). وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(78%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (6) الوصف الاحصائي لأبعاد متغير براعة الفريق

الابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات	
						حسب البعد	حسب المتغير
الاستكشاف	أعضاء الفريق يبحثون بشكل منهجي عن إمكانيات جديدة.	3.89	.931	مرتفع	.78	5	10
	يقدم أعضاء الفريق أفكاراً وحلولاً جديدة للمشكلات المعقدة.	4.00	1.028	مرتفع	.80	3	5
	يجرب أعضاء الفريق طرقاً جديدة ومبتكرة لإنجاز العمل.	4.07	1.020	مرتفع	.81	2	4
	يقوم أعضاء الفريق بتقييم الخيارات المتنوعة فيما يتعلق بسير عملهم.	3.99	.942	مرتفع	.80	4	6
	يطور أعضاء فريقنا العديد من المهارات الجديدة أثناء أداء مهامهم	4.17	.983	مرتفع	.83	1	2
	معدل البعد	4.02	.981	مرتفع	.80	الثاني	
الاستغلال	يعيد أعضاء الفريق ان عملية توحيد المعرفة مهمة لإنجاز العمل.	4.07	.737	مرتفع	.81	2	3
	يقوم أعضاء الفريق بأنشطة روتينية أثناء تنفيذ مهامهم.	3.91	.762	مرتفع	.78	5	9
	يطبق فريقنا منهجيات موحدة وممارسات عمل منتظمة.	3.98	.687	مرتفع	.80	3	7
	يقوم أعضاء الفريق بتحسين وصقل معارفهم وخبراتهم الحالية أثناء إنجاز العمل.	3.97	.736	مرتفع	.79	4	8
	يستخدم أعضاء الفريق بشكل أساسي معارفهم ومهاراتهم الحالية لأداء مهامهم.	4.25	.811	مرتفع جداً	.85	1	1
	معدل البعد	4.04	.747	مرتفع	.81	الاول	
المعدل للأبعاد		4.03	.864	مرتفع	.81		

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

3.5 اختبار فرضيات الدراسة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين التفكير الاستراتيجي، وبراعة فريق، ويتفرع من هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية.

يظهر الجدول (7) بيانات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية. إذ يتضمن الجدول عرضاً لمعاملات التأثير (coeff) والخطأ المعياري (se) واختبار (t) لتحديد معنوية معاملات التأثير وقيمة المعنوية (p) وفترات الثقة (LLCI-ULCI). يشاهد من خلال الجدول (7) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي وبراعة الفريق إذ بلغ مقدار التأثير (COEFF= 0.90) وهو يشير الى ان تغير التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير ببراعة الفريق بمقدار (90%) وضمن مستوى معنوية بحدود ($P < 0.01$) وكانت الحدود العليا والدنيا تملك نفس الإشارة (LLCI=0.42-ULCI=1.38) وتشير هذه النتيجة الى ان الفرق التي تتصف بمستوى عالي من التفكير الاستراتيجي تكون بارعة في التعلم فتستطيع ان تحقق حالة التوازن ما بين التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي. هذه النتيجة تقدم دعم للفرضية الرئيسية الثانية.

كما يعرض الجدول معامل التفسير بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير براعة الفريق. وتبين النتائج ان التفكير الاستراتيجي يساهم في تفسير (0.32) من التغير الحاصل في متغير التفكير الاستراتيجي وباقي التأثير البالغ (68) يعود الى عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. كما توضح قيمة اختبار (F) الى ان النموذج الإحصائي لهذه الفرضية يتصف بالقوة لان قيمة هذا الاختبار معنوية ($F = 14.619, p < 0.01$).

جدول (7) نتائج اختبار تأثير متغير التفكير الاستراتيجي في براعة الفريق حسب الفرق (n=33)

احصاءات النموذج	R	R-sq.	MSE	F	df1	df2	p
	.5661	.3205	.5776	14.619	1.0000	31.0000	.0030
↓ المتغيرات	coeff	se	t	Sig.	LLCI	ULCI	
الثابت	-2.903	.770	-3.767	.001	-4.7455	-1.3322	
التفكير الاستراتيجي ← براعة الفريق	.9011	.2360	3.823	.001	.420	1.381	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات Process macro-SPSS. V.25

4. الاستنتاجات والتوصيات:

4.1 الاستنتاجات:

1. إن التفكير الاستراتيجي بات اليوم يشكل ضرورة استراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال تقانة المعلومات، إذ يعد وجود التفكير الاستراتيجي أمراً مهماً، فلو لا التفكير الاستراتيجي للقادة فلا يمكن لأي منظمة أن تستمر أو تبقى.
2. يعزز التفكير الاستراتيجي للقيادة الأمنية وخاصة في البيئة الداخلية للمنظمة بثقافة الاستغلال والاستكشاف وجعلها القاسم المشترك لجميع العاملين على وفق تخصص ومسؤولية كل منهم.
3. أن النقطة الجوهرية لبراعة فريق الإدارة العليا تكمن في أنها تمثل القاعدة الأساسية التي تنطلق منها المنظمة متمثلة بقيادتها الاستراتيجية في كل أفكارها وإعمالها، وهي محور التفاعل مع جميع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة لكي تستطيع المحافظة على مكانتها وإدامة استمرار عملها في بيئة الأعمال، وان نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في تطوير استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف والتي تتسجم وتتوافق مع توجهاتها الاستراتيجية.
4. يكمن دور براعة الفريق في تحفيز وتعظيم الاداء وتعد شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح في عملية النجاح والتطور التنظيمي وتطوير عمل المنظمات الأمنية وخاصة في مراحل الاستكشاف والاستغلال.
5. تنشأ البراعة في المنظمة وتدار من قبل القيادة الفاعلة، لذا فإن فهمها وإدراكها يعد نشاطاً مهماً للقادة لأنه يؤثر في التطوير الاستراتيجي، والتعلم على كل المستويات الإدارية في المنظمة.
6. ان الفرق التي تتصف بمستوى عال من التفكير الاستراتيجي تكون بارعة في التعلم فتستطيع ان تحقق حالة التوازن ما بين التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي.
7. علاقة التأثير التفكير الاستراتيجي مباشرة على براعة الفريق
8. تبين ان نسبة القادة الامنيين أصحاب التفكير الاستراتيجي هم أكبر بنسبة جيدة من القادة الذين لا يستخدمون نمط التفكير الاستراتيجي
9. أظهرت النتائج أن نسبة القادة الذين يتفوقون مع مؤشرات البراعة التنظيمية مقارنة لنسبة القادة الذين يتفوقون مع مؤشرات تنوع توجه الهدف، فضلاً عن أن آراء القادة عينة الدراسة كانت متقاربة أيضاً بخصوص نماذج التفكير الاستراتيجي، مما يعني ان هناك توافقاً فكرياً للقادة حول مستقبل المنظمات عينة الدراسة.
10. ظهر توافر دور التفكير الاستراتيجي في الدوائر عينة الدراسة بنسب جيدة، إذ إن إجابات أفراد العينة عن جميع الفقرات المتعلقة بهذا المتغير أو أبعاده كانت تتفق بشكل جيد مع بعضها، وهذا يوضح الترابط بين أبعاد دور التفكير الاستراتيجي لأن أحدهما يدعم الآخر، وجميعها تعبر عن وجود دور للتفكير الاستراتيجي.

4.2 التوصيات:

1. انشاء مجمع خاص بأعضاء الإدارة العليا في وزارة الداخلية لتبادل الخبرات والمعرفة وتبادل الدورات التدريبية والبرامج الأكاديمية للتدريب وتبادل الخبرات والمعلومات بين مراكز البحث والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية من خلال ايجاد قواعد واجراءات تنظم هذا المجمع وتيسر حركة القيادات بالاتجاه وخاصة في مجالات البحث العلمي المختلفة.

2. الحرص على نشر ثقافة العمل بأسلوب الفريق ويتم ذلك من خلال التعريف بميزات عمل الفريق عن طريق دورات تعليمية.
3. إجراء المزيد من الأبحاث في هذا الموضوع وخاصة التطبيقية منها، وذلك لندرة الدراسات في هذا المجال على المستويين المحلي والعالمي.
4. المنظمات تحتوي على موجودات معرفية هائلة ولديها تفكير استراتيجي فلا بد من استغلالها استغلالاً صحيحاً.
5. إن معظم الابتكارات والإنجازات الكبيرة والمميزة التي حققتها المنظمات على مستوى العالم كان ولادتها في رحم مناخ تنظيمي يسوده الديمقراطية التي تسمح للأفراد من أن يعبروا ويشاركوا بأرائهم وبما يعرفوا ويعملون كفريق عمل واحد، لذا لابد من خلق ذلك المناخ لتكون البراعة سائدة.
6. العمل على عقد حوارات استراتيجية يشارك فيها ذوو الخبرات العالية في المنظمة.
7. العمل على زيادة وعي أعضاء فرق الإدارة العليا بالبراعة، وإبراز أهميتها والتي تساعد على الإبداع من خلال التدريب العملي الميداني وضرورة الاهتمام بها من خلال الاستغلال الأفضل للموارد البشرية في المديرية عينه الدراسة والتي لها دور مهم في تطوير وترسيخ براعة فريق الإدارة العليا والتي تدعم الابتكار والاستغلال والاستكشاف لدى الأفراد العاملين في المديرية كافة.

المصادر:
العربية:

Research, seminars and conferences :

1. Al-Hamdani, & Saba Nouri. (2019). The mediating role of creative abilities in the relationship between strategic thinking skills and employee performance management: A field study in Iraqi higher education institutions in Baghdad.
2. Yaarub Adnan Al-Saidi, & Raed Ghanem Rahim Al-Jabri. (2016). Developing a multi-disciplinary model of strategic thinking (departments in private banks, health and education sectors). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22.(91)

Books:

1. Al-Khafaji, Nima (2008). "Strategic Thought - Contemporary Readings", first edition, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman.
- 2- Al-Khafaji, Abbas Khudair, (2004), "Strategic Management Introduction, Concepts, and Operations," 1st edition, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Arabic periodicals and articles :

1. Builder, Zainab Makki Mahmoud. (2016). "The role of organizational ambidexterity in building learning organizations through radical creativity." *Karbala University Journal*. (14).
2. Taha, Shihab Muhammad Mahmoud, Al-Hilali, Kulthum Hamid Ramadan. (2021). "The extent to which strategic ambidexterity contributes to organizational excellence, an analytical study in the General Company for Northern Cement." *Tikrit University/ College of Administration and Economics/ Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences/ Volume (61), Issue (5), Part.*

المصادر الأجنبية:

Articles and periodicals

1. Akdogan, s. Akdogan, A.&Cingoz,A.(2009). **Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity.** In *THE PROCEEDINGS OF 5 th INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT CONFERENCE* (p. 183).
2. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). **Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited.** *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
3. Bonn, I. (2005), "Improving strategic thinking: a multilevel approach", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354.
4. Brydges, R., Hatala, R., & Mylopoulos, M. (2016). **Examining residents' strategic mindfulness during self-regulated learning of a simulated procedural skill.** *Journal of Graduate Medical Education*, 8(3), 364-371.
5. Caniels, M. C., & van Assen, M. F. (2019). **How motivational orientations are related to ambidexterity.** *Kybernetes*, vol.48, no.10, pp.2177-2189.

6. Chang, Y. Y., Chang, C. Y., Chen, C. W., Chen, Y. C. K., & Chang, S. Y. (2019). **Firm-level participative leadership and individual-level employee ambidexterity**. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 40, no.5, pp.561-582
7. Collins, J.C. and Porras, J.I. (2008), "**CMR classics: organizational vision and visionary organizations**", *California Management Review*, Vol. 50 No. 2, pp. 117-137.
8. Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). "**Defining and developing a scale to measure strategic thinking**". Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689 *Foresight*.
9. Dhir, S., Mital, A. and Chaurasia, S. (2014), "**Balanced scorecard on top performing Indian firms**", *International Journal of Indian Culture and Business Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 89-100.
10. García-Granero, A., Fernández-Mesa, A., Jansen, J. J. P., & Vega-Jurado, J. (2017). **Top management team diversity and ambidexterity: The contingent role of shared responsibility and CEO cognitive trust**. *Long Range Planning*.
11. Giovannetti, M., Cardinali, S., & Sharma, P. (2020). **Sales technology and salespeople's ambidexterity: an ecosystem approach**. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
12. Goldman Ellen & Andrea Richards Scott, (2016), **Competency models for assessing strategic thinking**, *Journal of Strategy and Management* Vol. 9 No. 3, 2016 pp. 258-280 © Emerald Group Publishing Limited 1755-425X DOI 10.1108/JSMA-07-2015-0059.
13. Goldman, E., & Cahill, T. (2009), **Experiences that develop the ability to think strategically**, *Journal of Healthcare Management*, Vol 54, No 6 : pp 1-12.
14. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). **The interplay between exploration and exploitation**. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
15. Haynes, K., & Fearfull, A. (2008). **Exploring ourselves: exploiting and resisting gendered identities of women academics in accounting and management**. *Pacific Accounting Review*.
16. Holmqvist, M. (2004). **Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development**. *Organization science*, 15(1), 70-81.
17. JAAFARI, M.; GHOUCHANI, F. (2010) **Explaining the Effect of mental models on generating common perspective in organizations**, *Management Perspective*, n. 29, p. 31-50
18. Klinger, N. (2016). **Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity**. *Otago Management Graduate Review*, 14.
19. Kollmann, T., & Stockmann, C. (2010). **Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations**. *International Journal of Technology Management*, 52(1-2), 153-174.
20. Kouropalatis, Yiannis, Hughes, Paul & Morgan, Robert E, (2012), "**Pursuing "flexible commitment" as strategic ambidexterity An empirical justification in high technology firms**", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 10.
21. Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). **Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation**. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219-240.
22. Li, C. R. (2016). **The role of top-team diversity and perspective taking in mastering organizational ambidexterity**. *Management and Organization Review*, 12(4), 769-794.
23. Li, Y., & Cui, L. (2018). **The influence of top management team on Chinese firms' FDI ambidexterity**. *Management and Organization Review*, 14(3), 513-542.
24. Maccoby, M., (2004). "**Only the Brainiest Succeed**", *RTM*", Vol. 44, No. 5, pp. (1-4).
25. Magnusson, J., Päiväranta, T., & Koutsikouri, D. (2020). **Digital ambidexterity in the public sector: empirical evidence of a bias in balancing practices**. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
26. McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). **Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach**. *R&d Management*, 41(3), 240-258.
27. Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). **Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms**. *Organization Science*, 20(4), 812-828.
28. Montaku Sudjit, et al., 2012" **The Model of Analytical Thinking Skill Training Process**". *Research Journal of Applied Sciences* Vol. 7, No. 1.
29. Newell, S. (2015). **Managing knowledge and managing knowledge work: what we know and what the future holds**. *Journal of Information Technology*, 30(1), 1-17.
30. Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). **Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organization ambidexterity**. *Academy of Management Journal*, vol.56, no.5, pp.1420-1442.

31. Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. and Yasin, M. (2006), "**Strategic thinking and leader success**", presented at the Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management, Lisbon.
32. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). **Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators**. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
33. Robinson, Ron, (2005), **Overcoming Barriers to Strategic Thinking**, ABARIS Consulting Inc., Strategic Management Process Consultants.
34. Rodriguez ,A., (2014) ,**Ambidexterity INC.**, London Business School Review, Vol.25, Issue 3.
35. Salas-Vallina, A., Moreno-Luzón, M. D., & Gil-Marqués, M. (2020). **From individual to team ambidexterity: the moderating role of collaborative behavior and international experience**. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-15.
36. Sethi, R., & Sethi, A. (2009). **Can quality-oriented firms develop innovative new products?**. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 206-221.
37. Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). **Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams**. *Organization science*, 16(5), 522-536.
38. Udwadia, F. E., & Mitroff, I. I. (1991). **Crisis management and the organizational mind: Multiple models for crisis management from field data**. *Technological Forecasting and Social Change*, 40(1), 33-52.
39. Weaver, G.J. (2014), "**Teaching” cause and effect” in business schools: a pathway to improved strategic thinking skills**", *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 18 No. 3, p. 111.
dissertation and theses
- 1- Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education*
- 2- Yigit, Mert, (2013) .**Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization**, ,Master thesis, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden .