



The Role of Strategic Thinking in Achieving Organizational Ambidexterity: Analytical research of the opinions of a sample of academic leaders in the faculties of Saladin University/Erbil

Shkur Majeed Hameed*

College of Administration and Economics/Salahaddin University-Erbil

Keywords:

Strategic thinking, Organizational Ambidexterity, Faculties of Salahaddin University.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 26 Sep. 2023

Accepted 19 Nov. 2023

Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**



Shkur Majeed Hameed

College of Administration and
Economics/Salahaddin University-Erbil

Abstract: The aim of the research is to measure the role of strategic thinking in achieving both types of organizational ambidexterity (exploitation ambidexterity and exploration ambidexterity) from the point of view of a sample of academic leaders in a number of colleges at Saladin University. The concepts of research variables and the nature of the relationship and influence between variables were the focus of a series of inquiries that were used to diagnose the research problem. The initial hypotheses were expressed in a hypothetical diagram, and data was collected by distributing a questionnaire to academic leaders (deans, assistant deans, department heads), who numbered (128) leaders in (15) colleges. Multiple tests were conducted on the hypotheses using the statistical program (SPSS.V 25) to verify their validity. The research used the descriptive and analytical method. The research reached a number of results, the most important of which is the existence of useful moral links between strategic thinking and organizational ambidexterity. This demonstrates the value of Saladin University colleges in enhancing the strategic thinking of leaders in order to develop organizational ambidexterity. According to the study, there is a need to invest in the two factors that are strongly linked, and to focus these investments on helping university colleges.

دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية: بحث تحليلي لرأء عينة من القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين/أربيل

شكور مجید حمید

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة صلاح الدين-أربيل

المستخلص

الهدف من البحث هو قياس دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية بنوعيها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) من وجهه نظر عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الكليات جامعة صلاح الدين. وكانت مفاهيم متغيرات البحث وطبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات محور سلسلة من الاستفسارات التي استخدمت لتشخيص مشكلة البحث. وتم التعبير عن الفرضيات الأولية بمخطط افتراضي، وتم جمع البيانات من خلال توزيع استمار استبيان على القيادات الأكاديمية (العمداء، معاون عميد، رؤساء الأقسام)، والبالغ عددهم (128) قائدًا في (15) كلية. وتم إجراء اختبارات متعددة على الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V 25) للتحقق من صحتها. واستخدم البحث المنهج الوصفي والتحليلي. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها وجود روابط معنوية مفيدة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. وهذا يوضح قيمة كليات جامعة صلاح الدين في تعزيز التفكير الاستراتيجي للقيادة من أجل تطوير البراعة التنظيمية. وبحسب الدراسة فإن هناك حاجة إلى الاستثمار في العاملين اللذين يرتبطان بقوة وتركيز تلك الاستثمارات على مساعدة الكليات الجامعية.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، البراعة التنظيمية، الكليات في جامعة صلاح الدين.

المقدمة

في سياق التطور السريع الذي تشهده المنظمات في عصرنا الحالي، أصبح التفكير الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية في تحقيق البراعة التنظيمية. يعكس التفكير الاستراتيجي القدرة على التحلي بالرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير وتنمية الهياكل الإدارية. تحتل البراعة التنظيمية مكانة بارزة في أهداف المنظمات، إذ ترتبط بالقدرة على التكيف مع التحولات البيئية وتحقيق الأداء المتميز. إن تحقيق البراعة التنظيمية يتطلب نهجاً شاملاً يتضمن رؤية استراتيجية تتسم بالتفكير المستقبلي والخطيط الدقيق. والقدرة على تنظيم وإدارة الموارد والمهام بفعالية أصبحت مفتاحاً لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء. والتفكير الاستراتيجي يعكس القدرة على التخطيط ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتحقيق النجاح على المدى الطويل. إنه يتعلّق بفهم الرؤية والمهمة الأساسية للمنظمة أو الفرد، وتحليل البيئة المحيطة بهم، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة.

يسعى هذا البحث إلى استكشاف وتحليل دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية، حيث يركز على كيفية تأثير التفكير الاستراتيجي على هيكل وأداء المنظمات وسيتم في هذا السياق استعراض المفاهيم الرئيسية للتفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، مع التركيز على التفاعل بينهما وكيف يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يكون المحرك الرئيسي لتحقيق البراعة في السياق التنظيمي. ويأتي اختيار هذا الموضوع لتلبية حاجة ملحة لفهم كيف يمكن للجامعات التفاعل بفعالية

مع التحديات الحديثة، وكيف يمكن توجيه جهود القيادات الأكاديمية نحو تحقيق البراعة التنظيمية في تقديم الخدمات.

وفي سياق ذلك، ركز البحث الحالي على بناء إطار نظري وتطبيقي عبر أربعة مباحث، جاء المحور الأول بمنهجية البحث، كما تمت مناقشة مفاهيم البراعة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي في المحور الثاني. كما تم تخصيص الإطار الميداني في المحور الثالث، وتم عرض الاستنتاجات والتوصيات في المحور الرابع.

الفصل الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تعد البراعة التنظيمية أحد تلك التوجهات التي من خلالها تستطيع المنظمات مواجهة التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها وتمكنها من البقاء والاستمرار، وفي هذا الإطار نجد أن الكليات في الجامعة المبحوثة لابد تتوفر فيها هذه القدرة على مواجهة التحديات من خلال تمنع القيادات الأكاديمية لديها بالتفكير الاستراتيجي. ومن هنا تأتي أهمية استثمار التفكير الاستراتيجي كهدف اساسي لتحقيق البراعة التنظيمية في ظل تطبيق برنامج ضمان الجودة في الجامعات، ويمكن اثارة الأسئلة الآتية المعبرة عن مشكلة البحث:

1. ما مدى توافر التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة المبحوثة؟
2. هل هناك تصور واضح لدى القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة المبحوثة حول البراعة التنظيمية وأنواعه؟
3. هل توجد علاقة وتأثير بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

ثانياً. أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في جانبين يمكن استعراضها في الآتي:

- أ. الأهمية الأكاديمية:**

1. تتبّق أهمية البحث من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات حيوية في الاستراتيجية والسلوك التنظيمي.

2. تظهر أهمية البحث من خلال بناء إطار مفاهيمي حول متغيرات البحث وتقيم نتائج اختبار فرضيات المبنية من مخطط الفرضي في كليات الجامعة المبحوثة في سبيل الاستفادة منها لدليومتها في عالم المناسبة في ظل تطبيق برامج ضمان الجودة.

ب. الأهمية الميدانية:

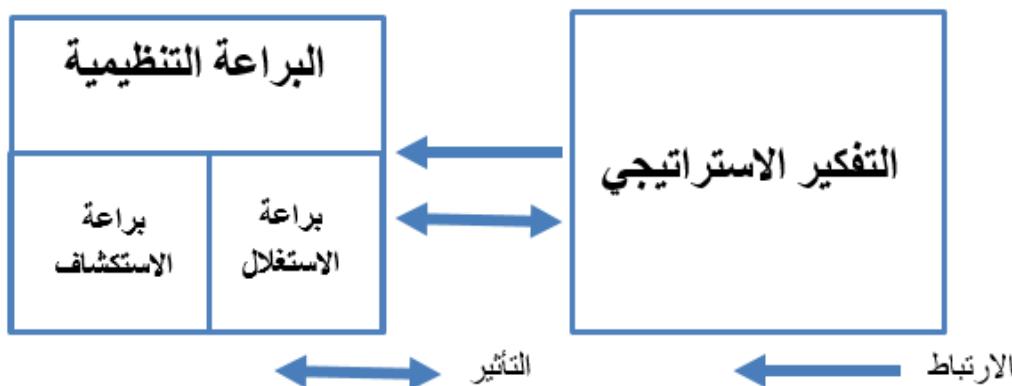
1. تظهر أهمية البحث من أهمية القطاع المبحوثة حيث إن كليات جامعة صلاح الدين تمثل القطاع الحيوى من دعم التعلم والخدمة التعليمية في إقليم كورستان.

2. تظهر أهمية البحث من خلال تعرف الميدان المبحوث على مدى توافر التفكير الاستراتيجية لدى قادتها الأكاديمية ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

1. الكشف عن مدى توافر التفكير الاستراتيجي لدى القياديين في كليات جامعة صلاح الدين.
2. التعرف على مدى توافر أنواع البراعة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
3. الكشف عن العلاقة ومدى التأثير المتبادل بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.
4. صياغة فرضيات البحث ومحاولة اختبارها في البحث ومن ثم تعميم نتائجهما على الميدان المبحوث.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: يوضح الشكل رقم (1) مخطط فرضياً تم إنشاؤه لوصف الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد في ضوء مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

خامساً. الفرضيات في البحث:

- الفرضية الأولى الرئيسية: تتمايز آراء أفراد العينة من كليات الجامعة المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنويه بين متغير التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة. يوجد تأثير معنوي لمتغير التفكير الاستراتيجي في متغير البراعة التنظيمية.

سادساً. طرق جمع المعلومات والبيانات:

- الناحية النظرية: تم استخدام دوريات ومراجع وموقع اكاديمية على الانترنت.

- الناحية التطبيقية: تم انشاء استمار الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات ضمن الميدان المبحوث.

سابعاً. مجتمع البحث وعيته: يتمثل المجتمع المبحوث بالقيادات الأكاديمية ضمن كليات جامعة صلاح الدين والبالغ عددهم (131) قيادي، والتي تمثل أيضاً عينه البحث. ويتمثل كليات جامعة صلاح الدين ميداناً للبحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الاول: التفكير الاستراتيجي

أولاً. مفهوم التفكير الاستراتيجي: نشأة التفكير الاستراتيجي في سياق تطور الاستراتيجية انعكasaً للغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية في القرن العشرين وخاصة مع تزايد مستويات الشك وتعدد الاحتمالات مما أفرز تزايد الحاجة إلى العمليات الاستراتيجية العقلية بمستويات عالية فضلاً عن الإدارة الاستراتيجية ساهم التفكير خطوة - خطوة وسايكولوجية الإدراك ونظرية النظم في نشوء التفكير الاستراتيجي الذي أصبح مع تطوره على تماش مباشر مع الحدس والإبداع والرؤيا والخيال والباراسيكولوجي (Oshannassy, 2000: 2).

وأختلف الباحثون في تحديد مفهوم التفكير الاستراتيجي، فقدم مجموعة منهم مفاهيم أولية وعامة من دون الخوض في التحليلات الدقيقة والأعمق لذاك المفهوم، فشبه (Macmillan & Tempoe, 2000: 164) التفكير الاستراتيجي بـ (مجموعة من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين عن طريق صياغة استراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص)،

وعلو (مجرد التفكير في الاستراتيجية). يرى (حسن وآخرون 2021: 501) بأن التفكير الاستراتيجي هو نشاط معرفي ينبع عنه تفكير ذهني يبقيه الفرد ميدانياً من أجل تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف. (محمد وصالح، 2021: 153) يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه التفكير الذي يستشرف المستقبل، ويرسم مسار المنظمة من خلال الإبداع والابتكار، ويمكنها من استغلال الفرص وتجنب التحديات والصعوبات القادمة للحصول على ميزة تنافسية من خلال التطوير المناسب. وتحظى لترجمة رؤيتها إلى واقع من خلال فهم البيئة المحيطة وإزالة الغموض في عملية اتخاذ القرار. اتخاذ الخيارات التي تعزز الهدف. وبحسب (Danuk, 2016: 27) فإن التفكير الاستراتيجي هو طريقة فريدة من نوعها في التفكير تستفيد من مجموعة معينة من المهارات الشخصية للمفكر الاستراتيجي خلال مرحلة الصياغة المعرفية والمترقبة لهياكل وبيانات ومحفزات البيئة الخارجية للمنظمة. وإعادة صياغة هيكل وقدرات وإمكانات البيئة الداخلية للمنظمة بشكل مستمر على أساسها. أساليب التفكير الاستراتيجي. رغم أن (شنطة ومحمود، 2021: 181) يوضح أن استخدام التفكير الاستراتيجي كاستراتيجية قد يساعدك على الاستعداد للمستقبل. التفكير الاستراتيجي هو مجموعة المواهب والقدرات التي يتميز بها العاملون في المنظمة ولا يقتصر على القادة والمديرين، بحسب (الدواجي ومحمد، 2018: 167).

ما سبق يرى الباحث بأن التفكير الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن تحليل وفهم البيئة المحيطة بالمنظمة.

ثانياً. أهمية التفكير الاستراتيجي: تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كونه نمطاً يسهم في تحقيق المعاومة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة عن طريق دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتدخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية. (الدوري وصالح، 2009: 25). ومن هنا جاءت الدعوات لتغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي (Kogut, 1999: 196)، ويشكل التفكير الاستراتيجي أحد التحديات المهمة التي تواجهها الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستوياتها ومن أجل أن تتمتع المنظمة بالاقتدار، فقد برهنت تجارب الماضي أن التطوير الناجح لإستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها نتاج ذلك التفكير.

وعد التطور الحديث الذي شهدته تقانة المعلومات عالماً مساعداً وداعماً للتفكير الاستراتيجي للمنظمة ومعززاً قدراتها على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة ودقة ضمن العمليات الاستراتيجية، وكذلك التركيز على الأوجه الإبداعية فيها، وهكذا يمكن القول إن تقانة المعلومات والاتصالات ب مختلف أنواعها تشكل عالماً محدداً للتفكير الاستراتيجي في المنظمات ذات الأعمال المتعددة، الذي يؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها ومقدار ما تحتاجه من إبداع لضمان نجاح عملية تكوين الاستراتيجية تصميمياً وتطبيقاً (Chakravarthys & Lorange P., 2004: 18)، ويأتي التفكير الاستراتيجي استجابة للبعد الاستراتيجي في الإدارة، وهو يساعدها في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بتصوراتها بعيدة الأمد، منها مثلاً، ماذا ت يريد أن تكون المنظمة في (5، 10، 20) سنة قادمة؟ وماذا تعمل للوصول إلى ذلك؟ وما الموارد التي ينبغي لها استقطابها والحصول عليها؟ وما التغيرات الحاصلة في عمليات البيئة؟ وما أسلوب التعامل معها؟ وكيف تستطيع تحقيقها وبلوغ ميزة تنافسية بوساطتها؟ هذه الأسئلة تحديات أساساً للإدارة العليا في تكوين المنظمة تشجعها على استخدام التفكير الاستراتيجي ب مختلف السيناريوهات والخطط لضمان بلوغها (Cole G.A., 2003: 102)، وقدمت رؤية جديدة عن التخطيط الاستراتيجي عن طريق توظيف

المديرين للتفكير الاستراتيجي الحدسي والمبدع كونهما يؤمنان تصورات عن إعادة بناء الاستراتيجيات. (Mintzberg, 2004: 108). ولما كان التخطيط الاستراتيجي نشاطاً رئيساً مستمراً، فإنه يشجع المديرين بل ويلزمهم التفكير إستراتيجياً ويدعوهم إلى التركيز على معطيات البيئة الخارجية في الأمد البعيد، فضلاً عن التفكير بها مرحلياً وتشغيلياً للأمد القريب. (Bateman, 2006: 10). وكذلك دعوة المديرين إلى التفكير في عملية الإدارة الاستراتيجية عن طريق عناصرها المختلفة كتأسيس الرسالة والتصور والتحليل البيئي والتقدير الداخلي، وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها والرقابة عليها.

ويتطلب من القيادة التفكير بالتحديات التي تواجهها الأعمال، كونها ذات طبيعة استراتيجية، وتستلزم كذلك التفكير بطاقة المنظمة عند تعاملها مع القوى الاجتماعية وباقى قوى البيئة المؤثرة فيها، وتصورها وقدرتها على الوعي بأغراض المنظمة ومؤسسها، والتحديات لقيم وعلاقة المنظمة مع مجتمعها والمنظمات الحكومية والمنافسة العالمية والطاقة والبيئة المادية والاجتماعية والقانونية المؤثرة في القانة. (Marcus, A.A., 2006: 78)، وضمن تصور أن التفكير الاستراتيجي ما هو إلا تحديد الغايات بعيدة الأمد والأهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها المنظمة، فهو يساعد المديرين في التهيئة للمستقبل. (Ivancevich, 2007: 184) وتنتضح أهمية التفكير الاستراتيجية من كونه أداة للتحضير للمستقبل عن طريق توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المنظمة وإدراك جميع المتغيرات البيئية، وهذا لن يتحقق إلا إذا تمكن القيادة الاستراتيجية من استخدام قدرتها في بلورة آفاق التفكير الاستراتيجي لدى جميع العاملين وبكل المستويات عن طريق الانفتاح عليهم وإشراكهم في القضايا المتعلقة باستراتيجية المنظمة.

المبحث الثاني: البراعة التنظيمي

أولاً. مفهوم البراعة التنظيمي: تم اشتقاق البراعة بشكل معجمي من الاختصار اللاتيني (Ambi)، وتعني كليهما، أما (Ambidextrous) يشير البراعة إلى المهارة أو خفة الحركة أو حرفيًا، "على كلا الجانبين"، ووفقاً للباحثين فإن "مصطلح البراعة التنظيمية" لا يزال لا يمتلك تعريفاً (O'Reilly, C., & Tushman, 2013: 331) وتعطي مجموعة الأدبيات الحالية مجموعة متنوعة من التفسيرات البديلة لما يمكن وصفه بالبراعة التنظيمية. وهي تمثل جهوداً متزامنة تبذلها الشركات لمعالجة شرطين غير متجانسين في وقت واحد، وهما الاستكشاف والاستغلال، وفقاً لـ (Du & Chen, 2018: 1).

ويرى الباحث بأن البراعة التنظيمية هي القدرة على تطوير واستخدام أدوات وتقنيات تنظيمية.

ثانياً. أبعاد البراعة التنظيمية: اتفق أغلب الكتاب والباحثين في تصنيف أبعاد البراعة التنظيمية كما ورد عند (March, 1991) (Jansen, et al., 2005) (Pai, 2007) (المحاسنة، 2017) (عبودي وخروفة، 2018) وكما يأتي:

1. **براعة الاستغلال:** يشير هذا البعد إلى استغلال الفرص المتمثلة بالاختيار، الانتاج، التطبيق، الكفاءة، فوحدات الاستثمار تكون ذات مركزية أكبر وثقافات وعمليات مرتبطة بالمنظمة، وتمثل قدرتها لتحسين الأنشطة واجراء التعديلات على المنتجات بغرض تحسينها ولخلق قيمة في الأمد القريب، أي استغلال الامكانيات الحالية وابشاع حاجات الزبائن الحاليين. (الكرعاوي، 2016: 26) وقد أشار

(الباشقالي والداود، 2015: 332-334) إلى أن الاستثمار يعني استغلال جميع الفرص المتاحة في بيئة عمل لزيادة احتمالات النمو والحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

2. براءة الاستكشاف: إن العثور على فرص جديدة، والتركيز على الأسواق والرباتن غير المستغلين، والوصول إلى أهداف النمو طويلة المدى مع الاستعداد للكيف مع التحولات والتغيرات الوشيكة، كلها أمثلة على إظهار براءة الاستكشاف. (المحاسنة، 2017: 32). الاستكشاف هو خاصية ديناميكية تسمح بالابتكار التدريجي والجزري المتزامن، وتحفيز النتائج، ووجود العديد من الهياكل والعمليات والثقافات داخل نفس المنظمة مع حرية التجربة والارتجال. (Lis, et al., 2018: 79-80) يرتبط البحث والتجريب بالاستكشاف. إنه يتحدث عن المعرفة المكتسبة عن طريق التجريب المتعلم، والاختلافات المنسقة، والعمليات المتنوعة. ومن خلال الاستفسار، يكتشف الأشخاص كيفية تطوير مهارات جديدة من خلال التحلي بالمرونة والاستقلالية والانفتاح على استغلال الفرص والإبداع.

الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. **وصف عينة البحث:** تمثلت عينة البحث بجميع القيادات الأكاديمية في كليات في جامعة صلاح الدين - أربيل والبالغ عددها (15) كلية من (عميد، معاون عميد، رؤساء أقسام) حيث إن عينة البحث تمثل المجتمع بشكل كامل وقام الباحث بتوزيع (131) استبيانة على جميع قيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين، وتم اعادتها بالكامل وتم استبعاد (3) استماراة لعدم توافر البيانات الكاملة وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (128) استبيانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (97.7%).

ثانياً. **وصف خصائص المستجيبين للاستبيانة:** في المرحلة التالية، تقوم بفحص السمات الفردية للمستجيبين من حيث الجنس والعمر والخلفية الأكاديمية والنجاح الأكاديمي والعدد الإجمالي لسنوات الخدمة وعدد سنوات الخدمة كأعضاء في مجالس الكلية:

1. **وصف عينة البحث حسب الجنس:** غالبية القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة المدروسة هم من الرجال، وفقاً للجدول رقم (1)، الذي يوضح أن عدد الذكور أكثر من النساء في الجامعات المبحوثة بنسبة 87.5%. وهذا يدل على أن التدريسيات يرغبن في التعليم ويحمن عن العمل في الأدوار الإدارية بسبب واجباتهن تجاه أسرهن.

2. **وصف عينة البحث على وفق العمر:** ويبين الجدول رقم 1 توزيع أفراد العينة حسب العمر. وقد تبين أن الفئة العمرية (50-41 سنة) حصلت على أعلى نسبة من أفراد العينة حيث بلغت (58.6%)، تليها الفئة العمرية (40-31 سنة) بـ (5.30%)، والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) في المرتبة الثانية بنسبة (8.7%)، والفئة العمرية (30 سنة فأقل) في المرتبة الأخيرة بنسبة (3.1%). مما يشير إلى أن غالبية القادة الأكاديميين في كليات جامعة صلاح الدين هم من البالغين الذين لا يزال لديهم القدرة العقلية والبدنية اللازمة للأداء على مستوى عال.

3. **وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي:** ومن البيانات الواردة في الجدول رقم (1)، يتضح أن توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي يظهر أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلات أكاديمية ويحملون درجة الدكتوراه، حيث بلغت نسبتهم (83.6%)، في حين بلغت نسبة الذين يحملون درجة الماجستير كانت (16.4%). مما يشير إلى أن المبادئ التوجيهية الجامعية يتم اتباعها بشكل صحيح، نظراً لأن القادة الأكاديميين في الكلية يحملون درجات علمية متقدمة، مثل درجة الدكتوراه والماجستير.

4. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي:** وتووضح بيانات الجدول رقم (1) أن توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي الأكاديمي يظهر أن حاملي المسمى العلمي (أستاذ مساعد) يشكلون غالبية الذين أجابوا بنسبة (47.7%)، بليهم (38.3%). من قبل الحاصلين على لقب (مدرس)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على اللقب العلمي (مدرس مساعد) (8.6%) وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي لقب (أستاذ) إذ بلغت نسبتهم (5.5%). مما يدل على أن أكثرية القيادات الأكاديمية في الكليات هي من الألقاب العلمية أو الملائمة لذلك مع فئاتهم العمرية لتحملهم المسؤوليات الإدارية.

5. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية:** يوضح الجدول رقم (1) أن النسبة الكبيرة من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (16 - 20 سنة) والتي شكلت نسبتهم (36.7%)، ثم تلتها فئة (21 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (35.2%)، ثم حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لهم خدمة (11-15 سنة) حيث بلغت (14.1%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (6-10 سنة) بنسبة (9.4%) وتأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت الأفراد الذين لديهم خدمة (5) سنوات فما دون بنسبة (4.6%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية القيادات الأكاديمية في كليات.

6. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة الإجمالية كقيادي أكاديمية:** وفقاً للجدول رقم 1، كان هناك 51.6% من المشاركين يتمتعون بخبرة سنتين أو أقل كقادة أكاديميين بشكل عام. وتلا هذه المجموعة من قضوا ست سنوات أو أكثر في الخدمة، حيث بلغت نسبة المشاركين 26.6%. وتليها الأفراد الذين لهم خدمة (3-5 سنة) وتأتي بالمرتبة الأخيرة، وبنسبة بلغت (21.9%). مما يدل تباين فترات بقاء أفراد العينة في مناصبهم كالقيادات الأكاديمية في كليات.

الجدول (1): وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

الخصائص	المجموع	الفنية	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور		112	87.5
	إناث		16	12.5
	مجموع		128	100
العمر	30 سنة فأقل		4	3.1
	31-40 سنة		39	30.5
	41-50 سنة		75	58.6
التحصيل الدراسي	51 سنة فأكثر		10	7.8
	المجموع		128	100
	ماجستير		21	16.4
اللقب العلمي	دكتوراه		107	83.6
	المجموع		128	100
	أستاذ		7	5.5
	أستاذ مساعد		61	47.7
	مدرس		49	38.3
	مدرس مساعد		11	8.6
	المجموع		128	100

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة %
الخدمة الإجمالية	5 سنوات فما دون	6	4.6
	10-6 سنة	12	9.4
	15-11 سنة	18	14.1
	20-16 سنة	47	36.7
	21 سنة فأكثر	45	35.2
	المجموع	128	100
الخدمة الإجمالية كقيادي أكاديمي	سنوات فما دون	66	51.6
	5-3 سنة	28	21.9
	6 سنة فأكثر	34	26.6
	المجموع	128	100

المصدر: من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

ثالثاً. وصف متغيرات البحث:

1. وصف وتشخيص متغيرات ابعاد التفكير الاستراتيجي: باستخدام التقنيات الإحصائية مثل التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الاتفاق، ومعاملات التباين، يقوم الجزء الآتي بتقييم وصف متغيرات البحث من خلال فحص آراء المستجيبين: توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (2) التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X10-X1) حول وصف آراء عينة البحث نحو التفكير الاستراتيجي، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.9%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.7%) غير متتفقين مع ذلك، والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، وأما نسبة الاتفاق فكانت (80.8%)، وجاءت بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.738) ومعامل اختلاف بلغ (18.27%). مما يدل على توافر التفكير الاستراتيجي لدى الكليات وبمستويات عالية. أما أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X₅) والتي كانت (82.8%)، وبوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري بلغ (0.867)، تفكير القيادات الأكاديمية بشكل شمولي لتعزيز قدرتها على تحسين الإنتاجية ومن أجل التأكيد من أهمية هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، استخدم الباحث اختبار معامل التباين (CV) لعينة واحدة. وقد بلغ معامل الاختلاف لعبارة (X₅) قيمة (20.94%) وهي أقل من أعلى بكثير من القيمة المعيارية لهذا المؤشر والتي تساوي (50%) مما يؤكّد أهمية هذه العبارة لدى أفراد العينة. وجهة نظر. حصلت عبارة (X₂) التي تنص على استخدام الكليات للوصف الوظيفي المكتوب (القادة الأكاديميون يهتمون بتوضيح الرؤية المستقبلية لتحسين كفاءة الإنتاج مما يدل على الوصف الوظيفي المكتوب)، على أقل نسبة موافقة على مستوى البيانات التالية للاستراتيجية التفكير بنسبة (79.2%) بمتوسط حسابي (3.96).

الجدول (2): وصف متغير التفكير الاستراتيجي

نسبة الاتفاق (%)	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		بعاد متغير العبارات	
					1		2		3		4		5			
					%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
79.4	16.39	0.651	0.973	0.8	1	1.6	2	13.3	17	68.8	88	15.6	20	X1	التفكير الاستراتيجي	
79.2	17.30	0.687	3.96	2.3	3	0.8	1	8.6	11	74.2	95	14.1	18	X2		
81.8	18.92	0.774	4.09	0.8	1	2.3	3	14.1	18	53.1	68	29.7	38	X3		
80.8	16.83	0.680	4.04	0.8	1	1.6	2	11.7	15	64.8	83	21.1	27	X4		
82.8	20.94	0.867	4.14	0.8	1	1.6	2	21.9	28	34.4	44	41.4	53	X5		
81.6	18.60	0.759	4.08	1.6	1	1.6	2	10.9	14	59.4	76	26.6	34	X6		
79.8	18.34	0.732	3.99	0.8	1	2.3	3	15.6	20	60.2	77	21.1	27	X7		
80	17.75	0.710	4.00	0.8	1	3.1	4	10.9	14	65.6	84	19.5	25	X8		
79.6	16.20	0.645	3.98	0.8	1	0.8	1	14.8	19	67.2	86	16.4	21	X9		
81.8	21.56	0.882	4.09	1.6	2	1.6	2	20.3	26	39.1	50	37.5	48	X10		
80.8	18.27	0.738	4.04	0.95		1.73		14.4		58.68		24.3		المعدل		
				2.7						82.90						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

2. وصف أبعاد البراعة التنظيمية:

أ. وصف بعد براعة الاستغلال: يوضح الجدول رقم 3 التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة. وترتبط هذه الإجابات بمحتوى العبارات (Y5-Y1) المتعلقة بوصف آراء أفراد العينة بشأن براعة الاستغلال والتي تميل إلى موافقون بمستويات مرتفعة، إذ تبين النسب وحسب المؤشر العام أن (82.2%) من أفراد العينة وافقوا على محتوى هذه البنود. وكانت النسبة المتفق عليها (80.4%)، وبمتوسط حسابي 4.02 ونسبة انحراف معياري قدره 0.792، وهذا يدل على إجماع أفراد العينة على ارتفاع مستويات توافق الجامعات في بعد براعة الاستغلال، وقد حصلت عبارة (Y2) على أعلى نسبة موافقة على مستوى العبارات في هذا البعد (81.8%), مع نسبة بمتوسط (4.09)، تستخدم القيادات الأكاديمية الأسلوب العلمي في تقييم استراتيجيات العمل في الجامعة. وقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة قيمة (20.22%), وهي أقل بكثير من القيمة المعيارية لهذا المؤشر وهي (50%). وهذا يؤكد أهمية العبارة من وجهة نظر أفراد العينة وعلى مستوى العبارات المتتبعة لبراعة الاستغلال. وفي حين حقق مؤشر (Y1) أدنى مستوى موافقة على مستوى العبارات في هذا البعد حيث بلغ (79.2%) بمتوسط حسابي (3.96)، فإن القادة الأكاديميين يشجعون استخدام التقنيات الرقمية الحديثة. وقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة قيمة (18.03%), وهي أقل بكثير من القيمة القياسية لهذا المؤشر وهي (50%)، مما يؤكد أهمية العبارة من وجهة نظر أفراد العينة وعلى المستوى من العبارات التي تتبع براعة الاستغلال

ب. وصف بعد براعة الاستكشاف: وتبيّن البيانات الواردة في الجدول رقم (3) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة بمحتوى العبارات (Y10-Y6)

المتعلقة بوصف آراء أفراد العينة بشأن وصف بعد براعة الاستكشاف والتي تميل إلى تتفق على مستويات عالية. وتبيّن النسب وحسب المؤشر العام أن (80.94%) من المستجيبين وافقوا على مضمون هذه العبارات، وكانت نسبة المشاركة في الاستجابة، وكان المتوسط الحسابي 3.97 والانحراف المعياري 0.749، وكانت نسبة الموافقة (79.4%). يشير هذا إلى أن الكليات قيد التحقيق كثيراً ما تركز بشدة على جانب البراعة الاستكشافية. وقد حصلت عبارة (Y7) بمتوسط حسابي (4.01) على أعلى نسبة موافقة على مستوى العبارات في هذا البعد حيث بلغت (80.2%). يشجع المسؤولون الأكاديميون أعضاء هيئة التدريس على تطوير مفاهيم جديدة تعارض مع الحكمة التقليدية، كما بلغ معامل الاختلاف لعبارة (Y7) قيمة (18.9%)، وهي أقل بكثير من القيمة القياسية لهذا المؤشر وهي (50%)، مما يؤكّد أهمية العبارة من وجهة نظر أفراد العينة وعلى مستوى العبارات التالية لبراعة الاستكشاف. يحترم القادة الأكاديميون وجهات نظر منسوبى الجامعة لتطوير العمل، بالرغم من حصول مؤشر (Y9) على أقل نسبة موافقة على مستوى العبارات في هذا البعد (79%)، بمتوسط حسابي (3.95). فضلاً عن ذلك، لدعم صحة هذا الادعاء من وجهة نظر المشاركون في العينة. وبلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة (18.48%)، وهو أقل من القيمة النموذجية لهذا المؤشر وهي (50%)، مما يؤكّد أهمية العبارة على مستوى العبارات الآتية للبراعة الاستكشافية.

الجدول (3): وصف أبعاد البراعة التنظيمية

نسبة الاتفاق (%)	معامل الاختلاف %	معامل الاختلاف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	أبعاد متغير		
					1		2		3		4		5					
					%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.				
79.2	18.03	0.714	3.96	1.6	2	0.8	1	15.6	20	64.1	82	18	23	Y1	الاستغلال التنظيمية			
81.8	20.22	0.827	4.09	0.8	1	3.9	5	13.3	17	49.2	63	32.8	42	Y2				
80.4	19.75	0.794	4.02	1.6	2	1.6	2	16.4	21	54.7	70	25.8	33	Y3				
80.2	21.67	0.869	4.01	2.3	3	3.1	4	13.3	17	53.1	68	28.1	36	Y4				
81	18.8	0.756	4.05	1.6	2	1.6	2	11.7	15	60.2	77	25	32	Y5				
80.4	19.7	0.792	4.02	1.58		2.2		14.02		56.26		25.94		82.2		المعدل		
				3.78														
79.2	17.77	0.704	3.96	0.8	1	1.6	2	15.6	20	61.7	79	20.3	26	Y6	الاستكشاف التنظيمية			
80.2	18.9	0.758	4.01	0.8	1	2.3	3	16.4	21	56.3	72	24.2	31	Y7				
79.6	19.54	0.778	3.98	1.6	2	2.3	3	14.8	19	59.4	75	21.9	28	Y8				
79	18.48	0.73	3.95	1.6	2	0.8	1	17.2	22	61.7	79	18.8	24	Y9				
79.4	15.54	0.777	3.97	2.3	3	0.8	1	16.4	21	60.9	78	19.5	25	Y10				
79.4	18.87	0.749	3.97	1.42		1.56		16.08		60		20.94		80.94		المعدل		
				2.98														

المصدر: وفق نتائج التحليل الإحصائي من اعداد الباحث.

رابعاً. اختبار فرضيات ومخطط البحث:

1. تحلييل الارتباطات بين متغيرات البحث: ويبحث هذا المحور، ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، العلاقة بين المتغير المستقل المتمثلة بالتقدير الاستراتيجي، والمتغير التابع للبراعة التنظيمية على المستوى الكلي. وللقيام بذلك تم استخدام معامل الارتباط البسيط، وهو أداة إحصائية تم تطويرها بطريقة (Pearson). وكما يتبيّن من الجدول رقم 4.

الجدول (4): معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	البراعة التنظيمية	المتغير المستقل	
		المتغير المعتمد	التفكير الاستراتيجي
(0.000)	0.739**		

** معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية $N = 128$ ($Sig. \leq 0.01$)

المصدر: على وفق نتائج التحليل الإحصائي من اعداد الباحث

وفقاً للمؤشر العام في الجدول رقم 4 ونتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث، فإن هناك ارتباطاً معنواً وإيجابياً بين هذين المتغيرين وبمستويات عالية على مستوى المؤشر. كما بلغ معامل الارتباط بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير التفكير الاستراتيجي قيمة (0.739**) وعند مستوى دلالة (0.01)، يتم دعم العلاقة بين المتغيرين من خلال هذه النتيجة، مما يؤدي إلى استنتاج مفاده أنه مع تزايد اعتماد الكليات المبحوثة على التفكير الاستراتيجي، تزداد أيضاً فعالية عملية البراعة التنظيمية لديها.

وبناء على هذه النتيجة يمكن للباحث أن يستنتج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيري البحث في الكليات محل البحث. يشير هذا إلى أنه كلما زادت التفكير الاستراتيجي التي تستخدمها الكليات التي تم التحقيق فيها، كلما كانت أفضل حلاً من حيث كيفية تنفيذ عملية البراعة التنظيمية. ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية الأساسية الثانية والتي تؤكد على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية".

2. تحليل التأثير المتبادل بين متغيرات البحث: ومن أجل تقييم الفرضية الرئيسية الثانية، يقوم هذا الجزء بتحليل دراسة العلاقة بين المتغير التابع، البراعة التنظيمية، والمتغير المستقل، التفكير الاستراتيجي، على المستوى الكلي.

ولتحديد تأثير المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. وترتدي نتائج الدراسة في الجدول رقم (5) وتوضح ما يأتي:

أ. إن البراعة التنظيمية والمتغير المستجيب أو التابع ومستوى المؤشر العام كلها تتأثر معنواً بالمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) كما يتضح من مستوى الدلالة المحسوب (P-Value) والذي بلغ (0.000) وهو أقل بكثير من مستوى الأهمية الافتراضي الذي استخدمه البحث (0.05). وكانت قيمة (F) المحسوبة البالغة (38.634) أعلى من قيمتها الجدولية (3.916) وبدرجات حرية (1, 126) مما يدل على أهمية التأثير عند مستوى (0.05). وهذا دليل على أن التأثير كبير. يتأثر استخدام مستويات عالية من البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة باعتمادها على التفكير الاستراتيجي، كما يمكن الاستدلال من النتيجة على وجود علاقة مؤثرة بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير البراعة التنظيمية. وتشير نتائج التحليل أيضاً إلى ما يأتي على المستوى الكلي:

❖ في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) والبالغة (1.734) أن هناك ظهوراً للبراعة التنظيمية من خلال أبعادها وبمقدار (1.734) وذلك عندما تكون قيمة التفكير الاستراتيجي ومن خلال

- أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البراعة التنظيمية تستمد خصائصها وبمستويات عالية من التفكير الاستراتيجي التي تستخدمها الكليات المبحوثة.
- ❖ بلغت قيمة الميل الحدي (B1) قيمة (0.646) مما يدل على أن تغيير واحد (1) في التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى تغيير قدره (0.646) في متغير البراعة التنظيمية وهو تغيير كبير يمكن الاعتماد عليه. في تفسير العلاقة الهامة للمتغير المستقل.
 - ❖ يعتبر التفكير الاستراتيجي مسؤولاً عن 32.6% من التغيير في البراعة التنظيمية وذلك حسب قيمة (R^2)، مما يعني أن القوة التفسيرية للمتغير المستقل للمتغير المستجيب بلغت 32.6%. وتشير هذه النتيجة إلى أن النسبة المؤثرة المتبقيّة (67.4%) تعزى إلى عوامل مؤثرة أخرى لم تؤخذ في الاعتبار في النموذج الافتراضي المستخدم في الدراسة الحالية.

الجدول (5): التفكير الاستراتيجي وتأثيره في البراعة التنظيمية على المستوى الكلي

البراعة التنظيمية				المتغير المعتمد	المتغير المستقل
R ²	F	B1	الثابت-B0		
%32.6	38.634 Sig.(0.000)	0.646 t(6.205) Sig. (0.000)	1.734 t(4.800) Sig. (0.000)		التفكير الاستراتيجي

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $F(1, 126) = 3.916$ ($Sig. \leq 0.05$)
المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي من إعداد الباحث.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

- أظهرت نتائج الوصف لخصائص الشخصية للمستجيبين بأن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث مما يدل على تكليف الذكور بالمهام القيادية في كليات جامعة صلاح الدين أكثر من الإناث.
- أظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن أكثرية القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين من الفئة العمرية ناضجة، وأغلبيتهم من حمله شهادة دكتوراه ومن الحاصلين على لقب استاذ مساعد.
- أكّدت نتائج الإحصائية وجود اتفاق وبمستويات جيد في آراء المستجيبين اتجاه وصف متغير التفكير الاستراتيجي من خلال تفكير القيادات الأكاديمية بشكل شمولي لتعزيز قدرتها على تحسين الإنتاجية.
- أكّدت نتائج التحليل الاحصائي لوصف خصائص متغير البراعة التنظيمية بأن هناك اتفاق وبمستويات جيده في آراء المستجيبين اتجاه هذا المتغير من خلال استخدام القيادات الأكاديمية الأسلوب العلمي من تقييم استراتيجيات العمل وتشجيع العاملين على ابتكار افكار اصلية لكي التحدى الافكار التقليدية
- تبين من تحليل علاقة الارتباط بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبه بين متغير التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية وهذا يدل كلما تمتع القيادات الأكاديمية بالتفكير الاستراتيجي أدى ذلك إلى ترسیخ البراعة التنظيمية.
- استنتاج البحث بأن هناك تأثيراً معنويّاً لمتغير التفكير الاستراتيجي في البراعة التنظيمية.
- تؤدي التفكير الاستراتيجي دوراً مهماً في تحقيق البراعة التنظيمية.

ثانياً. التوصيات: وتمكن البحث من تقديم التوصيات الآتية بناء على النتائج التي توصل إليها التحليل الإحصائي للبيانات:

1. ضرورة اعادة النظر في تكليف الاناث بالمهام القيادية لاسيما في الوقت الحاضر وذلك لإقبال الشديد من قبل الاناث على تولي المناصب القيادية من جهة وملائمة هذه الوظائف في القطاع التعليمي لخصائص الاناث من حيث قدراتهن على حل المشاكل وتحليلهن بالبصر والجذبة في العمل.
2. ضرورة اهتمام القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة المبحوثة يوضح الرؤية المستقبلية لتحسين الكفاءة والإنتاجية.
3. ضرورة قيام القيادات الأكاديمية بتشجيع استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
4. ضرورة قيام القيادات الأكاديمية باحترام العاملين في الجامعة لتشجيعهم لتطوير العمل.
5. ضرورة تبني عملية التفكير الاستراتيجي وعدها مفهوم مهم في سلوك وممارسات القيادات الأكاديمية في الكليات من قمة الهرم إلى أدنى مستوى.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. باشقالي، محمود محمد أمين عثمان والداؤد، ألفن ناظر ججو، (2015) دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية الادارة، المجلد (13) العدد (4)، العراق.
2. بوزورين، فيروز (2017)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف. اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
3. حسن، مروان صباح وآخرون، (2021)، دور عناصر التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء المدراء في معمل ادوية سامراء، (مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (17)، العدد (53).
4. حسين، هدى عبد الرحيم والعاني، ألاء عبدالموجود، (2018)، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عين من المدراء في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، (مجلة العلوم الادارية والاقتصادية)، المجلد (24)، العدد (105).
5. دانوك، احمد عبد الله، (2016)، تقويم واقع ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديرى شركة المشاريع النفطية SCOP، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية)، المجلد (6)، العدد (1).
6. الدوري، زكريا وصالح، احمد علي، (2009)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال- قراءات وبحوث، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيعي
7. الديوه جي، ابي سعيد ومحمد، عمار عواد، (2018)، دور ابعاد التفكير الاستراتيجي في دعم مفاتيح التصنيع الاخضر: دراسة ميدانية في معمل اسمنت كركوك، (مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (2)، العدد (42).
8. شنطة، حليم اسماعيل ومحمد، بكر ابراهيم، (2021)، الرؤية المستقبلية للإفصاح المحاسبي وفق التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على قرارات الاستثمار، (مجلة وارث العلمية)، عدد خاص للمؤتمر

- العلمي الدولي الاول، اكاديمية وارت العلمية، بالتعاون مع كلية الادارة والاقتصاد، جامعة وارت النبياء، المجلد (3)، العدد الخاص.
9. عبودي، صفاء ابريس وخروفة، رغد محمد، (2018)، البراعة التنظيمية مدخل للوصول إلى الرشاقة التنظيمية، دراسة استطلاعية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، العدد (159)، المجلد (27).
10. لكرعاوي، محمد ثابت، (2016)، دور مركبات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهمية في النجف الاشرف، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (1)، العدد (40)، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، العراق.
11. المحاسنة، لميس عارف عبربه، (2017)، الدور الوسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة الاستراتيجية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
12. محمد، خميس ناصر وصالح، بلال ياسين، (2021)، تعزيز القدرات الابداعية من خلال التفكير الاستراتيجي، (مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (17)، العدد (56).
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**
1. Bonn, I., (2001), development strategic thinking as a core competency, management Decision, 39 (1),63-70.
 2. Chakravarthy's & Lorange P., (2004), Strategy Process: Shaping the Contours of the Field 2003 Blackwell Publishing Ltd.
 3. Cole G.A., (2003), Management theory and practice: Australia: 7th ed: South-Western Cengage Learning.
 4. Du, Jingjing, and Chen, Zhongwei, (2018), Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China", International Journal of Innovation Studies, pp. 1-11
 5. Fonagy, P; Bateman, AW., (2006), Mechanisms of change in mentalization-based treatment of BPD. Journal of Clinical Psychology, 62 (4).
 6. Ivancevich, J. M., (2007), Human Resource Management (11th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin
 7. Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W., (2005), Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. Schmal enbach Business Review (SBR), Vol.57, No.1
 8. Lis Andrzej, Barbara Jozefowicz, Mateusz Tomanek & Patrycja Gulak, (2018), The Concept of the Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review, International Journal of Contemporary Management, Volume 17, (2018), Number 1, pp. 77-97, doi:10.4467/24498939IJCM.18.005.8384
 9. Macmillan, H.& Tampoe, M., Strategic management: Process, content and implementation. London: Oxford University Press, 2000.
 10. March, J. G., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, Organization Science, Vol. 2, No.1, 1991

11. Mintzberg H., (2004), the fall and rise of strategic planning, Harvard business Review. January, No.3.
12. O'Reilly, C., & Tushman, M., (2013), Organizational ambidexterity: Past, present and future, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. (4)
13. Oshannassy, T., Strategic Thinking: A continuum of views and conceptualisation, www.rmit.edu.au, 1999.
14. Oshannassy, T., Models and methodology to study strategic thinking in Australian public companies, www.rmit.edu.au, 2000.
15. Pai, A., (2007), overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry. Master's Dissertation, University of Nottingham.