

مجلة كلية التراث الجامعة

مجلة علمية محكمة
متعددة التخصصات نصف سنوية
العدد الأربعون

30 آب 2024
ISSN 2074-5621



رئيس هيئة التحرير

أ.د. جعفر جابر جواد

مدير التحرير

أ.م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم
(ب 3059/4) والمؤرخ في (2014/ 4/7)

تأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للمنظمات السياحية (دراسة استطلاعية في هيئة السياحة العراقية لعام 2024)

المدرس المساعد عمر رشيد كاظم الدليمي
الجامعة العراقية \ كلية الادارة والاقتصاد \ قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يهدف البحث الى بيان مدى تحقق علاقة التأثير و الارتباط بين التراصف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية لعينة من هيئة السياحة العراقية في بغداد عن طريق تحليل للآراء و بواقع (60) استبانة موزعة على (العاملين من مختلف المستويات الادارية)، وقد تضمن المتغير الاول خمسة ابعاد فرعية (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، والبنى التحتية)، اما المتغير الثاني تضمن بعدين فرعيين (الاستكشاف، الاستغلال) وقد تفاعلت تلك المتغيرات لتكون الاطار العام لمشكلة البحث عبر التساؤل الرئيسي (هل تمكنت هيئة السياحة العراقية تحقيق التراصف الاستراتيجي للوصول الى البراعة التنظيمية)، وللإجابة عن تساؤلات البحث تم الاعتماد على الاستبانة والتي تضمنت (35) فقرة لقياس متغيرات البحث، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية في البحث، وأشارت الى صحة الفرضيات فتجسدت بتأثير التراصف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية.

Abstract

The research aims to demonstrate the extent to which the relationship of influence and correlation between strategic alignment in organizational prowess is achieved for a sample of the Iraqi Tourism Authority in Baghdad through an analysis of opinions and (60) questionnaires distributed among (employees of various administrative levels). The first variable included five sub-dimensions. (Communications, partnership, governance, skills, and infrastructure). The second variable included two sub-dimensions (exploration, exploitation). These variables interacted to form the general framework of the research problem through the main question (Was the Iraqi Tourism Authority able to achieve strategic alignment to reach organizational prowess?) To answer the research questions, the questionnaire was relied upon, which included (35) items to measure the research variables. The descriptive analytical approach was adopted as a methodology in the study. It indicated the validity of the hypotheses and was embodied in the effect of strategic alignment on organizational prowess.

المقدمة

تتعرض المنظمات السياحية لتحديات كبيرة وظروف مضطربة نتيجة للتحول والتغيرات التكنولوجية. تم ابتكار مفاهيم جديدة ذات أهمية كبيرة في تطور المنظمات السياحية كهيئة السياحة . الذي يساعد المنظمة على مواجهة التحديات والتعامل معها من أجل البقاء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يساهم في تعزيز روح التعاون بين الأفراد العاملين داخل المنظمة وتحقيق الاندماج والمواصلة مع الإدارة المتنفذة والضيوف. وبذلك يتأكد أن جميع أقسام المنظمة السياحية وأفرادها يعملون سويًا لتحقيق هدف مشترك ولذا، يستحوذ التراصف الاستراتيجي على اهتمام معظم المنظمات. ومن جهة أخرى، أصبح واضحاً أن البراعة التنظيمية تعد أحد أهم المفاهيم الفكرية في مجال التنظيم، وأكثر ممارسة وفاعلية وملاءمة مع التغيرات السريعة في بيئة المنظمة. حيث تعد ذات أولوية مهمة للمنظمات لتفوق في المجال التنافسي .

ينطوي هذا البحث على تحليل وتفصيل لمفهومين أساسيين، وهما التراصف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. إذ يتعين علينا دراسة كيف يتم تطبيق هذين المفهومين في سياق السياحة وكيف يساهمان في تحقيق النجاح والتفوق.

وباختصار، فإن هذا البحث يهدف إلى فهم وتحليل التراصف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في سياق السياحة، وتطبيقهما على الهيئة العراقية للسياحة. سيقدم البحث نتائج و توصياته التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء والتفوق في قطاع السياحة . فقد تم تقسيم البحث الى اربع مباحث فقد تم تخصيص **المبحث الأول** لمنهجية البحث إضافة الى بعض الدراسات السابقة حول الموضوع و تضمن **المبحث الثاني** الاطار النظري وبعض المفاهيم الخاصة بمتغيرات البحث و العلاقات بين هذه المتغيرات و تم تقسيمه الى ثلاثة مطالب خصص المطلب الاول " للتراصف الاستراتيجي " والمطلب الثاني للبراعة التنظيمية اما المطلب الثالث للعلاقة بين التراصف الاستراتيجي و البراعة التنظيمية و تناول **المبحث الثالث** الجانب العملي للبحث اما **المبحث الرابع** فقد تضمن مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

أولاً : منهجية البحث

تقديم

سنتناول في هذا المطلب عرض المنهجية المتبعة في البحث ، حيث سيتم تناول مواضيع مهمة مثل مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها. و توضيح المخطط الفرضي للدراسة و معرفة المفاهيم للمتغيرات الرئيسية والابعاد التي تم اعتمادها في البحث. و سنحاول أيضاً تحديد الحدود والمكانية والزمانية والبشرية للبحث

اولاً:" مشكلة البحث

ان مشكلة البحث لهذا البحث تدور حول حاجة هيئة السياحة العراقية الى كالتراصف الاستراتيجي للوصول الى حلول للمشاكل التي قد تواجه هيئة السياحة الامر الذي سيمكنها من الوصول الى المنظمات المتفوقة في مجال عملها حيث انها المسؤولة والراعي الأول للقطاع السياحي في العراق و ما الى ذلك من اثر كبير لتحقيق العوائد النقدية و الذي بدوره يقوم بتعزيز اقتصاد البلد حيث يعد التراصف

الاستراتيجي من الأمور التي لها دور مهم في تحقيق النجاح والأداء المنظمي المتميز وتمكن مشكل البحث بالإجابة عن التساؤلات الآتية

1. ما اثر التراصف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية ؟
2. ما دور التراصف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية ؟
3. ما مدى تأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية ؟

ثانياً: أهمية البحث

ان لعملية التراصف الاستراتيجي اهمية ضرورية للمنظمات كافة وخصوصا الهيئة السياحية العراقية في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجه هذه المنظمات والبحث في هذا المجال تلعب دوراً مهماً في تمكين القيادات العليا وتزويدها بأساليب فعالة لمواجهة هذه التحديات مما يساعد في تنفيذ أنشطة البراعة التنظيمية و تتلخص أهمية البحث بالمعطيات الآتية :

1. التركيز على مدى تطبيق المفاهيم العلمية الإدارية في أداء الهيئة السياحية العراقية من خلال التراصف الاستراتيجي وتأثيره على مدى تطورها .
2. استطلاع آراء عينة من هيئة السياحة العراقية للوصول الى ابعاد كل من التراصف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية ومعرفة نوع العلاقة.

ثالثاً: هدف البحث

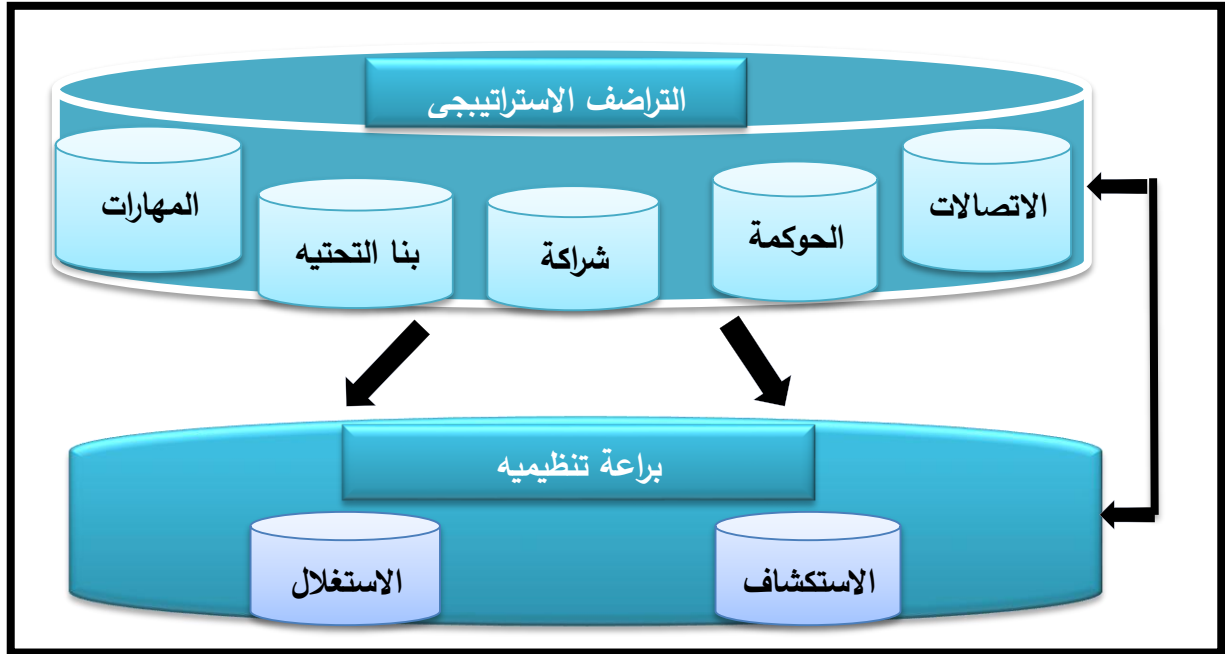
ان اهداف البحث تكمن في الآتي :

1. إيجاد العلاقات التأثيرية بين مفهوم التراصف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للمنظمة السياحية (كهيئة السياحة) .
2. كما يهدف البحث الى رفع مستوى كفاءة العاملين و مهاراتهم في تطبيق و الذي من خلاله تتمكن المنظمة السياحية على مسايرة التطورات العلمية الحديثة
3. يهدف البحث الى إيجاد الحلول و المقترحات التي تفيد المنظمات و منها السياحية

رابعاً: المخطط الفرضي

يوضح المخطط الفرضي علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات البحث و التي سيتم اختبارها احصائياً و هي كما يلي :

- 1 - المتغير المستقل : التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات ، الحوكمة ، الشراكة ، بنى التحتية ، مهارات)
- 2 - لمتغير تابع : لبراعة التنظيمية بأبعاده (الاستغلال ، الاستكشاف) .



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث
المصدر: (اعداد الباحث، بالاعتماد على ما جاء بالبحث ، 2024)

علاقة ارتباط
علاقة تأثير

خامسا" : فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة احصائية ذات دلالة معنوية بين التراصف الاستراتيجي والبراءة التنظيمية
(وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
(أ) توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الاتصالات والبراءة التنظيمية.
(ب) توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الحوكمة والبراءة التنظيمية.
(ت) توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الشراكة والبراءة التنظيمية.
(ث) توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين بعد البنى التحتية والبراءة التنظيمية.
(ج) توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين بعد المهارات والبراءة التنظيمية.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية (لا توجد علاقة احصائية بين التراصف الاستراتيجي في البراءة التنظيمية) وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
(أ) لا توجد علاقة ارتباط احصائية بين بعد الاتصالات في البراءة التنظيمية .
(ب) لا توجد علاقة ارتباط احصائية بين بعد الحوكمة في البراءة التنظيمية .
(ت) لا توجد علاقة ارتباط احصائية بين بعد الشراكة في البراءة التنظيمية .
(ث) لا توجد علاقة ارتباط احصائية بين بعد البنى التحتية في البراءة التنظيمية .



(ج) لا توجد علاقة ارتباط احصائية بين بعد المهارات في البراعة التنظيمية .

سادساً: حدود البحث

(أ) الحدود المكانية : تضمنت الحدود المكانية لاختبار مخطط البحث في بيئة السياحة العراقية متمثل في هيئة السياحة العراقية .

(ب) الحدود الزمانية: تم البدء بأجراء البحث والحصول على المعلومات من المنظمة المبحوثة خلال شهري فبراير ومارس 2024 .

(ت) الحدود البشرية : تمثلت الحدود البشرية للبحث الموظفين العاملين في هيئة السياحة العراقية .

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

(أ) مجتمع البحث: ولقد تم اختيار هيئة السياحة العراقية موقعاً لإجراء البحث, وذلك لدور الفاعل للهيئة في تنشيط وترويج القطاع السياحي في العراق .

(ب) عينة البحث: بين (دودين، 2010: 25) العينة بانها جزء من المجتمع أو مجموعة صغيرة من المجموعة الكلية, تجري عليها التجربة ، حيث يتم تطبيق البحث على العينة ومن ثم تعميم نتائجها على المجتمع . ولقد اختار الباحث عينة البحث والتي شملت القيادات الادارية في هيئة السياحة العراقية . حيث قام الباحث بتوزيع (60) استبانة على العينة المختارة، وتم استرجاع (54) منها، وكانت الصالحة للتحليل الاحصائي هي (54) استمارة .

الجدول (1) استجابة افراد العينة المبحوثة

الحالة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة وغير صالحة للتحليل الاحصائي	عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل الاحصائي
العدد	60	6	54	0%	54
النسبة المئوية		10%	90%	0%	90%
% 100					

ثامناً: أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على اساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات التي يمكن اجمالها بالاتي .

أ- الكتب والمصادر و المراجع الاساسية و المجالات و البحوث العلمية

ب- استمارة الاستبيان

ت- الزيارات و المقابلات الميدانية في منظمة البحث

تاسعاً : وصف استمارة الاستبانة

استبانة البحث المرفقة ضمن ثلاثة محاور تتخللها مجموعة من الاسئلة باعتماد مقاييس ليكارت الخماسي وكما يأتي:



وتم صياغة فقرات الاستبانة على وفق مقياس (Likers) الخماسي والذي يتراوح مداه من (1-5)، اذ تمثل الدرجات (4-5) مستوى الاتفاق، اما (2-1) تمثل درجات عدم اتفاق، فيما تمثل الدرجة (3) الإجابة احادية والدرجة المتوسطة وكما في مدرج الاستبانة ادناه:

اتفق	اتفق تماماً	محايد	ارفض	ارفض مطلقاً
------	-------------	-------	------	-------------

احدى عشر: الدراسات السابقة

في يلي بعض الدراسات والإسهامات المعرفية السابقة المتعلقة بموضوع البحث و لما في تلك الدارسات من دور مهم في بناء الجانب النظري لهذا البحث .

المبحث الثاني

اولاً: التراصف الاستراتيجي

تقديم

تسعى الى تحقيق كونها وغير مستقرة إضافة الى المنافسة الشديدة و من هنا اصبح التراصف الاستراتيجي محط انظار المنظمات ومنها المنظمات السياحية لغرض وصولها للنجاح الذي تصبو اليه تلك المنظمات حيث سنقوم بتوضيح .

1 - نشأة التراصف الاستراتيجي

ان جذور التراصف الاستراتيجي تعود إلى مدرسة التصميم في الاستراتيجية، التي تشير الى مدى التطابق، أو التناسب، بين الهيكل الداخلي للمنظمة ومواقفها الخارجية، ففي الأصل نشأ التراصف من فكرة أن المنظمات يجب أن تسعى إلى "مطابقة" أو "مواءمة" موارد الأعمال مع السياق التنافسي الذي تعمل فيه المنظمة على غرار مفهوم التراصف . (Jansson & Karlsson, 2016:9).

2 : مفهوم التراصف الاستراتيجي

ان التراصف الاستراتيجي يعني تحقيق التقارب في الغايات، وان كل جزء من سلسلة قيم المنظمة تعمل نحو تحقيق نفس ا. كما أشار (Alhuraibi, 2017:30) بأنه "التوافق بين مجالات الاعمال الداخلية والخارجية والتكامل الوظيفي لاستراتيجية الاعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية، والعمليات التنظيمية . اما (عبد الرحيم, 2019 : 61) فيرى بان التراصف الاستراتيجي هو الربط بين الأهداف التنظيمية و اهداف الافراد . مما يتطلب فهم مشترك لرسالة و اهداف المنظمة و الاتساق، والتطابق , و التناسب , و التكامل , و التماسك بين كل هدف و الخطة الموضوعة لتنفيذه . كما بينه (الحسيناوي , 2019 : 60) هو عملية مستمرة , تتطلب دعماً قوياً من الإدارة العليا , وعلاقات عمل جيدة لتكوين أجواء عمل مناسبة وزرع البهجة بين أعضاء الفريق والافراد العاملين , فضلاً عن ضرورة وجود قيادة قوية , وتحديد الأولويات و الثقة والتواصل الفعال , و فهم شامل للأعمال و التغيرات البيئية .

3 : أهمية التراصف الاستراتيجي

حيث اشارة العديد من الدراسات على أهمية التراصف الاستراتيجي (Newkirk&Lederer,2006:3)، (منصوري, 2015: 281) ، (الطائي وسلمان , 2020 : 63)، (السبعأوي ، 2020 : 42). ويرجع ذلك إلى عوامل عديدة :
أ- يتسم التراصف الاستراتيجي بالفعالية في تحقيق التقدم بالأعمال.
ب- ان أداء المنظمة يرتبط بتوافق الهيكل والموارد و القدرات التنظيمية التي تمكن من تنفيذ القرارات الاستراتيجية .

ت- يعد التراصف الاستراتيجي عملية تكيف مستمرة و متغيرة بحسب ما يحدث .
ث- ان أداء عبر توافق الهيكل والموارد و القدرات التنظيمية التي بالتالي تنفذ القرارات الاستراتيجية
ج- يعد التراصف الاستراتيجي عنصرا أساسيا في تحديد مكانه التعلم و التطوير كأصل تجاري قيم , عندما يتوافق التدريب استراتيجيا مع اهداف العمل فانه يساعد المنظمات على ان تبقى قادرة على المنافسة عمل عالمية تحول عن طرق تحسين أداء مواردها البشرية

4 : ابعاد التراصف الاستراتيجي

من اجل تحقيق التراصف الاستراتيجي في المنظمات ومنها المنظمات السياحية لابد من معرفة ابعاده لغرض الوصول الى تحقيقه ولقد اعتمد الباحث في تحديد ابعاد التراصف الاستراتيجي والتي وردت بدراسة (العبادي و اخرون , 2016 : 217) .

(أ) الاتصالات (Telecommuncation) : الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكا فليس من الممكن ان نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون ان نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين اقسامها و بين افرادها و تجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها (العيسوي ، 2019 : 8).

(ب) الحوكمة (Governance) : بينها (الحوامدة , 2020 : 17) "هي مجموعة من القوانين و النظم و القرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة , و التميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة , و الفعالة لتحقيق خطط و اهداف الشركة " .

(ت) البنى التحتية (Infarastructure) : ان البنية التحتية تمثل عنصرا أساسيا للبيئة المحيطة او الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة و تشمل البنى نظم الرقابة و ثقافة الشركة و حيث يمكن للإدارة العليا ان تمارس نفوذا فيما يختص بتشكيل تلك الجوانب في الشركة الا انه يجيب النظر الا الإدارة العليا على انها جزء من البنية التحتية للشركة و يمكن للإدارة العليا في اطار من القيادة القوية ان تقوم بتشكيل البنية التحتية للشركة و كذلك من خلال تأدية كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة (العبادي و اخرون , 2012 : 451) .

(ث) المهارات (Skills) : إن المهارات هي الاشياء المكتسبة عن طريق البرامج التدريبية او الخبرات وتقييمها من خلال ما يقدمه الافراد العاملين من تغيير وتجديد. ويأخذ هذا البعد بنظر الاعتبار منظور الموارد البشرية، اذ يركز على أي نوع من الافراد المطلوبين، والحوافز، والتدريب، والتعليم، والثقافة.

ومن خلال أخذ هذا المنظور، من الممكن للمنظمة تقييم ما إذا كانت قادرة على التغيير الافراد قادرون السريع يشعرون بالمسؤولية تستفيد من روح ريادة الأعمال بين الافراد (Parvis, 2014: 168) .

ثانياً : البراعة التنظيمية

تقديم

ان التغيرات السريعة التي يعيش فيها العالم اليوم و التي لم تقتصر على مجال واحد وذلك بسبب ثورة المعرفة والتطور التكنولوجي مما جعل المنظمات التي تطمح الى تحقيقي النجاح تسعى الى وصولها الى غاياتها و مواكبة هذه التطورات و منها مفهوم البراعة التنظيمية التي أصبحت من المفاهيم المعاصرة للإدارة حيث ستناول مفهومك البراعة التنظيمية من خلال

1 : نشأة البراعة التنظيمية

إذ بين أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى النظر في الهياكل المزدوجة، والهياكل المختلفة التي تساعد على تنفيذ الابتكار، وفي هذا السياق، أكد أن الإبداع يتطلب التبادل والمفاضلة بين القدرات الحالية واستكشاف الفرص الجديدة، استجابة للتغيرات البيئية. (Koryak& Andy, 2018: 56) .

2 : مفهوم البراعة التنظيمية

في ظل المتغيرات المتسارعة التي يعيشها عالم الاعمال اليوم و الذي دعا المنظمات كاهه و المنظمات السياحية بصورة خاصة لتحقيق الميزة التنافسية حيث تصدر موضوع البراعة التنظيمية أهمية كبيرة جدا حيث يرى (Tempelaar , 2010 : 75) بأن مفهوم البراعة يمكن تجسيده على مستوى عمليات الفريق عن طريق قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم . كما بينها (Durisin,2012: 45) بأنها: "قدرة أي مؤسسة على الاستكشاف والاستثمار للمنافسة في التقنيات والأسواق الناضجة التي تكون فيها الكفاءة والتحكم والتحسين التدريجي ذات قيمة عالية، إذ أنها تتنافس في التقنيات والأسواق الجديدة التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجريب .

3 : أهمية البراعة التنظيمية

حيث اشارة العديد من الباحثين على أهمية البراعة التنظيمية (Du, (Dover, 2010: 49), (Eriksson, 2014: 157), (2018: 58), (السكرنة ، 2011 : 240) ، (عرفة ، 2012 : 91) . من خلال ما يأتي

(أ) إن البراعة التنظيمية تلعب دوراً في نجاح المنظمات كافة و من ضمنها المنظمات السياحية . الكفاءة و توفير التكاليف، وتحسين الجودة. وبذلك، تساهم في تعزيز السمعة.

(ب) تُعد البراعة التنظيمية المحرك الأساسي المسهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال استثمار المعرفة الموجودة (مثل أنشطة المراجعة) وتوافر حلول مبتكرة لعملائها (على سبيل المثال، في الخدمات الاستشارية). ومن ثم فإنه يمكن المؤسسة من تطوير قدرات التعلم المختلفة التي يمكن أن تخلق قيمة استراتيجية.

ت) يمكن للمؤسسات البارعة الاستفادة من قدراتها الحالية أثناء البحث عن فرص جديدة، إذ يساعد تطوير هذه الممارسة الحفاظ على ميزة تنافسية، وتسهيل تحسين أقصى درجة من المرونة الاستراتيجية، وتحسين الإجراءات الحالية، مع استيعاب القدرات الجديدة الملازمة للأقسام الأخرى في المنظمة.

ث) أشارت الدراسات إلى أن البراعة التنظيمية مرتبطة ببقاء أطول، وتحسين الأداء المالي، وتحسين التعلم والإبداع، إذ أن تطوير أبحاث البراعة ركز على أنه في البيئات غير المؤكدة، أصبح الإبداع التنظيمي مرتبطاً بصورة إيجابية بزيادة الإبداع الراسخ، وتحسين الأداء المالي، ومعدلات ربحية أعلى.

4 : ابعاد البراعة التنظيمية

يمكن تحديد ابعاد البراعة التنظيمية على وفق ما جاء به (Jansen, 2005) كونها الأكثر استخداما واوسعها انتشارا اذ تجسدت في بعدين و هما (الاستكشاف , الاستغلال) و هذا ما اتفق عليه العديد من الباحثين و منهم دراسة (الياسري و اخرون ، 2019) و دراسة (أبو زيد ، 2019) و دراسة (صالح و سليمان ، 2020)

أ) **الاستكشاف (Exploration) :** أن " الاستكشاف هو تقديم المنتجات الجديدة (السلع والخدمات) أو تطوير العمليات، أو تطبيق المعرفة استناداً الى المعلومات الدقيقة الامر الذي يؤدي الى نتائج فعالة " . (Gambatese&Hallowell, 2011, 553). و يبين (العبيدي، 2021:124) الاستكشاف بأنه " وحاجات الزبائن ورغباتهم، فضلاً عن ايجاد الفرص الجديدة لجذب الزبائن والتكيف لمتطلبات السوق، فالإبداع المعاصر لا يعد مجرد تصميم لمنتج معين وانما ايجاد طرق جديدة او تقديم اشياء جديدة للزبائن لم يفكروا بأنهم سيحصلون عليها وهذا يتم عن طريق عملية الاستكشاف".

ب) **الاستغلال (Exploitation) :** ان الاستغلال يعني قدرة المنظمة على التعلم من ممارساتها الحالية و استخدام معارفها المتاحة للوصول الى افض وضع يليق بها على المدى القصير (Tran , 2015; 31) كما يشير (الكرعاوي، 2016 : 26) الى استغلال الفرص المتمثلة بالاختيار ، الإنتاج ، التطبيق، الكفاءة ، فوحدات الاستثمار تكون ذات مركزية اكبر و ثقافات ، و تشمل قدرتها لتحسين الأنشطة و اجراء التعديلات على المنتجات بغرض تحسينها و لخلق قيمة في الأمد القريب أي استغلال الإمكانيات الحالية و شباع حاجات الزبائن الحاليين .

ثالثاً :العلاقة بين متغيرات الدراسة

ان المنظمات في الوقت الحالي توجهت نحو تبني التراصف الاستراتيجي، مما زاد من لهذا الموضوع لماله من أهمية بالغة في تطوير ونمو المنظمات والتفوق على منافسيها . و لقد ظهرت في هذا الصدد بعض الدراسات والأبحاث العلمية التي توصلت إلى أن المنظمات التي تمتلك القدرة على تنفيذ التراصف الاستراتيجي حققت البراعة التنظيمية في المنظمات بشكل ناجح حيث اوضح (البغدادي والعطوي، 2014:53) ان المنظمات التي تسعى الى البقاء والنمو في بيئة الاعمال التنافسية تعمل على

تنفيذ التراصف الاستراتيجي التي يساعدها من استثمار امكانيات ومهارات الافراد العاملين من اجل تحقيق البراعة والتميز على منافسيها فيما اشارت (Linda , et al , 2015 : 23) أن التراصف الاستراتيجي يعد الحجر الأساس البراعة في المنظمات, فمن خلاله يتم وتسود روح التعاون والمودة بين الافراد العاملين الامر الذي يؤدي الى تحفيز الافراد المبدعين لتقديم افكارهم ومقترحاتهم الجديدة. كما اكد (الرضا، 2017:49) ان المنظمة المترصفة استراتيجياً تشجع تمكين العاملين الامر الذي يؤدي الى تحقيق البراعة، لان الافعال الفردية في هذه المنظمة تكون موحدة باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية، ولكن عندما تكون المنظمة غير مترصفة استراتيجياً فأن تمكين العاملين يقود المنظمة الى الفوضى لان المبادرات الابداعية للأفراد العاملين سوف تدفع المنظمة اتجاهات متضاربة. فيما يرى (الحسيناوي، 2019:114) انه ينبغي التي موائمة وانسجام ما متوفر في المنظمة من موارد وقدرات ومؤهلاتها مع ما متاح من تكنولوجيا في البيئة الخارجية، لكي يتم تحقيق الابداع والذي يجعل المنظمة بارعة في مجالها ولها القدرة على التكيف والتنافس، مما يؤدي إلى التميز بين المنظمات.

المبحث الثالث

الجانب العملي و الاحصائي للبحث

أولاً : فحص جودة البيانات

1- تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث

ان الغرض من تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استخدام الاستبانة من اظهار مستويات اجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام الادوات الاحصائية المناسبة مثل (التكرارات والنسب المئوية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية)، اذ يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في هيئة السياحة العراقية، لذا قام الباحثان بتوزيع (60) استبانة بالطريقة العشوائية على المجتمع، وتم استرداد (54) استبانة، وبالتالي أصبحت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي ما مجمله (54) استبانة، وتم وصف وتشخيص خصائص افراد وحدة العينة كما مبينة نتائجها بالجدول رقم (1).

الجدول (1) خصائص عينة البحث

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	51.9
انثى	26	48.1
المجموع	54	100.0
العمر	التكرار	النسبة المئوية
30-20	13	24.1
40-31	14	25.9
50-41	14	25.9
60-51	13	24.1
51 فأكثر	0	0
المجموع	54	100.0
التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسطة		
اعدادية	6	11.1
دبلوم	16	29.6
بكالوريوس	26	48.1
ماجستير	5	9.3
دكتوراه	1	1.9
المجموع	54	100.0
المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	0	0
معاون مدير عام	1	1.9
مدير قسم	3	5.6
مسؤول شعبة	13	24.1
غير ذلك	37	68.5
المجموع	54	100.0
سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
5-1	18	33.3
10-6	6	11.1
15-11	6	11.1
20-16	7	13.0
30-21	15	27.8

3.7	2	30 سنة فاكتر
100.0	54	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	
85.2	46	
14.8	8	كلا
100.0	54	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	
85.2	46	
14.8	8	

نلاحظ من نتائج الجدول (1) ان فئة الذكور شكلت نسبة معدلا اكبر من الاناث بنسبة (51.9%) اما نسبة الاناث فشكلت (48.1%) وهذا يدل على ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث في مجتمع البحث في هيئة السياحة العراقية, اما بالنسبة للشهادة الدراسية فتبين ان اكبر نسبة كانت من حملة شهادة البكالوريوس بواقع (48.1%) ، اما بالنسبة لفئة العمر فقد كانت النسبة الأكبر هي فئة (31-40) و (41-50) اذ بنسبة (25.9%) على التوالي , اما من ناحية المنصب الوظيفي نرى ان من لديهم منصب (غير ذلك) هم يشكلون ما يقارب (68.5%) , اما من ناحية عدد سنوات الخدمة نرى ان من لديهم سنوات خدمة من (1-5) هم يشكلون ما يقارب (33.3%) , اما من ناحية عدد سؤال هل حصلت على جوائز وكتب شكر نرى ان الإجابة بنعم هم يشكلون ما يقارب (85.2%) , اما من ناحية عدد سؤال هل شاركت بدورات تطويرية وكم عددها نرى ان الإجابة بنعم هم يشكلون ما يقارب (85.2%).

ثانيا: اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي

يحدث التداخل وثيق بين متغيرين مستقلين (عاملان)، مما يعني أن كل منهما يقيس نفس الظاهرة. وعند حدوث التداخل، يتعين حذف أحد المتغيرات او العوامل لتجنب المشكلات في التحليل. من نتائج الجدول (2)، يتبين أقل من (5)، مما يشير إلى عدم وجود الخطية بين أبعاد المتغير. وبالإضافة إلى ذلك، قيم معامل التسامح (Tolerance) لجميع الأبعاد تتجاوز (0.10)، مما يدل على عدم وجود مشكلة بالتعددية الخطية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأنه لا توجد مشكلة بالتعددية الخطية إلى أن العوامل المختلفة المدرجة في النموذج ليست مرتبطة بشكل متزايد مع بعضها البعض، مما يعزز صحة وموثوقية النتائج التي تم الحصول عليها.

جدول (2) (التعدد الخطي لأبعاد التراصيف الاستراتيجي)

VIF	Tolerance	التراسف الاستراتيجي
اقل من 5	اكبر من 0.10	
1.796	0.557	الاتصالات
2.469	0.405	الحوكمة

2.481	0.403	الشراكة
1.624	0.616	البنى التحتية
1.516	0.659	المهارات

المصدر :

ثالثاً: البحث

1. الأولي وصدق المحتوى

مدى قياسه للمتغيرات التي صممت من أجلها. إذ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، كما هو موضح في الملحق ()، الذين يتمتعون بخبرة واختصاصات متنوعة، حيث بلغ عددهم (). إذ تم أخذ آرائهم بشأن وضوح أسئلة الاستبانة، وترابطها، وملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة. بناءً على آراء المحكمين، قامت الباحثة بإجراء التعديلات وإعادة صياغة بعض العبارات التي اعتبرها المحكمون بحاجة لإعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

2. الثبات

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
الاتصالات	0.816
الحوكمة	0.795
الشراكة	0.795
البنى التحتية	0.83
المهارات	0.838
الترافف الاستراتيجي	0.847
استغلال الفرص	0.857
الاستكشاف	0.817
البراعة التنظيمية	0.905

المصدر: برنامج SPSS V 28

3. التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

توجه الباحثان إلى استخدام لضمان ثبات المقياس المستخدم. Spearman-Brown بلغ (0.896)، بينما بلغ معامل التجزئة النصفية Guttman (0.896). إذ يُظهر أن المقياس يتمتع بثبات جيد، ويمكن الاعتماد عليه في أوقات مختلفة وفي ظروف متغيرة، إذ يمكن استخدامه في البحث بموثوقية عالية.

جدول (4) "اختبار (التجزئة النصفية)"

Cronbach's Alpha	Part	Value	0.911
	1	N of Items	18 ^a



	Part 2	Value N of Items	0.916 17 ^b
	Total N of Items		35
	Correlation Between Forms		
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0.896
	Unequal Length		0.896
Guttman Split-Half Coefficient			0.896

المصدر: برنامج SPSS V 28
ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

المدى	=	طول الفئة
عدد الفئات		

0.80 =	4	= طول الفئة
	5	

والجدول (5) يعرض المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين. نتائج قياس مدى

جدول (5) اتجاه ومستوى الإجابة

مقياس الإجابة		الاوزان		المتوسط المرجح	
لا أتفق تماماً	ضعيف جداً	%36	%20	1.8	1
لا أتفق	ضعيف	%52	%36.2	2.6	1.81
محايد	متوسط	%68	%52.2	3.4	2.61
أتفق	جيد	%84	%68.2	4.2	3.41
أتفق تماماً	جيد جداً	%100	%84.2	5	4.21

وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث عن المتغيرات التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات المتعلقة بالمتغيرات وكما يلي:

أولاً: وصف وتشخيص التراصيف الاستراتيجي

تم قياس هذا المتغير من خلال الابعاد الفرعية الخمسة لـ **التراسف الاستراتيجي** وبالتالي فان الاجابة عن فقرات تلك الابعاد الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها في هيئة السياحة العراقية كمجتمع للبحث. والجدول رقم (6) يبين ذلك:

جدول رقم (6) نتائج وصف وتشخيص التراسف الاستراتيجي

ت	مضمون الفقرة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	التواصل مع البيئة الخارجية ومعرفة الجهات المنافسة لها	4.259	1.067	25.1	أتفق تماماً
2	توفير قنوات تواصل لتبادل الافكار والمعارف بين العاملين بشكل منسجم مع تخصصاتهم الوظيفية .	4.130	0.972	23.5	أتفق
3	توفر إدارة الهيئة بيئة عمل مناسبة لتبادل الخبرات الخاصة بالعمل .	3.889	1.040	26.7	أتفق
4	يؤخذ بالآراء التي يتبناها الموظف كجزء من المشاركة في القرارات التنظيمية .	3.648	1.152	31.6	أتفق
5	يعطى الحق للموظف في ابداء آرائه حول العمل المناط به بشكل مناسب .	3.741	1.152	30.8	أتفق
اجمالي بعد الاتصالات					
6	توجد في الهيئة جهود مبذولة من اجل إعطاء صورة واضحة على مدى الالتزام بالأنظمة والقواعد واجراءات العمل.	4.130	1.100	26.6	أتفق
7	الزام العاملين بالقوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل مما يحقق الابداع والبراعة في الأداء .	4.037	1.115	27.6	أتفق
8	تنظيم العلاقة بين الاطراف والمستويات على الصعيد الداخلي والخارجي بما يخدم مصلحة الهيئة .	3.759	1.196	31.8	أتفق
9	في الهيئة هناك حرص وبشكل مستمر على توضيح الاساليب المتطورة المستخدمة .	3.741	1.291	34.5	أتفق
10	تحرص الهيئة على تنظيم العلاقة بين الاطراف والمستويات كافة .	3.611	1.140	31.6	أتفق
اجمالي بعد الحوكمة					
		3.856	0.895	23.2	أتفق



11	تشارك المعلومات التي تعزز العمل التنظيمي .	4.130	1.082	26.2	أتفق
12	تعتمد الهيئة مبدأ الشراكة بالأهداف والمخاطر و المكافأة كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة	3.556	1.160	32.6	أتفق
13	تتقبل الإدارة العليا الأفكار الجديدة وتعمل على دعمها باستمرار.	3.463	1.023	29.5	أتفق
14	يوجد في الهيئة حرص على ايجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمرووس.	3.482	1.225	35.2	أتفق
15	تشجع الإدارة العليا افي الهيئة الشراكة كنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة.	3.722	1.235	33.2	أتفق
	اجمالي بعد الشراكة	3.670	0.928	25.3	أتفق
16	تتوفر في البناية التي تعمل فيها الهيئة كافة وسائل الراحة .	3.315	1.357	40.9	محايد
17	توفر نقاط الانترنت بشكل كاف و عال الكفاءة داخل بناية الهيئة .	2.870	1.214	42.3	محايد
18	تتوفر برمجيات متطورة لتسهيل ممارسة العمل الإداري .	3.463	1.299	37.5	أتفق
19	تسعى إدارة الهيئة على توفير البنى التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي عن باقي المنظمات المنافسة .	3.370	1.104	32.8	محايد
20	توجد نظم اتصال شبكية بين جميع اقسام وادارات الهيئة .	3.741	1.200	32.1	أتفق
	اجمالي بعد البنى التحتية	3.352	0.890	26.6	محايد
21	تحرص إدارة الهيئة على تعيين الموظفين من ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم .	3.556	1.269	35.7	أتفق
22	تسعى إدارة الهيئة على ان يكون موظفيها يمتلكون مهارات تتفوق بشكل كبير على المنافسين .	3.537	1.284	36.3	أتفق
23	تعمل إدارة الهيئة على إقامة الدورات لتبادل الخبرات	4.278	0.979	22.9	أتفق تماماً
24	تعمل الهيئة على إقامة ورش العمل لتبادل الخبرات بين العاملين .	3.963	1.165	29.4	أتفق



25	مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة كاستخدام الحاسوب وتقنياته المعاصرة .	3.667	1.082	29.5	أُتفق
	اجمالي بعد المهارات	3.800	0.878	23.1	أُتفق
	الاجمالي للمتغير	3.722	0.695	18.7	أُتفق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

ثانياً: وصف وتشخيص البراعة التنظيمية

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (7) تم قياس هذا المتغير من خلال البعدين الفرعية، وقد بلغ الوسط الحسابي الاجمالي الموزون لـ البراعة التنظيمية (3.578) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.896) يشير الى ان البراعة التنظيمية في هيئة السياحة العراقية جاء بمستوى مرتفع بحسب اجابتهم على فقرات الاستبانة. وللإجابة على الابعاد الفرعية كالآتي:

جدول رقم (7) نتائج وصف وتشخيص البراعة التنظيمية

ت	مضمون الفقرة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	تبحث الهيئة باستمرار عن كيفية تطبيق المعرفة الجديدة بشكل افضل .	3.704	1.238	33.4	أُتفق
2	تقتسم الهيئة الأدوار والمسؤوليات و المهام بشكل واضح للإفادة القصوى من المعرفة الجديدة المستوعبة في مجال عملها .	3.389	1.250	36.9	محايد
3	تتوسع الإدارة في تقديم المنتجات والخدمات للضيوف الحاليين بما يتوافق مع رغباتهم.	3.333	1.213	36.4	محايد
4	تسعى إدارة الهيئة باستمرار لإجراء تعديلات طفيفة على شكل الخدمات القائمة.	3.630	1.170	32.2	أُتفق
5	تخفيض كلف العمليات الداخلية لإنتاج الخدمة هدف مهم يسعى إليه منظمة .	3.759	1.098	29.2	أُتفق
	اجمالي بعد استغلال الفرص	3.563	0.953	26.8	أُتفق
6	تختبر الإدارة المنتجات والخدمات الجديدة في أسواقها الحالية.	3.833	1.178	30.7	أُتفق
7	تبتكر الهيئة الخدمات الجديدة	3.593	1.296	36.1	أُتفق
8	تسوق الهيئة خدماتها الجديدة بنفسها عبر اكتشاف اسواق جديدة .	3.685	1.210	32.8	أُتفق
9	القدرة على معرفة نقاط القوة والضعف في جميع اقسامها	3.315	1.226	37.0	محايد



1	الاستفادة من الفرص الجديدة في الاسواق الجديدة .	3.537	1.328	37.5	أتفق
0	اجمالي بعد الاستكشاف	3.593	0.949	26.4	أتفق
	الاجمالي للمتغير	3.578	0.896	25.1	أتفق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

ثالثاً : عرض نتائج التحليل

اولاً: اختبار فرضية الارتباط
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التراصف الاستراتيجي وابعادها والبراعة التنظيمية في هيئة السياحة العراقية.
لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغير المستقل) والمتمثل **بالتراصف الاستراتيجي** مع المتغير المعتمد والمتمثل في **(البراعة التنظيمية)** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (8) نتائج علاقات الارتباط بين التراصف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

المستقل	التابع	الاتصالات	الحوكمة	الشراكة	البنى التحتية	المهارات	التراصف الاستراتيجي
الارتباط	0.658**	0.717**	0.654**	0.524**	0.616**	0.804**	
البراعة التنظيمية	الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل؛ (** معنوية عند (0.01) (*) معنوية عند (0.05)

نلاحظ من نتائج الجدول (8) ان هناك ارتباط **التراصف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية** إذ بلغ معامل الارتباط (**0.804****) عند مستوى دلالة معنوية اقل من مستويات المعنوية (**0.01**؛ **0.05**)، وكانت العلاقة ايجابية وتشير تلك القيمة الموجبة الى العلاقة الطردية بين المتغيرين وهذا يؤكد ميل العلاقة للزيادة، وعلى مستوى الابعاد الفرعية جميعها كان لها علاقة ارتباط مع **البراعة التنظيمية** وهي علاقة ايجابية بمستوى الى العلاقة الطردية بين المتغيرين اذ بلغت قيم الارتباط بين الابعاد ما قيمته (**0.658**، 0.717**، 0.654**، 0.524**، 0.616****) وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية بصيغة الاثبات. (9) .

(9)

رمز الفرضية	اسم الفرضية	القرار / التفسير
-------------	-------------	------------------

يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الحوكمة و البراعة التنظيمية	H11
يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الشراكة و البراعة التنظيمية	H12
يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد البنى التحتية و البراعة التنظيمية	H13
يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المهارات و البراعة التنظيمية	H14
يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المهارات و البراعة التنظيمية	H15

ثانياً: اختبار فرضية التأثير

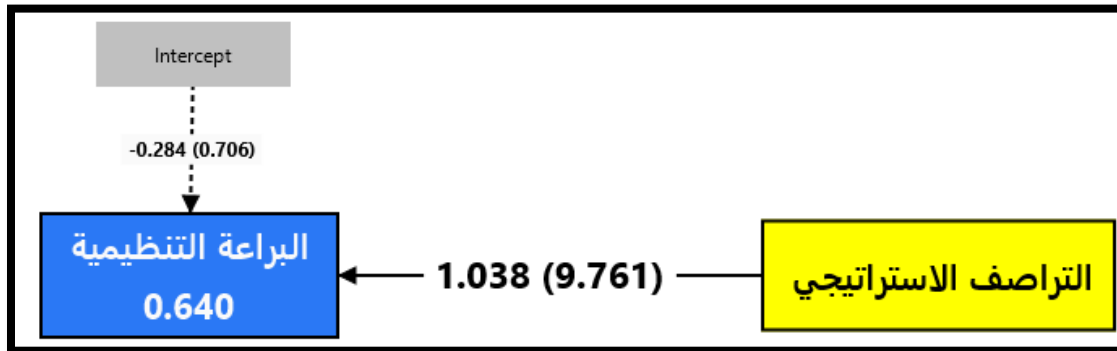
تم اختبار هذه الفرضية في البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع باستخدام أنموذج الانحدار الخطي المتعدد ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة وفرضيات :

رابعاً : الفرضية (الرابعة)

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الترافصف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية

(الترافصف الاستراتيجي) $0.284 + 1.038$ البراعة التنظيمية

يوضح الجدول (10) والشكل (2) نتائج تحليل التأثير بين الترافصف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية , اذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (95.283) وفي ضوء هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم , كما يلاحظ من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (9.761) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة البراعة التنظيمية بمقدار (100%), اذ استطاع متغير الترافصف الاستراتيجي من تفسير ما نسبة (64%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية.



شكل (2) تحليل التأثير بين الترافصف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج smart pls 4

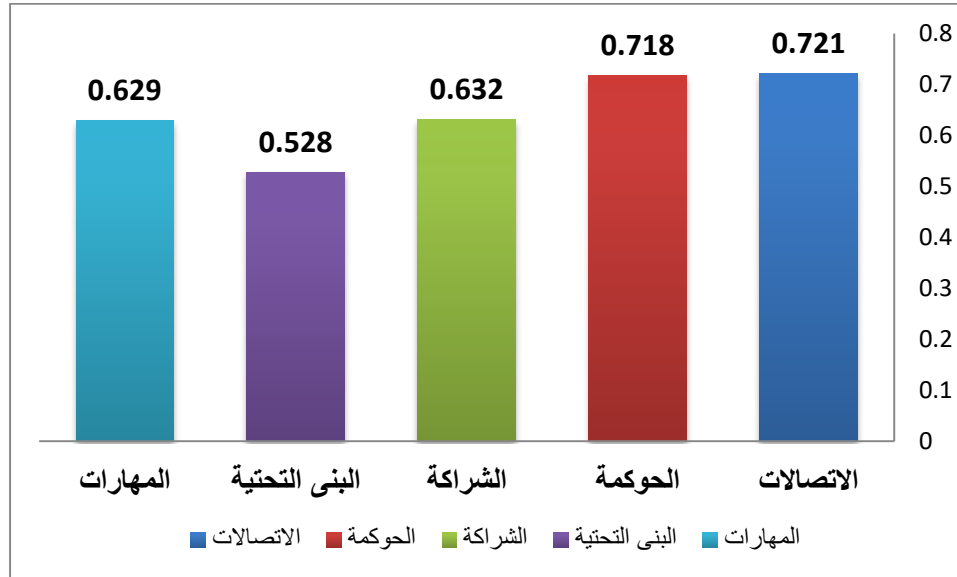
1- على مستوى الابعاد بصورة منفردة باستخدام (الانحدار الخطي البسيط) فقد بينت النتائج ما يلي

يبين الجدول (11) نتائج تحليل التأثير بين ابعاد الترافصف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية , اذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (39.739 , 54.902 , 38.949 , 19.733 , 31.780) ذو

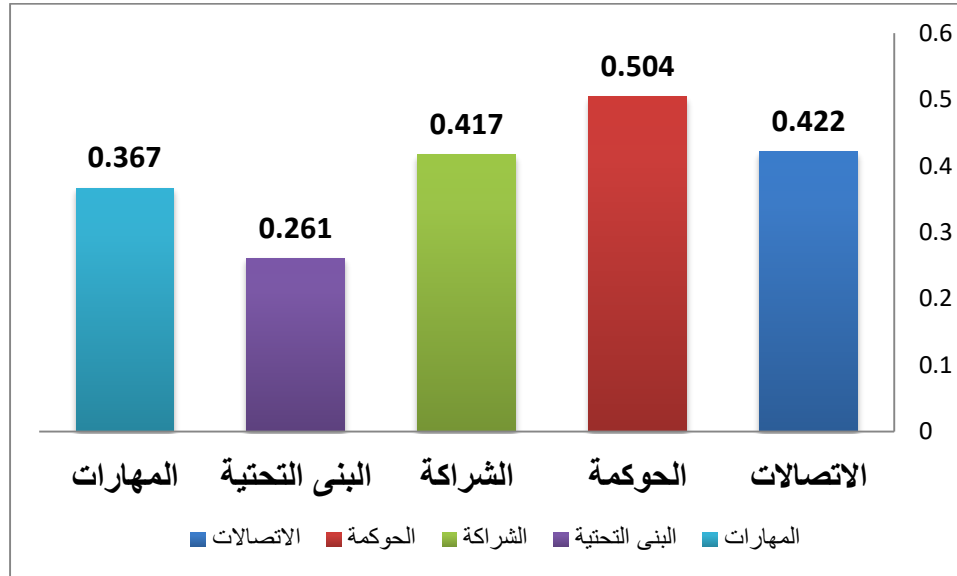
دلالة معنوية بين (ابعاد التراصف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية) وفي ضوء هذه النتيجة نقبل الفرضيات البديلة (10)

جدول (10) اختبار الفرضيات التأثير الفرعية بين ابعاد التراصف الاستراتيجي و البراعة التنظيمية

أظهرت النتائج ان قيم (t) المستخرجة قد حققت (6.304, 7.410, 6.241, 4.442, 5.637) على التوالي وتشير النتائج الى ان تأثير المعلمة (β) للأبعاد بصورة عامة هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة البراعة التنظيمية بمقدار (72%, 71%, 63%, 52%, 62%) على التوالي , اذ اشارت النتائج ان اعلى قوة تأثيرية كانت عند بعد الاتصالات اذ بلغت (72%) اما اقل قوة تأثيرية فقد كانت عند بعد البنى التحتية إذ بلغت (52%) وكما هو مبين في الشكل (2).



استطاعت الابعاد بصورة عامة من تفسير ما نسبة (42%, 50%, 41%, 26%, 36%) على التوالي من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية , اذ أظهرت النتائج ان اعلى قوة تفسيرية كانت عند بعد الحوكمة اذ بلغت (50) اما اقل قوه اذ بلغت (26) وكما هو مبين في الشكل (3)



شكل (4) قيم R^2 Adj

جدول (11) تحليل التأثير لأبعاد التراصف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية

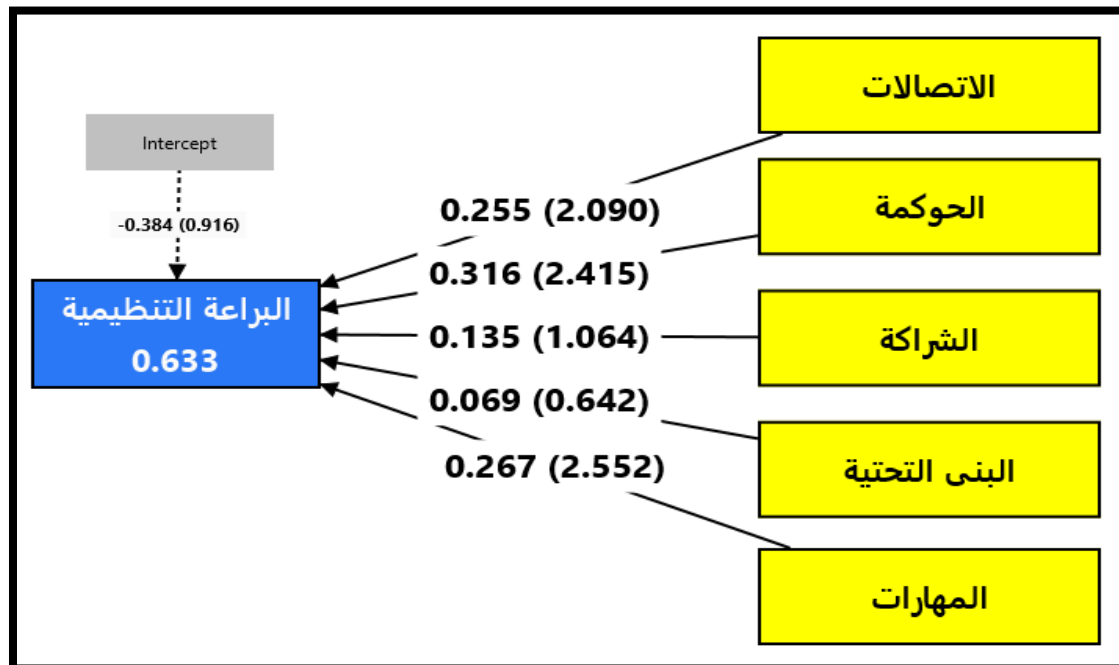
المتغير المعتمد	ابعاد متغير التراصف الاستراتيجي	(R ²)	Adj (R ²)	(F)	(t)	Sig		
البراعة التنظيمية	الاتصالات	(α)	0.743	0.433	0.422	39.739	6.304	0.000
		(β)	0.721					
	الحوكمة	(α)	0.810	0.514	0.504	54.902	7.410	0.000
		(β)	0.718					
	الشراكة	(α)	1.257	0.428	0.417	38.949	6.241	0.000
		(β)	0.632					
	البنى التحتية	(α)	1.807	0.275	0.261	19.733	4.442	0.000
		(β)	0.528					
	المهارات	(α)	1.189	0.379	0.367	31.780	5.637	0.000
		(β)	0.629					
	التراصف الاستراتيجي	(α)	0.284-	0.647	0.640	95.283	9.761	0.000
		(β)	1.038					
قيمة (F) الجدولية = 4.02 / قيمة (t) الجدولية = 2.021= N =54								

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

2- على مستوى الأبعاد مجتمعة باستخدام (الانحدار الخطي المتعدد) فقد أظهرت نتائج ما يلي :

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد التراصف الاستراتيجي معاً في البراعة التنظيمية

يشير الجدول (12) والشكل (5) لنتائج تحليل التأثير بين ابعاد التراصف الاستراتيجي معاً في البراعة التنظيمية , اذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (19.286) وتشير الى وجود تأثير معنوي بين التراصف الاستراتيجي معاً في البراعة التنظيمية, إذ يتبين من قيمة ($Adj R^2$) ان ابعاد التراصف الاستراتيجي معاً استطاعت من تفسير ما نسبة (63%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية. يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (2.090, 2.415) على التوالي وهي خارج الفترة لقيمة (t) الجدولية البالغة (±1.984) وتشير الى ان تأثير المعلمة (β) لبعدي (الاتصالات, الحوكمة), هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة البراعة التنظيمية بمقدار (25% , 31%) على التوالي اما تأثير بعد (الاتصالات, الشراكة, البنى التحتية) فقد أظهرت النتائج انه ليس له تأثير يذكر في البراعة التنظيمية



شكل (5) تأثير أبعاد التراصف الاستراتيجي معاً في البراعة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج smart pls 4

جدول (12) تحليل التأثير لأبعاد التراصف الاستراتيجي معاً في البراعة التنظيمية

أبعاد التراصف الاستراتيجي	(α)	(β)	(t)	Sig.	(R) المتعدد	(R ²) Adj	(F)	Sig.
------------------------------	--------------	-------------	-----	------	----------------	--------------------------	-----	------



0.000	19.286	0.633	0.668	0.817	0.042	2.090	0.255	0.384-	الاتصالات
					0.020	2.415	0.316		الحوكمة
					0.292	1.064	0.135		الشراكة
					0.524	0.642	0.069		البنى التحتية
					0.014	2.552	0.267		المهارات
2.40					(F) الجدولية				
2.021					(t) الجدولية				
عدد الابعاد المقبولة (المؤثر) =2									
عدد الابعاد غير المقبولة (غير المؤثر) =3									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

المبحث الرابع الاستنتاجات و التوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. تبين وجود ارتفاع في مستوى التراصف الاستراتيجي لعينة بحث في الهيئة السياحية العراقية، وذلك من خلال تبني اتصالات للتواصل بين الادارة العليا من جهة ا و بين الاقسام في الهيئة و بين العاملين من جهة اخرى اذ حققت اعلى نسبة بلغت (3.933) ومن ثم جاء بعد البنى التحتية والذي حقق ادنى نسبة و التي بلغت (3.352) اي ان ادارة الهيئة تحاول استثمار مقومات البنى التحتية الوصول الى التراصف الاستراتيجي في العمل .
 2. اتضح الاهتمام الجيد للبراعة التنظيمية في الهيئة المبحوثة وتبين هذا من خلال ارتفاع بعد الاستكشاف والذي بلغ (3.593) حيث ان هناك اهتمام جيد بعمليات الاستكشاف من حيث محاولات ادخال التكنولوجيا الحديثة بالطرق والاسلوب الجديد ومن ثم جاء الاهتمام ببعد استغلال الفرص حيث بلغ ادنى نسبة والتي حققت (3.563)
 3. توصلت نتائج البحث الى ان هيئة السياحة العراقية تهتم بحث موظفيها لتطبيق التراصف الاستراتيجي و ذلك من اجل الوصول للبراعة التنظيمية .
- ثانياً : التوصيات

1. الاهتمام الانني بالتراصف الاستراتيجي وبناء الخطط المستقبلية .
2. الاهتمام داخل هيئة السياحة العراقية، بالبراعة التنظيمية وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الاداء على غرار هيئات السياحة العالمية.



3. ينبغي على الادارة العليا في الهيئة المبحوثة زيادة استغلال الفرص المتاحة لها، وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها واكتساب المعارف والخبرات للعاملين و الاستفادة من خبراتهم وامكانياتهم في استثمار الفرص .

المصادر

• القرآن الكريم : مصدر التشريع الاول
المراجع والمصادر العربية

1. البياتي , فارس رشيد , (2018) , " الحاوي في مناهج البحث العلمي " , دار السواقي العلمية , عمان – الاردن .
2. الحوامدة , احمد , (2020) , " حوكمة الشركات " , دار ابن النفيس للنشر و التوزيع , عمان – الاردن .
3. السكارنة , بلال خلف , (2011) , " الابداع الإداري " , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان – الأردن .
4. عرفة , سيد سالم , (2012) , " اتجاهات حديثة في إدارة التغيير " , دار الرية للنشر و التوزيع , دمشق – سوريا .
5. العيسوي , رجائي محمد احمد , (2019) , " ادارة الاتصالات التسويقية " , مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع , مصر – القاهرة .
6. فليون , مراد فليون , (2018) القيادة التحولية و دورها في تطوير مهارات الموظفين , مركز الكتاب الاكاديمي , عمان الأردن .

• الرسائل و الاطاريح

1. الرضا , زينب محمد عليوي , (2017) , قياس الجاهزية الاستراتيجية راس المال التنظيمي للمؤسسات التعليمية وفقا لمنظور بطاقة الدرجات المتوازنة – دراسة حالة جامعة المثنى , بحث دبلوم عالي في ادارة الاعمال.
2. ، (2021) , " العلاقة بين الدعم اللوجستي وقدرات التجديد الاستراتيجي واثرها في تحقيق البراعة التنظيمية السياحية , دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد " , اطروحة دكتوراه , كلية العلوم السياحية , الجامعة المستنصرية , العراق .
3. محمد , محمد حيدر علي , (2021) , " دور الشراكات الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية وانعكاسها في تطوير المقدرات .
4. ابو صالح , محمد صبحي (2009) (مبادئ الاحصاء) دار اليازوري , الطبعة الاولى
5. المنيزل عبد الله ، عايش غرايبة (2020) (الإحصاء التربوي تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) , دار المسيرة للطباعة والنشر .
6. فليفيل كامل ، فتحي حمدان (2011) (الاحصاء) , دار المناهج للنشر والتوزيع .



7. أبو حطب فؤاد ، آمال صادق (2010) (مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية) مكتبة الأنجلو المصرية.
8. مراد، صلاح أحمد (2011) الأساليب الإحصائية " في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية "مكتبة الأنجلو المصرية.

• المجالات

- a. البناء , زينب مكي محمود , (2016) , دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري .كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , مجلة جامعة كربلاء العلمية , المجلد (14) العدد (2) .
- b. جابر , مهدي جابر , (2023) , "التراصيف الاستراتيجية و الاداء الريادي , العلاقة والاثري . دراسة حالة شركة مطاحن بلغيث الكبرى " , جامعة سوق اهراس , الجزائر , مجلة دراسات و ابحاث اقتصادية في الطاقة المتجددة المجلد , (10) , العدد (1).
- c. رزوقي , غانم , موسى , عمار جبار , 2015 , مدى توافر الاليات الداخلية للحوكمة المؤسسية و مسارات عمل ديوان الرقابة المالية , مجله العلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد (21) العدد (83)
- d. صالح , ايمان احمد , سليمان , نضال علي (2020) , دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية نينوى : دراسة ميدانية لا راء تخبه من العاملين في الشركة , العدد (49) .
- e. صالح , ايمان احمد و سليمان , نضال علي (2020) , دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية / نينوى , دراسة استطلاعية لا راء عينة من العاملين في الشركة , مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية , المجلد (16) , العدد (49) .
- f. الطائي , يوسف حليم , 2009 , الشراكة و دورها في تحقيق المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري القطاع الصناعي , المجلة العراقية للعلوم الإدارية العدد (28) .
- g. الطائي , يوسف حليم , وسلمان , حيدر محسن 2020 الجاهزية الاستراتيجية و دورها في مكافحة الإرهاب المحلي , مجلة مركز دراسات الكوفة , العدد (58) .
- h. الكرعوي , محمد ثابت , (2016) , دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز و بناء سمعة مؤسسات التعليم العالي : دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف , مجلة الإدارة والاقتصاد , المجلد (1) , العدد (40)
- i. الياسري , اكرم محسن , الحسناوي , حسين , الشمري . احمد (2019) الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية و البراعة التنظيمية : بحث استطلاعي تحليلي لا راء تخله من مديري شركات الاتصالات في العراق , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , مجلة الإدارة و الاقتصاد , المجلد (8) , العدد (31) .
- j. يوسف , رنا نيسان , و ابا بكر , كوسرت محمد , و عبد الله , مهابات نوري , (2020) , "دور التراصيف الاستراتيجية في الحزمة السياحة , دراسة استطلاعية لأراء المديرين في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة اربيل" , مجلة قه لاي زانست العلمية , المجلد (5) , العدد (1) .
- المراجع و المصادر الاجنبية

1. Anamanjia ,S., & Maina, R. (2022) . Strategic alignment and performance of |Kenya Revenue Authority. Interational Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship, 2(2) , 297-338 .
2. Dover, Philip , "The Ambidextrous Organization: Integrating Managers , Entrepreneurs and Leaders", Babson College, Digital Knowledge at Babson, 2010.
3. Du, Jingjing, and Chen, Zhongwei "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, 2018.
4. Durisin, B. & Todorova, G. ,A study of the performativity of the ambidextrous organization theory, Journal of Product Innovation Management, 2012.
5. Eriksson, P., "Organizational Ambidexterity in Construction Projects", Luleå University of Technology, Sweden, 2014.
6. Jansen , Justin (2005) , 'Ambidextrous Organizations : A Multiple-level Study of Absorptive Capacity , Exploratory and Exploitative Innovation , and Performance ' , PHD Thesis , Erasmus Research Institute Of Management (ERIM) , Erasmus University Rotterdam .
7. Koryak Oksana, Andy Lockett, "Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation", Elsevier Inc., Research Policy, 47, 2018.
8. Linda, N., Viktoria, S., & Linnea, W., (2015), "Strategic Renewal And Management Control Systems: The Implementation Process Of Strategic Renewal Through MCS", master thesis, international Business School, Jönköping University, Sweden.
9. Tran , Q, H , (2015) , Organizational Ambidexterity in Small Firms ; The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation , Journal of Business & Economic Policy , Vol .(2) , No .(4) .
10. Venugopal, Aparna, T. N. Krishnan, Manish Kumar & Rajesh Srinivas Upadhyayula., (2017), "Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes", The International Journal of Human Resource Management, Taylor & Francis Group.