



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Strategic Map and Its Reflections on Organizational Creativity: An Analytical Study on Employees' Views at Al-Hadbaa company For Food Industries in Mosul Ltd

Ali Saad El-Din Majed^{*A}, Yasser Daood Suleiman^B

^A Presidency University/Telafer University

^B Administrative Technical College/Northern Technical University/ Mosul

Keywords:

Strategic Map, Organizational Creativity, Al-Hadbaa Co. for Food Industries Ltd. in Mosul.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 11 Aug. 2024

Accepted 09 Sep. 2024

Available online 31 Mar. 2025

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

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



***Corresponding author:**

Ali Saad El-Din Majed

Presidency University/Telafer University



Abstract: The study aimed at determining the extent to which the strategic map reflects organizational creativity at Al-Hadbaa Co. for Food Industries Ltd. in Mosul. The strategic map (the independent variable) has been adopted and expressed in terms of the following four dimensions: (financial perspective, customer perspective, internal operations perspective, learning and growth perspective) along with organizational creativity (the dependent variable) which was expressed in two basic dimensions as follows: structural creativity which is subdivided into (exploiting and exploring creative capabilities) and contextual creativity, which is divided into (the ability to align and adapt). The study also adopted the descriptive analytical approach in processing the collected data. A questionnaire form has been used as being a basic tool for collecting data and information and was distributed among a purposed sample that included (100) individuals working in the company under consideration. (93) questionnaire forms were retrieved and were valid for analysis by (93%), then the collected data were analyzed using the statistical program (SPSS V. 26), The current study has attained a set of conclusions, the most important of which are: a positive significant correlation has been found between the strategic map and organizational creativity as well as the presence of a significant effect between the strategic map on organizational creativity. Based on these conclusions, several proposals were presented, the most important of which is the need for senior management to embody the strategic map, employing and transferring it to the working individuals, as it represents the desirable path to reach the goals.

الخريطة الاستراتيجية وانعكاساتها على البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة في الموصل

ياسر داود سليمان
الكلية التقنية الإدارية
الجامعة التقنية الشمالية/الموصل

علي سعد الدين ماجد
رئاسة الجامعة
جامعة تلغفر

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى انعكاس الخريطة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة في الموصل، إذ اعتمدت الخريطة الاستراتيجية من خلال التعبير عنها بأبعادها الأربعة (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، والبراعة التنظيمية من خلال التعبير عنها ببُعدين أساسيين هما البراعة الهيكلية وتتفرع إلى (استغلال القدرات الإبداعية واستكشاف القدرات الإبداعية)، والبراعة السياقية وتتفرع إلى (القدرة على الترافف والقدرة على التكيف)، كما تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المجمعة، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات التي وزعت على عينة قصدية شملت (100) من الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة وتم استرداد (93) استمارة صالحة للتحليل ما نسبته (93%)، وبعدها تم تحليل البيانات التي جمعت باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS V. 26)، وتوصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات أهم هذه الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الخريطة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية ووجود تأثير معنوي الخريطة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية، وفي ضوء تلك الاستنتاجات تم تقديم توصيات عدة أهمها ضرورة تجسيد الإدارة العليا للخريطة الاستراتيجية وتوظيفها ونقلها إلى الأفراد العاملين كونها تمثل الطريق التي ترغب به الوصول إلى الأهداف.

الكلمات المفتاحية: الخريطة الاستراتيجية، البراعة التنظيمية، شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة في الموصل.

المقدمة

العديد من الشركات تواجه التغييرات السريعة والمنافسة الشديدة على المستوى المحلي والدولي ما فرض عليها النظر في توجهها الاستراتيجي لتحقيق الأهداف والعناية بتقديم خدمات أفضل، ومن أجل نجاح البراعة التنظيمية للشركة لا بد من توافق عوامل عدة من بينها امتلاك الإدارة العليا للشركة صورة واضحة عن الأبعاد المعبرة عن البراعة التنظيمية، فضلاً عن التكيف مع التغييرات وسرعة الاستجابة للبيئة المحيطة من خلال قدرتها على التعامل مع المواقف الغامضة لكون البراعة التنظيمية أداة فاعلة في مجابهة المفاجآت والتغيرات البيئية المحيطة بالشركة، وتعد البراعة التنظيمية ببعديها الأساسيين (البراعة الهيكلية والبراعة السياقية) أداة توجيه لإدراك العاملين للخريطة الاستراتيجية، وقدرة الشركة على تحقيق البراعة التنظيمية إذ لا تتم إلا من خلال العاملين الذين يمتلكون القدرة على الإبداع والتميز نحو توجه الشركة الاستراتيجي ونقاط قوتها التي ترغب في تعزيزها.

ومن هذا المنطلق لا بد من التركيز على إمكانية توظيف قدرات العاملين الذي يمكن للشركة أن تحققه في إطار الخريطة الاستراتيجية ومدى تكاملها مع البراعة التنظيمية، فضلاً عن ذلك لا بد

من الإشارة إلى الخريطة الاستراتيجية بعدّها وسيلة مهمة من وسائل تحقيق القيمة المنظمة، وفي هذا الإطار أشار كل من (Kaplan & Norton) إلى مفهوم الخريطة الاستراتيجية بوصفها الجبل الثالث من التطور الحاصل في نظام قياس الأداء كونها الصورة الحديثة عن التوجه الاستراتيجي الذي يظهر كيف تتواصل الأهداف المختلفة لتحقيق الرؤية والرسالة الشاملة للمنظمة وتهدف إلى ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف قابلة للقياس أمام القيادات العليا وأصحاب المصالح إلى أصحاب المصالح لكونها الطريق الذي يمكن من خلالها الوصول إلى التفوق التنظيمي، وتعد الخريطة الاستراتيجية الصورة التي يرغب واضع الاستراتيجية في الوصول إليها، وهي الوسيلة التي تمكن العاملين لمعرفة ما ترغب الشركة في أن تكون عليه في المستقبل، ومثلت الخريطة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (منظور مالي- منظور الزبون- منظور العمليات الداخلية- منظور التعلم والنمو)، لذلك تتطلب خبرات وكفاءات ومعرفة خاصة بها في ظل البيئة المضطربة التي يحيط بها التعقيد وعدم التأكد، ومن سمات الخريطة الاستراتيجية الاستجابة السريعة للبيئة المحيطة، ولكي يتم ادراك القيمة للخريطة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة لا بد من الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الإطار وبيان إسهامها في تنفيذ استراتيجية الشركة لتستمر في تقديم خدماتها على نحو مستدام ولا بد لها من تحقيق القيمة المضافة للشركة التي يمكن تحقيقها من خلال البراعة التنظيمية عبر بعديها (الهيكليّة والسياسيّة).

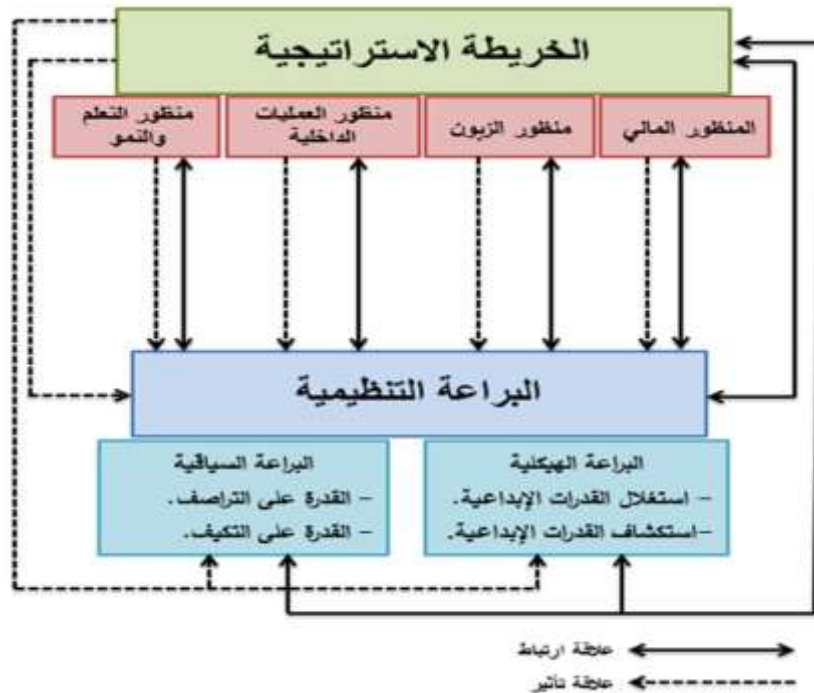
المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تواجه العديد من الشركات مشكلة أساس تمثل في عدم قدرتها على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المنافسة كما تواجه مشكلة الاستخدام الأمثل لمواردها فقدرتها على توظيف براعتها التنظيمية في إطار استغلال وتراسف مواردها واستكشاف لبيئتها الخارجية وقدراتها على التكيف معها مما يمكن الشركة من تجاوز أزماتها والتغلب على منافسيها، وبهذا يمكن توضيح مشكلة البحث وفق الأسئلة الآتية:

1. ما مدى امتلاك العاملين في الشركة المبحوثة تصوراً عن الخريطة الاستراتيجية وأبعادها بوصفها صورة عن استراتيجية الشركة؟
 2. ما مدى امتلاك العاملين في الشركة المبحوثة تصوراً عن الأبعاد المعبرة عن البراعة التنظيمية الممثلة بـ (الهيكليّة والسياسيّة) بمؤشراتها المعتمدة في الشركة المبحوثة؟
 3. ماهية علاقة الارتباط بين الخريطة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بدلالة أبعادهما على المستوى الكلي والجزئي في الشركة المبحوثة؟
 4. ما هو مستوى تأثير الخريطة الاستراتيجية في البراعة الخريطة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية بدلالة أبعادهما على المستوى الكلي والجزئي في الشركة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** يعد موضوع الخريطة الاستراتيجية من المواضيع المهمة التي تسهم في تعزيز قيمة الشركة مما يمكنها من توجيه العاملين لديها إلى الوسيلة الفعالة لتحقيق أهدافها ومن هذه الوسائل الفعالة لتعزيز قيمة في الشركة من خلال براعتها التنظيمية، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال المحاور الآتية:

1. توضيح الشركة المبحوثة أهمية الخريطة الاستراتيجية في إعطاء قادة الشركة قدرة على نقل تصوراتهم الاستراتيجية إلى العاملين.
2. مساعدة الشركة المبحوثة بالتركيز على توظيف براعتها التنظيمية في إطار بيئتها التنافسية.

3. توضح الدراسة العلاقة بين السبب والنتيجة المعتمدة في الخريطة الاستراتيجية لتمكين براعتها التنظيمية لتحقيق أهدافها السوقية.
- ثالثاً. أهداف الدراسة:** يعد موضوع الخريطة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة للشركات بما يسهم في إدراك العاملين وفهمهم للتوجه الاستراتيجي للشركة بما ينعكس على البراعة التنظيمية؛ وبهذا يمكن توضيح أهداف الدراسة من المحاور الآتية:
1. التعرف على مدى توافر أبعاد الخريطة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ومدى الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 2. التعرف على مدى توافر الأبعاد المعبرة عن البراعة التنظيمية في إطار بعديها (الهيكلية والسياقية).
 3. اختبار العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية للميدان المبحوث.
 4. اختبار تأثير الخريطة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية للميدان المبحوث.
 5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تقيد الشركة المبحوثة والشركات الأخرى المناظرة في تحسين استراتيجياتها للوصول إلى البراعة التنظيمية.
- رابعاً. نموذج الدراسة:** تم اعتماد بناء أنموذج الدراسة على الباحثين (Kaplan & Norton, 2004)، إذ أعطت الدراسة أربعة أبعاد أساسية للخريطة الاستراتيجية تقوم على أبعاد يرجع أصلها إلى بطاقة الأداء المتوازن، وهذه الأبعاد تتمثل بـ (منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، المنظور المالي، منظور التعلم والنمو)، كما تم الاعتماد على دراسة (Kumkale, 2022) في تحديد أبعاد البراعة التنظيمية الممثلة والبراعة السياقية، وتتضمن استغلال القدرات الإبداعية واستكشاف القدرات الإبداعية، أما البراعة السياقية فتتضمن القدرة التكيفية والقدرة التراصفية، وهنا سنوضح علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد المتغيرين من خلال الأنموذج الموضح في الشكل رقم (1).



الشكل (1): أنموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً. فرضيات البحث: بناءً على نموذج البحث يكن توضيح فرضيات البحث وفق الآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخريطة الاستراتيجية
 مجتمعة والبراءة التنظيمية مجتمعة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا
 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخريطة الاستراتيجية مجتمعة في البراءة التنظيمية مجتمعة عند
 مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$).
سادساً. حدود الدراسة:

1. **الحدود الزمانية:** امتدت حدود الدراسة زمنياً للمدة من: تشرين الثاني 2023-تموز 2024.
 2. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الجانب الميداني للدراسة في شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة في الموصل.
 3. **الحدود الموضوعية:** تضمنت الدراسة متغيرين هما الخريطة الاستراتيجية والبراءة التنظيمية ممثلة بالأبعاد المعبرة عنها.
 4. **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عينة من العاملين في شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة.
- سابعاً. أساليب جمع البيانات:** تم الاعتماد على استمارة الاستبيان في جمع البيانات من الميدان المبحوث وتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية:
- **الجزء الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية عن الأفراد المبحوثين.
 - **الجزء الثاني:** يتعلق بالخريطة الاستراتيجية وأبعادها.
 - **الجزء الثالث:** يتعلق بالبراءة التنظيمية وأبعادها.
- ثامناً. أساليب تحليل البيانات:** اعتمد البحث الحالي على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات والمعلومات والغرض من ذلك الوصول إلى النتائج الحقيقية الدقيقة، منها برنامج (Excel) وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS V. 26) وعلى النحو الآتي:
- التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية بأبعادها) في المتغير المعتمد (البراءة التنظيمية بأبعادها).
- تاسعاً. الميدان المبحوث:** تمثل الميدان المبحوث بشركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة التي أسست بموجب شهادة التأسيس ذي العدد 2820 في 2006/10/18م - 1427/9/26هـ، الصادرة من دائرة تسجيل الشركات/ الوطنية/ وزارة التجارة/ جمهورية العراق، سميت شركتنا (الحدباء) لإنتاج المشروبات الغازية نسبةً إلى مدينة الموصل الحدباء.
- عاشراً. مجتمع الدراسة وعينتها:** تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة، إذ بلغ عدد العاملين فيها (110) عاملاً، تم توزيع (100) استمارة على العاملين المبحوثين الذين يمثلون (الإدارة الوسطى، العاملين على خط الإنتاج، والإدارات الساندة) استرجع منها (93) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي نسبة الاستمارة الصالحة للتحليل (93%) من مجموع الاستبانات الموزعة وإن نسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (93%).
- إحدى عشر. وصف الأفراد المبحوثين:** اتسمت عينة البحث بحسب البيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمارة الاستبيان، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول (1): بيانات عامة

ت	بيانات عامة	الفئات	العدد	%
1-	الجنس	ذكر	91	98
		أنثى	2	2
2-	العمر	أقل من 20 سنة	14	15
		20- أقل من 30 سنة	34	37
		30- أقل من 40 سنة	25	27
		40- أقل من 50 سنة	5	5
		50 سنة فأكثر	15	16
3-	المؤهل العلمي	دبلوم عالي	10	11
		بكالوريوس	28	30
		دبلوم فني	12	13
		إعدادية	19	20
		أخرى	24	26
4-	مدة الخدمة الإجمالية	أقل من 5 سنوات	46	49
		5 - أقل من 10 سنوات	14	15
		10 - أقل من 15 سنة	15	16
		15 - أقل من 20 سنة	8	9
		20 - أقل من 25 سنة	8	9
		25 سنة فأكثر	2	2

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V. 26) n=93.

يتضح من خلال الجدول رقم (1) إن النسبة المئوية لنسبة الذكور للميدان المبحوث بلغت (98%) للمتغير الديموغرافي الجنس، وهذا يدل على أن الشركة تتسم بالعمالة الذكورية. أما بالنسبة للمتغير الديموغرافي العمر فبلغت نسبة (37%) للفئة العمرية من (20- أقل من 30) سنة وهذا يدل على طبيعة العمل الذي يتطلب فئة عمرية شابة، أما بالنسبة للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي فبلغت أعلى نسبة (30%) لحملة شهادة البكالوريوس ويستدل من ذلك على نسبة عالية من حملة الشهادة الذين يعملون في الشركة المذكورة، أما متغير مدة الخدمة الإجمالية فكانت أعلى نسبة (49%) لمدة عمل أقل من خمس سنوات، وهذا يدل على توسع الشركة في توظيف الأفراد نتيجة التوسع الحاصل في خطوط الإنتاج.

المبحث الثاني: الإطار النظري؛ الخريطة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية

أولاً. مفهوم الخريطة الاستراتيجية: توجد تعريفات متعددة للخريطة الاستراتيجية بحسب آراء الباحثين في هذا المجال، إذ إن كثيراً منهم تناولوا الموضوع من وجهات نظر مختلفة، ومنهم من عدّها أداة لوصف الاستراتيجية، أما الآخر فقد ذهب إلى وصفها بأنها أحد مكونات الاستراتيجية، وآخر أوضح بأن الخريطة الاستراتيجية وجدت لمعالجة الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها،

وهناك رأي يعدّها أداة لترجمة الاستراتيجية من خلال رؤية الشركة ورسالتها، ورأي عدّها أداة لربط أهداف الاستراتيجية مع الأهداف الكلية للشركة، ومن هذا المنطلق يمكن توضيح مفهوم الخريطة الاستراتيجية وفق الجدول رقم (2).

جدول (2): مفهوم الخريطة الاستراتيجية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	عبد العال، 2018: 33	عرض مؤشرات مختارة وقيم مخططة لهذه المؤشرات في شكل أهداف ومحركات قادرة على التأثير على القيمة المقدمة للزبون، كما تحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات لتنفيذها، كونها أداة توفر للموظفين فكرة واضحة عن اتجاه عملهم الإضافي من أجل تحقيق أهداف العمل والسماح بتنسيق العمل وتوجيهه إلى الهدف المطلوب.
2	Sundoro & Wandebori, 2021: 22	توفر صورة مفصلة لاستراتيجية الشركة من منظور واحد، بما يمكنها من توفير التركيز والوضوح لأصحاب المصلحة من خلال استخدام أساليب متعددة لصياغة الاستراتيجية.
3	Pietrzak & Domagala, 2022: 73	أداة للمناقشة المستمرة على أمد طويلة، والتي يمكن للمدير من خلالها أن يتيح العاملين الفرصة للتحليل والتساؤل لغرض تحسين الاستراتيجية.
4	Mazur et al., 2022: 297	وسيلة للتنسيق بين الأهداف والأنشطة، ومراقبة تحقيقها باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية وتحتوي على نظام من المؤشرات المختارة بعناية، تستخدم لتنفيذ وتعزيز مفهوم متماسك للتطوير الاستراتيجي للشركة.
5	Iermakova, 2023: 109	رسم توضيحي مرئي للاستراتيجية، وتوفر نهجاً منهجياً لتنسيق الأهداف والمؤشرات وخطة العمل المناسبة.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

كما يرى الباحثان إن الخريطة الاستراتيجية هي وصف للنوايا الاستراتيجية لكيفية بناء الشركة لقيمة مستدامة لإصحاب المصالح، وهي تعبر عن نقل الاستراتيجية المبنية على رسالة الإدارة العليا ورؤيتها إلى الخطوط الأمامية في العمل، وبهذا تصبح الطريق الذي يستدل به العاملون في

تنفيذ الأداء المطلوب منهم، ولها القدرة على خلق القيمة من تحويل الموجودات غير الملموسة إلى موجودات ملموسة وإيجاد علاقة السبب والنتيجة بينهما.

ثانياً. أهمية الخريطة الاستراتيجية: إن الخريطة الاستراتيجية أداة مهمة لتحقيق التفوق التنظيمي لكونها عرض مرئي للتوجه الاستراتيجي للشركة، كما يمكن توضيح أهمية الخريطة الاستراتيجية وفق الآتي (عبد العال، 2018: 35) و (Cheng & Humphreys, 2012: 903):

1. تعزيز فهم العاملين لاستراتيجيات شركاتهم وعلى هذا الأساس تساعدنا بأكملها في متابعة ودعم الشركة بشكل استراتيجي.
2. تمكين العاملين من فهم كيفية ارتباط أهداف شركاتهم بالاستراتيجية التنظيمية.
3. تقييم الآثار المترتبة على استخدام الخريطة الاستراتيجية لمساعدة المديرين في تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية، أو تحديد التدابير في الخريطة الاستراتيجية التي يجب على المديرين التركيز عليها.
4. توضيح مسار الشركة من عوامل النجاح غير المالية إلى النتائج المالية.

ثالثاً. أبعاد الخريطة الاستراتيجية: الخريطة الاستراتيجية تترجم استراتيجية الشركة إلى عدد من الإجراءات والتي تعد إطار عمل في تطبيق استراتيجيتها، فلا تركز على مجرد الوصول إلى أهدافها المالية فقط، بل تركز أيضاً على الأهداف غير المالية التي على المنظمات أن تحققها لتلبية غاياتها المالية، إن الخريطة الاستراتيجية تقيس أداء المنظمات من أربعة جوانب أساس، يمكن توضيحها بالآتي: (الحوامة، 2015: 379)، (الخصاونة، 2013: 2)، (Markiewicz, 2013: 159)، (Markiewicz, 2013: 159):

1. المنظور المالي: الخريطة الاستراتيجية تحتفظ بالمنظور المالي وذلك لأن المقاييس المالية ذات قيمة في تحديد النتائج الاقتصادية القابلة للقياس للأعمال التي تم إنجازها، وهي توضح ما إذا كان تنفيذ استراتيجية الشركة يساهم في إجراء التحسينات الأساسية وتحقيق الأهداف النهائية التي تهدف الشركة إلى تحقيقها أم لا، كما أوضح أن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، إذ تم التعبير عن الخطط الاستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، تبين مدى التقدم في النتائج النهائية للشركة، إن هذا المنظور موجه نحو المساهمين ويستخدم المنظور المالي على وجه التحديد لقياس التدفق النقدي والعائد على الاستثمار والمبيعات ونمو الدخل.

2. منظور الزبائن: الخريطة الاستراتيجية توضح للشركة كيف يتم اختيار زبائنهم وقطاعات السوق للتنافس مع منافسيها، يعكس القطاع الذي اختاروه وجود الزبائن كمصدر دخل لهم كما إن التعرف على زبائن الشركة ومعرفة احتياجاتهم من المؤشرات التي تساعد على تحقيق نجاح الشركة وكسب رضا زبائنهم من خلال العناية بالزبائن وقياس رضاهم والنظر إلى نفسها من وجهة نظر الزبائن، إذ تعتمد معظم الشركات على متطلبات وحاجات الزبائن في وضع استراتيجيتها وذلك لمساهمتها في نجاح الشركة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق.

3. منظور العمليات الداخلية: منظور العمليات الداخلية يرتبط بالعمليات التجارية الأفضل التي يجب تنفيذها على المدى الطويل والقصير لتحقيق الأهداف المالية والزبونية، ومن هذا المنظور تقوم الشركة بقياس جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرين أو العاملين على حد سواء لإنشاء منتج يمكن أن يوفر رضا معين للزبائن والمساهمين، وفي هذه الحالة تركز الشركة على ثلاث عمليات تجارية رئيسية، هي: عملية الابتكار، عملية الإنتاج، عملية ما بعد البيع، أن فعالية أنشطة الشركة تركز على ما يتعلق

بخلق القيم للزبائن التي تعد من العوامل التي تؤثر بفاعلية في العلاقات بين الشركة والزبائن، تكون العمليات معقدة وغالباً ما تتضمن عوامل خارجية، مثل جودة سلسلة التوريد والعمليات التشغيلية التي تشكل قيمة للزبائن، وينبغي للمؤشرات المستخدمة في هذا المنظور أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بالاستراتيجية ولا ينبغي أن تركز على الأنشطة المتعلقة بعمليات الأعمال التي قد تكون ضرورية، ولكنها ليست ذات طبيعة استراتيجية، تتضمن مؤشرات الكفاءة المدرجة في هذا المنظور – فقط – الإجراءات اللازمة لخلق قيمة للزبائن وتزويدهم بالقيمة التي تميزها مقارنة بالمنافسين.

4. **منظور النمو والتعلم:** يركز هذا المنظور على تعزيز قيمة الشركة بشكل دائم، وهناك ثلاثة أبعاد مهمة يجب مراعاتها عند إجراء القياسات، وهي: قدرات العاملين، وقدرات نظام المعلومات والتحفيز، وتفويض الصلاحيات للعاملين. يحدد منظور التعلم ونمو الموجودات غير الملموسة الأكثر أهمية للاستراتيجية، على وفق هذا المنظور تحدد الأهداف بالوظائف (رأس المال البشري) والأنظمة (رأس المال المعلوماتي) ونوع المناخ (رأس المال التنظيمي) المطلوبة لدعم العمليات الداخلية لخلق القيمة، وأضاف، إن الخريطة الاستراتيجية تحلل الاستراتيجية والإجراءات المتخذة من أجل تطوير المهارات والكفاءات اللازمة، وينبغي أن تشمل المؤشرات المدرجة في هذا المنظور بشكل رئيس المؤشرات الرائدة المحفزة على اتخاذ الإجراءات الحالية التي من شأنها أن تعود بالنفع على الشركة في المستقبل وقد تركز هذه المؤشرات أيضاً على الأنظمة الفنية لإدارة المعرفة، بما في ذلك مدى استخدام نظام تقنية المعلومات في الشركة.

رابعاً. **مفهوم البراعة التنظيمية:** للبراعة التنظيمية مفاهيم متعددة تبين اتجاهات الشركة وقابليتها على تحسين أداء العاملين فيها بكفاءة وقدرات متميزة، والبراعة التنظيمية تتمثل في قدرة الشركة على استغلال مواردها الداخلية واستكشاف الفرص الخارجية بشكل متزامن والهدف من ذلك تلبية احتياجات العاملين بما يعزز من قدرة الشركة على التكيف مع تغيرات السوق وقابلية الشركة على التغلب على المنافسين للوصول إلى الميزة التنافسية، والجدول رقم (3) يوضح مفهوم البراعة التنظيمية.

جدول (3): مجموعة من المفاهيم عن البراعة التنظيمية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Rao et al., 2016: 2461	بأنها إجراء مترامن تقوم الشركة من خلاله بمعالجة حالتين متناقضتين وهما الاستكشاف والاستغلال.
2	Severgnini & Cardoza, 2018: 1176	إنها قابلية الشركة على تحسين أدائها من خلال العمل بكفاءة ومرونة للمحافظة على (ديناميكية) الشركة.
3	العبيدي، 2020: 149	قدرة الشركة على القيام بشيئين مختلفين بشكل جيد ومتساوٍ ومتابعة كل من الابتكار الاستغلالي والاستكشافي من خلال الاعتماد على مهارات الأفراد العاملين فيها.

ت	الباحث والسنة	المفهوم
4	Borini et al., 2022: 148	قدرة الشركة على العمل بفاعلية في إدارة أعمالها الحالية في الوقت الذي تستطيع فيه التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.
5	Ju & Elliott, 2024: 350	استراتيجية تتبناها الشركة حتى تستطيع مواجهة تحدي المنافسة باتجاهين على حد سواء وهما الاستثمار للأعمال الحالية والاستكشاف للأعمال الجديدة.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر في متن الجدول.

ضمن هذا الإطار يرى الباحثان أن البراعة التنظيمية في قدرة الشركة على توظيف مهارات وقدرات العاملين لديها ومزجها مع توجهها الاستراتيجي من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية في إطار براعتها الهيكلية وتحقيق اصطافها لمواردها الحالية وتكيفها مع بيئتها الخارجية في إطار البراعة السياقية.

خامساً. أهمية البراعة التنظيمية: البراعة التنظيمية من المداخل التي اكتسبت أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة، إذ يتطلب الأمر أن تكون الشركات بارعة تنظيمياً لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف بطريقة متوازنة، إذ أشار العديد من الباحثين: (Clauss et al., 2021: 206) و (Borini et al., 2022: 148) و (Kumar & Kumar, 2020: 1775) وإلى أهمية البراعة التنظيمية بالآتي:

1. البراعة التنظيمية تقوم بدور فعال في تحقيق المرونة الاستراتيجية، إذ إنها تساعد الشركة على الحفاظ على مرونتها الاستراتيجية في مواجهة الاضطرابات والتوترات المحتملة التي قد تحدث في بيئة العمل مستقبلاً.
2. تُعد البراعة التنظيمية المفتاح الذي تتطلع من خلاله الشركة للوصول للتنافسية والريادية، وتحسين كفاءتها التنظيمية، وتحقيق استقرارها التنظيمي وزيادة قدرتها وسرعتها على مواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلباته.
3. الجمع بين الاستثمار للموارد الحالية والاستكشاف للفرص المستقبلية في الوقت ذاته يمكن أن يؤدي إلى رضا أصحاب المصلحة مثل الزبائن والمديرين في المستوى الأعلى.
4. البراعة التنظيمية تخلق تفاعلاً بين الإبداع التدريجي والجذري بما يؤدي إلى خصائص جديدة ترتبط بشكل إيجابي بحصة السوق وعائد الاستثمار.

سادساً. أبعاد البراعة التنظيمية (البراعة الهيكلية والسياقية): باحثون متعددون اتفقوا على أن أبعاد البراعة هي الاستغلال والاستكشاف، إلا أنه من خلال الاطلاع على البحوث المتعلقة بالبراعة التنظيمية وجد الباحث اختلافات أساسية في عرض أبعاد البراعة التنظيمية (Baltes & Selig, 2020: 6) إلا أن الإطار العام للبراعة ركز بشكل أساسي على الطرق التي يمكن من خلالها تنظيم البراعة التنظيمية، إذ أشار (Kumkale, 2022: 12) إلى أن هناك نوعين أساسيين من البراعة هما: (البراعة الهيكلية، البراعة السياقية) في محض دراسته للمكونات الأساسية لطرق تنفيذ البراعة في الشركات، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

1. البراعة الهيكلية: البراعة الهيكلية تشير إلى توظيف الشركة هيكلها وإجراءاتها الإدارية لتنظيم الاستكشاف والاستغلال، كما يشار إليها بأنها الشكل التنظيمي أو التصميم الذي يحتوي على هيكل منفصلة للاستكشاف والاستغلال وكذلك الكفاءات والنظم والحوافز والعمليات والثقافات المتميزة لكل وحدة تنظيمية (Åberg & Lind, 2020: 85)، وهنا يمكن توضيح البراعة الهيكلية بالآتي:

أ. القدرة على الاستغلال: استغلال الفرص يتعلق بالعقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ، إذ يشير إلى التعلم المكتسب من خلال الخبرات وإعادة استخدام أساليب العمل الحالية بكفاءة وفعالية، إن استغلال الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل الشركة التي تمثل إمكانيات النمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وأشار (Escobar & Lissillour, 2023: 2) إلى أنه ما يتم اكتسابه من خلال البحث الميداني والاختبار وإعادة الاستخدام ويظهر استثمار (الروتين) الحالي حجم المعرفة الحالية وأكد على أن بعد استغلال الفرص هو المعرفة المستمرة التحسين والتعديل والتفسير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات، تمكين الشركة من تطوير قدراتها الحالية والاستفادة من القدرات الأساسية.

ب. القدرة على الاستكشاف: يرتبط الاستكشاف بأنشطة متعددة، إذ يشير إلى التعلم المكتسب من خلال العمليات المختلفة والتجارب المخطط لها داخل بيئات مختلفة، الحفاظ على هذا البعد ضروري للحصول على الميزة التنافسية في البيئات المتغيرة التي تدعم أنشطة الاستكشاف والسلوكيات، مثل: المخاطرة والبحث عن الفرص والابتكار، وأشار (Cao et al., 2023: 2)، إلى أن الاستكشاف يعمل في المدى البعيد حلاً للتحديات التي تواجهها الشركة مما يمنحها القدرة على مواكبة التحديات والتطورات من خلال الاعتماد على كفاءة الموارد البشرية في التفكير والتحليل والتكيف مع المتغيرات لتحقيق مزايا تنافسية، جوهر الاستكشاف هو تجريب بدائل جديدة، وعوائدها غير مؤكدة وبعيدة الأمد.

2. البراعة السياقية: البراعة السياقية قدرة الشركة على التكيف في الوقت ذاته وعلى مستوى وحدات الأعمال أو من خلال السعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال داخل الشركة لإثبات التوافق والقدرة على التكيف في الوقت نفسه وعبر وحدة أعمال كاملة (Clauss et al., 2021: 206)، وهنا يمكن توضيح البراعة السياقية بالآتي:

أ. القدرة على الترافف: الترافف يعني ضمان الانسجام بين جميع الأنشطة في وحدات الأعمال وتوجيهها نحو ذات الأهداف، وكذلك تنسيق الأنشطة من أجل خلق قيمة على المدى القصير، من جهة أخرى إن الشركات التي تركز كثيراً على الترافف (Helenius et al., 2013: 8) فإنها في المدى القصير ستحقق نتائج جيدة، لكن هذا الوضع قد يفقد الشركة قدراتها على الإبصار، ففي النهاية لا يتمكنوا من رؤية التغييرات في قطاع الصناعة.

ب. القدرة على التكيف: تشير القدرة على التكيف على أنها قدرة الشركة على إعادة هيكلة الأنشطة في وحدات الأعمال من أجل تلبية الطلبات المتغيرة للزبائن والتقييم السريع للفرص الجديدة، على الرغم من أن هذه القدرة مهمة ومرغوبة ففي حالة تهمل الشركات قدرتها على التكيف يؤدي إلى تضحيتها بفرص جديدة (Buenoe Campos et al., 2019: 4)، كما إن القدرة على التكيف هي جانب من جوانب المرونة فالتعلم والمرونة من التجارب تعطي الحلول لمشاكل الأعمال، والتطوير الأعمال والاستجابة بشكل كبير للتحديات، وأشار (Wilden et al., 2022: 50) إلى أن القدرة على التكيف هي القدرة أو ميل الأفراد أو المجموعة للحفاظ على الموقف التجريبي تجاه المواقف الجديدة عند حدوثها والسلوك بحسب الأحوال المتغيرة.

المحور الثالث: الإطار التطبيقي

أولاً. وصف متغيري الدراسة وتشخيصها: يقدم المحور وصف وتشخيص للخريطة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في ضوء إجابات الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة فضلاً عن الفقرات التي تم اعتمادها لمقياس (ليكرت) الخماسي.

1. وصف إجابات المبحوثين عن متغير الخريطة الاستراتيجية وتشخيصها: يوضح الجدول رقم (4) بأن جميع الإجابات ولكل الأبعاد الخاصة بمتغير الخريطة الاستراتيجية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وإن الأهمية النسبية لأبعاد الخريطة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة من العاملين في شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة في الموصل، عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية تبين لنا أن أهم الأبعاد لمتغير الخريطة الاستراتيجية نسبياً هو بُعد (منظور التعلم والنمو) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4,20) والانحراف المعياري (0,88) وبأهمية نسبية بلغت (84%)، في حين أن بُعد المنظور المالي تبين أنه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4,09) والانحراف المعياري (0,88) وبأهمية نسبية قدرها (81,8%).

الجدول (4): الأهمية النسبية لأبعاد الخريطة الاستراتيجية في شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة في الموصل

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	المنظور المالي	4.09	0.88	81.8	الرابع
2	منظور الزبون	4.18	0.89	83.6	الثالث
3	منظور العمليات الداخلية	4.20	0.84	84	الثاني
4	منظور التعلم والنمو	4.20	0.88	84	الأول

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V. 26) n=93.

من خلال الجدول رقم (4) تتبين الأهمية النسبية لمنظور التعلم والنمو بما يتفق مع الرؤية التي تمتلكها إدارة لشركة عن تحويل الموجودات غير الملموسة إلى قيمة استراتيجية، وهذا يتطابق مع الفكرة الأساسية للباحثين (كابالن ونورتن) حيث أكدوا على أهمية الموجودات غير الملموسة وعلاقتها السببية مع الموجودات الملموسة.

2. وصف إجابات المبحوثين عن متغير البراعة التنظيمية (الهيكيلية والسياقية) وتشخيصها: يوضح الجدول رقم (5) بأن جميع الإجابات ولكل من أبعاد محور البراعة الهيكيلية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما يوضح الأهمية النسبية لأبعاد محور البراعة الهيكيلية من وجهة نظر عينة من موظفي شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة في الموصل، عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية تبين لنا أن أهم أبعاد البراعة الهيكيلية نسبياً هو بُعد استكشاف القدرات الإبداعية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4,18) والانحراف المعياري (0,74) وبأهمية نسبية بلغت (83.6%)، في حين أن بُعد استغلال القدرات الإبداعية جاء في المرتبة الثانية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4,10) والانحراف المعياري (0,83) وبأهمية نسبية قدرها (82%).

جدول (5): الأهمية النسبية لأبعاد محور البراعة الهيكلية في شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة في الموصل

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	استغلال القدرات الإبداعية	4.10	0.83	82	الثاني
2	استكشاف القدرات الإبداعية	4.18	0.74	83.6	الأول

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V. 26) n=93.

ويتضح من خلال الجدول رقم (5) أن الشركة تركز بشكل كبير على السوق بهدف استكشاف فرصة تمكنها من توظيف قدراتها الإبداعية خصوصاً في ظل السوق العراقية المفتوحة على منتجات متنوعة، ومن مناشئ مختلفة مما دفع الشركة إلى التركيز على البحث والتطوير لمنتجات جديدة تمكنها من المنافسة في السوق العراقية.

كما يوضح الجدول رقم (6) أن جميع الإجابات ولكل أبعاد محور البراعة السياقية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وإن الأهمية النسبية للبراعة السياقية من وجهة نظر موظفي شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة في الموصل عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية تبين لنا أن أهم بعد من أبعاد البراعة التنظيمية نسبياً هو بُعد (القدرة على التكيف) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4,10) والانحراف المعياري (0,83) وبأهمية نسبية بلغت (82,06%)، في حين أن بعد (القدرة على الترافف) جاء في المرتبة الثانية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4,07) والانحراف المعياري (0,90) وبأهمية نسبية قدرها (81,33%).

جدول (6): الأهمية النسبية لأبعاد محور البراعة التنظيمية في شركة الحدباء للصناعات الغذائية المحدودة في الموصل

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	القدرة على الترافف	4,07	0,90	81,33	الثاني
2	القدرة على التكيف	4,10	0,83	82,06	الأول

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V. 26) n=93.

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن الشركة تركز على بيئتها الخارجية وتوظف قدراتها من أجل التكيف معها مما يمكنها من استغلال فرصها السوقية ويدل هذا على رؤية الإدارة للتركيز على السوق وتحقيق الأرباح من خلال طرح منتجات جديدة في السوق من خلال توسيع خطوطها الإنتاجية والتركيز على أنشطة البحث والتطوير.

ثانياً. تحليل علاقة الارتباط: اعتمد البحث على معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمعرفة اتجاه وقوة وطبيعة العلاقة بين متغيري البحث، حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (7) إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الخريطة الاستراتيجية مجتمعة والبراعة التنظيمية مجتمعة، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0,64)، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت قيمتها مساوية إلى (0,012) وهي أقل من

(0,05)، وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية مجتمعة والبراعة التنظيمية مجتمعة علاقة طردية ذات دلالة إحصائية.

جدول (7): معامل الارتباط بين الخريطة الاستراتيجية مجتمعة والبراعة التنظيمية مجتمعة

المتغير المستقل	اتجاه العلاقة	المتغير التابع	Pearson Correlation	P-value
الخريطة الاستراتيجية	↔	البراعة التنظيمية	0.64	0.012

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V. 26 كم تظهر نتائج الجدول رقم (8) إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الخريطة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية مجتمعة، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0,49، 0,61، 0,50، 0,40) لكل من بعد المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية وأخيراً منظور التعلم والنمو، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت قيمتها مساوية إلى (0,007، 0,009، 0,008، 0,012) على التوالي وهي أقل من (0,05)، وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن العلاقة بين أبعاد الخريطة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية مجتمعة علاقة طردية ذات دلالة إحصائية.

جدول (8): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الخريطة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية مجتمعة

المتغير المستقل	اتجاه العلاقة	المتغير التابع	Pearson Correlation	P-value
المنظور المالي	↔	البراعة التنظيمية	0.49	0.007
منظور الزبون	↔		0.61	0.009
منظور العمليات الداخلية	↔		0.50	0.008
منظور التعلم والنمو	↔		0.40	0.012

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V. 26

ثالثاً. تحليل علاقة التأثير: يظهر الجدول رقم (9) نتائج تحليل تأثير الخريطة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية أن هناك تأثير طردي للخريطة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت قيمته مساوية لـ (0,56) وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية لـ (0,000) وهي أقل من (0,05)، وتؤكد النتيجة نفسها القيمة الحرجة (C. R.) التي تقابل القيمة المحسوبة لاختبار (t) والتي بلغت (7,903) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (41%) من التغيرات الحاصلة في (البراعة التنظيمية) سببه (الخريطة الاستراتيجية) وإن (59%) من التغيرات في (البراعة التنظيمية) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبعبارة أخرى يمكننا القول: بأن الخريطة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (41%) من التغيرات الحاصلة في البراعة التنظيمية، وبهذا يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخريطة الاستراتيجية مجتمعة في البراعة التنظيمية مجتمعة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$).

جدول (9): تحليل تأثير أبعاد الخريطة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية.

تحليل الانحدار					
Regression analysis					
المتغير التابع/ البراعة التنظيمية					
المتغير المستقل	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معامل التحديد	القيمة الحرجة	المعنوية
	Coefficients	للمعاملات الانحدار	R-squared	C.R.	P-value
	B	Se (B)			
(Constant)	1.767	0.299	%41	5.910	0.000
الخريطة الاستراتيجية	0.562	0.071		7.903	0.000

القيمة الجدولية (1,96)

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V. 26. كما يظهر الجدول رقم (10) نتائج تحليل تأثير أبعاد الخريطة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية وإن هناك تأثير طردي لإبعاد الخريطة الاستراتيجية (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) في البراعة التنظيمية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت قيمته مساوية لـ (0,37، 0,40، 0,34، 0,26) على التوالي وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية لـ (0,012، 0,009، 0,009، 0,010) على التوالي وهي أقل من (0,05)، وتؤكد النتيجة نفسها القيمة الحرجة (C. R.) التي تقابل القيمة المحسوبة لاختبار (t) والتي بلغت (4,93، 5,47، 4,72، 4,12) على التوالي وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (43%) من التغيرات الحاصلة في (البراعة التنظيمية) سببه (أبعاد الخريطة الاستراتيجية) وإن (57%) من التغيرات في (البراعة التنظيمية) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبعبارة أخرى يمكننا القول: بأن أبعاد الخريطة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (43%) من التغيرات الحاصلة في البراعة التنظيمية، وبهذا يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الخريطة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية مجتمعة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$). جدول (10): تحليل تأثير أبعاد الخريطة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية.

تحليل الانحدار						
Regression analysis						
المتغير التابع/ البراعة التنظيمية						
المتغير المستقل	معاملات الانحدار	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معامل التحديد	القيمة الحرجة	المعنوية
	Coefficients	للمعاملات الانحدار	للمعاملات الانحدار	R-squared	C.R.	P-value
	B	S.t (B)	Se (B)			
المنظور المالي	0.37	0.488	0.075	%43	4.93	0.012
منظور الزبون	0.40	0.606	0.073		5.47	0.009
منظور العمليات الداخلية	0.34	0.496	0.072		4.72	0.009
منظور التعلم والنمو	0.26	0.399	0.063		4.12	0.010

القيمة الجدولية (1,96)

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V. 26

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. **الاستنتاجات:** يقدم الباحثين مجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها في ضوء ما ذكر من حقائق في جانبي الدراسة النظري والميداني، التي تضمنت بالآتي:

1. توفر الخريطة الاستراتيجية للإدارة العليا للشركة المبحوثة القدرة على العمل بطرق متعددة وبحسب الأحوال المحيطة بها والمواقف التي تواجهها، مما يوفر لها القدرة على مواجهة الأزمات والتعامل مع حالات الغموض.

2. الشركة تعتمد على استراتيجية أساس تمثل في استراتيجية خفض الكلفة التي قدمها (بورتر) ففي هذا السياق اعتمدت الشركة على مواجهة المنافسين بعرض مجموعة من المنتجات المعيارية القادرة على مواجهة المنافسين.

3. الشركة تمتلك عدداً كبيراً من وسائط النقل فضلاً عن تعاملها مع عدد من مندوبي المبيعات، هذا عزز من قدرتها على إيصال منتجاتها إلى أكبر عدد من الزبائن.

4. تركّز الشركة على منظور التعلم والنمو، إذ عمدت إلى تطوير دورات تدريبية للعاملين على خطوط الإنتاج فضلاً عن تنمية قدرات العاملين القائمين على عمليات البحث والتطوير في القسم الفني.

5. كما أن الشركة تركّز في عملياتها الداخلية على توسيع خطوطها الإنتاجية بشكل مستمر مما يعطي الشركة القدرة على مواكبة الطلب السوقي والتغير في أذواق الزبائن.

6. اعتمدت الشركة في منظورها المالي على التركيز على خفض هيكل التكاليف بما ينعكس على أسعار منتجاتها في السوق وقدرتها على تحقيق المرونة السعرية لمنتجاتها أمام المنافسين.

7. ركزت الشركة في إطار استغلال قدراتها الإبداعية على تطوير كفاءتها التشغيلية وهذا يتطابق مع كون الشركة إنتاجية وتسعى إلى إضافة وتطوير خطوط إنتاجها وتنظيم مواردها باتجاه العملية الإنتاجية.

8. تركّز الشركة في إطار استكشاف قدراتها الإبداعية بشكل أساسي على البحث والتطوير بما يمكنها من إدراك الفرص البيئية والعمل على توظيفها بما يخدم منتجاتها.

9. تعمل الشركة في إطار تحقيق تراصفها على تفويض الصلاحيات الخاصة بقسم البحث والتطوير بما يمكنها من استغلال الفرص البيئية.

10. تعمل الشركة على تكيف وضعها البيئي من خلال الاستماع إلى زبائنهم والعمل على الاستجابة لهم، ويعد الزبون الخطوة الأولى لها والأخيرة، فهي تفكر بعقلية التاجر الحكيم.

ثانياً. المقترحات: يقدم الباحثان مجموعة من المقترحات التي يجدها ضرورية للشركات بشكل عام والشركة المبحوثة بشكل خاص وتكمن ضرورتها من خلال العمل على تعزيز قدرات الإدارة العليا للشركة المبحوثة والأبعاد المعبرة عن الخريطة الاستراتيجية والممثلة بالآتي:

1. تقدم عناية أكبر بالقدرة على استشعار التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها عبر الاستفادة من المواقف الماضية وقراءة المعطيات الحالية والتنبؤ بما هو قادم وتدعيم التراصف في العمل.

2. العناية بموارد الشركة الحالية ومعرفة كيفية استغلالها وتفعيل دورها على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الشركة المبحوثة لكي تتمكن من تنفيذ استراتيجياتها بفاعلية ونجاح عبر التقييم المستمر لمواردها.

3. تعزيز عناية الإدارة العليا للشركة بالمبحوثة ببعد (البراعة السياقية) للوصول إلى البراعة التنظيمية، فغالباً ما يواجه المديرون مواقف تتطلب منهم اتخاذ القرارات في ضوء عدم التأكد أو الغموض، وذلك عن طريق تشجيع العاملين على تنفيذ استراتيجية الشركة.
4. ضرورة قبول التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، لكون الشركات عامة والشركة المبحوثة خاصة تعمل في بيئات تتسم بالتغيير السريع، مما يفرض على المديرين والعاملين قبول تلك التغييرات أو مساهمتها عبر الاعتماد على استراتيجيات المكافأة والدعم والمشاركة في صنع القرارات.
5. الاستجابة المرنة والسريعة للتغييرات التي تحدث في بيئة الشركة المبحوثة عبر اعتماد أساليب العمل المرنة عند مواجهة التغييرات والتطورات الحديثة، فضلاً عن الضبط المستمر للتوجه الاستراتيجي للشركة، وضرورة العمل على تعزيز امتلاك الشركات للأبعاد المعبرة عن البراعة التنظيمية

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. الحواتمة، زيد محمد (2015)، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم المحاسبة والمراجعة، مجلد (19)، العدد (1).
2. الخصاونة، يحيى (2013)، أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة أداء المصرف، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (14).
3. عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى (2018)، خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، العدد (3).
4. العبيدي، رأفت عاصي حسين (2020)، دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، المجلد (40)، العدد (3).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Borini, F. M., Santos, L. L., Raziq, M. M., Pereira, R. M., & Brunhara, A. J. (2022): The differentiated role of organizational ambidexterity and organizational innovation in the subsidiary reverse knowledge transfer process. *Journal of Knowledge Management*, 26 (1).
2. Bueno Campos, E., Murcia Rivera, C., & Merino Moreno, C. (2019): Resilient organizational capabilities in NTBFs. Concept and variables as dynamic and adaptive capabilities. *Small Business International Review*, 3 (2).
3. Cao, L., West, B., Ramesh, B., Mohan, K., & Sarkar, S. (2023): A platform-based approach to ambidexterity for innovation: An empirical investigation in the public sector. *International Journal of Information Management*.
4. Cheng, M. M., & Humphreys, K. A. (2012): The differential improvement effects of the strategy map and scorecard perspectives on managers' strategic judgments, *American Accounting Association*, Vol. 87, No. 3.
5. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021): Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6 (4).

6. Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022): Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*.
7. Hiekkanen, K., Helenius, M., Korhonen, J. J. & Patricio, E. (2013): Aligning Alignment with Strategic Context -A Literature Review. In *Digital Enterprise Design and Management*, Springer Berlin Heidelberg.
8. Iermakova, O. (2023): Methodology Approach to Strategic Plan Development for the Department of the Research Institute in Ukraine. *AGORA International Journal of Juridical Sciences*, No. 1, 11, 17, 108.
9. Ju, M. and Elliott, M.T. (2024): "Antecedents of organizational ambidexterity: an empirical investigation of foreign ventures in an emerging market", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 39 No. 2.
10. Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (2004): "The strategy map: guide to aligning intangible assets", *Strategy & Leadership*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 32 No. 5.
11. Kumar, R., & Kumar, A. (2020): Conceptualizing corporate entrepreneurship capability and its linkages towards firm performance. In *Sustainable Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, IGI Global.
12. Kumkale, İ. (2022): Organizational Ambidexterity. In *Organizational Mastery, The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility*, Singapore: Springer Nature Singapore.
13. Lind, R., & Åberg, H. (2020). Management control systems as a package and its role of enabling organizational ambidexterity in SMES: MASTER THESIS WITHIN: Business Administration, in Jönköping University.
14. Lissillour, R. and Rodriguez-Escobar, J. A. (2023): "Organizational ambidexterity and the learning organization: the strategic role of a corporate university", *Emerald Journal*, Vol. 30 No. 1.
15. Markiewicz, P. (2013): Methodical aspects of applying strategy map in an organization. *Journal of Business, Management and Education*, 11 (1).
16. Mazur Yu. Bratus H. Karbovska L. And Paliy S. (2022): Strategic Maps as a Form of Functional Strategies of Motor Transport Enterprises in Ukraine Implementation. *Financial & Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (43).
17. Pietrzak, M., & Domagala, J. (2022): A strategy map as a framework of a shared mental model for interactive control systems, *Ekonomikai Organizacja Logistyki*, (7 [2]).
18. Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H. (2016): The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (20).
19. Selig, C. J., & Baltes, G. H. (2020): Strengthening Organizational Ambidexterity through Corporate Entrepreneurship Activities. *International Conference on Engineering, Technology and Innovation*.

20. Severgnini, E., Vieira, V.A. and Cardoza Galdamez, E.V. (2018): "The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance", Business Process Management Journal, Vol. 24 No. 5.
21. Sundoro, H. S. & Wandebori, H. (2021): Managing IT business-alignment through the implementation of IT balanced scorecard: a proposed framework. Journal of Information and Knowledge Management, 11 (1).