

## دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية/نينوى(\*)

### دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة

م.م. نضال علي سليمان  
الكلية التقنية الهندسية/الموصل  
الجامعة التقنية الشمالية  
Nidhalali.11@gmail.com

م. إيمان أحمد صالح  
المعهد التقني/الدور  
الجامعة التقنية الشمالية  
eman1999eee@gmail.com

#### المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية الى تحديد طبيعة علاقة الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات، حيث يشكل الذكاء الاستراتيجي الدافع الاساسي لجميع أنشطة الشركة التي تمكنها من تحقيق اهدافها في إطار البيئة التي تمارس اعمالها فيها والتكيف مع التغيرات كافة ذات العلاقة بتلك الأنشطة، من خلال توافر العقول الذكية لأعضائها التي تساعد في المحافظة على موقعها التنافسي وبقائها في السوق وذلك باستخدام طرق تنظيمية مختلفة لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وبما يؤمن البراعة التنظيمية لها. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول دور الذكاء الاستراتيجي المهم في ادارة الموارد التي تمتلكها الشركة واستكشاف الفرص الجديدة لها. وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من (٤٠) فرد، وقد تم تحليل الاستجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في احتساب (التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الارتباط، والانحدار). وقد كشفت النتائج عن قلة توافر مؤشرات متغيرات الدراسة الحالية في الشركة المبحوثة، وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، البراعة التنظيمية.

## The Role of Strategic Intelligence Dimensions in Achieving Organizational Ambidexterity in the General Company for Pharmaceutical Industry in Nineveh/An Exploratory Study of the opinions of a sample of workers in the company

Lecturer: Eman Ahmad Saleh  
Technical Institute/ALdour  
Northern Technical University

Assist. Lecturer: Nidhal Ali Sulaiman  
Technical Engineering College of Mosul  
Northern Technical University

#### Abstract:

The current study aims to define the nature of the strategic intelligence relationship and its role in Achieving Organizational Ambidexterity in companies. Where strategic intelligence constitutes the main motivation for all the company's activities that enable it to achieve its goals within the framework of the environment in

(\*) تعد الشركة ذات التخصص الدقيق في صناعة الادوية ويعود ارتباطها بمصانع ادوية سامراء سنة ٢٠٠٤ ومن ثم اصبحت شركة مستقلة تصنع الادوية المختلفة، وقد نالت شهادة الايزو وتبعد حوالي ١٥ كم من مركز المدينة، تقدم الشركة الان انواع عديدة من الادوية (حبوب، شرابات، مراهم، فضلاً عن ادوية الربو والامراض المستعصية).

which it conducts its business and adapting to all changes related to those activities. Through the availability of the smart minds of its members that help it maintain its competitive position and its survival in the market by using various organizational methods to achieve strategic success, and in what secures organizational ambidexterity to it. The study's problem revolves around the important strategic intelligence role in managing the company's resources and exploring new opportunities for it.

The questionnaire was adopted as a tool to collect data and information through a sample poll of (40) individuals. The responses were analyzed using the statistical program (SPSS) in calculating (frequencies, mean, standard deviation, correlation, and regression). The results revealed the lack of availability of indicators for the current study variables in the researched company, and in light of these results a set of recommendations was presented.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Organizational Ambidexterity.

## المقدمة

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة و تغيرات كبيرة، والذي جعل من الشركات عرضة للكثير من التحديات والصعوبات لعل أبرزها التغيرات البيئية السريعة وصعوبة التنبؤ بالفرص والتهديدات المحيطة بالشركة و مدى قدرتها على التكيف والبقاء، لذا برزت الحاجة إلى التكهّن بمستقبل هذه الشركات الذي يؤثر على خططها واستراتيجياتها و نشاطاتها، ومن هذا المنطلق بدأت تدرك أهمية مفهوم الذكاء الاستراتيجي وحاجتها له، حيث اعتمد قادة الشركات هذا المفهوم لرسم الرؤية المستقبلية والقدرات الابداعية واعتبرته كأداة فاعلة لسياق منظماتهم نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والحفاظ على مكانتها في الاسواق و التكيف مع التغيرات التي تحيط بها، من خلال استغلال واستثمار الموارد المتوفرة لديها واستكشاف القدرات الجديدة، أي تحقيق التوافق بين العمليات التي تركز على استثمار الشركة لمواردها الحالية، وبين الاستكشاف الذي يركز على انتهاز الفرص الجديدة في المستقبل.

وعليه تجلت الحاجة الى دراسة هذا الموضوع ضمن محاور تحددت بالآتي:

## المحور الأول: منهجية الدراسة

١. **مشكلة الدراسة:** يشكل الذكاء الاستراتيجي أحد المنطلقات الأساسية التي تحدد نجاح الشركة او فشلها في إطار البيئة التنافسية التي تمارس أنشطتها ضمنها، فضلاً عن دوره المهم في ادارة الموارد التي تمتلكها الشركة واستكشاف الفرص الجديدة لها، وقد تمحورت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

أ. هل لدى الشركة المبحوثة تصور واضح عن مفهوم الذكاء الاستراتيجي؟

ب. هل لدى الشركة المبحوثة تصور واضح عن مفهوم البراعة التنظيمية؟

ج. ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة؟

٢. **أهمية الدراسة:** تأتي أهمية البحث من كونه محاولة لتأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع الذكاء الاستراتيجي، وتوضيح دوره من تمكين الشركات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتنبؤ بالنتائج والتخطيط بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على سمعتها وموقعها وبما يحقق لها البراعة التنظيمية.

٣. **أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق جملة اهداف منها:

أ. تغطية نظرية متواضعة عن متغيري موضوع الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية).  
ب. التعرف على مدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومؤشرات البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة.

ج. التعرف على دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية.  
٤. **فرضيات الدراسة:** لغرض تحقيق أهداف الدراسة المشار إليها مقدماً فإن الدراسة تحاول إثبات الفرضية التالية:

أ. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

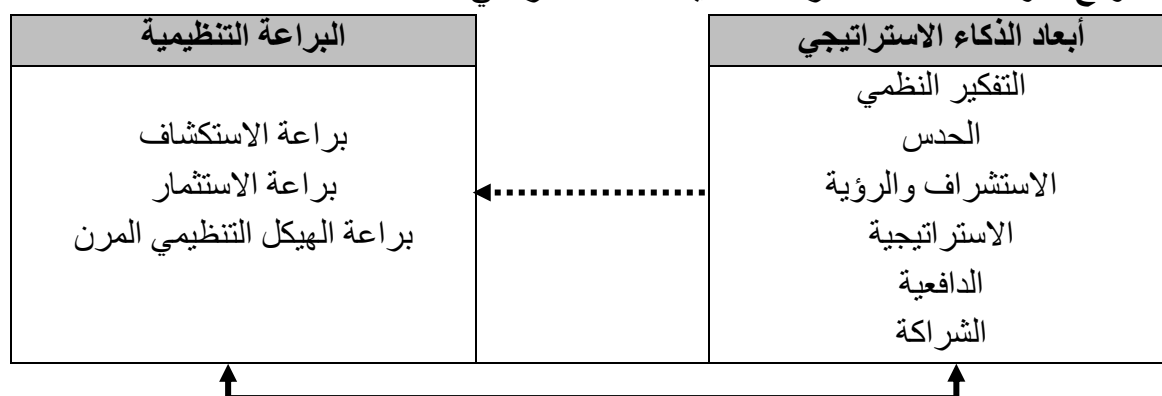
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير النظمي ومؤشرات البراعة التنظيمية.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الحدس ومؤشرات البراعة التنظيمية.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الاستشراف ومؤشرات البراعة التنظيمية.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الدافعية ومؤشرات البراعة التنظيمية.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الشراكة ومؤشرات البراعة التنظيمية.
- ب. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير النظمي ومؤشرات البراعة التنظيمية.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الحدس ومؤشرات البراعة التنظيمية.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الاستشراف ومؤشرات البراعة التنظيمية.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الدافعية ومؤشرات البراعة التنظيمية.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الشراكة ومؤشرات البراعة التنظيمية.

٥. **انموذج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية المخطط الفرضي أدناه:



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

..... يشير الى الأثر

↔ يشير الى الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثتان.

٦. **عينة الدراسة وأساليب جمع البيانات:** تحددت عينة الدراسة المبحوثة بعدد من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية/نينوى.

وقد جاء اختيارها مشفوعاً بجملة مبررات منها ما يخص افتقار الميدان المشار اليه لمثل هذه الدراسة فضلاً عن امكانية الافادة منها في مجال خدمة افراد المجتمع وقد شملت العينة (٤٠) فرداً من مختلف المستويات مما اضفى على الدراسة طابعاً متنوعاً ايجابياً.

وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة بالاستفادة من دراسات (المحاسنه، ٢٠١٧) و (لعلايمة، ٢٠١٤) وعبر جزئين الأول خاص بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي (بعد التفكير النظمي الذي فسرتة الفقرات (x1, x2, x3) وبعد الحدس تم تفسيره بالفقرات (x4, x5, x6) في حين تمثل بعد الاستشراف بالفقرات (x7, x8, x9) أما بعد الدافعية فمثلته الفقرات (x10, x11, x12) وصولاً الى بعد الشراكة ممثلاً بالفقرات (x13, x14, x15)). والثاني خاص بمؤشرات البراعة التنظيمية (مؤشر براعة الاستكشاف الذي وضحته الفقرات (y1, y2, y3, y4, y5) ومؤشر براعة الاستثمار الذي فسرتة الفقرات (y6, y7, y8, y9, y10) انتهاءً بمؤشر براعة الهيكل التنظيمي المرن الذي بينته الفقرات (y11, y12, y13, y14, y15)). وعرضت الاستبانة على عدة محكمين من الاساتذة المختصين (في مجال الادارة الاستراتيجية) لدراسة مدى دقة صياغة عباراتها ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، وتم تصحيح الاستبانة في ضوء التعديلات المقترحة من المحكمين، واختبار مدى صلاحية الاستمارة فقد تم اجراء اختبار اولي لها، حيث تم توزيع (٢٠) استمارة استبانة على اساس الملائمة وكانت النتائج ايجابية وبناءً عليه فقد تم اعتمادها وتوزيعها على العينة النهائية.

ولقياس مدى مصداقية الاستبانة (فقد تم استخدام معادلة: Alpha Cronbach)، (حيث بلغ معامل الفا ٠,٧٦٢٢) مما يشير الى وجود اتساق وترابط بين عباراتها.

٧. **حدود الدراسة:** انحصرت حدود الدراسة في الآتي:

أ. الحدود العلمية تجلت في الموضوع قيد الدراسة وأنموذجها كان مبنياً على طروحات كل من: (ابراهيم، ٢٠١٧) و (Macoooby et al., 2011) و (عمران، ٢٠١٥)، وأيضاً تم الاستفادة منها بخصوص أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومؤشرات البراعة التنظيمية المعتمدة في الدراسة الحالية.

ب. الحدود المكانية انحصرت في الشركة العامة لصناعة الادوية/نينوى.

ج. الحدود الزمنية امتدت بين ٢٠١٩/١٢/٥ لغاية ٢٠٢٠/٤/٢٠.

٨. **منهج الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية وكتابة الموضوع قيد الدراسة وقد حدد اسلوب (ليكرت الخماسي) لقياس مدى استجابة المبحوثين بقصد الوقوف على الواقع الفعلي لأبعاد متغيرات الدراسة الحالية وصولاً الى الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بها.

٩. **الادوات الاحصائية:** استعانت الباحثتان بمجموعة من الادوات الاحصائية (التكرارات، النسب المئوية، الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الارتباط، الانحدار) بهدف وصف وتشخيص المتغيرات وبيان علاقة الارتباط والأثر بينها.

ولأجل تحقيق اهداف الدراسة وتأشير مستوى اختبار فرضيتها فقد تم عرض الآتي:

## المحور الثاني: الإطار النظري

### أ. الذكاء الاستراتيجي:

أولاً. مفهوم الذكاء الاستراتيجي: ينظر للذكاء بوصفه القدرة التي وضعها الله (عز وجل) في الانسان حين ميزه عن بقية المخلوقات الاخرى بنعمة العقل والتي تعتبر محور التفكير والتبصر، أما لغوياً فيشير مصطلح الذكاء Intelligence كما ورد في معجم الوسيط بأنه ما يتم به التفكير والاستدلال وتركيب التصورات. (الكواز، ٢٠١٢: ١٧٩)

أما فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي فيعتبر من اهم المفاهيم التي انتشرت في مجال الادارة الاستراتيجية ونالت اهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره حيث قاموا بدراسة الجوانب المتعددة له لمساعدة الشركات على رصد التغيرات البيئية المحيطة بها والاستفادة منها واستغلالها لصالحها وقدموا الكثير من النظريات التي تفسر ابعاده وبنيتها، ويعد أيضاً بأنه عملية ابتكار وتطوير خرائط وطرائق لتوجيه صناعات القرارات لاتخاذ القرارات الصحيحة بصورة دقيقة من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالجودة والدقة العالية. (علامية، ٢٠١٤: ٣)

كما عرّف الذكاء الاستراتيجي بأنه الاداة او العملية لجمع المعلومات في الشركة ثم تحليلها لكي تدعم صناعاتهم لقرارات التنبؤ ووضع الخطط المستقبلية والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار متسلسل ومتعاقب يهدف الى المسار الفكري ازاء ما يحدث في الحاضر وما سيحدث في المستقبل. (عمران، ٢٠١٥: ١٢٨٧)

أما (ياسمينه، ٢٠١٤: ١١) فقد عرف الذكاء الاستراتيجي بأنه أحد مكونات صنع القرارات ويقوده الى توافر المقدرة لوضع الحلول لمشكلات العمل الاكثر تعقيداً، ويعتبر من اهم الأدوات الادارية التي تستخدم في اتخاذ القرارات الصائبة بخصوص القضايا الشاملة والمهمة. ومما تقدم اتضح للباحثين ان الذكاء الاستراتيجي بأنه الصفة التي يتمتع بها القائد الناجح والتي تمكنه من التنبؤ والتخطيط للمستقبل واتخاذ القرارات الصائبة ووضع الحلول للمشكلات المعقدة التي تواجهه في العمل.

ثانياً. أهمية الذكاء الاستراتيجي: تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه أحد المتطلبات الرئيسة للقيادة حيث يعمل على تقوية وتطوير السمات القيادية ويعتبر نظام متكامل وقلب عملية صنع القرار، ويمكن تلخيص اهميته بالنسبة للمنظمات بعض النظر عن طبيعتها والقطاع الذي تمارس انشطتها فيه بكل من النقاط الاتية: (Macooby et al., 2011: 33) و (قاسم، ٢٠١١: ٢٨-٢٩) و (أبو أصبع، ٢٠١٨: ٨-٩) و (حافظ وآخرون، ٢٠١٧: ١٤٨١)

١. مساعدة الشركة في تنفيذ عملياتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة لضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي.
٢. تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة في إطار البيئة التي تعمل ضمنها.
٣. إعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة الشركة وهذا في سبيل مواكبة ومجاراة التطوير والتغير الحاصل في البيئة.
٤. تحديد اوجه التنافس التي من الممكن ان تعتمد عليها الشركة في انشطتها.
٥. يشكل احدى الأدوات التي تعتمد عليها الادارة في التحميل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها.
٦. يمثل احدى الأدوات الرئيسة لمساعدة الادارة على اتخاذ القرارات.

٧. الذكاء الاستراتيجي يؤهل الشركات على ان تكون قادرة على الابداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة.

٨. دوره في نجاح صياغة سياسات الابداع وايجاد منهجيات مبتكرة لمواجهة ما يعترضها من مشكلات

**ثالثاً. أبعاد الذكاء الاستراتيجي:** يتكون الذكاء الاستراتيجي من مجموعة من الابعاد التي تعمل على تشجيع القائد لكي يتمكن من فهم المستقبل، وتحدد أبرز أبعاد الذكاء الاستراتيجي في (التفكير النظامي، الحدس، الاستشراف والرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة) وذلك حسب رأي الكاتب (Maccoby, 2001: 2) و (الكواز، ٢٠١٢: ١٨٠-١٨٢) و (لعلايمة، ٢٠١٤: ١٦-٢٢) و (عمران، ٢٠١٥: ١٢٨٢) و (أبو الغنم، ٢٠١٥: ١٤٥)، والتي ستعتمد في الدراسة الحالية وسيتم عرضها كما يأتي:

١. التفكير النظامي: يتمثل التفكير النظامي (System Thinking) بالمقدرة على دمج أو توليف العناصر المختلفة لغرض تحليلها وإدراك الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتكوين نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأمور التي يتم التعامل معها، كما يعكس هذا البعد امكانية الافراد على التعامل مع العديد من المتغيرات لغرض معالجتها او دراسة العلاقة بينها وتحليلها بالشكل الذي يساعدهم على تفسير الاسباب والنتائج والاستفادة منها في تحقيق الاهداف التي تسعى الشركة الى تحقيقها (عمران، ٢٠١٥: ١٢٩٠). كما أن التفكير النظامي يجسد القدرة على تكامل وتركيب العناصر المتنوعة، لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتشكل صورة واضحة عن الاشياء التي نتعامل معها وصولاً إلى تحقيق أهداف الشركة، بحيث تدرس الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقوم من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام. (Maccoby, 2001: 2)

٢. الحدس: يوصف الحدس بأنه الصوت الداخلي والذي يولد لدينا مشاعر سواء كانت ضد قراراتنا أو معها، لا سيما إذا تضاربت واختلفت البيانات أو كانت غير كافية فإننا نلجأ للاعتماد على حاستنا السادسة للوصول إلى نتيجة وهي الحدس ومن أسباب زيادة الحدس: (أبو أصبع، ٢٠١٨: ١٢)

❖ التدريب على التنبؤ بالمستقبل.

❖ التخيل بأننا نؤدي واجباتنا قبل حدوث تحقيقها.

❖ نلاحظ أحاسيسنا ومشاعرنا التي نتجاهلها عادة.

❖ نحفظ بمسجل لأفكارنا.

❖ نتعلم التأمل أو التنويم المغناطيسي الذاتي.

❖ التصور الرمزي.

كما يشير الى المقدرة الداخلية التي تبين ردود افعال الافراد تجاه المواقف والقرارات المختلفة وبشكل خاص عندما تكون هناك حالة عدم تأكد، ومن اهم العوامل التي من الممكن ان تنمي الحدس لدى الافراد هو التنبؤات المستقبلية والتعامل مع المتغيرات التي تنسم بدرجة عالية من الديناميكية، فالإدارة الجيدة تقتضي قدرة حدسية ثاقبة تستشرف المستقبل، وتبحث عن خبايا الظواهر وصولاً الى حقيقتها ومغزاها، حيث أشار بعضهم الى ان الشعور الحدسي تجاه الحقائق العلمية يمكن ان يقود الى أفضل القرارات، والى أكثرها حكمة. (الكواز، ٢٠١٢: ١٨٠-١٨٢)

٣. الاستشراف والرؤية الاستراتيجية: يعبر هذا البعد عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل وتظهر أهمية هذا البعد في توظيف الذكاء لقادة الشركات في المجالات التالية: (الخفاجي والبغدادي، ٢٠٠١: ١٥٢)

- ❖ إمكانية القادة على التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب منتظم وهادئ.
- ❖ نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها بدائل للأحداث المستقبلية واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.
- ❖ توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ❖ استيعاب القادة لعمليات الشركة الرئيسية، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العلمية.
- ❖ يستخدم هذا البعد للتعبير عن مستقبل الشركة في الامد البعيد وذلك بتحديد اوجه الانشطة المهمة التي ينبغي ان تركز عليها الشركة واهم المجالات التي سوف تتنافس فيها مع الشركات التي تعمل معها ضمن المجال نفسه وبالتالي ضمان تحقيقها للحصة السوقية المناسبة (أبو أصبع، ٢٠١٨: ١٢) ٤. الدافعية: يمثل هذا البعد الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مقنع، كذلك تحفيز العواطف ورغباته لحثه على القيام بعمل معين، وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاءين الاستراتيجي والشعوري في آن واحد. (الكواز، ٢٠١٢: ١٨٠-١٨٢)
- وتظهر هذه المقدرة في سياسات الشركة التي تعتمد في دفع مواردها البشرية نحو بذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ اعمالهم واستثمار ذلك في تحقيق الكثير من المزايا التنافسية بالشكل الذي يساعدهم في التفوق على المنافسين لها كون ان تلك الموارد هي الوحيدة التي تمتاز بالندرة وعدم القدرة للمحاكاة او النقل. (حافظ وآخرون، ٢٠١٧: ١٤٨٤)
- وحينها فان الدافع المتولد لدى الافراد عن عملية خارجية او داخلية تثير فيهم الحماس لمتابعة طريقة معينة في العمل أو عن قدرة قادتهم على حثهم لإنجاز مهام معينة وجعلهم يميلون للتصرف بأسلوب موجه لتقوية الشركة. (أبو الغنم، ٢٠١٥: ١٤٦).
- ٥. الشراكة: وتعكس قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إجادته للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات او الاندماج مع شركات أخرى في صورة شبكات استراتيجية، وهنا يتحدد دور الشراكات بالارتقاء بقدرات قادة الشركات وذلك لأنها: (Maccoby, 2001: 4) و(عمران، ٢٠١٥: ١٢٨٥)
- ❖ أحد اتجاهات التنظيم الحديثة التي تمهد السبيل الى تحسين كفاءة الشركاء ومشاركتهم في أداء المهام بهدف تقليل التكاليف وتحويل التنافس الى تعاون.
- ❖ أحد آليات التكيف مع التحديات البيئية المضطربة، واستثمار الفرص الناتجة عن التطورات التقنية، وضمان انسيابية الأفكار والخبرات بين الشركاء.
- ❖ إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الاسواق الجديدة.
- ❖ اشباع حاجات المستفيدين والسعي لإرضائهم، مع الإبداع في ايجاد الحلول للمشكلات، والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار البعيد الأمد ثم تحقيق قيمة أكبر لجميع أطراف الشراكة.
- ❖ التخلص من جمود الشركة والتقليل من المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها.
- كما يمثل هذا البعد قدرة الشركة على اقامة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع الشركات التي تعمل ضمن مجالها من اجل كسب الدعم الكافي للنجاح في اعمالها، وكلما ارتفع الذكاء الاستراتيجي للمنظمة كلما ارتفعت قدرتها على بناء تلك التحالفات مع الآخرين وبالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار والنمو والبقاء في الاسواق. (حافظ وآخرون، ٢٠١٧: ١٤٨٥)

## ب. البراعة التنظيمية:

أولاً. مفهوم البراعة التنظيمية: البراعة موضوع نال اهتمام العديد من الفروع العلمية، وقد اتت هذه الكلمة من القرون الوسطى اللاتينية وتحديداً من كلمة (Ambidexterity) وتعني استعمال كلتا اليدين، وكذلك يمكن ان تأخذ عدة معان أي استعمال كلتا اليدين بالسهولة المتساوية او متعددة الاستعمال، اما قاموس (أكسفورد، ١٩٨٠: ٢٢) فبين ان كلمة (ambidextrous) تعني القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية كذلك قاموس (المورد الحديث ٢٠٠٨: ٥١) بين بانها تعني ان الشخص قادر على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية وبراعة الى حد استثنائي اي مخادع ذو وجهين. (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٢٢)

وتشكل البراعة التنظيمية في الوقت الحالي مدخل اساسي للعديد من التخصصات الادارية وان الشركات البارعة هي التي تعمل على تحقيق مزايا تنافسية من خلال التطوير والتغيير الجذري والسعي باستمرار للاستثمار والاستكشاف. (Raisch et al., 2009: 685)

وأوضح (canderasekaran, 2009) ان البراعة التنظيمية تمثل القابلية على تنفيذ الابداع وتطوير الاستراتيجيات المتبعة، كما انها تتطلب موائمة الانشطة عبر المستويات التنظيمية بما في ذلك الاستراتيجيات الفعالية ذات القيادة الجيدة و الثقافة التنظيمية وأن البيئات الشركات ذات التنافسية العالية تتطلب ايجاد وحدات بارعة ناتجة عن الموازنة بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة بنفس الوقت، فالتطورات والتغيرات السريعة التي تواجه الكثير من الشركات يتوجب عليها تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وهذا يتطلب وجود البراعة التنظيمية. (المحاسنة، ٢٠١٧: ٢٨-٣١) أما (carneil & halevi, 2009: 211) فقد عرفها بأنها قدرة الشركة على توسيع قدراتها الموجودة وكذلك استكشاف الفرص الجديدة بمهارة متساوية. في حين يرى (simsek et al., 2009: 865) ان هذا المفهوم يستخدم للإشارة على قدرة الشركة لأداء مختلف الافعال الاستراتيجية المتنافسة في اغلب الاحيان وبشكل واسع.

وقد اشار (Huang, 2010: 3) الى ان البراعة التنظيمية اصبحت اتجاهاً ينبثق من كل من حقل للإدارة التنظيمية ولإدارة المعرفة، اذ ان الفكرة الاساسية للبراعة التنظيمية هي التعامل بشكل آني مع الانشطة المتكاملة لقابلية الشركة للتكيف مع التغيرات للحصول على الكفاءة والمرونة في جميع المستويات التنظيمية وكذلك تشكيل التحالفات الاستراتيجية.

ومما تقدم اتضح للباحثين ان البراعة التنظيمية "هي قدرة الشركة على ان تكون مبدعة من خلال تحقيق مزايا تنافسية عن طريق الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لها والبحث عن فرص جديدة في الوقت ذاته".

ثانياً. مدخل دراسة البراعة التنظيمية: ركزت الادبيات على ثلاثة مداخل رئيسة للبراعة التنظيمية داخل الشركة حيث حدد (huang, 2010) هذه المداخل بـ (مدخل الهيكل التنظيمي "تصميم تنظيمي"، ومدخل التنظيم غير الرسمي "السياق الاجتماعي التنظيمي"، ومدخل قيادة الادارة العليا) في حين اتفق كل من (Raisch & birkinshaw, 2008: 375-409) و (Birkinshaw & Gibson, 2004: 46-55) و (المحاسنة، ٢٠١٧: ٢٨-٣١) على مداخل (الهيكل التنظيمي، مدخل التنظيم غير الرسمي، مدخل القيادة ومدخل الحلول السياقية) ويمكن توضيح هذه المداخل على النحو الاتي:

١. مدخل الهيكل التنظيمي: يمكن ان تتحقق البراعة الهيكلية في الشركة من خلال التطوير لآليات هيكلية تتلاءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف ويتمثل



النهج المعياري في ايجاد الهياكل المنفصلة لأنواع مختلفة من الأنشطة، كأن يتم اعطاء الاقسام الاساسية المسؤولية عن خلق المواءمة مع المنتجات والاسواق الموجودة، في حين يتم اعطاء قسم البحوث والتطوير مهمة التنقيب والاستكشاف عن اسواق جديدة وتطوير تقانات جديدة لمتابعة اتجاهات الصناعة الحديثة. (المحاسنه، ٢٠١٧: ٢٨-٣١)

٢. مدخل التنظيم غير الرسمي: يقصد بهذا المدخل الاتجاهات والعلاقات الشخصية التي ينشئها الاعضاء في الشركة ويستمررون بها وتنشأ بسبب طبيعة العمل ووجود الافراد وان هذا المدخل يظهر انواع العلاقات التي تطورت نتيجة للأنشطة غير الرسمية بين اعضاء الشركة، فهي تأتي بشكل طبيعي نتيجة للتقارب بين المعتقدات وقيم الافراد والعلاقات الاجتماعية، وعليه فان الهيكل التنظيمي الغير رسمي يظهر شبكة او نظام من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي. (Raisch & birkinshaw, 2008: 375-409)

٣. مدخل قيادة الادارة العليا: يلعب كبار المدراء والقادة دوراً مهماً في تعزيز البراعة التنظيمية، حيث اشار العديد من الباحثين الأكاديميين والممارسين الى ان القيادة تعد عاملاً داعماً عند تنفيذ البراعة السياقية او الهيكلية كاستكشاف الآليات التكاملية في ادارة التناقضات التي تنشأ داخل الفصل الهيكلي في الشركات، إذ ينظر مؤيدي هذا المدخل الى ان أنشطة الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة في الشركة تتعلق بالمستويات الهرمية المختلفة للإدارة. (المحاسنه، ٢٠١٧: ٢٨-٣٠)

٤. المدخل السياقي: ويعرّف بأنه القدرة السلوكية لأثبات التكيف والتوافق عبر وحدة الاعمال بالكامل بدلاً من خلق الترتيبات الهيكلية المزدوجة، حيث يشير هذا المدخل الى العمليات و الانظمة والاعتقادات التي تشكل السلوك الفردي في الشركة، والذي يجب ان يصمم بحيث يمكن الافراد ويشجعهم على تقسيم اوقاتهم بين الطلبات المتعارضة للاستثمار الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، ويمكن تمييز هذه السياقات عن طريق الانتماء للمجموعة والانضباط في العمل مما يؤمن تسهيل البراعة التنظيمية، فالشركات التي تسعى للنجاح تعمل على التوازن بين العناصر المختلفة والعناصر المتماسكة في سياقاتهم التنظيمية. (Birkinshaw & Gibson, 2004: 46-55)

**ثالثاً. ابعاد البراعة التنظيمية:** حاولت الباحثان وصف البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الابعاد التي جاءت بعد دراسة وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها، وقامت الباحثان في دراستهما الحالية بتحديد أبعاد البراعة التنظيمية بالاستناد إلى: (Cao; Gedajlovic & Zhang, 2009)، (Simsek, 2009: 884) (Bodwell & Chermack: 2010)، فضلاً عن كل من: (المحاسنه، ٢٠١٧: ٣٢-٣٣) و (الباشقالي والداود، ٢٠١٥: ٣٣٢-٣٣٤)، وهي ثلاثة أبعاد للبراعة التنظيمية وسيتم التطرق اليها كالآتي:

١. براعة الاستكشاف: يرتبط الاستكشاف بأنشطة مثل البحث والتباين والتجريب والاكتشاف، فهو يرمز الى التعلم المكتسب بواسطة عمليات التجارب المخطط لها، فمن خلال هذا البعد تتعلم الشركات كيف تخلق القدرات الجديدة باعتماد الاختبارات العلمية والمخاطرة والمرونة والابداع والبحث عن فرص جديدة وزبائن ومجهزين جدد ودخول اسواق جديدة وذلك من خلال التغيير الجذري الذي يعتمد على ادخال عمليات ومنتجات جديدة واستقطاب الافراد ذوي الخبرات والمهارات العالية. (Raisch & birkinshaw, 2008: 389)

فالإبداع المعاصر لا يعتبر مجرد تصميم لمنتج معين، وإنما أيضاً إيجاد طرائق جديدة أو تقديم أشياء جديدة للزبائن بحيث تدهشهم ولم يفكروا بأنهم سيحصلون على الإطلاق، حيث أكد (Gambatese & Hallowell, 2011) بأن الاستكشاف هو اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات) أو العمليات، ويتمثل بتطبيق المعارف وذلك بالاستناد إلى المعلومات الدقيقة وبما يؤدي إلى نتائج فعالة. ويرى (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٢٣) أن الشركات الناجحة تبحث عن الفرص الجديدة في الخارج بدلاً من أن تعطي مجاًلاً للأخريين لينتزعوا أفضلها، فإن الفرص يجب أن تنتهزها الشركة بسرعة على الرغم من هذا قد يرافقه مخاطر محتملة، كما يجب أن تلزم نفسها بالبحث المستمر عن تلك الفرص.

٢. براءة الاستثمار: يشير هذا البعد إلى استغلال الفرص المتمثلة بالاختيار، الإنتاج، التطبيق، الكفاءة، فوحدات الاستثمار تكون ذات مركزية أكبر وثقافات وعمليات مرتبطة بالشركة، وتمثل قدرتها لتحسين الأنشطة وأجراء التعديلات على المنتجات بغرض تحسينها ولخلق قيمة في الامد القريب، أي استغلال الامكانات الحالية واشباع حاجات الزبائن الحاليين. (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٢٦) وقد أشار (الباشقالي والداؤد، ٢٠١٥: ٣٣٢-٣٣٤) إلى أن الاستثمار يعني استغلال جميع الفرص المتاحة في بيئة عمل الشركة لزيادة احتمالات النمو والحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وهناك بعض الفرص التي بإمكان الشركة أن تستثمرها مثل:

- ❖ تقديم البرامج الترويجية التي تؤثر على قرارات الزبائن بخصوص المنتجات.
- ❖ التوسع في الاسواق من خلال سلع وخدمات موجودة اصلاً أو مستحدثة.
- ❖ القدرة على التنوع في المنتجات والخدمات.
- ❖ التقنيات الجديدة والحديثة التي من شأنها ان تزيد من الجودة أو أن ترفع الانتاجية.
- ❖ التدريب المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم.

٣. براءة الهيكل التنظيمي المرن: تمثل براءة الهيكل التنظيمي المرن قدرة الشركات على التحمل والتكيف للتغيير الحاصل في البيئة المحيطة وبأكثر من أسلوب كفوء، كما يساعد هذا البعد الشركات البارعة لإدارة الطلبات المتعددة والمتناقضة، كونه يؤدي إلى تشكيل الفرق الاستكشافية المكانية والوحدات الاستغلالية في المواقع المختلفة مما يولد الاحساس بالحرية في أنشطة العمل المتعددة وبالتالي توليد المرونة الهيكلية، وذلك من خلال تطوير الآليات الهيكلية التي تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها الشركة لتحقيق الموائمة والقدرة على التكيف مع البيئات المحلية المتعارضة. (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٢٣) أما (Simsek, 2009: 884) فيرى أن مفاهيم البراعة الهيكلية مختلفة لكنها تكمل بعضها البعض في زيادة دعم أداء الشركة، وأن هذا البعد لا يخص الهياكل فقط بل البناء لأنظمة وعمليات وتسهيلات بارعة.

في حين ذكر (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٢٦-٢٧) أن البراعة تتطلب إنشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة (هياكل، نظم، ثقافات، حوافز ومكافآت) فالبراعة المقسمة والمتراطة داخل وحدات هيكلية مختلفة تعمل كل وحدة بشكل مستقل وبالوقت ذاته مع وجود تواصل تنظيمي بينهم وكذلك التنسيق بين الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة وتحقيق التزامن من خلال رؤية مشتركة والعمل كفريق واحد في الادارة، لذا فإن الوحدات التنظيمية المستقلة تكون أفضل وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكلياً.

### المحور الثالث: الإطار الميداني

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بهدف معالجتها من خلال التحليل للبيانات المتعلقة بتلك المتغيرات مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والعلاقة والآخر بينها، ولتحقيق ذلك تحدد هذا الإطار في الآتي:

أولاً. وصف وتشخيص أبعاد الذكاء الاستراتيجي على مستوى الشركة المبحوثة:

١. التفكير النظمي: تشير معطيات الجدول (١) الى ان اجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته ( $x_1, x_2, x_3$ ) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (٦٠%) من تلك الاجابات وبوسط حسابي (٣,٥٦٦) وانحراف معياري (١,٠٨٨) وهذا يدل على توافر مؤشرات هذا البعد في الشركة المبحوثة، وقد كانت أعلى نسبة اتفاق على المؤشر ( $x_1$ ) اذ بلغت نسبة الاتفاق (٨٥%) من المبحوثين وبوسط حسابي (٤,١٥٠) وانحراف معياري (٩٧٥٠) مما يدل على امتلاكهم القدرة للتعامل مع التغيرات المحيطة بمنظمتهم بقصد دراستها وتحليلها واكتشاف اسبابها ونتائجها، وذلك من خلال الاعتماد على التفكير النظمي لديهم ليساعدهم على رؤية الاحداث التي تحيط بمنظمتهم بشكل واضح، وهذا ما أشرته اجاباته (٤٧,٥%) من المبحوثين وبوسط حسابي (٣,٠٢٥٠) وانحراف معياري (١,٣٢٩)، الامر الذي يفسر لنا بان العاملين في الشركة المبحوثة يعتمدون الى دراسة العناصر مجتمعة بدلا عن دراستها منفردة لتلمس قيمتها على المدى البعيد هذا ما أقرته اجاباته (٤٧,٥%) من المبحوثين وبوسط حسابي (٣,٥٢) وانحراف معياري (٩٦٠).

٢. الحدس: تبين نتائج الجدول (١) الى أن اجابات المبحوثين حول هذا البعد ومن خلال مؤشراتته ( $x_4, x_5, x_6$ ) توضح ان نسبة الاتفاق بلغت (٤٥,٨٣%) من تلك الاجابات وبوسط حسابي (٣,٢٩١) وانحراف معياري (١,٤١٦) ويدل ذلك على قلة توافر تلك المؤشرات في الشركة المبحوثة، في حين جاءت اعلى نسبة اتفاق للمؤشر ( $x_6$ ) والبالغة (٥٢,٥%) وبوسط حسابي (٣,٣٧٥٠) وانحراف معياري (١,١٦٩٨٧) والذي يبين امتلاك العاملين الشعور الحدسي الذي يقودهم الى اتخاذ افضل القرارات واكثرها حكمة، مما يدفع العاملين الى التخيل لأداء واجباتهم قبل حدوث تحقيقها.

٣. بعد الاستشراف: من خلال معطيات الجدول (١) استنتج بان (٥٠%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (٣,٤) وانحراف معياري (١,١٧٦) اتفقوا بشأن توافر مؤشرات هذا البعد والمعبر عنها ب ( $x_7, x_8, x_9$ ) والذي يبين امتلاك منظمتهم لرؤية ذات ابعاد شمولية تحدد من خلاله اتجاه اعمالها وتوقعاتها لاهم المجالات التي سوف تتنافس فيها مع الشركات التي تعمل ضمن مجالها، مما يستوجب تحويل رؤيتها الاستراتيجية الى واقع يمكن تطبيقه.

٤. بعد الدافعية: تشير نتائج الجدول (١) الى ان نسبة اتفاق اجابات المبحوثين كانت (٤٧,٥%) وبوسط حسابي (٣,١١٦) وانحراف معياري (١,٤٢٧) حول توافر مؤشرات هذا البعد ( $x_{10}, x_{11}, x_{12}$ ) في منظمتهم، أما بالنسبة للمؤشر ( $x_{10}$ ) فقد احتل اعلى نسبة اتفاق من اجابات المبحوثين حول هذا البعد والتي بلغت (٥٥%) وبوسط حسابي (٣,٢٢٥٠) وانحراف معياري (١,٥٦٠٥٣)، ويدل ذلك على اتباع الشركة المبحوثة سياسية لتحفيز العاملين من خلال استعمال الحوافز والمكافآت المتنوعة لإثارة التنافس بينهم وبقصد توليد دافعية لديهم لإنجاز اعمالهم المكلفين بها بأفضل صورة ممكنة.

٥. بعد الشراكة: تبين من معطيات الجدول (١) ان اجابات المبحوثين بخصوص مؤشرات هذا البعد والمتمثلة بـ (x13, x14, x15) تؤكد عدم توافر بعد الشراكة في الشركة المبحوثة، حيث بلغت نسبة الاتفاق (٤٤,١٦%) من تلك الاجابات وبوسط حسابي (٣,٢٩٢) وانحراف معياري (١,١١٨) وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة ليس بإمكانها اقامة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع الشركات التي تعمل ضمن مجالها لكسب الدعم الكافي لها، وعدم استفادتها من خبرات وافكار الشركاء في ميدان عملها لتحقيق اهدافها، بالإضافة لقلّة سعيها للمشاركة لتشارك في الموارد النادرة مع الشركات الاخرى للتكيف مع البيئة المتغيرة.

وبناءً على ما تقدم يتضح للباحثين ان بعض ابعاد الذكاء الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة جاءت بالحدود الفعالة والمؤشرة لسيادة حالة من الذكاء الاستراتيجي لدى المبحوثين وبدرجة من الايجابية والمتمثلة ببعدي التفكير النظمي والاستشراف، في حين جاءت بقية الابعاد بمستويات أدنى من ذلك والذي يؤشر قلة توافرها في الشركة المبحوثة.

الجدول (١): التكرارات والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء

#### الاستراتيجي

الابعاد	الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
التفكير النظمي	X1	16	40	18	45	4	10	---	---	2	5	4.150	.9750
	X2	7	17.5	12	30.0	17	42.5	3	7.5	1	2.5	3.025	1.329
	X3	7	17.5	12	30.0	10	25.0	7	17.5	7	17.5	3.525	.9600
المؤشر الكلي		60%		25.8%		16.66%						3.566	1.088
الحديث	X4	8	20.0	10	25.0	12	30.0	4	10.0	6	15.0	3.2500	1.31559
	X5	8	20.0	8	20.0	14	35.0	6	15.0	4	10.0	3.2500	1.23517
	X6	6	15.0	15	37.5	11	27.5	4	10.0	4	10.0	3.3750	1.16987
المؤشر الكلي		45.83%		30.83%		15.00%						3.291	1.416
الاستشراف	X7	7	17.5	13	32.5	10	25.0	3	7.5	7	17.5	3.2500	1.33493
	X8	8	20.0	12	30.0	14	35.0	4	10.0	2	5.0	3.5000	1.08604
	X9	8	20.0	12	30.0	11	27.5	8	20.0	1	2.5	3.4500	1.10824
المؤشر الكلي		49.99%		29.16%		20.84%						3.4	1.176
الدافعية	X10	11	27.5	11	27.5	3	7.5	6	15.0	9	22.5	3.2250	1.56053
	X11	4	10.0	12	30.0	11	27.5	8	20.0	5	12.5	3.0500	1.19722
	X12	9	22.5	10	25.0	6	15.0	5	12.5	10	25.0	3.0750	1.52564
المؤشر الكلي		47.5%		16.66%		35.83%						3.116	1.427
الشراكة	X13	9	22.5	8	20.0	11	27.5	9	22.5	3	7.5	3.2750	1.26060
	X14	7	17.5	12	30.0	13	32.5	6	15.0	2	5.0	3.4000	1.10477
	X15	2	5.0	15	37.5	15	37.5	5	12.5	3	7.5	3.2000	.992280
المؤشر الكلي		44.16%		32.5%		23.33%						3.292	1.118

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.

#### ثانياً. وصف وتشخيص البراعة التنظيمية على مستوى الشركة المبحوثة:

١. براعة الاستكشاف: اظهرت معطيات الجدول (٢) ان اجابات المبحوثين بشأن هذا البعد ومن خلال مؤشرات (y1, y2, y3, y4, y5) تميل باتجاه عدم الاتفاق، اذ بلغت نسبة اتفاقهم (٤٦,٥%) مقابل عدم اتفاقهم ونسبة (٢٤%) والنسبة المتبقية منها (٢٩,٥%) محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (١,٦٧٧٥) ومن خلال متابعة كل مؤشر لهذا البعد تبين ان (y1)

حظي بأكبر نسبة اتفاق والبالغة (٧٠%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (١,٠٣٧٧٥) والذي يؤكد على سعي الشركة المبحوثة لابتكار منتجات وخدمات جديدة.

٢. براعة الاستثمار: بينت نتائج الجدول (٢) ان نسبة اتفاق المبحوثين بلغت (٤٧,٥%) وبوسط حسابي (٣,٣٢٥) وانحراف معياري (١,٢١٦٨) والذي يفسر قلة توافر المؤشرات (y6, y7, y8, y9, y10) في الشركة المبحوثة، أما بخصوص المؤشر (y10) فقد حصل على أعلى نسبة اتفاق والبالغة (٥٥%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي (٣,٤٧٥٠) وانحراف معياري (١,٢٨٠٧٨) والذي يدل على ان الشركة المبحوثة تقدم برامج ترويجية تؤثر على قرارات الزبائن حول منتجاتها.

٣. براعة الهيكل التنظيمي المرن: تشير نتائج الجدول (٢) ان اجابات المبحوثين حول هذا البعد وبخصوص مؤشرات (y11, y12, y13, y14, y15) تؤكد عدم توافر تلك المؤشرات في الشركة المبحوثة، اذ بلغت نسبة اتفاقهم (٤٢,٥%) وبوسط حسابي (٣,١٣٠٧) وانحراف معياري (١,٢٤٦٦)، في حين جاءت أعلى نسبة اتفاق للمؤشر (y15) والتي بلغت (٥٠%) وبوسط حسابي (٣,٣٥٠٠) وانحراف معياري (١,٢٤٦٦) والذي يبين ان الشركة المبحوثة تعمل جاهدة على التنسيق بين الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة وتحقيق التزامن بينهم من خلال رؤية مشتركة.

مما تقدم تبين للباحثين ان أبعاد البراعة التنظيمية بمؤشراتها وعلى مستوى الشركة المبحوثة جاءت بنسب اتفاق ضئيلة والذي يفسر بعدم توافرها في تلك الشركة ما عدا المؤشرات (y1, y10, y15) والتي حظيت بنسب ايجابية والذي يؤكد توافرها في الشركة المبحوثة.

الجدول (٢): التكرارات والنسب المئوية والاوراسات الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية

الابعاد	الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
براعة الاستكشاف	Y1	40.0	16	30.0	12	22.5	9	5.0	2	2.5	1	4.0000	1.03775
	Y2	17.5	7	20.0	8	37.5	15	12.5	5	12.5	5	3.1750	1.23802
	Y3	12.5	5	27.5	11	37.5	15	15.0	6	7.5	3	3.2250	1.09749
	Y4	15.0	6	30.0	12	22.5	9	22.5	9	10.0	4	3.1750	1.23802
	Y5	12.5	5	27.5	11	27.5	11	20.0	8	12.5	5	3.0750	1.22762
المؤشر الكلي		46.5%		29.5%		24%						3.33	1.6775
براعة الاستثمار	Y6	20.0	8	20.0	8	32.5	13	17.5	7	10.0	4	3.2250	1.25038
	Y7	12.5	5	32.5	13	27.5	11	10.0	4	17.5	7	3.1250	1.28477
	Y8	20.0	8	25.0	10	30.0	12	17.5	7	7.5	3	3.3250	1.20655
	Y9	17.5	7	35.0	14	27.5	11	17.5	7	2.5	1	3.4750	1.06187
	Y10	25.0	10	30.0	12	22.5	9	12.5	5	10.0	4	3.4750	1.28078
المؤشر الكلي		47.5%		28%		24.5%						3.325	1.2168
براعة الهيكل التنظيمي المرن	Y11	10.0	4	30.0	12	35.0	14	5.0	2	20.0	8	3.0500	1.25983
	Y12	12.5	5	30.0	12	27.5	11	15.0	6	12.5	5	3.1538	1.22557
	Y13	2.5	1	30.0	12	32.5	13	12.5	5	22.5	9	2.7750	1.18727
	Y14	22.5	9	25.0	10	25.0	10	17.5	7	10.0	4	3.3250	1.28876
	Y15	20.0	8	30.0	12	27.5	11	10.0	4	12.5	5	3.3500	1.27199
المؤشر الكلي		42.5%		29.5%		27.5%						3.1307	1.2466

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.

ثالثاً. علاقات الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية على مستوى الشركة المبحوثة: يتضح لنا من معطيات الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١) بين المؤشر الكلي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والمؤشر الكلي للبراعة التنظيمية وقد بلغت (٠,٥٤٦\*\*) وبهذا تحققت الفرضية الاولى.

وفي السياق ذاته تبين لنا عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظامي وبين المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية والتي بلغت (٠,٠٢٧) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني لنا رفض الفرضية الفرعية الاولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى.

كما اتضح لنا وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الحدس كأحد المؤشرات المفسرة للذكاء الاستراتيجي وبين المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية وقد بلغت قيمته (٠,٣٢٩\*) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وعليه فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى.

أما بشأن العلاقة بين الاستشراف وبين المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية فقد تبين وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بينهما والبالغة (٠,٣٢٢\*) عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يعني بان الفرضية الثالثة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى تحققت.

كما اظهرت معطيات الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الدافعية كأحد مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وبين المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية والتي بلغت (٠,٤٣٧\*\*) عند مستوى معنوية (٠,٠١) الامر الذي يبين لنا تحقق الفرضية الرابعة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى، أما بخصوص بعد الشراكة فقد تبين بان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بينه وبين المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية حيث بلغت (٠,٤٦٩\*\*) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبهذا تحققت الفرضية الخامسة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

مما تقدم توضح للباحثين بان الفرضية الرئيسية الاولى وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها قد تحققت وهذا يفسر وجود علاقة ارتباط معنوية وبقيمة جيدة بين متغيرات الدراسة الحالية، باستثناء الفرضية الفرعية الاولى التي لم تتحقق والذي يدل على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التفكير النظامي وبين المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية.

الجدول (٣): الارتباط بين بعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية				المتغير المعتمد
المؤشر الكلي	براعة الهيكل التنظيمي المرن	براعة الاستثمار	براعة الاستكشاف	المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاستراتيجي)
-0.027	0.054	0.008	-0.128	التفكير النظامي
0.329*	0.183	0.306	0.226	الحدس
0.322*	0.208	0.135	0.361*	الاستشراف
0.437**	0.259	0.292	0.402*	الدافعية
0.469**	0.059	0.422**	0.557**	الشراكة
0.546**	0.273	0.420**	0.501**	المؤشر الكلي

p = 0.01

p = 0.05

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.

رابعاً. تحليل علاقات الأثر بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبين البراعة التنظيمية على مستوى الشركة المبحوثة: تبين من معطيات الجدول (٤) بأن هناك علاقة ذات أثر معنوي بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي واجمالي مؤشرات البراعة التنظيمية وذلك كون قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (١٦,١٦٣) أكبر من  $F$  الجدولية البالغة (٤,٣١) وعند مستوى معنوية (٠,٠١) وبدرجات حرية (٣,٣٦)، مما يدل على أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية وعلى المستوى الكلي، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  قيمة (٠,٢٩٨) وهذا يفسر قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ في مؤشرات البراعة التنظيمية بنحو (٠,٢٩%)، وعليه فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية. كما اتضح من الجدول (٤) بأن هناك تأثيراً معنوياً لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية باستثناء بعد التفكير النظمي حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة لهذا البعد (٠,٠٢٨) وهي أصغر من  $F$  الجدولية البالغة (٤,٣١) وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، وان أقوى تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية جاء من بعد الشراكة بدلالة معامل التحديد  $R^2$  إذ بلغت قيمته (٠,٢٢%) من التأثير الكلي، تدعمه  $F$  المحسوبة البالغة (١٠,٦٩٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٣١)، في حين كانت أقل علاقة تأثير لبعد الحس إذ بلغ معامل التحديد  $R^2$  (٠,١٠%).

وعليه يتم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية جميعها باستثناء الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير النظمي ومؤشرات البراعة التنظيمية ومستوى الشركة المبحوثة.

الجدول (٤): تحليل علاقات الأثر بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية على مستوى الشركة المبحوثة

البراعة التنظيمية					المتغير المعتمد
قيم $F$ المحسوبة	اجمالي مؤشرات البراعة التنظيمية	براعة الهيكل التنظيمي المرن	براعة الاستثمار	براعة الاستكشاف	المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاستراتيجي)
((0.028))	(0.001)	(0.003)	(0.000)	(0.016)	التفكير النظمي
((4.622))	(0.108)	(0.033)	(0.093)	(0.051)	الحس
((4.386))	(0.103)	(0.043)	(0.018)	(0.130)	الاستشراف
((8.964))	(0.191)	(0.067)	(0.086)	(0.161)	الدافعية
((10.690))	(0.220)	(0.003)	(0.178)	(0.313)	الشراكة
((16.163))	(0.298)	(0.074)	(0.176)	(0.251)	اجمالي أبعاد الذكاء الاستراتيجي

قيم  $F$  الجدولية = ٤,٣١ قيم  $F$  المحسوبة = (( ))  $R^2$  ( )  $N = 40$   $p = 0.01$  الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.

## المحور الرابع: الإطار الاستنتاجي

### أولاً. الاستنتاجات:

١. أشارت نتائج التحليل الوصفي قلة توافر مؤشرات أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الحس، الدافعية، الشراكة) في الشركة المبحوثة، في حين توافرت مؤشرات بعدي (التفكير النظمي، الاستشراف) فيها.
٢. دلت نتائج التحليل الوصفي على أن إجابات المبحوثين كانت متفقة ولكن بنسب ضعيفة حول مؤشرات البراعة التنظيمية، والذي يفسر قلة توافرها في الشركة المبحوثة.

٣. تبين من نتائج التحليل الوصفي ان بعد التفكير النظمي حصل على اعلى نسبة اتفاق من اجابات المبحوثين، أما بعد الشراكة فكان أقل ابعاد الذكاء الاستراتيجي توافراً في الشركة المبحوثة.
  ٤. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الحالية، باستثناء بعد التفكير النظمي والمؤشر الكلي للبراعة التنظيمية حيث أكدت النتائج الاحصائية بعدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بينهما.
  ٥. وجود علاقة أثر معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد النضج الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، باستثناء بعد التفكير النظمي والمؤشر الكلي للبراعة التنظيمية حيث أكدت النتائج الاحصائية بعدم وجود علاقة أثر معنوية ذات دلالة احصائية بينهما.
- ثانياً. التوصيات:** بناءً على الاستنتاجات التي وصلت اليها الدراسة الحالية فقد تم تقديم عدداً من التوصيات ممثلة بـ:

١. ضرورة اتساع الرؤية بشأن ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في الشركة المبحوثة وعده المنطلق الاول للنجاح المنظمي لان الشركة التي لا يسود فيها الذكاء الاستراتيجي لا يمكن ان تحقق أهدافها.
٢. نظراً لافتقار الشركة المبحوثة الى مؤشرات البراعة التنظيمية وخصوصاً براعة الهيكل التنظيمي المرن، توصي الباحثان بضرورة استحضارها في الشركة المبحوثة لما لها من تأثير في تحليل البيئة الخارجية تحليلاً جيداً وبما يضمن استكشاف فرص جديدة لها.
٣. على الشركة المبحوثة اتباع سياسة لتحفيز العاملين من خلال استعمال حوافز ومكافآت متنوعة لأثارة التنافس بينهم.
٤. تقترح الدراسة الحالية تبني منهاجاً في الشركة المبحوثة للتعلم المكتسب عن طريق عمليات التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تميزها في الاسواق.
٥. العمل على وضع هياكل تنظيمية مرنة في الشركة المبحوثة لمواجهة التغيرات الحاصلة في الاسواق وتلبية متطلبات الزبائن المتعددة.
٦. توصي الدراسة الحالية ان تقوم الشركة المبحوثة بخلق الاجواء المناسبة للعاملين المبدعين للاستفادة من الافكار الجديدة وتنفيذها على النحو الذي يساعدهم على البحث على الفرص الجديدة.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

١. ابراهيم، مها صباح، ٢٠١٧، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد ٣٩، مجلد ١٢، العراق
٢. أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز، ٢٠١٥، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، فرع الكامل، جامعة جدة، السعودية.
٣. ابو أصبع، علي فيصل أحمد، ٢٠١٨، دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، قسم الاصول والادارة التربوية، جامعة اب، اليمن.



٤. الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان والداود، ألفن ناظر ججو، ٢٠١٥، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٥٣)، العدد (٢)، العراق.
٥. البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد، ٢٠١٥، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (١)، العراق.
٦. الخفاجي، نعمة عباس والبغدادي، عادل هادين، ٢٠٠١، ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء: منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، عدد خاص، بوقائع المؤتمر القطري الاول للعلوم الإدارية، بغداد، العراق.
٧. الكرعاوي، محمد ثابت، ٢٠١٦، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهمية في النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٥)، العدد (٢٠)، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، العراق.
٨. الكواز، سعد محمود، ٢٠١٢، إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان.
٩. المحاسنه، لميس عارف عبد ربه، ٢٠١٧، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
١٠. حافظ، عبد الناصر عمك وآخرون، ٢٠١٧، الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة، مجلة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (٢٥)، العدد (٤)، العراق.
١١. عمران، نضال عبد الهادي، ٢٠١٥، أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة آسياسيل للاتصالات، جامعة الفرات الاوسط التقنية، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (٢٣)، العدد (٣)، العراق.
١٢. قاسم، سعاد حرب، ٢٠١١، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة.
١٣. لعلايمية، محمد علي، ٢٠١٤، اهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الادارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
١٤. ياسمينه، نفناف، ٢٠١٤، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعية: دراسة عينة من المؤسسات الصناعية بمدينة برج بوعريرج، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Birkinshaw, J., & Gibson, C., (2004), Building ambidexterity into an organization Sloan Management Review, 45(4).

2. Bodwell, W & Chermack, T., (2010), Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning, Technological Forecasting & Social Change, 77 (2).
  3. Cao, Q; Gedajlovic, E & Zhang, H., (2009), Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects, Organization Science, 20(4).
  4. Carmeli, A & Halevi, M., (2009), How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: the moderating role of contextual ambidexterity, The Leadership Quarterly, 20 (2).
  5. Gambatese, A & Hallowell, M., (2011), Enabling and measuring innovation in the construction industry, Construction Management and Economics, 29 (6).
  6. Huang, P., (2010), When to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities, Working Paper, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan.
  7. Maccoby, Michael, (2001), Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, Research Technology Management, Vol. 44, No. 3.
  8. Maccoby, Michael, (2011), Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership For change, International Society for Performance Improvement, Vol50, No3.
  9. Raisch, S., & Birkinshaw, J., (2008), Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators, Journal of Management, 34.
  10. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L., (2009), Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance". Organization Science, 20(4).
  11. Simsek, Z; Heavey, C; Veiga, F & Souder, D., (2009), A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. Journal of Management Studies, 46(5).
- [www.maccoby.com/Articles/](http://www.maccoby.com/Articles/)

### م/ استثمار الاستبيان

تحية طيبة...

إن استثمار الاستبيان التي بين أيديكم تمثل جزءاً من مشروع البحث الموسوم (الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية/نينوى) إذ تعد هذه الاستثمار مقياساً أعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، نأمل الاجابة على التساؤلات الواردة فيها.

شاكرين تعاونكم معنا

أولاً. الفقرات المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي:

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	لدى عاملينا القدرة على التعامل مع التغيرات المحيطة بمنظمتهم لغرض دراستها وتحليلها واكتشاف اسبابها ونتائجها.					
	التفكير النظامي لعاملينا يساعدهم على رؤية الاحداث التي تحيط بمنظمتهم بشكل أوضح.					
	يعمد عاملونا على دراسة العناصر مجتمعة بدلاً عن دراستها كلاً على حدة لتلمس قيمتها على المدى البعيد.					
٢	يساعدني حدسي في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.					
	أتخيل بأني أؤدي واجباتي قبل حدوث تحقيقها.					
	الشعور الحدسي لعاملينا يقود الى اتخاذ أفضل قرارات وأكثر حكمة.					
٣	تمتلك منظمتنا رؤية أبعادها شمولية تحدد من خلالها اتجاه أعمالها.					
	نتوقع منظمتنا أهم المجالات التي ستتنافس فيها مع الشركات التي تعمل ضمن مجالها.					
	لدى منظمتنا القدرة على تحويل رؤيتها الاستراتيجية الى واقع يمكنها تطبيقه.					
٤	تتبع منظمتنا سياسات لتحفيز العاملين من خلال استخدام الحوافز والمكافآت المتنوعة لأثارة التنافس بينهم.					
	هناك إشباع لحاجات الفرد المادية والمعنوية من قبل الشركة التي تعمل بها.					
	لدينا دافعية لإنجاز أعمالنا المكلفين بها بأفضل بصورة ممكنة.					
٥	تمتلك منظمتنا القدرة على اقامة العديد من التحالفات الاستراتيجية مع الشركات التي تعمل ضمن بيئتها لكسب الدعم الكافي.					
	تستفاد منظمتنا من خبرات وأفكار الشركاء في ميدان عملها لتحقيق اهدافها.					
	تسعى منظمتنا للتشارك في الموارد النادرة مع الشركات الأخرى للتكيف مع البيئات المتغيرة.					

## ثانياً. الفقرات المتعلقة بالبراءة التنظيمية:

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تسعى منظمتنا لابتكار منتجات وخدمات جديدة.					
٢	تبحث منظمتنا عن زبائن جدد لتسويق منتجاتها.					
٣	تمتلك منظمتنا مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية للزبائن وغير المتوقعة منهم.					
٤	تسعى منظمتنا لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق.					
٥	تنتهز منظمتنا الفرص الجديدة بسرعة دون التفكير بالمخاطر المحتملة.					
٦	تقوم الشركة بأجراء تعديلات بسيطة وبانتظام على منتجاتها الحالية.					
٧	تعمل منظمتنا على تحسين كفاءة عملياتها وانشطتها.					
٨	تجتهد منظمتنا لاستثمار الامكانيات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية.					
٩	تهتم منظمتنا بتدريب عاملها وتنمية مهاراتهم.					
١٠	تقدم منظمتنا برامج ترويجية متعددة لتؤثر على قرارات زبائنها حول منتجاتها.					
١١	لدى منظمتنا القدرة على تلبية الطلبات المتعددة والمتغيرة.					
١٢	يتصف الهيكل التنظيمي في منظمتنا بالمرونة وسهولة التغير لمواجهة التغيرات الحاصلة في الاسواق.					
١٣	يساعد الهيكل التنظيمي المرن منظمتنا على تحمل التغير في البيئة وبأسلوب كفوء.					
١٤	تسعى منظمتنا لتطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة في الاسواق.					
١٥	تعمل منظمتنا على التنسيق بين الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة وتحقيق التزامن بينهم من خلال رؤية مشتركة.					