

## 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 انشطة الشركة التي تمكنها من تحقيق اهدافها في إطار البيئة التي تمارس اعمالها فيها والتكيف مع التغيرات كافة ذات العلاقة بتلك الانشطة، من خلال توافر العقول الذكية لأعضائها التي تساعدها 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 (النكرارات، 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 بربت الحاجة إلى التكهن بمستقبل هذه الشركات الذي يؤثر على خططها واستراتيجياتها ونشاطاتها، ومن هذا المنطلق بدأت تدرك أهمية مفهوم الذكاء الاستراتيجي و حاجتها له، حيث اعتمد قادة الشركات هذا المفهوم لرسم الرؤية المستقبلية والقدرات الابداعية واعتبرته كأداة فاعلة لسوق 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 يرتكز 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 تصوّر واضح عن مفهوم الذكاء الاستراتيجي؟

ب. هل لدى الشركة المبحوثة تصوّر 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 للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية والتتبّؤ 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: لعرض تحقيق أهداف الدراسة المشار إليها مقدماً فإن الدراسة تحاول إثبات الفرضية التالية:

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

وينتاش 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 الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

وينتاش عنها الفرضيات الفرعية التالية:

❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير النظمي ومؤشرات البراعة التنظيمية.

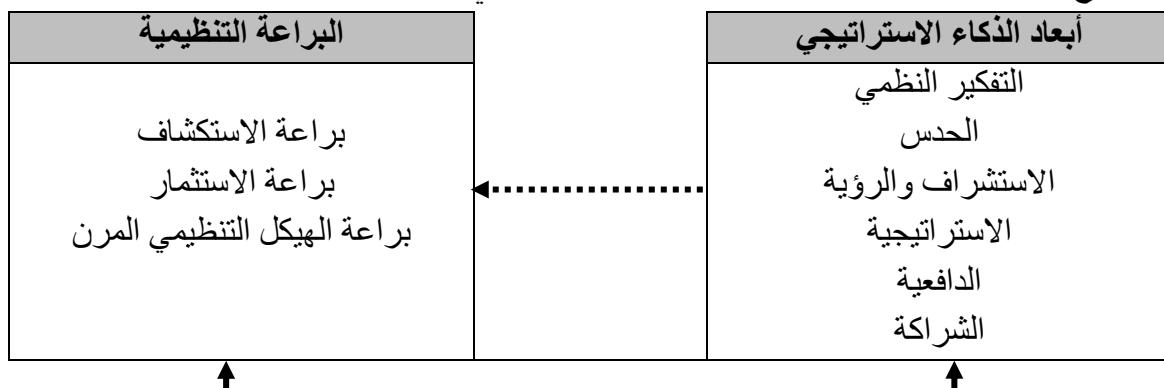
❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الحدس ومؤشرات البراعة التنظيمية.

❖ 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. الموجز الدراسية: اعتمدت الدراسة الحالية المخطط الفرضي أدناه:



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

← يشير إلى الأثر

← يشير إلى الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثان.

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 اضفي على الدراسة طابعاً متنوّعاً ايجابياً.

وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة بالاستفادة من دراسات (المحاسنة، ٢٠١٧) و (علمية، ٢٠١٤) و عبر جزئين الأول خاص بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي (بعد التفكير النظمي الذي فسرته الفقرات  $x_1, x_2, x_3$ ) وبعد الحدس تم تفسيره بالفقرات ( $x_4, x_5, x_6$ ) في حين تمثل بعد الاستشراف بالفقرات ( $x_7, x_8, x_9$ ) أما بعد الدافعية فتمثله الفقرات ( $x_{10}, x_{11}, x_{12}$ ) وصولاً الى بعد الشراكة ممثلاً بالفقرات ( $x_{13}, x_{14}, x_{15}$ ).  
والثاني خاص بمؤشرات البراعة التنظيمية (مؤشر براعة الاستكشاف الذي وضحته الفقرات  $y_1, y_2, y_3, y_4, y_5$ ) ومؤشر براعة الاستثمار الذي فسرته الفقرات ( $y_6, y_7, y_8, y_9, y_{10}$ ) انتهاءً بمؤشر براعة الهيكل التنظيمي المرن الذي بينته الفقرات ( $y_{11}, y_{12}, y_{13}, y_{14}, y_{15}$ ).  
وعرضت الاستبانة على عدة محكمين من الاساتذة المختصين (في مجال الادارة الاستراتيجية) لدراسة مدى دقة صياغة عباراتها ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة، وتم تصحيح الاستبانة في ضوء التعديلات المقترحة من المحكمين، ولاختبار مدى صلاحية الاستثمارة فقد تم اجراء اختبار اولي لها، حيث تم توزيع (٢٠) استمار استبيان 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 وترتبط بين عباراتها.

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

أ. الحدود العلمية تجلت في الموضوع قيد الدراسة وأنموذجها كان مبنياً على طروحات كل من: (ابراهيم، ٢٠١٧) و (Macooby et al., 2011) و (عمان، 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 ٢٠١٩/٥/١٢ و ٢٠٢٠/٤/٢٠ لغاية ٢٠٢٠.

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 والاثر بينها.

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

## المotor الثاني: الإطار النظري

### أ. الذكاء الاستراتيجي:

أولاًً. **مفهوم الذكاء الاستراتيجي:** ينظر للذكاء بوصفه القدرة التي وضعها الله (عزّ 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 وبنيته، ويعد أيضاً بأنه عملية ابتكار وتطوير خرائط وطرائق لتوجيه صناع القرارات لاتخاذ القرارات الصحيحة بصورة دقيقة من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالجودة والدقة العالية. (العلامية، ٢٠١٤: ٣)

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

اما (ياسمينة، 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 لمشكلات المعقده التي تواجهه في العمل.

ثانياً. **أهمية الذكاء الاستراتيجي:** تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه أحد المتطلبات الرئيس 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 الآتية: (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 والتغيير الحاصل في البيئة.
٤. تحديد اوجه التنافس التي من الممكن ان تعتمدتها الشركة في انشطتها.
٥. يشكل احدى الادوات التي تعتمدتها الادارة في التحميل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها.
٦. يمثل احدى الادوات الرئيسية 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 مبكرة لمواجهة ما يعترضها من مشكلات ثالثاً. **أبعاد الذكاء الاستراتيجي:** يتكون الذكاء الاستراتيجي من مجموعة من الابعاد التي تعمل على تشجع القائد لكي يتمكن من فهم المستقبل، وتحدد أبرز أبعاد الذكاء الاستراتيجي في (التفكير النظمي، الحدس، الاستشراف والرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة) وذلك حسب رأي الكتاب (Maccoby, 2001: ٢٠١٢) و (الكواز، ٢٠١٢: ١٨٠-١٨٢) و (العليمة، ٢٠١٤: ٢٢-١٦) و (عمران، ٢٠١٥: ١٤٥) و (أبو الغنم، ٢٠١٥: ١٢٨٢)، والتي ستعتمد في الدراسة الحالية وسيتم عرضها كما يأتي:

١. التفكير النظمي: يتمثل التفكير النظمي (System Thinking) بالقدرة على دمج أو توليف العناصر المختلفة لغرض تحليلها وإدراك الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتكوين نظاماً أو صورة واضحة بشأن الامور 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 والاسقافية منها في تحقيق الاهداف التي تسعى الشركة الى تحقيقها (عمران، ٢٠١٥: ١٢٩٠). كما أن التفكير النظمي 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: ٢٠١٨)

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

❖ التدريب على التنبؤ بالمستقبل.

❖ التخييل بأننا نؤدي واجباتنا قبل حدوث تحقيقها.

❖ نلاحظ أحاسيسنا ومشاعرنا التي نتجاهلها عادة.

❖ نحتفظ بمسجل لأفكارنا.

❖ نتعلم التأمل أو التويم المغناطيسى الذاتي.

❖ التصور الرمزي.

كما يشير الى المقدرة الداخلية التي تبين ردود افعال الافراد تجاه المواقف والقرارات المختلفة وبشكل خاص عندما تكون هناك حالة عدم تأكيد، ومن اهم العوامل التي من الممكن ان تبني الحدس لدى الافراد هو التنبؤات المستقبلية والتعامل مع المتغيرات التي تتسم بدرجة عالية من الديناميكية، فالادارة الجيدة تقتضي قدرة حدسية ثاقبة تستشرف المستقبل، وتبثث عن خبايا الظواهر وصولاً إلى حقيقتها ومغزاها، حيث أشار بعضهم الى ان الشعور الحدسی 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: (الخاجي والبغدادي، ٢٠٠١: ١٥٢)

- ❖ امكانية القادة على التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب منظم 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.
- ❖ ويستخدم 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 تمنع القائد بالذكاءين الاستراتيجي والشعوري في آن واحد. (الكواز، ٢٠١٢: ١٨٠-١٨٢)
- ❖ وتظهر هذه المقدرة في سياسات الشركة التي تعتمدتها في دفع مواردها البشرية نحو بذل اقصى 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)
- ❖ وحيينها 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 يتعدد دور الشركات بالارتقاء بقدرات قادة الشركات وذلك لأنها: (Maccoby, 2001: 4) و(عمران، ٢٠١٥: ١٢٨٥)  
❖ أحد اتجاهات التنظيم الحديثة التي تمهد الطريق لفاء الشركاء ومشاركتهم في أداء المهام بهدف تقليل التكاليف وتحويل التناقض إلى تعاون.
- ❖ أحد آليات التكيف مع التحديات البيئية المضطربة، واستثمار الفرص الناتجة عن التطورات التقنية، وضمان انسابية الأفكار والخبرات بين الشركاء.
- ❖ إطار عمل تعاوني للتعاون في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة.
- ❖ إشباع حاجات المستفيدين والسعى 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 المخاطر الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقه.
- ❖ 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 الأسواق. (حافظ وآخرون، ٢٠١٧: ١٤٨٥)

### بـ البراعة التنظيمية:

أولاًً. مفهوم البراعة التنظيمية: البراعة موضوع نال اهتمام العديد من الفروع العلمية، وقد انت 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) فيبين ان كلمة (ambidextrous) تعني القرة 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 (2009, canderasekaran) 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 لفرص 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: ٣١-٢٨) أما (carmeil & 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 (3: 2010) Huang الى ان البراعة التنظيمية اصبحت اتجاهها ينبع من كل من حقل للادارة التنظيمية والإدارة المعرفة، اذ ان الفكره 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 للباحثتين ان البراعة التنظيمية "هي قدرة الشركة على ان تكون مبدعة من خلال تحقيق مزايا تنافسية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها والبحث عن فرص جديدة في الوقت ذاته".

ثانياً. مداخل دراسة البراعة التنظيمية: ركزت الابحاث 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) 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 هيكيلية تتلاءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف ويتمثل

النهج المعياري في ايجاد الهيكل المنفصلة لأنواع مختلفة من الانشطة، لأن يتم اعطاء الاقسام الاساسية المسئولية عن خلق المواجهة مع المنتجات والأسواق الموجدة، في حين يتم اعطاء قسم البحث والتطوير مهمة التقييم والاستكشاف عن اسواق جديدة وتطوير تقانات جديدة لمتابعة اتجاهات الصناعة الحديثة. (المحاسنة، ٢٠١٧: ٢٨-٣١)

٢. مدخل التنظيم غير الرسمي: يقصد بهذا المدخل الاتجاهات والعلاقات الشخصية التي ينشئها الاعضاء في الشركة ويستمرون بها وتنشأ بسبب طبيعة العمل وجود 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 عاملًا داعمًا عند تنفيذ البراعة السياقية او الهيكلية كاستكشاف الآليات التكاملية في ادارة التناقضات التي تنشأ داخل الفصل الهيكلية في الشركات، إذ ينظر مؤيدي هذا المدخل الى ان انشطة الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة في الشركة تتعلق بالمستويات الهرمية المختلفة للادارة. (المحاسنة، ٢٠١٧: ٢٨-٣٠)

٤. المدخل السياقي: ويعرف بأنه القدرة السلوكية لأثبات التكيف والتواافق 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 لمحتها ومضمونها، وقامت الباحثان في دراستهما الحالية بتحديد أبعاد البراعة التنظيمية بالاستناد إلى: (Simsek, 2009: 884)، (Cao; Gedajlovic & Zhang, 2009: 884)، (Bodwell & Chermack: 2010: ٣٢-٣٣)، وهي ثلاثة ابعاد للبراعة التنظيمية وسيتم التطرق اليها كالتالي:

١. براعة الاستكشاف: يرتبط الاستكشاف بأنشطة مثل البحث والتبين 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 والمخاطر والمرونة والابداع والبحث عن فرص جديدة وبيان 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)

فإلبداع 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 المعرفة 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 مجالاً للأخرين 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. براعة الاستثمار: يشير هذا البعد إلى استغلال الفرص المتمثلة بالاختيار، الانتاج، التطبيق، الكفاءة، فوحدات الاستثمار تكون ذات مركزية أكبر وثقافات وعمليات مرتبطة بالشركة، وتتمثل قدرتها لتحسين الانشطة واجراء التعديلات على المنتجات بعرض تحسينها ولخلق قيمة في الامد القريب، أي استغلال الامكانات الحالية وابشاع حاجات الزبائن الحاليين. (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٢٦) وقد أشار (الباشقالي والداود، ٢٠١٥: ٣٣٢-٣٣٤) إلى أن الاستثمار يعني استغلال جميع الفرص المتاحة في بيئه عمل الشركة لزيادة احتمالات النمو والحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وهناك بعض الفرص التي بإمكان الشركة ان 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 التنويع في المنتجات والخدمات.
- ❖ التقنيات الجديدة والحديثة التي من شأنها ان تزيد من الجودة أو أن ترفع الانتاجية.
- ❖ التدريب المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم.

٣. براعة الهيكل التنظيمي المرن: تمثل براعة الهيكل التنظيمي المرن قدرة الشركات على التحمل والتكيف للتغيير الحاصل في البيئة المحيطة وبأكثر من اسلوب كفوء، كما يساعد هذا البعد الشركات البارعة لإدارة الطلبات المتعددة والمتناضضة، 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 تتواءب 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، وإن هذا البعد لا يخص الهياكل فقط بل البناء لأنظمة وعمليات وتسهيلات بارعة.

في حين ذكر (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٢٦-٢٧) أن البراعة تتطلب إنشاء هيكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة (هيكل، نظم، ثقافات، حواجز ومكافآت) فالبراعة المقسمة والمترابطة 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 والأثر 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 مؤشراته ( $x_1, x_2, x_3$ ) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (%)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 امتلاكم 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 تحبط بمنظمتهم بشكل واضح، وهذا ما أشرته اجابات (%)٤٧,٥ من المبحوثين وبوسط حسابي (٣,٠٢٥٠) وانحراف معياري (١,٣٢٩)، الامر الذي يفسر لنا بان العاملين في الشركة المبحوثة يعمدون الى دراسة العناصر مجتمعة بدلا عن دراستها منفردة لتنمّس قيمتها على المدى البعيد هذا ما أقرته اجابات (%)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 مؤشراته ( $x_4, x_5, x_6$ ) 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 أعلى نسبة اتفاق للمؤشر ( $x_6$ ) والبالغة (%)٥٢,٥ وبوسط حسابي (٣,٣٧٥٠) وانحراف معياري (١,١٦٩٨٧) والذي يبيّن امتلاك العاملين الشعور الحديسي الذي يقودهم الى اتخاذ افضل القرارات واكثرها حكمة، مما يدفع العاملين الى التخيّل 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) اتفقاً بشأن توافر مؤشرات هذا البعد والمعبّر عنها بـ ( $x_7, x_8, x_9$ ) والذي يبيّن امتلاك منظمتهم لرؤية ذات ابعاد شمولية تحدد من خلاله اتجاه اعمالها وتوقعاتها لامّ 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 أعلى 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 ممكنه.

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 لقلة سعيها للمشاركة لمشاركة في الموارد النادرة مع الشركات الاخرى للتكيف مع البيئة المتغيرة.

وبناءً على ما تقدم يتضح للباحثتين ان بعض ابعاد الذكاء الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة جاءت بالحدود الفعلة 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 والاواسط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء**

#### الاستراتيجي

الابعد	الفقرات	اتفاق بشدة	اتفاق			محاب			لا اتفاق			لا اتفاق بشدة			الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	
			%	ت	%	%	ت	%	%	ت	%	%	ت	%			
التفكير النظمي	X1	40	16	45	18	10	4	45	10	7.5	3	42.5	17	30.0	12	17.5	3.025
	X2	17.5	7	30.0	12	17.5	7	30.0	12	17.5	7	17.5	7	30.0	12	17.5	1.329
	X3	17.5	7	25.0	10	17.5	7	25.0	10	17.5	7	17.5	7	30.0	12	17.5	.9600
المؤشر الكلي			60%			25.8%			16.66%			15.00%			1.088		
الحدس	X4	20.0	8	25.0	10	20.0	8	20.0	10	15.0	6	10.0	4	30.0	12	15.0	1.31559
	X5	20.0	8	20.0	8	20.0	8	20.0	8	15.0	4	15.0	6	35.0	14	15.0	1.23517
	X6	15.0	6	27.5	11	37.5	15	37.5	15	15.0	4	10.0	4	27.5	11	15.0	1.16987
المؤشر الكلي			45.83%			30.83%			20.84%			15.00%			1.416		
الاستشراف	X7	17.5	7	32.5	13	17.5	7	32.5	13	17.5	7	17.5	7	17.5	13	17.5	1.33493
	X8	20.0	8	30.0	12	20.0	8	20.0	8	15.0	4	10.0	4	35.0	14	15.0	1.08604
	X9	20.0	8	30.0	12	20.0	8	20.0	8	15.0	4	10.0	4	27.5	11	15.0	1.10824
المؤشر الكلي			49.99%			29.16%			20.84%			15.00%			1.176		
الدافعية	X10	27.5	11	27.5	11	27.5	11	27.5	11	22.5	9	12.5	5	15.0	6	15.0	1.56053
	X11	10.0	4	30.0	12	10.0	4	30.0	12	10.0	4	12.5	5	20.0	8	12.5	1.19722
	X12	9	4	25.0	10	12.5	5	15.0	6	25.0	10	12.5	5	15.0	6	12.5	1.52564
المؤشر الكلي			47.5%			16.66%			35.83%			23.33%			1.427		
الشراكة	X13	22.5	9	27.5	11	20.0	8	22.5	9	15.0	6	12.5	5	15.0	6	12.5	1.26060
	X14	17.5	7	30.0	12	17.5	7	30.0	12	17.5	7	12.5	5	20.0	8	12.5	1.10477
	X15	5.0	2	32.5	13	30.0	12	30.0	12	17.5	7	12.5	5	37.5	15	17.5	.992280
المؤشر الكلي			44.16%			32.5%			44.16%			23.33%			1.118		

الجدول من إعداد الباحثتان 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 مؤشراته (y1, y2, y3, y4, y5) تمثل باتجاه عدم الاتفاق، اذ بلغت نسبة اتفاقيهم (٤٦,٥٪) مقابل عدم اتفاقيهم وبنسبة (٤٢,٤٪) والنسبة المتبقية منها (٥,٥٪) محايدين، 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 (١,٠٣٧٥) 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 مؤشراته (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 للباحثتين 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 والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية

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

الجدول من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

ثالثاً. علاقات الارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية على مستوى الشركة المبحوثة: يتضح لنا من معطيات الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠٠٠١) بين المؤشر الكلي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والمؤشر الكلي للبراعة التنظيمية وقد بلغت (٥٤٦,٥٠٠\*\*) وبهذا تتحقق الفرضية الاولى.

وفي السياق ذاته تبين لنا عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي وبين المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية والتي بلغت (٢٧,٠٠٠١) عند مستوى معنوية (٠٠٠١) 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 (٣٢٩,٠٠\*) عند مستوى معنوية (٠٠٠١) وعليه فقد تتحقق 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 وبالبالغة (٣٢٢,٠٠\*) عند مستوى معنوية (٠٠٠١) مما يعني بان الفرضية الثالثة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى تتحقق.

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 (٤٣٧,٠٠\*\*) عند مستوى معنوية (٠٠٠١) 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 (٤٦٩,٠٠\*\*) عند مستوى معنوية (٠٠٠١) وبهذا تتحقق الفرضية الخامسة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ما تقدم توضح للباحثين بان الفرضية الرئيسية الاولى وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها قد تحققا 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 النظمي وبين المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية.

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

المؤشر الكلي	البراعة التنظيمية				المتغير المعتمد المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاستراتيجي)
	براعة الهيكل التنظيمي المرن	براعة الاستثمار	براعة الاستكشاف		
-0.027	0.054	0.008	-0.128		التفكير النظمي
0.329*	0.183	0.306	0.226		الحس
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 وأجمالي 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 (٥٠,٢٩%)، وعليه فقد تحقق 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 (٠,٠٠١)، وان أقوى تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية جاء من بعد الشراكة بدلالة معامل التحديد  $R^2$  اذ بلغت قيمته (٢٢,٠٠%) من التأثير الكلي، تدعمه F المحسوبة البالغة (١٠,٦٩٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٣١)، في حين كانت أقل علاقة تأثير لبعد الحدس اذ بلغ معامل التحديد  $R^2$  (١٠,٠٠%).

وعليه يتم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية جميعها باستثناء الفرضية الفرعية الاولى 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

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

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

#### المحور الرابع: الإطار الاستنtagي

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. اشارت نتائج التحليل الوصفي قلة توافر مؤشرات أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الحس، الدافعية، الشراكة) في الشركة المبحوثة، في حين توافت مؤشرات بعدي (التفكير النظمي، الاستشراف) فيها.
2. دلت نتائج التحليل الوصفي على ان اجابات 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 توافرًا 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 لأن الشركة التي لا يسود فيها الذكاء الاستراتيجي لا يمكن ان تحقق اهدافها.
  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 تحليلًا جيداً وبما يضمن استكشاف فرص جديدة لها.
  ٣. على الشركة المبحوثة اتباع سياسة لتحفيز العاملين من خلال استعمال حوافز ومكافآت متنوعة لأثر 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 هيكل 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 احمد، 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، أفن 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 الادارية، بغداد، العراق.
٧. الكرعاوي، محمد ثابت، ٢٠١٦، دور مرتزقات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهمية في النجف الاشرف، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (٢٠)، العدد (٥)، 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. المحاسنة، 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،الأردن.
١٠. حافظ، عبد الناصر عمك وآخرون، ٢٠١٧، الذكاء الاستراتيجي للادارة 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. لعليمية، محمد علي، ٢٠١٤، اهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الادارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
١٤. ياسمينة، نفاف، 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, Journalof Management, 34.
  10. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L., (2009), Organi-zational ambidex-terity: 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/ استمارة الاستبيان

تحية طيبة...

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

شكريين تعانونكم معنا

**أولاً. الفقرات المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي:**

العبارة	ت	
لدى عاملينا القدرة على التعامل مع التغيرات المحيطة بمنظمتهم لغرض دراستها وتحليلها واكتشاف اسبابها ونتائجها.	١	التفكير النظمي
التفكير النظمي لعاملينا يساعدهم على رؤية الاحداث التي تحيط بمنظمتهم بشكل واضح.	٢	
يعد عاملونا على دراسة العناصر مجتمعة بدلاً عن دراستها كلاً على حدة لتلمس قيمتها على المدى البعيد.	٣	
يساعدني حسي في التنبؤ بالتغييرات المستقبلية.	٤	
أتخيل بأنني أؤدي واجباتي قبل حدوث تحقيقها.	٥	الحس
الشعور الحسي لعاملينا يقود إلى اتخاذ أفضل قرارات وأكثر حكمة.	٦	
تمناك منظمتنا رؤية أبعادها شمولية تحدد من خلالها اتجاه أعمالها.	٧	
تنوّع منظمتنا أهم المجالات التي ستتنافس فيها مع الشركات التي تعمل ضمن مجالها.	٨	الاستشراف والرؤية الاستراتيجية
لدى منظمتنا القدرة على تحويل رؤيتها الاستراتيجية إلى واقع يمكنها تطبيقه.	٩	
تبّع منظمتنا سياسات لتحفيز العاملين من خلال استخدام الحوافز والمكافآت المتنوعة لتأثير التنافس بينهم.	١٠	
هناك إشباع لحاجات الفرد المادية والمعنوية من قبل الشركة التي تعمل بها.	١١	
لدينا دافعية لإنجاز أعمالنا المكلفين بها بأفضل بصورة ممكنة.	١٢	الدافعية
تمناك منظمتنا القدرة على اقامة العديد من التحالفات الاستراتيجية مع الشركات التي تعمل ضمن بيئتها لكسب الدعم الكافي.	١٣	
تستفاد منظمتنا من خبرات وأفكار الشركاء في ميدان عملها لتحقيق اهدافها.	١٤	
تسعى منظمتنا للتشارك في الموارد النادرة مع الشركات الأخرى للتكيف مع البيئات المتغيرة.	١٥	

**ثانياً. الفقرات المتعلقة بالبراعة التنظيمية:**

العبارة	ت	
تسعى منظمتنا لابتكار منتجات وخدمات جديدة.	١	براعة الاستكشاف
تبث منظمتنا عن زبائن جدد لتسويق منتجاتها.	٢	
تمتلك منظمتنا مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية للزبائن وغير المتوقعة منهم.	٣	
تسعي منظمتنا لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الأسواق.	٤	
تنتهز منظمتنا الفرص الجديدة بسرعة دون التفكير بالمخاطر المحتملة.	٥	
تقوم الشركة بأجراء تعديلات بسيطة وبانتظام على منتجاتها الحالية.	٦	براعة الاستثمار
تعمل منظمتنا على تحسين كفاءة عملياتها وانشطتها.	٧	
تجهد منظمتنا لاستثمار الامكانيات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية.	٨	
تهتم منظمتنا بتدريب عاملها وتنمية مهاراتهم.	٩	
تقديم منظمتنا برامج ترويجية متعددة لتأثر على قرارات زبائنهما حول منتجاتها.	١٠	
لدى منظمتنا القدرة على تلبية الطلبات المتعددة والمتغيرة.	١١	براعة الهيكل التنظيمي المرن
يتصف الهيكل التنظيمي في منظمتنا بالمرنة وسهولة التغيير لمواجهة التغيرات الحاصلة في الأسواق.	١٢	
يساعد الهيكل التنظيمي المرن منظمتنا على تحمل التغيير في البيئة وبأسلوب كفؤ.	١٣	
تسعي منظمتنا لتطوير آليات هيكلية تتواكب مع متطلبات المنافسة في الأسواق.	١٤	
تعمل منظمتنا على التنسيق بين الاستغلال الأمثل لفرص والبحث عن فرص جديدة وتحقيق التزامن بينهم من خلال رؤية مشتركة.	١٥	