

## دور عناصر التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء المدراء في معمل أدوية سامراء

م.د. أسيل ناصر سبتي

كلية الإدارة والاقتصاد

الجامعة العراقية

aseelnassersabti@gmail.com

م.م. عصام خضير مجيد

المديرية العامة لتربية بغداد/الكرخ الاولى

وزارة التربية

isammajeed@gmail.com

م. مروان صباح حسن

كلية الإدارة والاقتصاد

الجامعة العراقية

marwansabah.singer@gmail.com

### المستخلص:

تناول البحث موضوع التفكير الاستراتيجي ومدى قدرته في بناء البراعة التنظيمية في معمل أدوية سامراء، استهدف البحث تحديد مستوى التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى المدراء في الميدان المبحوث للوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في الميدان المبحوث، وسعياً لتحقيق أهداف البحث تم تبني مجموعة من الفرضيات تمحورت حول وجود علاقتي ارتباط وتأثير معنويتان بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بدلالة عناصره (التفكير النظمي، التوجه المستقبلي للوقت، التوجه الذكي للفرص، حل المشكلات الابداعي)، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات ومناقشتها، وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية فقد تم تحليل بيانات الجانب العملي الذي تضمن تحليل لإجابات وآراء المدراء المبحوثين في الميدان المبحوث والبالغ عددهم (40) مديراً، فضلاً عن تحليل العلاقات الإحصائية بين متغيرات البحث، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها تحقق أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي في البراعة التنظيمية، بما معناه أن تبني التفكير الاستراتيجي بكافة عناصره يسهم في تحقيق البراعة التنظيمية في الميدان المبحوث. الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، البراعة التنظيمية، معمل أدوية سامراء.

### The Role of Strategic Thinking Elements in Building Organizational Ambidexterity/Analytical Study of Managers' Opinions in Samarra pharmaceutical laboratory

Lecturer. Marwan Sabah Hassan

College of Administration and Economics

Aliraqia University

Assist. Lecturer: Isam Khudhir Majeed

General Directorate of Education Baghdad

Al-Karkh First

Ministry of Education

Lecturer. Dr. Aseel Nasser Sebti

College of Administration and Economics

Aliraqia University

### Abstract:

The research dealt with the topic of strategic thinking and its ability to build Organizational Ambidexterity in the Samarra Medicines Laboratory. The research aimed to determine the level of strategic thinking and Organizational Ambidexterity among managers in the researched field to determine the nature of the relationship and the effect between strategic thinking and organizational ambidexterity in the researched

field. In pursuit of the research objectives, a group was adopted among the hypotheses centered on the existence of two moral correlations and influences between strategic thinking and Organizational Ambidexterity in terms of its dimensions (systemic thinking, future direction of time, intelligent approach to opportunities, creative problem-solving). The research relied on the descriptive and analytical approach in presenting and discussing data, and using a group of statistical methods. The data of the practical aspect was analyzed, which included an analysis of the answers and opinions of the (40) managers surveyed in the field investigated, as well as an analysis of the statistical relationships between the research variables. A set of conclusions were reached, the most important of which is a significant impact of strategic thinking on Organizational Ambidexterity. What this means is that adopting strategic thinking in all its dimensions contributes to achieving righteousness Regulatory capacity in the field researched.

**Keywords:** Strategic thinking, Organizational Ambidexterity, Samarra pharmaceutical laboratory

## المقدمة

تحتل البراعة التنظيمية اليوم مكانة بارزة في حقل الادارة الاستراتيجية باعتبار أن منظمات الاعمال الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين الانشطة الاستكشافية والانشطة الاستغلالية بشكل متزامن، اذ يمكن لمنظمات الاعمال البحث عن قدرات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الاعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظف الامكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة (Benner & Tushman, 2003) وعلى الرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي في تمكين المنظمات على المزج بين الانشطة المتناقضة (Bonn, 2001) مثل الاستغلال والاستكشاف وهو ما يشكل جوهر البراعة التنظيمية، بسبب ندرة البحوث -حسب علم الباحثين- التي تناولت طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في بيئة الاعمال العراقية. وعلى الرغم من أن البراعة التنظيمية تلعب دورا مهما وحيويا في ديمومة المنظمات ونجاحها، إلا أن دراسة العوامل التي تسهم في بنائها لم تحظ بالاهتمام الكافي في بيئات الاعمال، على الرغم من أن فهم العوامل التي تجعل المنظمات بارعة أصبح قضية مهمة كون الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تتطلب قدرات وامكانيات مختلفة وغير متناسقة، وبالتالي فإن عملية تحقيق البراعة التنظيمية تبدو معقدة وصعبة وهنا يأتي التفكير الاستراتيجي باعتباره وسيلة لتحقيق البراعة التنظيمية، فالتفكير الاستراتيجي يوفر للمنظمات مجموعة من الخصائص أهمها الفهم الشامل لبيئتها، والتركيز على الابداع، واعادة الافكار المستجدة، والاستفادة من الافكار القديمة (Bonn, 2001)، وتشكل هذه السمات الدعائم الاساسية للبراعة التنظيمية، الامر الذي يستدعي دراسة الدور الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية.

## المحور الاول: المنهجية

**أولاً. مشكلة البحث:** تعد البراعة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي بدأت تستثير اهتمام منظمات الاعمال في ظل احتدام المنافسة الشديدة على المستوى المحلي والاقليمي وحتى العالمي، وتسعى المنظمات من اجل ذلك بناء قاعدة من القدرات الابداعية عبر تنويع عملياتها التشغيلية، وتعظيم مخرجاتها التنظيمية، وتوسيع دائرة الاستكشاف والاستثمار للفرص البيئية المتاحة

واستغلالها ابداعيا، ويرتبط هذا الموضوع بشكل اساسي في سعي المنظمات نحو تبني النهج الاستراتيجي في عملياتها والافادة من التفكير الاستراتيجي لقادتها في بناء تلك البراعة، ونظرا لهذه العلاقة الوثيقة بين الموضوعين، فان مشكلة البحث الحالي تتمثل في عدم وجود دراسات تبحث في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي بوصفه متغيرا مستقلا ودوره في بناء البراعة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الدوائية في مدينة سامراء. وبناء على ذلك تتمحور المشكلة في التساؤلات الآتية:

١. هل تتبنى الشركة العامة للصناعات الدوائية في مدينة سامراء عناصر التفكير الاستراتيجي؟

٢. ما مدى التأثير الذي تحدثه عناصر التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية؟

### ثانياً. أهمية البحث:

١. الأهمية العلمية: تتجلى بما ستفصح عنه إجابة لتساؤلات مشكلة البحث النظرية بوصفها منطلقاً للإطار النظري، والذي يعد مساهمة متواضعة في الحقل المعرفي بخصوص متغيرات البحث.

٢. الأهمية الميدانية: تنعكس من خلال تشجيع ادارة الميدان المبحوث لتطبيق المقترحات التي سيخرج بها البحث، وكذلك تنعكس تلك الأهمية في اختبار مقدار الأثر بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية على مستوى العناصر والوقوف على مدى دلالاتها إحصائياً، ومن خلالها يمكن للمنظمة المبحوثة تبني عناصر التفكير الاستراتيجي في بناء براعتها التنظيمية.

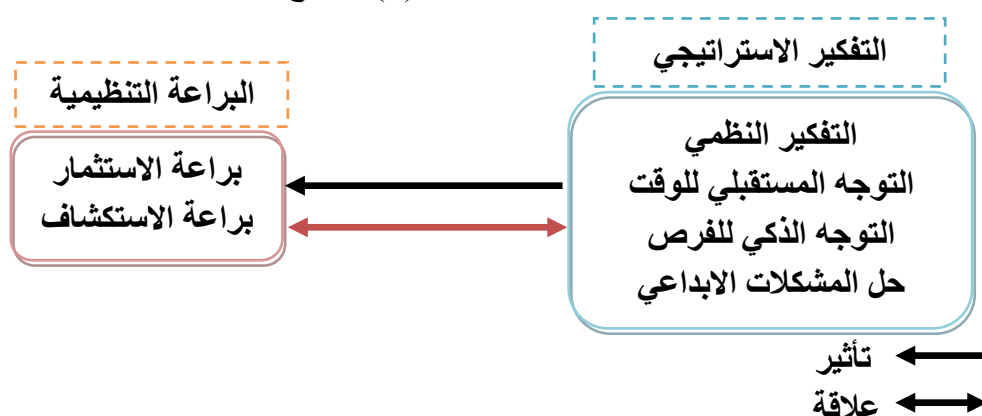
ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، ومن هذه الأهداف تشخيص وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث وبيان مضامين هذا الأثر عبر العلاقة وحدودها على مستوى المنظمة المبحوثة وكما يأتي:

١. عرض مضامين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية من خلال تشخيصها في الشركة العامة للصناعات الدوائية في مدينة سامراء.

٢. معرفة عناصر التفكير الاستراتيجي الأكثر تبنيًا لدى مدراء الشركة العامة للصناعات الدوائية في مدينة سامراء.

٣. توضيح أثر عناصر التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الدوائية في مدينة سامراء.

رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة: من خلال الجانب النظري للبحث، يمكن وضع نموذج افتراضي يصور حركة متغيرات البحث المستقلة والتابعة والشكل (١) يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الباحثين.

#### خامساً. فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية)، وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط بين بُعد التفكير النظمي والبراعة التنظيمية.
  ٢. توجد علاقة ارتباط بين بُعد التوجه المستقبلي للوقت والبراعة التنظيمية.
  ٣. توجد علاقة ارتباط بين بُعد التوجه الذكي للفرص والبراعة التنظيمية.
  ٤. توجد علاقة ارتباط بين بُعد حل المشكلات الابداعي والبراعة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي في البراعة التنظيمية، ومن هذه الفرضية الرئيسية تفرعت الفرضيات الفرعية الآتية:
١. يوجد تأثير معنوي لبُعد التفكير النظمي في البراعة التنظيمية.
  ٢. يوجد تأثير معنوي لبُعد التوجه المستقبلي للوقت في البراعة التنظيمية.
  ٣. يوجد تأثير معنوي لبُعد التوجه الذكي للفرص في البراعة التنظيمية.
  ٤. يوجد تأثير معنوي لبُعد حل المشكلات الابداعي في البراعة التنظيمية.

**سادساً. منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية في تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

**سابعاً. مجتمع الدراسة واختبار العينة:** يتكون مجتمع الدراسة من القيادات في معمل أدوية سامراء (مدير عام، معاون مدير، مدير قسم، مدير شعبة، مدير وحدة) والبالغ عددهم (40) قيادياً وقد وزعت الاستبانة على جميع افراد المجتمع المذكور واسترجعت (37) استبانة صالحة للتحليل.

**ثامناً. حدود الدراسة:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة بمعمل أدوية سامراء ضمن حدود محافظة صلاح الدين. أما الحدود الزمانية للدراسة فقد تمثلت بمدة اجراء الدراسة الميدانية وهي من ٢٠٢٠/٧/١ ولغاية ٢٠٢٠/٩/٣٠.

**تاسعاً. أداة جمع البيانات:** استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات واستقصاء آراء العينة، وفي هذه الاستبانة جزءان، الأول منها حول المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) حيث احتوت عناصر التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي، التوجه المستقبلي للوقت، التوجه الذكي للفرص، حل المشكلات الابداعي) والثاني حول المتغير التابع (البراعة التنظيمية) حيث تضمنت عناصر البراعة التنظيمية (براعة الاستثمار، براعة الاستكشاف)، وقد بلغ مجموع فقرات الاستبانة بفرعها الأول والثاني (30) فقرة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة - غير موافق إطلاقاً) وكان توزيع الفقرات بواقع (20) فقرة للتفكير الاستراتيجي و(10) فقرة للبراعة التنظيمية.

**عاشراً. أساليب المعالجة الإحصائية:** تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن هذه المعالجات المستخدمة: (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، التكرارات، معامل الارتباط، معادلة الانحدار الخطي البسيط).

#### المحور الثاني: الجانب النظري للبحث

١. **مفهوم التفكير الاستراتيجي:** يشير مفهوم التفكير الاستراتيجي، الذي تعد انطلاقة الحقيقية كمصطلح في فبراير من العام 1994 بعد صدور مقالة (Mintzberg) في مجلة (Harvard Business Review) والتي أكدت ان التشابك المفاهيمي بين التخطيط والتفكير من شأنه ان يسبب إرباك للإدارة العليا وينعكس سلباً على رؤية المنظمة. فالتفكير بشكل عام نتاج عقلي عالي المستوى يمر عبر حزمة من العمليات الذهنية يتضمن التحليل والتركيب وصياغة

الافتراضات، لتتجسد مخرجاته النهائية على شكل مفاهيم واحكام ونظريات، ويتفاعل التفكير مع الواقع ويكون انعكاسا له، ويرتبط مع النظام الاجتماعي والنفسي (فرج، ٢٠٠٨: ١٢٧). ويمثل التفكير الاستراتيجي المعرفة المستقبلية لإدارة الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل ووضع سيناريو التعامل معها بشكل دائم مما يكفل استمرارية البقاء والنمو والتطور، فضلا عن كونه يقود الى التحول من النظر الى المنظمة على انها مجموعة من الوحدات المنعزلة والمتفرقة التي قد تتنافس على الموارد المتاحة الى النظر اليها على انها اجزاء مترابطة في كيان واحد يتعاون للتكامل والمزج بين الموارد للحصول على أفضل النتائج (العامري، ٢٠٠٨: ١٢). وهو ايضا محاولة لتحويل رؤية المدراء التنفيذيين الى تصور واضح لما سوف تبدو عليه المنظمة في المستقبل (Robert, 2000: 2). ويرى (Zand, 2010: 5) التفكير الاستراتيجي بأنه تفكير ابداعي يزود متخذي القرار برؤى قيمة لتطوير عملية التحليل الاستراتيجي.

اما (الكبيسي، ٢٠٠٨: ٢٣) فيرى ان التفكير الاستراتيجي يسهم في خلق مرجعية منهجية للمنظمة في الاستباق والاستشراف لمواجهة التحديات المستقبلية التي من الصعب تحمل نتائجها دون الاستعداد المسبق لها. ومن خلال ما تقدم يستنتج الباحثون ان التفكير الاستراتيجي هو نشاط معرفي ينتج عنه تفكير ذهني يطبقه الفرد ميدانيا من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

**أ. أهمية التفكير الاستراتيجي:** تنبع أهمية التفكير الاستراتيجي من أهمية التعامل مع القضايا الاستراتيجية من خلال تبني مسارات تضمن لمنظمات الاعمال تحقيق الغايات والاهداف البعيدة الامد وتخصيص الموارد الضرورية، فالتفكير الاستراتيجي يعد البناء الاستراتيجي البارح لهيكل الاستراتيجية المطلوبة من خلال الاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل معتمدا على الابداع والابتكار وربما التغيير الجذري للوضع التنافسي للمنظمة (Liedtka, 1998: 121). ويرى (Robinson, 2005: 2) ان أهمية التفكير الاستراتيجي تتمحور في تركيزه على القضايا الجوهرية للمنظمات كالتغيير الجذري او التدريجي، تحديد الاستراتيجية الاكثر تأثيرا في توجه المنظمة، إدراك الاهداف الاستراتيجية وربط المهام اليومية بالاستراتيجيات طويلة الامد، فضلا عن تخصيص الموارد التي لها تأثير ايجابي في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة. ويساعد التفكير الاستراتيجي القادة على تكوين تصورا واضحا بشأن أين هم الان، واين ينبغي ان يكونوا في المستقبل لكي يتمكنوا من ان يتحركوا في هذا الاتجاه بشكل أسرع ومجهود اقل، كما يعد من العوامل الاساسية الداعمة لتحقيق الاداء الاستراتيجي (Goldman & Scott, 2016: 259).

**ب. عناصر التفكير الاستراتيجي:** يتكون التفكير الاستراتيجي من عدة عناصر يختلف في تحديدها الباحثون تبعاً لاتجاهاتهم الفكرية والفلسفية وسيتم تناول العناصر حسب أنموذج (Liedtka, 1998) واختبارها في الجانب التطبيقي للدراسة، والعناصر هي:

- التفكير النظمي: وهو الذي يمكّن من تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الاستراتيجي هو أنموذج ذهني لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا (الدوري وعلي، ٢٠١٣: ٣٠).
- التوجه المستقبلي: يُعبّر عنها بأنها تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمدراء من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي (Lynch, 2000: 351).
- التوجه الذكي للفرص: التفكير الاستراتيجي هو الذكاء في اقتناص الفرص، أي أن تتجه منظمة الأعمال نحو استغلال الفرص المتاحة والتجارب المميزة والأفكار الجديدة التي تمكنها من إيجاد البدائل بهدف التحسين والتطوير (إبراهيم ومصطفى، ٢٠٢٠: ٥).

- حل المشكلات الإبداعي: يكشف عن صلة فعالة بين التوليف الإبداعي والأدوات التحليلية تقوم بالتحقيق في التفكير الاستراتيجي على المستويين الفردي والتنظيمي إذ إن إنشاء التفكير الاستراتيجي في هذين المستويين يخلق كفاءة أساسية للوحدات التي تعد مصدراً للميزة التنافسية (فليح وكاظم، ٢٠١٨: ٣٦١).

٢. مفهوم البراعة التنظيمية: يشرح الباحثون والكتاب في شرح المفاهيم العلمية انطلاقاً من حقائق راسخة نابعه عن دراسات علمية متواترة وتجارب معاشه فالمنظمات الناجحة عبر الزمن تتسم بالبراعة من خلال قدرتها على المواءمة في إدارتها لمتطلبات العمل الآنية واستجابتها وتكيفها في الوقت ذاته مع التحديات البيئية والتنظيمية (Raisch & Birkinshaw, 2008: 375) إذ تعتمد المنظمات البارعة على تركيز جهودها وفق مساريين متوازيين يكمل أحدهما الآخر ويشكلا رافداً واحداً يصب في بوتقة الازدهار والبقاء التنظيميين.

ويشير (O'Reilly & Tushman, 2011: 6) بأن قدرة المنظمات على أن تكون شغوفة وبارعة هي من صميم القدرات الديناميكية، إذ تتطلب مهارة البراعة من كبار المديرين إنجاز مهمتين أساسيتين وهي:

- ينبغي أن يكونوا قادرين على الإحساس الدقيق بالتغيرات في بيئتهم التنافسية، بما في ذلك التحولات المحتملة في التكنولوجيا والمنافسة والعملاء والتنظيم.

- ينبغي أن يكونوا قادرين على العمل وفقاً لهذه الفرص والتهديدات؛ لتكون المنظمة قادرة على استثمارها عن طريق إعادة تأهيل كل من الأصول الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة.

وتعد البراعة التنظيمية بناء متكامل يشير إلى توجه المنظمة المزدوج صوب الاستثمار والاستكشاف، فالاستثمار يزيد من الإنتاجية والكفاءة من خلال تحسين الاختيار والتنفيذ عبر التركيز على الأنشطة الحالية التي تزاوئها المنظمة، فيما يرتبط الاستكشاف بالبحث والتنويع والتجريب أي التركيز على الأنشطة الجديدة في المجالات المستحدثة (حسين والعاني، ٢٠١٨: ٢٧٨). ويؤكد (إبراهيم، ٢٠١٧: ٢١٢) في مفهوم البراعة التنظيمية على ضرورة تركيز المنظمة على رأس مالها البشري من أجل امتلاك آلية لصنع التداوئية والمبادأة، والقدرة على توظيف المعرفة بشكل متواصل لتوليد الإبداع في كلا المسارين التدريجي والجذري، فضلاً عن التعامل مع الأنشطة المتعارضة بشكل متزامن ومتناسق وتتجلى البراعة التنظيمية المنبثقة من حقل علم الإدارة التنظيمية وعلم إدارة المعرفة في قدرة المنظمة على إدارة ذلك التناقض، ومتابعة استراتيجيات البراعة الاستكشافية والاستثمارية في آن واحد، وتحقيق أداء متفوق على مستوى المخرجات التنظيمية (Venugopal et al., 2017: 3). إذ أن كل وضع منهما يتطلب هياكل وعمليات وأنشطة مختلفة وتنافس حاد على نفس الموارد النادرة لتعزيز المعرفة الموجودة لديها وتوسيع نطاقها بشكل تدريجي والبحث والتجريب عن معرفة جديدة ومن ثم تطويرها بما يخدم سياساتها واستراتيجياتها المستقبلية ويضمن لها المواءمة مع تحديات بيئتها الخارجية (Martin et al., 2017: 38).

ومن خلال ما تقدم يستنتج الباحثون أن البراعة التنظيمية تتجلى في تنفيذ المنظمة لأنشطته الاستكشاف والاستغلال في آن واحد.

أ. **مداخل البراعة التنظيمية:** دأبت منظمات الأعمال التي تتطلع إلى مواصلة النجاح حاضراً ومستقبلاً إلى المضي قدماً في امتلاك عوامل النجاح واستقراء المتغيرات المستقبلية من خلال قدرة قيادتها العليا على المناورة وامتلاك زمام المبادرة في استثمار أصولها الملموسة وغير الملموسة واستكشاف الفرص الجديدة. فعمدت المنظمات إلى إيجاد وحدات مستقلة في أنشطتها وعملياتها وهياكلها، إلا أنها متكاملة في أهدافها وغاياتها لدعم مبادرات الإبداع واستثمار مواردها بشكل أمثل من خلال ثلاثة مداخل تنظيمية:

- المدخل الهيكلي: تتشكل البراعة عبر هذا المدخل من خلال تطوير آليات هيكلية تنسجم مع متطلبات وحجم المنافسة التي تواجهها المنظمة لتكون قادرة على المواءمة والقدرة على التكيف مع التحولات المرتقبة في الصناعة (Raisch & Brikinshaw, 2008: 376). فتعمل المنظمات البارعة على تهيئة وحدات هيكلية مستقلة تتعلق بالاستثمار والاستكشاف استناداً إلى مبدأ الكفاءة والمرونة عبر الإبداع التدريجي والجذري (Benner & Tushman, 2003: 28).

- المدخل السياقي: تدور البراعة التنظيمية ضمن هذا المدخل حول فكرة تطوير المقدرة والممارسات السلوكية لإثبات التوافق والانسجام والقدرة على التكيف في آن واحد عبر وحدة الأعمال بأكملها، إذ ينصب التركيز على إنشاء سياق تنظيمي داعم يمتكّن في نهاية المطاف جميع الأفراد العاملين من متابعة أنشطة الاستثمار والاستكشاف عبر تنظيم الفرق، ودوائر حل المشكلات، وإنتاج النماذج المختلطة، والتناوب الوظيفي، والتدريب المكثف وكذلك على السلطة المحدودة والقيادة التشاركية (Gibson and Birkinshaw, 2004: 209).

- المدخل الفردي: تنطلق البراعة التنظيمية عبره من مبدأ البراعة الفردية القائمة على افتراض أن المنظمات البارعة بحاجة إلى أشخاص يتسمون بقدرات ومهارات نوعية ويمتلكون القدرة على فهم وإدراك متطلبات أنشطة الاستثمار والاستكشاف (Oreilly & Tushman, 2004: 74).

ب. **ابعاد البراعة التنظيمية:** اتفق أغلب الكتاب والباحثين في تصنيف أبعاد البراعة التنظيمية كما ورد عند (Jansen et al., 2005) و (March, 1991) و (Pai, 2007) و (المحاسنة، ٢٠١٧) و (عبودي وخروفة، ٢٠١٨) وكما يلي:

- **براعة الاستكشاف:** تتجلى براعة الاستكشاف في البحث عن الفرص الجديدة، واستهداف زبائن وأسواق غير مستقطبة، وتحقيق أهداف النمو على المدى الطويل مع الاستعداد للتكيف مع التحولات والتغيرات المرتقبة (المحاسنة، ٢٠١٧: ٣٢). إذ يعد الاستكشاف من القدرات الديناميكية المرتبطة بالإبداع التدريجي والجذري في آن الوقت وتغيير النتائج عبر استضافة هياكل وعمليات وثقافات متعددة داخل نفس المنظمة مع القدرة على التجربة والارتجال (Lis et al., 2018: 79-80). ويرتبط الاستكشاف بأنشطة مثل البحث والتجريب فهو يشير إلى التعلم المكتسب عن طريق عمليات التباين والاختلافات المنسقة والتجارب المخطط لها، فمن خلال الاستكشاف يتعلم الأفراد كيفية خلق قدرات جديدة باعتماد المرونة والمبادأة والتوجه نحو المخاطرة والإبداع. فعملية استكشاف الفرص الجديدة تعد بمثابة الرؤية التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتنافس والعمل على توقع الحاجات المستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة (عبودي وخروفة، ٢٠١٨: ٢٤٤).

- **براعة الاستثمار:** يتمثل جوهر هذا البعد في قدرة المنظمة على تسخير كامل قدراتها ومواردها وأصولها التنظيمية واستثمارها بشكل يحقق لها عوائد ايجابية قريبة والتي من الممكن توقعها

والتنبؤ بها (March, 1991: 71,85). ويؤكد (Pai, 2007: 52) أن الاستثمار يتمثل في قدرة المنظمة على تحسين أنشطتها الحالية عبر التغيير المستمر بهدف توليد قيمة اضافية بالأمد القريب. فالإبداعات الاستثمارية تعد إبداعات تراكمية، وهي مصممة لتلبية احتياجات الجمهور أو متطلبات الأسواق الحالية، وتبنى على المعرفة التي تمتلكها المنظمة، وتعزز بالمهارات والعمليات والهياكل والاستراتيجيات لتحقيق الكفاءة والاتساق والموثوقية (Jansen, 2005: 18).

### المحور الثالث: الجانب العملي

يعرض هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة منها الوصفية ك إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة والاستئلة المتعلقة بها، ومنها الاستدلالية ك إيجاد معاملات الارتباط وتحليل الانحدار، واستهدف البحث عينة بحجم 40 استبانة، واستردت 37 استبانة صالحة للتحليل: **أولاً. خصائص عينة البحث:** لقد تم اختيار عينة الدراسة بصورة قصدية مستهدفه جميع مدراء الميدان المبحوث والبالغ عددهم (37) مديراً، ويعرض الجدول (١) وصفاً مفصلاً لعينة البحث:

الجدول (١): وصف عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكور	26	70
		إناث	11	30
		المجموع	37	100
2	سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	8	22
		من 10 و اقل من 20 سنة	23	62
		20 سنة فأكثر	6	16
		المجموع	37	100
	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	26	70
		دراسات عليا	11	30
		المجموع	80	100
2	العمر	من 25 الى 35 سنة	15	41
		من 35 الى 45 سنة	12	32
		من 45 الى 55 سنة	8	22
		من 55 سنة فأكثر	2	5
		المجموع	37	100
2	المسمى الوظيفي	مدير عام	1	3
		معاون مدير	3	8
		مدير ادارة	4	11
		رئيس قسم	5	13
		مدير شعبة	24	65
		المجموع		100

يبين الجدول (١) ان نسبة المدراء من جنس الذكور بلغ 70% من عينة البحث وهي نسبة جيدة تعكس اعتمادية الميدان المبحوث على جنس الذكور في ادارة الاقسام والشعب والوحدات



الإدارية فيما جاءت نسبة الإناث 30% من عينة البحث ويعزو الباحثون سبب تدني هذه النسبة إلى أن أغلب الإناث في مجتمعاتنا العربية لديهم التزامات عائلية تحد من تسلمهم مهام قيادية قد يؤثر على متطلبات حياتهم اليومية، أما فيما يخص سنوات الخبرة فتبين أن المدراء المبحوثين تحت مستوى الخبرة (من 10 سنة وأقل من 20 سنة) شكلوا النسبة الأعلى بنسبة 62% وهذا ما قد يعزوه الباحثون أن المعمل المبحوث يوظف الفئات الشبابية ذات الخبرة في تسنم المهام القيادية وإدارتها، في حين جاء التحصيل الدراسي لفئة البكالوريوس بنسبة 70% وهي نسبة عالية أما فئة الدراسات العليا فشكلت نسبة 30% وهو ما يعزوه الباحثون إلى أن سياسة المعمل المبحوث تتنوع في استقطاب حملة الشهادات العليا والأولية لإدارة أقسامها وشعبها ووحداتها الإدارية، أما فئة العمر فقد حصلت الفئة من 25-35 سنة بنسبة 41% أما فئة العمر من 35-45 سنة فقد حصلت على ما نسبته 32% في حين حصدت الفئة العمرية من 45-55 سنة ما نسبته 22% وأخيراً سجلت الفئة العمرية 55 سنة فأكثر نسبة 5%، وهذا يعكس أن أغلب مدراء الميدان المبحوث هم من الطاقات الشبابية، وأخيراً جاءت المسميات الوظيفية للمدراء على النحو الآتي: مدير عام (1)، معاون مدير (3)، مدير إدارة (4)، رئيس قسم (5)، مدير شعبة (24)، ويود الباحثون إلى أن بعض المدراء هم كانوا مسؤولين عن وحدات إدارية مماثلة للشعب فتم تضمينهم ضمن مسمى الشعبة.

#### ثانياً. الإحصاء الوصفي:

أ. المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي): تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة متغيرات فرعية، إذا يشير الجدول (٢) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقارنة التشتت في إجابات العينة المبحوثة لكل سؤال وللمحور الأول من محاور الاستبانة.

١. المتغير الفرعي الأول (التفكير النظمي): تتضح الأهمية لهذا المتغير من خلال جدول (٢) الذي يعكس إجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاسئلة حسب الأهمية.

الجدول (٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير (التفكير النظمي)

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاسئلة حسب الأهمية
Q1	3.919	0.795	20.286%	3
Q2	3.865	0.673	17.413%	2
Q3	3.973	0.552	13.894%	1
Q4	3.811	0.776	20.362%	4
الاجمالي	3.892	0.699	17.989%	

يبين الجدول (٢) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بالعينة المبحوثة بخصوص متغير (التفكير النظمي)، كما يعكس وسط حسابياً عاماً لمتغير (التفكير النظمي) قدره (3.892) وهذه القيمة أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعكس درجة الاتفاق العالية في مضمون الفقرة الأولى من المحور الأول. كما يبين الجدول (٢) إجابات مجتمع الدراسة على الاسئلة المخصصة للمتغير الأول (التفكير النظمي) إذ توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث (تفكر إدارة الشركة بشكل يعزز من قدرتها على تحسين الكفاءة الإنتاجية) إذ بلغت قيمة الوسط له (3.973) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبأقل تشتت بين

الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري بقيمة (0.552). اما السؤال الرابع (تهتم إدارة الشركة بتعزيز قدرتها على استشراف المستقبل) فقد حقق أدنى مستوى اجابة اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.811) وبتشتت عال مقداره (0.776). اما ترتيب اسئلة متغير (التفكير النظامي) من حيث الاهمية النسبية حيث تم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الاهمية. يبين لنا السؤال الثالث أصغر قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة، بينما حقق السؤال الرابع اعلى قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة.

٢. المتغير الفرعي الثاني (التوجه المستقبلي): تتضح الاهمية لهذا المتغير من خلال الجدول (٣) الذي يعكس اجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاسئلة حسب الاهمية.

الجدول (٣): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير (التوجه المستقبلي)

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاسئلة حسب الاهمية
Q5	3.649	0.949	26.014%	7
Q6	3.595	0.762	21.206%	5
Q7	3,757	0.983	26.175%	8
Q8	3.676	0.914	24.880%	6
الاجمالي	3.669	0.902	24.569%	

يبين الجدول (٣) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بالعينة المبحوثة بخصوص متغير (التوجه المستقبلي)، كما يعكس وسط حسابيا عاما لمتغير (التوجه المستقبلي) قدره (3.669) وهذه القيمة أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعكس درجة الاتفاق العالية في مضمون الفقرة الثانية من المحور الأول. كما يبين الجدول (٣) اجابات مجتمع الدراسة على الاسئلة المخصصة للمتغير الثاني (التوجه المستقبلي) اذ توزعت النتائج بين اعلى مستوى اجابة وقد حققها السؤال السابع (تسعى إدارة الشركة لربط حاضرها بمستقبلها) اذ بلغت قيمة الوسط له (3,757) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عال بين الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري بقيمة (0.983). اما السؤال السادس (تعمل إدارة الشركة على اجراء المقارنات ما بين النتائج الحالية والسنوات السابقة والمتوقعة في المستقبل) فقد حقق أدنى مستوى اجابة اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.595) وبأقل تشتت مقداره (0.762). اما ترتيب اسئلة متغير (التوجه المستقبلي) من حيث الاهمية النسبية حيث تم اعتماد معيار معامل الاختلاف الاقل لتحديد تلك الاهمية السؤال السادس أصغر قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة، بينما حقق السؤال السابع اعلى قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة.

٣. المتغير الفرعي الثالث (التوجه الذكي للفرص): تتضح الاهمية لهذا المتغير من خلال الجدول (٤) الذي يعكس اجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاسئلة حسب الاهمية.

الجدول (٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير (التوجه الذكي للفرص)

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاسئلة حسب الاهمية
Q9	3.811	0.660	17.315%	9
Q10	4.027	0.763	18.954%	12
Q11	4.000	0.707	17.678%	11
Q12	3.811	0.660	17.316%	10
الاجمالي	3.912	0.698	17.816%	

يبين الجدول (٤) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بالعينة المبحوثة بخصوص متغير (التوجه الذكي للفرص)، كما يعكس وسط حسابيا عاما لمتغير (التوجه الذكي للفرص) قدره (3.912) وهذه القيمة أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعكس درجة الاتفاق العالية في مضمون الفقرة الثالثة من المحور الأول. كما يبين الجدول (٤) اجابات مجتمع الدراسة على الاسئلة المخصصة للمتغير الثالث (التوجه الذكي للفرص) اذ توزعت النتائج بين اعلى مستوى اجابة وقد حققها السؤال العاشر (تسعى ادارة الشركة الى اقامة العلاقات والتعاون مع الشركات العالمية الاخرى) اذ بلغت قيمة الوسط له (4.027) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عال بين الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري بقيمة (0.763). اما أدنى مستوى اجابة فقد حققها السؤالين التاسع والثاني عشر (تعمل ادلة الشركة على استقطاب الكفاءات المميزة، تسعى ادارة الشركة الى اكتشاف التطورات العلمية) على التوالي، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهما (3.811) وبأقل تشتت مقداره (0.660). اما ترتيب اسئلة متغير (التوجه الذكي للفرص) من حيث الاهمية النسبية حيث تم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الاهمية. يبين لنا السؤالين التاسع أصغر قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة، بينما حقق السؤال العاشر اعلى قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة.

٤. المتغير الفرعي الرابع (حل المشكلات الإبداعية): تتضح الاهمية لهذا المتغير من خلال الجدول (٥) الذي يعكس اجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاسئلة حسب الاهمية.

الجدول (٥): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير (حل المشكلات الإبداعية)

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاسئلة حسب الاهمية
Q13	3.838	1.041	27.130%	15
Q14	3.865	1.058	27.384%	16
Q15	4.000	0.782	19.544%	13
Q16	3.730	0.804	21.569%	14
الاجمالي	3.858	0.921	23.907%	

يبين الجدول (٥) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بالعينة المبحوثة بخصوص متغير (الشراكة)، كما يعكس وسط حسابيا عاما لمتغير (حل المشكلات الإبداعية) قدره (3.858) وهذه القيمة أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعكس درجة

الاتفاق العالية في مضمون الفقرة الرابعة من المحور الأول. كما يبين الجدول (٥) اجابات مجتمع الدراسة على الاسئلة المخصصة للمتغير الرابع (حل المشكلات الإبداعي) اذ توزعت النتائج بين اعلى مستوى اجابة وقد حققها السؤال الخامس عشر (تعتمد إدارة الشركة آليات حديثة في العمل) اذ بلغت قيمة الوسط له (4.000) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت واطي بين الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري بقيمة (0.782). اما أدنى مستوى اجابة فقد حققها السؤال السادس عشر (تحت إدارة الشركة العاملين على استخدام الاساليب الحديثة في الانتاج) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.730) وبتشتت مقداره (0.921). اما ترتيب اسئلة متغير (حل المشكلات الإبداعي) من حيث الاهمية النسبية حيث تم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الاهمية. يبين لنا السؤال الخامس عشر أصغر قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة، بينما حقق السؤال الرابع عشر اعلى قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة.

ب. المتغير التابع (البراعة التنظيمية): تم قياس هذا المتغير من خلال متغيرين فرعيين، إذا يشير الجدول (٦) الى الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقارنة التشتت في اجابات العينة المبحوثة لكل سؤال من اسئلة محور البراعة التنظيمية.

١. الاستكشاف: تتضح الاهمية لهذا المتغير من خلال الجدول (٦) الذي يعكس اجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاسئلة حسب الاهمية.

الجدول (٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (الاستكشاف)

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاسئلة حسب الاهمية
Q17	3.297	0.740	22.452%	19
Q18	3.946	0.780	19.763%	17
Q19	3.703	0.939	25.355%	21
Q20	3.892	0.809	20.790%	18
Q21	3.946	0.911	23.093%	20
الاجمالي	3.757	0.836	22.290%	

يبين الجدول (٦) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بمتغير (الاستكشاف)، كما يعكس وسط حسابيا عاما قدره (3.757) وهذه القيمة أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، علما ان الانحراف المعياري العام هو (0.836) وكذلك معامل الاختلاف (22.290%) والذي يؤكد التشتت الصغير في اجابات العينة ضمن المحور الثاني (البراعة التنظيمية). اما على مستوى الاسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة اسئلة، وكما موضح في الجدول (٦) وتوزعت النتائج بين اعلى مستوى اجابة وقد حققها السؤالين الثامن عشر والسؤال الحادي والعشرون (تسعى الشركة بابتكار منتجات وخدمات جديدة، تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الاسواق الجديدة) على التوالي، اذ بلغت قيمة الوسط لهما (3.946) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت مقداره (0.780) و(0.911) على التوالي. اما أدنى مستوى اجابة فقد حققها السؤال السابع عشر (تتقبل الشركة المطالب التي تتجاوز منتجاتها

وخدماتها الحالية)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.297) وبتشتت مقداره (0.740). اما ترتيب اسئلة متغير (الاستكشاف) من حيث الاهمية النسبية حيث تم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الاهمية. اذ يبين لنا ان السؤال السابع عشر حقق أصغر قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة، بينما حقق السؤال التاسع عشر أعلى قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة.

٢. الاستغلال: تتضح الاهمية لهذا المتغير من خلال الجدول (٧) الذي يعكس اجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الاسئلة حسب الاهمية.

الجدول (٧): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده (الاستغلال)

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاسئلة حسب الاهمية
Q22	3.946	0.743	18.838%	24
Q23	4.027	0.763	18.954%	25
Q24	4.081	0.795	19.482%	26
Q25	4.000	0.667	16.667%	22
Q26	4.027	0.726	18.028%	23
الاجمالي	4.016	0.739	18.394%	

يبين الجدول (٧) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بمتغير (براعة الاستغلال)، كما يعكس وسط حسابيا عاما قدره (4.016) وهذه القيمة أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، علما ان الانحراف المعياري العام هو (0.739) وكذلك معامل الاختلاف (18.394%) والذي يؤكد التشتت المتوسط في اجابات العينة ضمن المحور الثاني (البراعة التنظيمية). اما على مستوى الاسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة اسئلة، وكما موضح في الجدول (٧) وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى اجابة وقد حققها السؤال الرابع والعشرون (تقوم الشركة بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية)، اذ بلغت قيمة الوسط له (4.081) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت مقداره (0.763). اما أدنى مستوى اجابة فقد حققها السؤال الثاني والعشرون (تقوم الشركة بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.946) وبتشتت مقداره (0.743). اما ترتيب اسئلة متغير (براعة الاستغلال) من حيث الاهمية النسبية حيث تم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الاهمية. اذ يبين لنا ان الخامس والعشرون أصغر قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة، بينما حقق السؤال الرابع والعشرون أعلى قيمة لمعامل الاختلاف ضمن اجابات العينة المبحوثة.

ثالثاً. الإحصاء الاستدلالي: لغرض تغطية الجانب الاستدلالي من البحث فقد تم إجراء اختبار فرضيات البحث (الارتباط والتأثير) وكما يلي:

١. اختبار فرضيات الارتباط: اظهرت نتائج التحليل الاحصائي النتائج الموضحة في الجدول (٨) ادناه:

الجدول (٨): معامل الارتباط بيرسون

التفكير الاستراتيجي	البراعة التنظيمية	التفكير النظامي	التوجه المستقبلي للوقت	التوجه الذكي للفرص	حل المشكلات الابداعي
1	.665**	.729**	.815**	.851**	.785**
.665**	1	.437**	.597**	.613**	.363*
.729**	.437**	1	.465**	.640**	.483**
.815**	.597**	.465**	1	.658**	.512**
.851**	.613**	.640**	.658**	1	.467**
.785**	.363*	.483**	.512**	.467**	1

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ما يأتي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية اي ان هناك ارتباط طردي متوسط قيمته (.665)، حيث ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05 والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير النظامي والبراعة التنظيمية اي ان هناك ارتباط طردي ضعيف قيمته (.437)، حيث ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05 والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه المستقبلي للوقت والبراعة التنظيمية اي ان هناك ارتباط طردي متوسط قيمته (.597)، حيث ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05 والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الذكي للفرص والبراعة التنظيمية اي ان هناك ارتباط طردي متوسط قيمته (.613)، حيث ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05 والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين حل المشكلات الابداعي والبراعة التنظيمية اي ان هناك ارتباط طردي ضعيف قيمته (.363)، حيث ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05 والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط.

وكما يبين لنا الجدول (٨) ان جميع فقرات المحور الاول ذات دلالة احصائية وتنص على وجود علاقة ارتباط معنوية المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) وبذلك نتحقق فرضية الارتباط الرئيسية وفرعياتها.

٢. اختبار فرضيات التأثير: اظهرت نتائج التحليل الاحصائي النتائج الموضحة في الجدول (٩) ادناه:

الجدول (٩): تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط

البراعة التنظيمية				المتغير التابع
				المتغير المستقل
التأثير	Sig	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	عناصر التفكير الاستراتيجي
يؤثر	0.007	8.261	0.263	التفكير النظامي
يؤثر	0.000	19.428	0.209	التوجه المستقبلي للوقت
يؤثر	0.000	21.054	0.203	التوجه الذكي للفرص
يؤثر	0.000	18.324	0.278	حل المشكلات الابداعي
تؤثر	0.000	27.770	0.181	كل الأبعاد

DF (1-36)

- يوضح الجدول (٩) نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي في المتغير التابع البراعة التنظيمية، وكما يلاحظ مارس التفكير الاستراتيجي تأثيراً معنوياً في تحقيق البراعة التنظيمية، إذ كانت قيمة  $F$  المحسوبة (27.770) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية (36-1)، وفسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (18.1%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في التماثل التنظيمي، وبما أن قيمة الـ (Sig) بلغت (0.000) وأن قيمة  $F$  المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فهذا يشير إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية.
- بلغ معامل التحديد للتفكير النظمي (0.263) وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره التفكير النظمي في المتغير التابع البراعة التنظيمية، بمعنى أن (26.3%) من الاختلافات الحاصلة في البراعة التنظيمية تعود بالأساس إلى التفكير النظمي، أما فيما يتعلق باختبار  $F$  فقد بلغت قيمتها المحسوبة (8.261) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، وبما أن قيمة الـ (Sig) بلغت (0.007) وأن قيمة  $F$  المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية.
- بلغ معامل التحديد للتوجه المستقبلي للوقت (0.209) وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره هذا البعد في البراعة التنظيمية، بمعنى أن (20.9%) من الاختلافات الحاصلة في البراعة التنظيمية تعود بالأساس إلى التوجه المستقبلي للوقت، أما فيما يرتبط باختبار  $F$  فقد بلغت قيمتها المحسوبة (19.428) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، وبما أن قيمة الـ (Sig) بلغت (0.000) وأن قيمة  $F$  المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية.
- بلغ معامل التحديد للتوجه الذكي للفرص (0.203) وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره هذا البعد في البراعة التنظيمية، بمعنى أن (20.3%) فقط من الاختلافات الحاصلة في البراعة التنظيمية تعود بالأساس إلى التوجه الذكي للفرص، أما فيما يرتبط باختبار  $F$  فقد بلغت قيمتها المحسوبة (21.054) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، وبما أن قيمة الـ (Sig) بلغت (0.000) وأن قيمة  $F$  المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية.
- ويظهر الجدول اعلاه ايضا ان معامل التحديد لبعد حل المشكلات الابداعي (0.278) وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره هذا البعد في البراعة التنظيمية، بمعنى أن (27.8%) فقط من الاختلافات الحاصلة في البراعة التنظيمية تعود بالأساس إلى حل المشكلات الابداعي، أما فيما يرتبط باختبار  $F$  فقد بلغت قيمتها المحسوبة (18.324) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، وبما أن قيمة الـ (Sig) بلغت (0.000) وأن قيمة  $F$  المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً. الاستنتاجات:

١. يؤدي التفكير الاستراتيجي دوراً مهماً في تحقيق البراعة التنظيمية.
٢. يحظى التفكير الاستراتيجي بأهمية بالغة في المنظمات التي تقدم منتجات طبية.
٣. أن التفكير الاستراتيجي بعناصره المختلفة يعتبر أحد الأساليب التي تقود وتسهم في تعزيز البراعة التنظيمية.

٤. وجود علاقة ارتباط معنوية بمستوى وعلى مستوى الابعاد بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

٥. وجود تأثير معنوي التفكير الاستراتيجي في البراعة التنظيمية، وهذا يشير إلى أن معمل أدوية سامراء إذا ما أراد تعزيز البراعة التنظيمية يمكنه الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي لتحقيق البراعة.

#### ثانياً. المقترحات:

١. يقترح البحث بأن تبحث المنظمات والهيئات الاكاديمية على حد سواء عن إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول التفكير الاستراتيجي.

٢. ضرورة زيادة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي بعناصره المختلفة (التفكير النظمي، التوجه المستقبلي للوقت، التوجه الذكي للفرص، حل المشكلات الابداعي) من قبل معمل أدوية سامراء من خلال اجراء الدورات والندوات التخصصية وبالتعاون مع الجامعات لما لذلك من انعكاس إيجابي على تعزيز البراعة التنظيمية، وبالتالي تحقيق الأهداف.

٣. ضرورة تبني التفكير الاستراتيجي كمفهوم هام في ممارسات وسلوك العاملين في معمل أدوية سامراء من قمة الهرم الى أدنى مستوى.

٤. إكساب العاملين في معمل أدوية سامراء مهارات التفكير الاستراتيجي وسبل تعزيزها من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات وتحملهم اعباء مسؤولية اتخاذ القرارات والتفكير بتحقيق الاهداف ورؤية منظمتهم.

٥. اجراء المزيد من البحوث من خلال ربط متغيرات اخرى لتعزيز البراعة التنظيمية كالرشاقة التنظيمية.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

##### أ. الكتب:

١. الكبيسي، عامر خضير، (٢٠٠٨)، التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل، مركز الخليج للدراسات، الشارقة.

٢. العامري، فراس محمد (٢٠٠٨)، التفكير الاستراتيجي، الطبعة الاولى، مكتبة الضاد للطباعة والنشر، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

٣. الدوري، زكريا، (٢٠٠٩)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن

##### ب. الدوريات:

٤. إبراهيم، مها صباح، (٢٠١٧)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في المصرف العراقي الأهلي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٢)، العدد (٣٩).

٥. إبراهيم، محمد خليل ومصطفى، علاء عبد السلام، (٢٠٢٠)، دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، المجلد (٢)، العدد (١).

٦. البناء، زينب مكي، (٢٠١٦)، دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري، مجلة جامعة كربلاء العلمية - المجلد (١٤)، العدد (٢).



٧. حسين، هدى عبد الرحيم والعاني، ألاء عبد الموجود، (٢٠١٨)، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عيين من المدراء في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (١٠٥)، المجلد (٢٤).
٨. عبودي، صفاء إدريس وخروفة، رغد محمد، (٢٠١٨)، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرقابة التنظيمية، دراسة استطلاعية في عينة من شركات الاتصالات النقلة في العراق، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (١٠٩)، المجلد (٢٤).
٩. فرج، كزار عباس متعب (٢٠١٧)، التفكير والتفكير الاستراتيجي-دراسة نظرية"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (١٥)، العدد (١٥).
١٠. فليح، محمد عبد الواحد وكاظم، أشواق طالب، (٢٠١٨)، دور التفكير الرشيق في تعزيز التفكير الاستراتيجي وتخفيض التكاليف، مجلة الجامعة العراقية، المجلد (٤١)، العدد (٢).
١١. محمود، احمد عبد ونعمة، رسل سلمان (٢٠٠٨)، انعكاس التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات الصراعات التنظيمية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (٢٦)، العدد (٦).

#### ج. الأطاريح والرسائل:

١٢. المحاسنة، لميس عارف عبد ربه، (٢٠١٧)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة الاستراتيجية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alexander Martin, Arne Keller & Johann Fortwengel, (2017), Introducing conflict as the micro foundation of organizational ambidexterity. Strategic Organization, 17 (1), (38-61) <http://doi.org/10.1177/1476127017740262>.
2. Lis Andrzej, Barbara Jozefowicz, Mateusz Tomanek & Patrycja Gulak, (2018), The Concept of the Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review, International Journal of Contemporary Management, Volume 17 (2018), Number 1, pp. 77-97, doi:10.4467/24498939IJCM.18.005.8384.
3. Angeliki Papachroni, Loizos Heracleous & Sotirios Paroutis, (2014), Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda, The Journal of Applied Behavioral Science. February 2014, DOI: 10.1177/0021886314553101.
4. Aparna Venugopal, Krishnan T.N., Upadhyayula Rajesh & Manish Kumar, (2017), strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes, The International Journal of human resource management, 2017 <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1277369>, p.3.
5. Benner, M. J., & Tushman, M. L., (2003), Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited". Academy of Management, Vol.28, No.1, 2003.
6. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J., (2004), the antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". Academy of Management Journal, Vol.47, No.1, 2004.

7. Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W., (2005), Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmal enbach Business Review (SBR)*, Vol.57, No.1.
8. March, J. G., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2, No.1, 1991.
9. Lynch, Richard, (2000), *Corporate Strategic*, two th/Ed, Prentice-Hill, Inc, U.S.A.
10. O'Reilly III, Charles A. & Tushman, Michael L., (2011), *Organizational Ambidexterity in Action: How manager explore and exploit* .California management review vol. 53, no. 4 summer 2011 cmr. Berkeley. edu.
11. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., (2004), the ambidextrous organization, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No.1.
12. Pai, A., (2007), overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry. Master's Dissertation, University of Nottingham.
13. Sebastian Raisch, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst & Michael L. Tushman, (2009), Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, June, DOI: 10.1177/0149206308316058.
14. Liedtka, J. M., (1998), Strategic Thinking: Can it be taught, *Long Range Planning*, Vol. 31, no.1, pp. 120-129.
15. Zand, D.E, (2010), Drucker's strategic thinking process: three key techniques, *Strategy & Leadership*, Vol. 38 No. 3.
16. Robert, M., (2000), the power of strategic Thinking: Lock in Markets, Lock out Competitors, McGraw-Hill, New York.
17. Robinson, Ron, (2005), Overcoming Barriers to Strategic Thinking, ABARIS Consulting Inc., Strategic Management Process Consultants.
18. Sanjay Dhir, Swati Dhir and Payel Samanta, (2018), Defining and developing a scale to measure strategic thinking, *Indian Institute of Technology Delhi* At 03:30 21 June 2018 (PT), © Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689, <http://dx.doi.org/10.1108/FS-10-2017-0059>.
19. Goldman Ellen & Andrea Richards Scott, (2016), Competency models for assessing strategic thinking, *Journal of Strategy and Management* Vol. 9 No. 3, 2016 pp. 258-280 © Emerald Group Publishing Limited 1755-425X DOI 10.1108/JSMA-07-2015-0059.
20. Bonn, I., (2001), developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39 (1), 63-70
21. Benner, M. J., and Tushman, M., (2003), Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256.