



أثر البراعة الاستراتيجية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية
دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة بيسي بغداد
م.د. اكرام عدنان الظالمي
جامعة واسط / كلية الادارة والاقتصاد

The Impact of Strategic Ambidexterity on Enhancing Strategic Readiness: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers at Pepsi Baghdad

Ikram Adnan Al-Dhalimi Asst prof
ialthaleme@uowasit.edu.iq

University of Wasit / College of Administration and Economics

المستخلص

استهدفت الدراسة معرفة تأثير البراعة الاستراتيجية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية داخل شركة بيسي بغداد، وذلك نظراً لأهمية البراعة الاستراتيجية كقدرة تنظيمية تسهم في تحقيق توازن بين البحث عن فرص جديدة واستثمار الفرص المتاحة، مما يعزز قدرة المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (68) مديراً من مختلف المستويات الإدارية لدى شركة بيسي بغداد. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، من خلال مجموعة من الطرق الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، وكذلك تحليل الانحدار البسيط.

تظهر النتائج أن مستوى البراعة الاستراتيجية في الشركة عُدّ مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4,10) ونسبة اتفاق بلغت (82%)، كما تبين أن مستوى الجاهزية الاستراتيجية كان مرتفعاً أيضاً بمتوسط حسابي قدره (4,15) ونسبة اتفاق تصل إلى (83%). وقد أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين البراعة الاستراتيجية والجاهزية الاستراتيجية بلغت (0,842)، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبراعة الاستراتيجية على الجاهزية الاستراتيجية، حيث فسرت البراعة الاستراتيجية حوالي (70,9%) من التباين في الجاهزية الاستراتيجية. واختتمت الدراسة بأن تعزيز ممارسات البراعة الاستراتيجية يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الجاهزية الاستراتيجية للمنظمة، مما يساعدها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق ميزتها التنافسية واستدامتها التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: البراعة الاستراتيجية، الجاهزية الاستراتيجية، شركة بيسي بغداد.

Abstract

This study aimed to determine the impact of strategic ambidexterity on enhancing strategic readiness within Pepsi Baghdad. Strategic ambidexterity is crucial as an organizational capability that contributes to balancing the pursuit of new opportunities with the utilization of existing ones, thereby strengthening the organization's ability to adapt to environmental changes and achieve its strategic objectives. The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. Data were collected from a sample of 68 managers across various administrative levels within Pepsi Baghdad. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through a range of statistical methods, including the arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and simple regression analysis. The results indicate that the company's level of strategic ambidexterity was considered high, with a mean of 4.10 and an agreement rate of 82%. Similarly, the level of strategic readiness was also found to be high, with a mean of 4.15 and an agreement rate of 83%. The results confirmed a significant positive correlation (0.842) between strategic ambidexterity and strategic readiness, along with a significant positive impact of strategic ambidexterity on strategic readiness. Strategic ambidexterity explained approximately



70.9% of the variance in strategic readiness. The study concluded that enhancing strategic ambidexterity practices effectively contributes to raising the level of an organization's strategic readiness, helping it adapt to environmental changes and achieve its competitive advantage and organizational sustainability.

Keywords: Strategic ambidexterity, strategic readiness, Pepsi Baghdad

١- المقدمة

تواجه الشركات في وقتنا الحاضر ضغوطاً من بيئة عمل معقدة ومتغيرة باستمرار، بسبب التطورات التكنولوجية المتسارعة، وشدة المنافسة، والعولمة، والتقلبات الاقتصادية المتعاقبة. هذه الظروف فرضت ضرورة امتلاك الشركات قدرات استراتيجية تمكنها من التكيف مع هذه التحولات ومواجهة التحديات المستقبلية بفاعلية وكفاءة. في هذا الإطار، أصبحت البراعة الاستراتيجية إحدى القدرات التنظيمية الأساسية، إذ تساعد في تحقيق توازن بين استكشاف فرص جديدة واستثمار الفرص المتاحة، مما يعزز ازدهارها ونموها ويحقق لها ميزة تنافسية.

تعد البراعة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تناولتها الأبحاث المعاصرة نظراً لدورها الهام في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. فهي تمكن المؤسسة من استخدام مواردها وإمكانياتها بتوازن، يجمع بين الابتكار والتطوير من جهة، والكفاءة التشغيلية من جهة أخرى. كما أنها تعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة بسرعة للتهديدات والفرص التي تظهر في محيطها.

من ناحية أخرى، تمثل الجاهزية الاستراتيجية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات لتحقيق أهدافها المستقبلية، حيث تظهر مدى استعداد المنظمة من حيث مواردها البشرية والتكنولوجية والتنظيمية لإدارة استراتيجياتها بفاعلية وكفاءة. إن وجود الجاهزية الاستراتيجية يضمن توفر البنية التحتية والقدرات الملائمة لمواجهة التحديات واغتنام الفرص، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تحقيق نجاح واستدامة المنظمات.

بناءً على أهمية هذين المفهومين، يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر البراعة الاستراتيجية على تعزيز الجاهزية الاستراتيجية في شركة بيبسي بغداد. سيتم ذلك عبر تحليل العلاقة بينهما وقياس تأثير العوامل المختلفة للبراعة الاستراتيجية على جوانب الجاهزية الاستراتيجية. تكمن أهمية البحث في مساهمته في تقديم إطار علمي يساعد الإدارة على فهم أهمية البراعة الاستراتيجية ودورها في الارتقاء بمستوى الجاهزية الاستراتيجية، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المستقبلية بفاعلية وكفاءة.

المبحث الأول: منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث

تتعرض المؤسسات العاملة في العصر الحالي لعدة تحديات متسارعة نتيجة للتقدم التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية وكثافة المنافسة، مما يجعل من الضروري امتلاك قدرات استراتيجية تساعدها على التكيف مع هذه التغيرات وضمان استمراريتها ونجاحها. وتعتبر البراعة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واستثمار الفرص المتاحة، مما ينعكس بشكل إيجابي على القدرة التنظيمية لتعزيز جاهزيتها الاستراتيجية.

رغم أهمية البراعة الاستراتيجية في تقوية قدرات المؤسسات، إلا أن العديد من الشركات قد تواجه تحديات في تطبيق أبعادها بطريقة تؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الجاهزية الاستراتيجية، مما قد يؤثر على قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق الأهداف المستقبلية.

استناداً إلى ذلك، تتمثل إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو تأثير البراعة الاستراتيجية على تعزيز الجاهزية الاستراتيجية في شركة بيبسي بغداد؟

٢-١ تساؤلات البحث

وينبثق عن ذلك مجموعة من الأسئلة الفرعية:

١. ما هو مستوى توفر البراعة الاستراتيجية في شركة بيبسي بغداد؟
٢. ما هو مستوى الجاهزية الاستراتيجية في شركة بيبسي بغداد؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة الاستراتيجية والجاهزية الاستراتيجية؟
٤. هل هناك تأثير معنوي للبراعة الاستراتيجية على الجاهزية الاستراتيجية؟

٣-١ أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. استكشاف مستوى الكفاءة الاستراتيجية في شركة ببسي بغداد.
٢. تحديد درجة الاستعداد الاستراتيجي في الشركة المدروسة.
٣. تحليل نوع العلاقة الموجودة بين الكفاءة الاستراتيجية والاستعداد الاستراتيجي.
٤. تقييم تأثير الكفاءة الاستراتيجية في تقوية الاستعداد الاستراتيجي.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي تدعم تعزيز الاستعداد الاستراتيجي عبر تطوير الكفاءة الاستراتيجية.

٤-١ أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من الجانبين الأكاديمي والعملي على النحو التالي:

١. إثراء الأدبيات الإدارية التي تتعلق بالمتغيرات كفاءة الاستراتيجية واستعدادها.
٢. إلقاء الضوء على العلاقة بين المتغيرين في سياق الأعمال العراقية.
٣. توفير إطار نظري ومعرفي يمكن الاستفادة منه في الأبحاث المستقبلية.
٤. مساعدة إدارة شركة ببسي بغداد في تقييم مدى الكفاءة الاستراتيجية الحالية لديها.
٥. زيادة تركيز الإدارة على ممارسات الاستعداد الاستراتيجي لمواجهة التحديات البيئية.
٦. تزويد صانعي القرار بمعلومات تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركة.

٥-١ المخطط الفرضي للبحث

يفسر مخطط البحث كونه تركيباً متناغماً للمسارات المقترحة للدراسة الحالية والتي تهدف إلى حل مشكلة معينة. ومن هنا، وبناءً على المشكلة وأهداف البحث، تم تطوير النموذج الفرضي الذي يشمل مساحاً شاملاً للأدبيات ذات الصلة بالاهتمامات البحثية. هذا النموذج يعكس العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث في المنظمة التي تم دراستها، إلى جانب توضيح المتغيرات الفرعية. حيث تعتبر البراعة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً، بينما تُعد الجاهزية الاستراتيجية متغيراً تابعاً. ويمكن إيضاح ذلك بالشكل.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

٦-١ فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: تظهر علاقة ارتباط معنوية بين القدرة الاستراتيجية والاستعداد الاستراتيجي. وينشأ عنها:

١. توجد علاقة ارتباط بين اكتشاف الفرص والاستعداد الاستراتيجي.
٢. توجد علاقة ارتباط بين استغلال الفرص والاستعداد الاستراتيجي.
٣. توجد علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاستعداد الاستراتيجي.
٤. توجد علاقة ارتباط بين التعلم المؤسسي والاستعداد الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للقدرة الاستراتيجية على الاستعداد الاستراتيجي. وينشأ عنها:

١. يوجد تأثير لاكتشاف الفرص على الاستعداد الاستراتيجي.
٢. يوجد تأثير لاستغلال الفرص على الاستعداد الاستراتيجي.



٣. يوجد تأثير للمرونة الاستراتيجية على الاستعداد الاستراتيجي.

٤. يوجد تأثير للتعلم المؤسسي على الاستعداد الاستراتيجي.

٧-١ مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث مدراء شركة ببسي في بغداد، حيث تم استخدام أسلوب التعداد الكامل لمجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٦٨) مديراً من مختلف المستويات الإدارية.

تم توزيع (٦٨) استبانة على أفراد العينة، وتم استعدادتها بالكامل، مما أتاح الحصول على (٦٨) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة (١٠٠٪).

٨-١ أداة البحث

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتم تقسيمها إلى قسمين:

القسم الأول: المعلومات الشخصية للمؤسسين Respondents، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي

القسم الثاني: يتضمن بنود متغيرات البحث: البراعة الاستراتيجية وجاهزية الاستراتيجية

٩-١ مقياس البحث

استخدم البحث مقياس ليكرت الخماسي وفق الخيارات التالية:

درجة	مقياس ليكرت
١	لا أتفق بشدة
٢	لا أتفق
٣	محايد
٤	أتفق
٥	أتفق بشدة

١٠-١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

استعمل برنامج SPSS Statistics لتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال:

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. المعدل والانحراف المعياري.
٣. معامل ألفا كرونباخ للموثوقية.
٤. معامل بيرسون للارتباط.
٥. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.
٦. معامل التحديد (R^2).
٧. اختبار (F).
٨. اختبار (T).

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

٢- مراجعة الادبيات

اولاً: البراعة الاستراتيجية

١-١ مفهوم البراعة الاستراتيجية

اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم البراعة الاستراتيجية، وعليه اختلف المفهوم حسب توجهات وأراء الباحثين، إذ عرفت البراعة الاستراتيجية هي المهارات التي تتطلب التنسيق بين الخطط الاستراتيجية الحالية وقدراتها الداخلية



وكيفية تطوير الخطط في المستقبل، والتي يتم تطويرها من خلال التعلم والتدريب والسرعة في الإنجاز والدقة في العمل. (Wegwu, ٢٠٢٠)

ويعرف رضوان (٢٠٢٠) أنها قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الأعمال والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة من خلال استكشاف واستغلال المؤسسة لمواردها بهدف تحقيق التوازن بين أنشطتها. ويضيف إبراهيم وآخرون (٢٠٢١) هي قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من التهديدات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية من أجل تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال استغلال الطاقات والمهارات التي يتميز بها الموظفون. يرى الحسنوي والحفار (٢٠٢١) أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على الجمع بين استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار ضمن نطاق المؤسسة واستجابتها للتغيرات البيئية بما يتماشى ويتكيف مع الخطط الاستراتيجية. ويشير البساري واللامى (٢٠٢٢)، أن البراعة الاستراتيجية بأنها تمثل قدرة المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجية الحالية وتطويرها في المستقبل.

٢-١ أهمية البراعة الاستراتيجية

تكمن أهمية البراعة الاستراتيجية من خلال ما يلي: (طه، ٢٠٢٢) و (Hussain ,et.al. , 2021)

١. تكمن المؤسسات من استشعار الفرص الحالية ومتابعة الفرص واغتنامها من خلال تخصيص إمكانات وموارد الأصول التنظيمية.
٢. تؤدي البراعة الاستراتيجية السعي المتزامن مع الاستدامة الاستراتيجية المؤيدة على القدرة للنمو والاستمرار .
٣. كما تمكن البراعة الاستراتيجية الأفراد من الاستكشاف والاستثمار، كما أنها ليست مجرد مسألة هيكلية وإنما قدرة ديناميكية وإبداعية تتجسد في مجموعة معقدة من الإجراءات.
٤. تساعد البراعة الاستراتيجية على لفت أنظار المدراء للتكيف مع قرارات أصحاب المصلحة في الحاجة إلى تحقيق توازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
٥. القدرة على التفكير بطرق جديدة ومتطورة لتلبية احتياجات ورغبات متلقي الخدمات والحفاظ على الميزة التنافسية في ظل تطورات العصر

٣-١ ابعاد البراعة الاستراتيجية

١- استراتيجية استكشاف الفرص

يرتبط الاستكشاف ارتباطاً وثيقاً بالإجراءات التي تتخذها المنظمات استجابة للتغيرات البيئية عن طريق إنشاء معارف وتكنولوجيات وقدرات وسوق جديدة، وهي تشمل أنشطة من قبيل البحث والتغيير والمخاطر والتجريب والمرونة والاكتشاف والابتكار، أي نشاط الاستكشاف المشترك مع الجانب البحثي في نشاط البحث والتطوير (Mashahadi.et.al.٢٠١٦:٣)، كما أنها تمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة، ويؤدي الى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة، فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتمييزاً بالبحث، والاختلاف والمرونة وأن البيئة التي تتواجد فيها المنظمة تتميز بالتغير والتنوع والتقلب، ولذا فإن المنظمات عادة ما تلجأ الى بيئتها الخارجية للاستكشاف الفرص المحيطة بها، والتي تتضمن إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها، إيجاد منافذ تسويقية جديدة، إيجاد زبائن جدد) (Pai.٢٠٠٧:٢٤)

٢- استراتيجية استغلال الفرص

يرتبط نشاط الاستغلال باستغلال الموارد والقدرات القائمة، أي التكنولوجيا والسوق والمعرفة وهو ينطوي على أنشطة من قبيل الصقل والاختيار والإنتاج والكفاءة والاختيار والتنفيذ ويرتبط الاستغلال بالجانب الإنمائي في نشاط البحث والتطوير الخاص بالمنظمات كما أن استغلال الفرص يشير إلى الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق، فوحدات الاستغلال تكون ذات مركزية أكبر وعمليات وثقافات مرتبطة بالمنظمة، إذ يتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية (Mashahadi.et.al.2016.:3)

٣- مرونة الهيكل التنظيمي

تتحقق براعة الهيكل التنظيمي عندما يتم الفصل الهيكلي لأنشطة الاستكشاف والاستغلال في وحدات العمل من أجل إدارة الطلبات المتعارضة لتحقيق التوازن حيث يكون الفصل الهيكلي ضروري بسبب طبيعة هذه الأنشطة، ويتم توجيه كل نوع من الوحدات نحو وظيفتها الأساسية، أما الاستكشاف والاستغلال يركز على الكفاءة والقدرة على



التكيف، ويتم اتخاذ القرارات فيها عن طريق الإدارة العليا ويتمتع الموظفون في البراعة الهيكلية بالتخصص في وظائفهم. (كاظم، ٢٠٢٢)

ثانياً: الجاهزية الاستراتيجية

١-٢ مفهوم الجاهزية الاستراتيجية

يعود مفهوم الجاهزية في جذوره اللغوية إلى حالة التأهب والاستعداد المسبق لمواجهة موقف أو ظرف معين، إذ تشير المعاجم اللغوية إلى أن الجاهزية تعبر عن الاستعداد الذهني والإدراكي والعملية لأداء فعل ما عند الحاجة (Oxford Webster, 2005 Dictionary, 1998: 612) كما تعكس حالة نفسية وتنظيمية تتسم بالتهيئة المسبقة والتدبير والاستعداد للتعامل مع متطلبات متوقعة أو غير متوقعة. غير أن هذا المفهوم، عند انتقاله إلى حقل الفكر الإداري، لم يعد يقتصر على البعد اللغوي، بل تطور ليعبر عن حالة تنظيمية شاملة ترتبط بقدرة الإدارة على التنبؤ بالتغيرات والاستعداد المسبق لمواجهة بفاعلية. وفي هذا السياق، ارتبط مفهوم الجاهزية الاستراتيجية بتطور الفكر الاستراتيجي الحديث، ولاسيما مع اسهامات (Kaplan & Norton , 2004) التي ركزت على أهمية الجاهزية غير الملموسة للمنظمات، مثل رأس المال البشري والتنظيمي والمعلوماتي، في دعم تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

٢-٢ أهمية الجاهزية الاستراتيجية

أصبحت الجاهزية الاستراتيجية سمة وركيزة أساسية في عمل المنظمات كونها تمكن المنظمات من التكيف ومواجهة الأحداث البيئية المتغيرة بصورة مستمرة، وهذا يتحقق من خلال جاهزية إستراتيجية المنظمة لإحداث التغييرات المطلوبة وبما يتوافق مع متطلبات الألفية الثالثة حيث أشار (Kaplan & Norton, ٢٠٠٤ :٢) ان أهمية الجاهزية الاستراتيجية تعزز من فهم العاملين الرسالة ورؤية وقيم المنظمة والإيمان بها مما يسهل من تحقيق الأهداف المرجوة، وتسهم في تحديد مدى قوة الأصول غير الملموسة المملوكة للمنظمة وترافقها مع إستراتيجية المنظمة مما يجعلها مصدراً لكسب الميزة التنافسية المستدامة، وتحسن من مهارات العاملين بشكل عام والتركيز على تحسين مهارات القادة بشكل خاص. في حين وضح، (Dess, etal, 2021 :308) ان الجاهزية الاستراتيجية تمكن المنظمات من التخطيط للأزمات المتوقعة حدوثها، وتوفير الحلول لمواجهة تلك الأزمات من خلال ضمان تدفق المعلومات الداخلية والخارجية، وتعزيز قدرة المنظمات على الإستجابة السريعة لأحداث التكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية من خلال توفيرها بدائل إستراتيجية يمكن اختيارها من أجل تهيئة أو مواصلة الأنشطة التنظيمية وتمكن المنظمات من إستشعار التغيرات وفهمها والتنبؤ بها بشكل مسبق في بيئة الأعمال.

وأضاف (Pirnay & Burnay , 2022 : ٤٣) أن الجاهزية الاستراتيجية تدعم وضع الخطط على المستوى القصير - المتوسط - الطويل وتنفيذها على أرض الواقع للمنظمة، وتسهم في تحديد الفرص في البيئة الخارجية من أجل استثمارها، والحد من التهديدات التي تحيط بالمنظمة، وبالتالي تحدد التحرك الاستراتيجية للمنظمة.

من خلال ما تقدم يرى إن أهمية الجاهزية الإستراتيجية تتضح في الجوانب الآتية:

١. أن دعم العقول الفكرية وتحفيزها وتنميتها بهدف التكيف مع أوضاع البيئة المضطربة.
٢. تحث العاملين على التمييز والإبداع في الشركة لإنجاز أهدافها بشكل فاعل وكلاء.
٣. تحفز العاملين على تقديم الحلول للمشكلات التنظيمية، فضلاً عن تشجيعهم على المشاركة في تنفيذ أنشطة الشركة والتوجه نحو خدمة الزبون لينعكس ذلك في كسب المزيد من الحصة السوقية

٣-٢ ابعاد الجاهزية الاستراتيجية

١- التراصف الاستراتيجي

يعكس التراصف الاستراتيجي درجة الانسجام والتكامل بين استراتيجية المنظمة ومواردها وهيكلها وعملياتها، بما يضمن توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة. ويسهم هذا البعد في تقليل الهدر في الموارد، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية، ولاسيما في البيئات التي تتسم بالتغير وعدم الاستقرار (Elhari & Bounabat, 2011)

٢- الجاهزية التكنولوجية

تمثل الجاهزية التكنولوجية قدرة المنظمة على تبني التقنيات الحديثة وتوظيفها بفاعلية لدعم عملياتها وأنشطتها الاستراتيجية. وتشمل توافر البنية التحتية التقنية، ونظم المعلومات، والقدرة على استخدام البيانات في دعم اتخاذ



القرار، بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية ودعم الابتكار وتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية
(Gunasekaran & Ngai , 2015)

٣- الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من أكثر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية تعقيداً وتأثيراً، إذ تشمل منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه تصرفات الأفراد داخل المنظمة. وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في دعم التغيير، وتعزيز التكيف، وتشجيع العمل الجماعي والابتكار، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الجاهزية والاستعداد (Chordate & Zargarzadeh, 2013)

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

اولاً : العوامل الديمغرافية لعينة البحث ومعدل الاستجابة

من أجل التأكد من مصداقية العينة في تمثيلها لمجتمع البحث تمثيلاً دقيقاً وكافياً، وزعت الباحثة بصورة مباشرة (٦٨) استبانة على عينة عشوائية Random Sample الى مدراء شركة بيسي من مختلف المستويات الإدارية

اولاً : المعلومات الشخصية لعينة البحث

الجدول (٢) المعلومات الشخصية لعينة البحث

المتغير	التكرار	النسبة
الجنس		
ذكر	49	72.1%
أنثى	19	27.9%
العمر		
أقل من ٣٠ سنة	10	14.7%
30-39 سنة	21	30.9%
40-49 سنة	24	35.3%
50 سنة فأكثر	13	19.1%
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	31	45.6%
ماجستير	25	36.8%
دكتوراه	12	17.6%
سنوات الخدمة		
أقل من ٥ سنوات	11	16.2%
5-10 سنوات	20	29.4%



26.5%	18	11-15 سنة
27.9%	19	أكثر من ١٥ سنة

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، إذ بلغ عددهم (٤٩) مديراً ونسبة (٧٢,١٪) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (١٩) مديرة ونسبة (٢٧,٩٪). أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (٤٠-٤٩ سنة) جاءت بالمرتبة الأولى بنسبة (٣٥,٣٪)، تلتها الفئة العمرية (٣٠-٣٩ سنة) بنسبة (٣٠,٩٪)، ثم فئة (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (١٩,١٪)، وأخيراً فئة (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (١٤,٧٪).

يتضح من النتائج أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، إذ بلغوا نسبة (٤٥,٦٪)، يليهم حملة شهادة الماجستير بنسبة (٣٦,٨٪)، في حين حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (١٧,٦٪).

أظهرت النتائج أن فئة (٥-١٠ سنوات) جاءت أولاً بنسبة (٢٩,٤٪)، تلتها فئة (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة (٢٧,٩٪)، ثم فئة (١١-١٥ سنة) بنسبة (٢٦,٥٪)، وأخيراً فئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (١٦,٢٪).

ثانياً : معامل الصدق والثبات لمقياس البحث والتوزيع الطبيعي

جدول (٣) معامل الصدق والثبات لمقياس البحث والتوزيع الطبيعي

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach Alpha	معامل الصدق	Skewness	Kurtosis
اكتشاف الفرص	6	0.874	0.935	1.412	-1.083
استثمار الفرص	6	0.889	0.943	1.335	-1.164
مرونة الهيكل التنظيمي	6	0.917	0.958	1.246	-1.221
البراعة الاستراتيجية	18	0.903	0.950	1.317	-1.156
التراصف الاستراتيجي	6	0.881	0.939	1.542	-1.104
الجاهزية التكنولوجية	6	0.911	0.954	1.368	-1.228
الثقافة التنظيمية	6	0.892	0.944	1.431	-1.117
الجاهزية الاستراتيجية	18	0.908	0.953	1.447	

يتضح أن جميع قيم معامل الثبات تجاوزت (٠,٧٠) مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، كما تجاوزت قيم الصدق (٠,٩٠) مما يشير إلى تمتع الأداة بمستوى مرتفع من المصداقية. كما وقعت قيم الالتواء والتفطح ضمن المدى المقبول (±١,٩٦)، مما يؤكد تمتع البيانات بالتوزيع الطبيعي.

ثالثاً : المعايير الوصفية لمتغيرات البحث

جدول (٤) المعايير الوصفية لمتغير البراعة الاستراتيجية

الترتيب	V.C	نسبة	الانحراف	الوسط	الفقرات
---------	-----	------	----------	-------	---------



		الاتفاق	المعياري	الحسابي	
البعد الأول: اكتشاف الفرص					
2	16.8%	83.6%	0.701	4.18	تسعى الشركة باستمرار إلى البحث عن فرص جديدة في السوق
5	18.6%	81.2%	0.754	4.06	تعتمد الإدارة على المعلومات الحديثة لاكتشاف الفرص المتاحة
4	16.9%	81.8%	0.691	4.09	تراقب الشركة التغيرات البيئية بصورة مستمرة لتحديد الفرص المستقبلية
3	16.4%	82.4%	0.677	4.12	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار تساعد في اكتشاف الفرص الجديدة
6	18.6%	79.6%	0.742	3.98	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالفرص قبل المنافسين
1	14.5%	85.0%	0.618	4.25	تسفيد الشركة من التغذية الراجعة للزبائن في اكتشاف فرص جديدة
1	16.9%	82.2%	0.697	4.11	المعدل العام
البعد الثاني: استثمار الفرص					
2	14.8%	84.6%	0.625	4.23	تستغل الشركة الفرص المتاحة في الوقت المناسب
4	15.7%	83.2%	0.654	4.16	تخصص الموارد اللازمة للاستفادة من الفرص المكتشفة
6	17.4%	81.6%	0.713	4.08	تحول الشركة الفرص إلى مشاريع أو مبادرات عملية
3	15.3%	84.0%	0.642	4.20	تتخذ الإدارة قرارات سريعة للاستفادة من الفرص المتاحة
1	13.8%	85.4%	0.588	4.27	تسهم عملية استثمار الفرص في تعزيز الميزة التنافسية للشركة
5	16.7%	82.8%	0.690	4.14	تستثمر الشركة خبراتها المتراكمة لتحقيق أفضل استفادة من الفرص
1	15.6%	83.6%	0.652	4.18	المعدل العام
البعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي					



3	18.0%	81.0%	0.731	4.05	يتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية للتكيف مع التغيرات البيئية
2	16.8%	81.6%	0.685	4.08	يسمح الهيكل التنظيمي بسرعة الاستجابة للظروف الطارئة
6	21.0%	77.2%	0.811	3.86	يمكن تعديل الأدوار والمسؤوليات بسهولة عند الحاجة
1	15.6%	82.8%	0.646	4.14	يدعم الهيكل التنظيمي سرعة اتخاذ القرارات
5	19.1%	79.0%	0.754	3.95	يسهم الهيكل التنظيمي المرن في تحسين تدفق المعلومات بين الأقسام
4	18.5%	79.6%	0.739	3.98	يتلاءم الهيكل التنظيمي الحالي مع المتغيرات الاستراتيجية للشركة
3	18.1%	80.2%	0.728	4.01	المعدل العام

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن مستوى البراعة الاستراتيجية لدى شركة بيبسي بغداد جاء مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (٤,١٠) ونسبة اتفاق بلغت (٨٢,٠٪)، أما على مستوى الأبعاد، فقد جاء بعد استثمار الفرص في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٤,١٨) ونسبة اتفاق (٨٣,٦٪) ومعامل اختلاف (١٥,٦٪). وقد حققت الفقرة الخاصة بـ "إسهام عملية استثمار الفرص في تعزيز الميزة التنافسية للشركة" أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٢٧)، وجاء بعد اكتشاف الفرص في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٤,١١) ونسبة اتفاق (٨٢,٢٪)، وقد احتلت الفقرة المتعلقة بالاستفادة من التغذية الراجعة للزبائن المرتبة الأولى ضمن هذا البعد بوسط حسابي (٤,٢٥). في حين جاء بعد مرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٤,٠١) ونسبة اتفاق (٨٠,٢٪). وقد حصلت الفقرة الخاصة بدعم الهيكل التنظيمي لسرعة اتخاذ القرارات على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٤)، بينما سجلت الفقرة المتعلقة بإمكانية تعديل الأدوار والمسؤوليات بسهولة عند الحاجة أقل متوسط حسابي بلغ (٣,٨٦)، مما يشير إلى وجود بعض القيود التنظيمية التي قد تحد من سرعة إعادة توزيع المهام والمسؤوليات.

جدول (٦) المعايير الوصفية لمتغير الجاهزية الاستراتيجية

الترتيب	V.C	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
البعد الأول: التراصف الاستراتيجي					
4	16.0%	82.2%	0.658	4.11	تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف الاستراتيجية للشركة
2	14.6%	83.6%	0.614	4.18	تنسجم أنشطة الأقسام المختلفة مع توجهات الشركة الاستراتيجية
5	17.2%	81.2%	0.701	4.06	يتم تخصيص الموارد بما ينسجم مع أولويات الشركة



الاستراتيجية					
3	15.3%	83.0%	0.636	4.15	توجد رؤية استراتيجية واضحة ومشاركة بين العاملين والإدارة
1	14.2%	84.4%	0.601	4.22	تدعم القرارات الإدارية تنفيذ الاستراتيجية العامة للشركة
6	17.4%	80.4%	0.702	4.02	يتم تقييم الأداء وفق الأهداف الاستراتيجية للشركة
2	15.8%	82.5%	0.652	4.12	المعدل العام
البعد الثاني: الجاهزية التكنولوجية					
1	13.5%	86.2%	0.584	4.31	تمتلك الشركة بنية تحتية تكنولوجية حديثة
3	14.4%	85.0%	0.615	4.25	تستخدم الشركة أنظمة معلومات تدعم اتخاذ القرارات
5	16.3%	83.6%	0.682	4.18	يتم تحديث الأنظمة التكنولوجية بصورة مستمرة
4	15.2%	84.4%	0.643	4.22	توفر الشركة التقنيات اللازمة لتحسين الأداء
2	14.0%	85.6%	0.601	4.28	يملك العاملون المهارات الكافية لاستخدام التقنيات الحديثة
6	17.0%	82.8%	0.704	4.14	تستثمر الشركة في التكنولوجيا لمواجهة التحديات المستقبلية
1	15.1%	84.6%	0.638	4.23	المعدل العام
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية					
2	16.0%	83.0%	0.663	4.15	تشجع الثقافة التنظيمية العمل الجماعي والتعاون
5	17.6%	81.6%	0.721	4.08	تدعم ثقافة الشركة الإبداع والابتكار
3	16.4%	82.4%	0.679	4.12	تسود قيم الثقة والاحترام بين العاملين
6	19.8%	79.2%	0.784	3.96	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات
1	15.5%	83.4%	0.648	4.17	تدعم الثقافة التنظيمية التغيير والتطوير المستمر
4	16.9%	82.0%	0.695	4.10	تحفز الثقافة التنظيمية العاملين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية
3	17.0%	82.0%	0.698	4.10	المعدل العام



تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن مستوى الجاهزية الاستراتيجية في شركة بيبسي بغداد جاء مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (4,15) ونسبة اتفاق بلغت (0,83)،

أما على مستوى الأبعاد، فقد جاء بعد الجاهزية التكنولوجية في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4,23) ونسبة اتفاق (0,84)، ومعامل اختلاف (0,15)، وقد حققت الفقرة الخاصة بامتلاك الشركة بنية تحتية تكنولوجية حديثة أعلى متوسط حسابي بلغ (4,31)، مما يؤكد إدراك المبحوثين لأهمية التكنولوجيا ودورها في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وجاء بعد التراصف الاستراتيجي في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (4,12) ونسبة اتفاق (0,82)، ومعامل اختلاف (0,15)، وقد حصلت الفقرة المتعلقة بدعم القرارات الإدارية لتنفيذ الاستراتيجية العامة للشركة على أعلى متوسط حسابي بلغ (4,22)، في حين جاءت الفقرة الخاصة بتقييم الأداء وفق الأهداف الاستراتيجية للشركة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4,02).

أما بعد الثقافة التنظيمية فقد جاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (4,10) ونسبة اتفاق (0,82)، ومعامل اختلاف (0,17)، وقد حققت الفقرة الخاصة بدعم الثقافة التنظيمية للتغيير والتطوير المستمر أعلى متوسط حسابي بلغ (4,17)، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,96)

رابعا : اختبار الفرضيات

جدول (6) مصفوفة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

أبعاد البراعة الاستراتيجية	معامل الارتباط (r) مع الجاهزية الاستراتيجية	مستوى الدلالة Sig.	القرار
اكتشاف الفرص	0.711	0.000	قبول
استثمار الفرص	0.783	0.000	قبول
مرونة الهيكل التنظيمي	0.748	0.000	قبول
البراعة الاستراتيجية الكلية	0.842	0.000	قبول

تضح وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين البراعة الاستراتيجية والجاهزية الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0,842) عند مستوى دلالة (0,000)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى البراعة الاستراتيجية في الشركة ارتفع مستوى الجاهزية الاستراتيجية.

جدول (7) اختبار فرضية التأثير للبراعة الاستراتيجية في الجاهزية الاستراتيجية

المتغير المستقل	Beta	R ²	F المحسوبة	Sig.	القرار
البراعة الاستراتيجية	0.842	0.709	160.774	0.000	مقبول

تشير النتائج إلى أن البراعة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الجاهزية الاستراتيجية، إذ تفسر ما نسبته (9,70%) من التباين في الجاهزية الاستراتيجية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة. كما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من (0,05)، مما يدعم قبول فرضية التأثير الرئيسية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أوضحت نتائج البحث أن شركة بيبسي بغداد تتمتع بقدرة استراتيجية عالية، مما يدل على كفاءة الإدارة في اكتشاف الفرص واستغلالها والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.



٢. بينت النتائج أن مستوى الاستعداد الاستراتيجي لدى الشركة مرتفع، مما يدل على توفر عناصر التوافق الاستراتيجي والتقدم التكنولوجي والثقافة التنظيمية التي تدعم تحقيق أهدافها المستقبلية.
٣. احتل البعد المرتبط باستثمار الفرص المرتبة العليا ضمن أبعاد البراعة الاستراتيجية، مما يعكس قدرة الشركة على استغلال الفرص المتاحة وتحويلها إلى ميزات تنافسية تعزز من أدائها الاستراتيجي.
٤. تباين البعد الخاص بالجاهزية التكنولوجية المرتبة الأولى ضمن أبعاد الاستعداد الاستراتيجي، مما يعكس تركيز الشركة على تطوير البنية التحتية التكنولوجية وأنظمة المعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.
٥. أكدت التحليلات الإحصائية وجود علاقة إيجابية قوية ومستوى معنوي بين البراعة الاستراتيجية والجاهزية الاستراتيجية، مما يعني أن التحسن في البراعة الاستراتيجية يعزز من مستوى الجاهزية الاستراتيجية.
٦. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للبراعة الاستراتيجية على الجاهزية الاستراتيجية، حيث ساهمت البراعة في تفسير نسبة كبيرة بلغت ٧٠,٩٪ من التباين في الجاهزية الاستراتيجية.
٧. أوضحت النتائج وجود بعض الجوانب التي تتطلب مزيداً من التعزيز، خصوصاً فيما يتعلق بمرونة تغيير الأدوار والثقافة التنظيمية ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً: التوصيات

١. تعزيز ممارسات البراعة الاستراتيجية داخل الشركة عبر دعم أنشطة اكتشاف الفرص الجديدة وتطوير آليات استخدامها بفعالية أكبر.
٢. زيادة التركيز على المرونة التنظيمية من خلال إعادة هيكلة التنظيم بطريقة تسمح بتعديل الأدوار والمسؤوليات بسرعة حسب المتغيرات البيئية والاستراتيجية.
٣. تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين والإداريين بهدف تحسين مهارات التفكير الاستراتيجي والابتكار وإدارة الفرص.
٤. استدامة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وأنظمة المعلومات المتطورة لدعم عملية اتخاذ القرار والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئات المحيطة.
٥. تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون والإبداع، مما يساهم في رفع مستوى الجاهزية الاستراتيجية.
٦. إنشاء وحدات أو فرق عمل متخصصة لمتابعة المتغيرات البيئية وتحليل الفرص والتهديدات المحتملة بشكل منظم.
٧. تعزيز التوافق الاستراتيجي بين أهداف الموظفين والأهداف العامة للشركة من خلال تطوير نظم تقييم الأداء وربطها بالمؤشرات الاستراتيجية.
٨. إجراء دراسات مستقبلية تستكشف متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في الجاهزية الاستراتيجية مثل القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، والمرونة التنظيمية.

المصادر

١. إبراهيم، رؤى والكرعاوي محمد وخلف بسام (٢٠٢١)، ممارسات القدرات التنافسية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغيرات البيئية، مجلة الإدارة والاقتصاد (٤٧) ٣٣-٤٨
٢. الحساوي، حسين والحفار مؤيد (٢٠٢١) تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ١٧ (٦٨) ٢-٢٣
٣. رضوان طارق (٢٠٢٠) أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١ (١) ٤٤-٨٥
٤. طه هبه مهند (٢٠٢٣)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٥. كاظم، سلطان سلمان مواهب (٢٠٢٢)، تأثير البراعة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة التنسيق والمتابعة وزارة الشباب والرياضة رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق



٦. اليساري أحمد كاظم واللامى علي دغير (٢٠٢٢)، تأثير الاتصالات الإدارية في تعزيز البراعة الاستراتيجية،
المجلة العراقية للعلوم الإدارية ١٨ (٧٢)، ٩٠-١١٥

7. DESS, G, Gregory, Mc Namara, Gerry, Eisner, B.Alan, Lee, Seung-Hyun (Sean), (2021), "Strategic Management: Text And Cases", 10th edition, Mcgraw-Hill Education, New York, United States Of America
8. Elhari, K., & Bounabat, B.(2011). Platform for assessing strategic alignment using enterprise architecture: Application to e-government process assessment. arXiv preprint arXiv:1104.1132
9. Gunasekaran, A., & Ngai, E. W.(2004). Information systems in supply chain integration and management. European journal of operational research, 159(2), 269-295
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004), "Measuring the strategic readiness of intangible assets", Harvard business review, 82(2), 52-63
11. Mashahadi Faizah Noor Hazlina Ahmad Osman Mohamad, (2016), "Strategic innovation ambidexterity and the internationalization performance of small and medium enterprises: an insight into herbal-based small and medium enterprises (HbSMES)", World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 12 N0. 2.
12. Pai, Ashwin, (2007), "Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry", University of Nottingham
13. Pirnay, L., & Burnay, C, (2022), —How to build data-driven Strategy Maps? A methodological framework proposition, Data & Knowledge Engineering, 139, 102019
14. Wegwu, Macaulay Enyindah (2020). Organisational technology: moderating effect on strategic orientation and organisational ambidexterity relationship. IOSR Journal of Business and Management, 22(2), 1-8.