

((أثر مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية))

دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري هيئة النزاهة الاتحادية

The Effect Of Strategic Thinking Skills In Enhancing Strategic Ambidexterity

(An analytical study of the opinions of a sample of directors of the Federal Integrity Commission)

جاسم سحيب شكور الشريفي

هيئة النزاهة مكتب واسط

المستخلص : هدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير مهارة التفكير الاستراتيجي بوصفها إحدى أهم مهارات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق البراعة الاستراتيجية، وذلك عن طريق توزيع استبيان شمل (54) مدير دائرة، ومدير مكتب، ورئيس قسم ومعاونيهم من هيئة النزاهة الاتحادية؛ لبيان ردود إجاباتهم عن فقرات الاستبانة. وعن طريق ما تقدم فيها ظهر لدى الباحث مشكلة بحثية مفادها "هل يمتلك قادة الهيئة المبحوثة تصوراً واضحاً عن مهارات التفكير الاستراتيجي وما هو تأثيرها في البراعة الاستراتيجية. واعتمد الباحث مقياس مهارات التفكير الاستراتيجي (Pisapia et al., 2009:48)، ومقياس البراعة الاستراتيجية لـ (Benner, M. J.. & Tushman, ML, 2003). واستندت الدراسة على فرضية تقوم على أساس عدم وجود علاقة تأثير بين مهارات التفكير الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية. وتم استعمال عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية الوصفية والاستدلالية ومنها؛ (Microsoft Excel, SPSS V.25) لغرض اختبار الفرضية آنفة الذكر. وتوصلت الدراسة إلى جملة استنتاجات أبرزها: إن هيئة النزاهة - عينة الدراسة - تحقق البراعة الاستراتيجية عن طريق أسلوب يعمل على جذب الأفكار الجديدة؛ واستغلال الفرص ومواكبة التطورات، عن طريق البحث والتطوير لقادة الهيئة، وتعزيز مسيرتها في تحقيق أهدافها التنظيمية للتعامل مع الظواهر التنظيمية المتناقضة.

الكلمات المفتاحية: مهارات التفكير الاستراتيجي - البراعة الاستراتيجية - التأمل - التفكير النظامي - إعادة الصياغة - الاستراتيجية الاستكشافية - الاستراتيجية الاستغلالية.

Abstract:

The current research aimed to test the impact of strategic thinking skill as one of the most important strategic management skills in achieving strategic prowess, by distributing a

questionnaire that included (54) department directors, office managers, department heads and their assistants from the Federal Integrity Commission, to indicate their responses to the questionnaire paragraphs. 8), Pisapia et al.) and the measure of strategic dexterity (2003, Benner, M. J.. & Tushman, ML) The study was based on the hypothesis based on the absence of an effect relationship between strategic thinking skills and strategic dexterity. A number of descriptive and inferential statistical methods and tools were used, including (Microsoft Excel, SPSS V.25) for the purpose of testing the aforementioned hypothesis, and the study reached a number of conclusions, the most prominent of which is The Integrity Commission, the study sample, achieves strategic prowess through a method that attracts new ideas. Exploiting opportunities and keeping abreast of developments through research and development of the authority's leaders and strengthening its path in achieving its organizational goals to deal with contradictory organizational phenomena.

Keywords: strategic thinking skills - strategic dexterity - reflection - systems thinking - reformulation - exploratory strategy - exploitative strategy

المقدمة:

تعدُّ مهارات التفكير الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية من أهمِّ المهارات التي يجب إتقانها في العمل والحياة بشكل عام ومنظّمات الأعمال بشكل خاص . فالتفكير الاستراتيجي يشمل القدرة على التخطيط ووضع الأهداف واختيار الطرائق الأنسب لتحقيقها، كما يتضمّن تحليل المعطيات والمعلومات المتاحة وتوقعات المستقبل. أمّا البراعة الاستراتيجية، فهي القدرة على التفكير والتحرّك بطريقة ذكية واحترافية؛ لتحقيق الأهداف المحدّدة، حتى في ظروف صعبة ومتغيّرة.

وتعدُّ مهارات التفكير الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية من المهارات الرئيسة التي يجب على الشركات والمؤسسات الاهتمام بها، فهذه المهارات تُسهم بشكل كبير في اتّخاذ القرارات الحكيمة، وتحسين الأداء، وتحقيق المزيد من النجاح والتميّز في السوق. ويمكن تعزيز هذه المهارات من خلال: القراءة، والتعلّم، والتدريب المستمر، فضلا عن الخبرة والممارسة العملية في الحياة والعمل.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتقسيم الدراسة على اربعة مباحث: تضمّن الأول منهجية الدراسة، وتضمّن المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة، وأمّا المبحث الثالث فكان الجانب العملي للدراسة، واختصّ المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي :

ما دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق البراعة الاستراتيجية في هيئة النزاهة ؟

أما تساؤلات البحث الفرعية فتُمثِّلَت في :

- 1- ما الأهمية النسبية لمهارة التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين في (هيئة النزاهة)؟
- 2- ما مستوى البراعة الاستراتيجية في (هيئة النزاهة)؟
- 3- ما التأثير الذي يمكن أن تتركه مهارة التفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية؟
- 4- ما شكل العلاقة بين مهارة التفكير الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية وطبيعتها في (هيئة النزاهة)؟
- 5- ما تأثير مهارة التفكير الاستراتيجي (بأبعادها) في مستوى البراعة الاستراتيجية للموظفين (هيئة النزاهة)؟

ثانياً : أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. معرفة الأهمية النسبية للتفكير الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة.
2. معرفة مستوى البراعة الاستراتيجية في المؤسسة المبحوثة.
3. معرفة التأثير الذي تتركه مهارة التفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية في المؤسسة المبحوثة.
4. الكشف عن طبيعة العلاقة بين مهارة التفكير الاستراتيجي و البراعة الاستراتيجية في المؤسسة المبحوثة.
5. قياس علاقة التأثير بين مهارة التفكير الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية من وجهة نظر المجتمع عينة البحث.

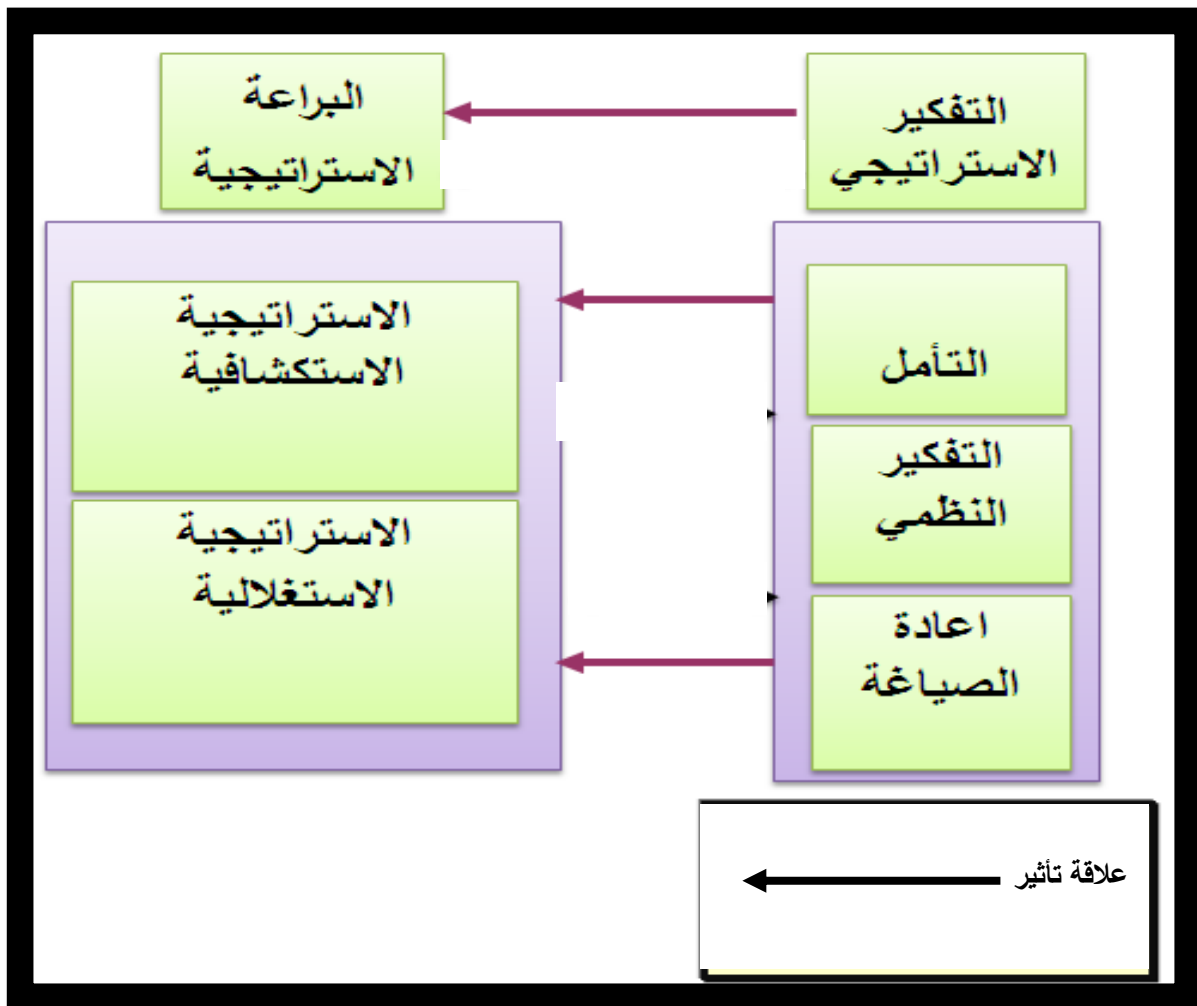
ثالثاً : أهمية البحث

أ. الأهمية التطبيقية : محاولة البحث عن مهارة التفكير الاستراتيجي (النأمل، التفكير النظمي، إعادة الصياغة)، وقياسها، واختبارها، وتشخيصها ودورها في تعزيز البراعة الاستراتيجية (الاستراتيجية الاستكشافية ، الاستراتيجية الاستغلالية). إنَّ النتائج المتوقعة من هذه الدراسة تعدُّ إحدى الضروريات

للمنظمة المبحوثة؛ لدعم مهارة التفكير الاستراتيجي بوصفه إحدى الأدوات المهمة والرئيسية في مواجهة التحديات التي ترتبط ببناء البراعة الاستراتيجية، كما يمكن أن يضيف هذه البحث فهما أكثر عمق لمهارة التفكير الاستراتيجي للأفراد - عينة البحث-، ما يمكن الاستفادة منها في المؤسسة المبحوثة. كما يعدّ هذا البحث مساهمة متواضعة في مساعدة الباحثين في المستقبل عند دراستهم أحد متغيرات البحث في البحوث المستقبلية.

ب. الأهمية على مستوى (هيئة النزاهة) : إنّ أهمية هذا البحث تظهر من خلال دعم البراعة الاستراتيجية داخل هذا القطاع، كما إنّ أهمية البحث بالنسبة للمنظمة المبحوثة يعزّز توظيف التفكير الاستراتيجي للإدارة في تطبيق الممارسات الأنسب؛ لتعزيز البراعة الاستراتيجية لدى الموظفين وضمان إعداد خطط استراتيجية تتلاءم مع متطلبات البيئة، فضلا عن أهمية هيئة النزاهة في العراق بوصفها من أهمّ الدوائر الرقابية في محاربة الفساد الاداري والمالي المستشري في البلد. وهذا كان من دوافع اختبار هذا القطاع المهم.

رابعا : المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث :

لغرض بلوغ البحث أهدافه، اعتمد الباحث على صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية (H0):

(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية).

H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية).

ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التفكير الاستراتيجي في الاستراتيجية الاستكشافية.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التفكير الاستراتيجي في الاستراتيجية الاستكشافية.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التفكير الاستراتيجي في الاستراتيجية الاستغلالية.

3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التفكير الاستراتيجي في الاستراتيجية الاستغلالية.

سادساً : مجتمع البحث وعيّنته:

تم اختيار هيئة النزاهة مجتمعاً للبحث؛ وذلك لأهميتها المحورية، وما تضطلع به من أدوار مهمة على مستوى تقديم الخدمات لأبناء المحافظة.

اشتملت عينة البحث على عدد من الموظفين في هيئة النزاهة، الذين يشغلون مناصب إدارية مختلفة (مديري الإدارات و المكاتب و الأقسام ومعاونيه) بوصف القرار الاستراتيجي الخاص بالتفكير الاستراتيجي، يكون من اختصاص الإدارة العليا والوسطى. و بلغ حجم المجتمع الأصلي (54) موظفاً، واستناداً إلى المعادلة الآتية التي تحدد حجم العينة من المجتمع الأصلي:

$$n = \frac{X^2 N P (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

وبالعودة إلى الجداول الإحصائية (607-610 : Krejcie & Morgan , 1970) والخاصة بتحديد حجم العينة لمجتمع معروف، كانت النتيجة أنّ حجم العينة حسب جدول اختبار العينات (48) موظفاً لحجم مجتمع مقداره (54) موظفاً، وتم توزيع (54) استبانة. وقد تم استعمال أسلوب المسح الشامل بتوزيع الاستبانات على العينة. استرجع منها (52) واستبعد منها (2) استمارة؛ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتم الإبقاء على (50) صالحة للتحليل الإحصائي .

سابعاً: الحدود الزمنية للبحث

تمثلت الحدود الزمنية للدراسة بالمدة الزمنية التي قام بها الباحث بتوزيع الاستبانة حتى عملية الخروج بالاستنتاجات والتوصيات وهي المدة من 1/10 – 2023/5/16.

ثامناً: التعريفات الاجرائية

استعمل الباحث متغيرين رئيسيين في البحث هما: مهارة التفكير الاستراتيجي، والبراعة الاستراتيجية. وفيما يأتي عرض للتعريفات الاجرائية لكل منهما ولأبعادهما :

1. التفكير الاستراتيجي : هو أسلوب إدراكي يكشف كل ما هو جديد وغير تقليدي من طرائق المنافسة. وهو أحد مؤشرات الكفاءة التنظيمية، ووسيلة تسعى إلى خلق قيمة مستقبلية للمنظمة، ويعتد المهارة القيادية الأكثر أهمية لنجاح للمنظمة.

أ- التأمل: هو نشاط فكري يستعمل لدراسة الأحداث وتقويمها، من خلال التفكير المنطقي والاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم المكتسبة؛ لتحقيق أفضل المواقف، وتحديد الحلول التي تتلاءم مع المواقف جميعها.

ب- التفكير النظامي : نهج تستعمله المنظمات التي تمتلك القدرات العالية في حل المشاكل؛ لأنه يمنحها الفاعلية الحقيقية في فهم التعقيدات الديناميكية التي تعيشها، وبطريقة تختلف عما اعتاد الموظفون بالنظر للأمور بطريقة مجزأة تمنعهم من النظر إلى الصورة الكاملة.

ت- إعادة الصياغة : جهد وفن يستعمله القادة في المنظمات؛ للتعرف على الأحداث بطريقة مكثفة، ومن وجهات نظر مختلفة باستعمال المعرفة والحدس والخبرات المتراكمة لتوليد الحلول الجديدة واتخاذ القرارات الفاعلة عند مواجهه مواقف تنظيمية وبيئية طارئة.

2 . البراعة الاستراتيجية: هي المهارات والقدرات التي يمكن للمنظمة من خلالها استغلال الأنشطة الحالية واستكشاف أنشطة جديدة للمنظمة؛ لخلق المواءمة بين أداء المؤسسة الاستثماري والاستكشافي .

أ- الاستراتيجية الاستكشافية : هي تطوير قدرات المؤسسة نحو النمو والتميز من خلال تشخيص أفضل التطبيقات للمعرفة الموجودة والمحتملة واستغلالها، من أجل تقديم أفضل الخدمات.

ب- الاستراتيجية الاستغلالية : قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للمعرفة، وتعزيز المقدرات الحالية وتوسيعها؛ من أجل خلق القيمة في الأمد القريب والحصول على أقصى قدر من الكفاءة في العمل .

تاسعاً : طريقة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة بوصفها المصدر الوحيد للبيانات، وذلك من خلال توزيعها على عينة البحث، ثم استردادها، وتفرغها في جدول اكسل. واستعمل الباحث برنامج (SPSS V.25) لإجراء عملية التحليل الإحصائي للتوصل إلى استنتاجات الدراسة، وذلك عن طريق استعمال الانحدار المتعدد لبيان تأثير المتغير المستقل (مهارات التفكير الاستراتيجي) في المتغير التابع (البراعة الاستراتيجية).

المبحث الثاني : الجانب النظري من البحث

أولاً: مهارات التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي هو التكيف عند تفسير المعلومات وتحليلها وتطبيقها وترتيب المعلومات نفسها بأكثر من طريقة ، ما يعني توليد المزيد من مسارات العمل البديلة في عملية تحقيق الأهداف (AlQershi,2021:1004) .

التفكير الاستراتيجي هو أسلوب إدراكي يحاول أن يكتشف كل ما هو جديد وغير تقليدي من طرائق التنافس. ويتكوّن التفكير الاستراتيجي من البصيرة حول الحاضر والمستقبل. لذلك يجب على المنظمات أن تؤمن بعدم وجود مستقبل واحد، يمكن التنبؤ به، وأن تكون مستعدة لعدد كبير من الاحتمالات (Shurden & Shurden, 2014 : 112). وتصبح بيئة الأعمال الجديدة معقدة وشرسة أكثر وأكثر مع الاضطرابات السريعة والتغيرات غير المتوقعة؛ لذلك تحتاج المنظمات إلى تطوير الإدارة الاستراتيجية كإطار عام قادر على البحث في المستقبل واستشرافه، ووضع استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. ومن أجل تحقيق ذلك فهي بحاجة إلى طرائق جديدة للتفكير واتخاذ القرارات، وجوهر تلك العملية هو التفكير الاستراتيجي (الموسوي، 2019:39).

و يتطلب تصميم الاستراتيجية مزيج من التفكير الاستراتيجي، الذي يحتوي على: تحليل البيئة الاستراتيجية للمنظمة ، وتحديد رؤية لمستقبلها ، وتصميم أفكار ورؤى جديدة بناء على أفكار المنافسين والتخطيط الاستراتيجي الذي ينطوي على استعمال هذه الأفكار لصياغة خطة العمل المناسبة (Ostolaza & Llopis , 2013:785). ويعدّ التفكير الاستراتيجي أحد مؤشرات الكفاءة التنظيمية مثل: صياغة استراتيجيات قابلة للتطبيق وفعالة من حيث التكلفة ، ومعالجة الأهداف التنظيمية ذاتياً أو في التنسيق مع الاستراتيجيات الأخرى، وتصميم استراتيجيات تأخذ نقاط قوة المؤسسة والضعف في الحسبان، وتقديم الأبحاث والتقارير على المدى الطويل ، ومعرفة اتجاهات الزبون لغرض صياغة السياسة الاستراتيجية الملائمة ، وتطوير البرامج والخطط التي تعالج على المدى الطويل احتياجات الزبائن وأصحاب المصلحة والاهتمامات. (Draganidis & Gregoris , 2006:56). كما يعدّ وسيلة وغاية تسعى إلى خلق قيمة مستقبلية عالية للمنظمات (Young , 2016:7) عن طريق حلّ المشاكل الاستراتيجية ، والجمع بين نهج استراتيجي عقلاني مع عملية التفكير الإبداعية والمقاربة، ويقترح إطاراً مفهوماً وواضحاً يتكوّن من نظام التفكير والإبداع والرؤية (Nuntamanop et al. , 2013:245)، فهو يدور حول كشف أسرار العالم الفوضوي من حولنا، وفهمها، وتسخير القوى لتحقيق الأهداف الخاصة، أي استعمال أدوات التحليل والتكتيكات لاتخاذ إجراءات حاسمة وحكيمة، فهو العمل الذي يعطينا أفضل فرصة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف، ويجعل الأحداث التي لا يمكن تفسيرها سابقاً مفهومة (Ridgley 2012:1).

2- أهمية مهارات التفكير الاستراتيجي : تساعد مهارات التفكير الاستراتيجي قادة المؤسسة على اقتناص الفرص البيئية المتاحة، ومواجهة الأزمات وتعزيز مقدرات المؤسسة الإبداعية والجوهرية والمساهمة في غلق الفجوات المعرفية، وتعزيز المهارات القيادية، ولاسيما في مجال اتخاذ القرار (أحمد، 2014:201)، من خلال المطابقة بين أنشطة المؤسسة الحالية و البيئة الناشئة في المستقبل، مع مراعاة ما يمكن أن يتحقق مع الموارد التي تملكها المؤسسة والقاعدة التي يمكن توليدها (Davies & Ellison , 1998:136) حتى تكون مستجيبة تماماً لهذه البيئة المتغيرة والمعقدة اليوم -2002:8 (apr , 9) بوصفها المهارات التي تستعملها إدارة المؤسسة لتحديد الاتجاه وتوضيح الرؤية ، أي التفكير من خلال

الجوانب النوعية للأعمال (الآراء، الأحكام ، حتى مشاعر أصحاب المصلحة) (Osman& Kassim , 2015:11). كما يمكن تطبيقها في مجالات عديدة منها: السياسية، العسكرية، والاستراتيجية، وتستعمل لتطوير طرائق تنفيذ الاستراتيجية (Müller , 2014:11). ويمكن للمنظمات من خلال مهارات التفكير الاستراتيجي الاستفادة من التعلم الفعال والضروري في بيئة الأعمال المحاكاة (Nemoto et al. , 2014:92).

وما يزيد من أهمية مهارات التفكير الاستراتيجي بأنها البديل الناجح للنماذج التقليدية المستعصية، والتي توفر صورة جزئية للعالم، لا سيما وأن المنظمات تحتاج إلى تطوير المداخل التي تحقق لها النجاح في أي وقت من الأوقات ، وفهم العمليات المتغيرة التي تنتظر من خلالها إلى الأسواق المتوقعة (Langley ,2015:272-273).

3- أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي :

أ- التأمل : شهد مفهوم وممارسة التأمل تغيراً وتطوراً كبيراً في تعريفاته وتطبيقاته، واتخذ أشكالاً متنوعة في سياقات مختلفة ، فقد عرّف بأنه "النشاط الذي يستعيد فيه الأفراد خبراتهم، ويفكرون فيها ويدرسونها ويقيمونها، فهو أداة تستعمل على نطاق واسع في أنشطة وفعاليات التعلم الرسمية وغير الرسمية والفردية والتنظيمية (Jordi,2010:2). وعرّفه (Pisapia et al. , 2009:48) بأنه مهارة معرفية ضمنية تنطوي على دراسة متأنية لأي اعتقاد أو ممارسة، تعزز وتطور فهم المواقف، ومن ثمّ تطبق المعرفة المكتسبة حديثاً لهذه الحالات، فهو يعتمد على إخضاع الأدلة والتصورات والخبرة والقناعات للتدقيق؛ من أجل فهم معنى المواقف قبل نسج التفكير، إذ يبدأ القادة بتجزئة الافتراضات والقيم والمعتقدات التي تكمن تحت القواعد واللوائح والمهارات في العمل والحياة اليومية. (Mezirow,1990:1-2)

ب- التفكير النظامي: يعدّ التفكير النظامي مفهوماً قديماً له تاريخ طويل ، ويعود تاريخه إلى الفلسفة اليونانية المبكرة. وهو من أهم المصطلحات، وغالباً ما يستعمل في التعامل مع الأمور الإدارية. كان مصطلح تفكير النظامي في الحرب العالمية الثانية من أولى المحاولات لتطبيق تفكير الأنظمة لحلّ مشكلات الإدارة ، وأفضل مقارنة بإعادة هندسة العمليات، مثل إدارة المعرفة وبطاقة الأداء المتوازن، وبسبب تاريخه الكبير في التطبيق ، والذي يحتوي الكثير منه على تمّ تعلمه، بوصفه أحد الأنظمة الكلية التي تستعمل التفكير المترابط ، لذا فهو يحلّ المشكلات بطريقة أعمق، ويفتح بعداً آخر للإبداع (Jackson,2003:1) .

وقد عرّف (Pisapia et al , 2009:49) التفكير النظامي بقدرة القائد على رؤية النظام بأكمله من خلال فهم الخصائص، والقوى، والأنماط، والعلاقات المتبادلة التي تشكّل سلوكه ، والتي توفر خيارات للعمل ، أي إلى أجزاء. تسمح لهم هذه القدرة بفهم العلاقة بين الحقائق. كما إنها تمكّنهم من البحث عن أسباب الطلب على منتج أو خدمة تنتجها مؤسستهم قبل اتخاذ الإجراءات اللازمة لإرضائها، والحصول على تغذية راجعة؛ لمساعدة العمال والمنظمات على تصحيح نفسها ، على النحو المحدّد من قبل (باري ريتشموند) المصطلح تفكير النظم مؤسس تفكير الأنظمة بوصفه فناً وعلماً لاستنباط استنتاجات موثوقة حول السلوك من خلال فهم متزايد للأسباب الأساسية، إذ يمكنك رؤية كلّ من الغابة والأشجار ، أي رؤية الكلّ بعين واحدة.

ت- إعادة الصياغة: لكي يتمكن القادة من تخطّي الظروف البيئية المعقّدة غير المتوقّعة ،ومن أجل الحصول على منظور أفضل لوضع الاستراتيجيات المناسبة والقابلة للتطبيق ،وتقديم استجابة فعّالة على الفور لأبّد من استعمال مهارة "إعادة الصياغة "؛ لأنها أداة قوية تساعد في توليد الاحتمالات، و دراسة الوضع نفسه من وجهات نظر متعدّدة، وتقديم خيارات

جديدة وقوية لتحويل التهديد إلى فرصة واعدة ، فالمهارة "إعادة الصياغة " تعدُّ فنّاً أكثر من كونها علماً يجلب رؤية مميزة، وينتج أعمالاً فريدة ، من خلال استعمال المعرفة والحدس والحكمة لفهم الطرائق المناسبة والفعّالة (Bolman& Dea ,2008:16).

و تعدُّ من أهمّ العمليات المعرفية اللازمة لممارسة التفكير الاستراتيجي، وجمع المعلومات التي تحدّد الحقائق الواقعية والتعرّف عليها (العبادي وآخرون، 2019: 129) ، كما تعدُّ جهداً واعياً من قبل القادة، الهدف منه إنتاج معرفة قابلة للاستعمال من خلال نماذج مفاهيمية مناسبة للأنشطة والأحداث التي يواجهونها، فالقادة والمديرون الذين لديهم القدرة على إعادة الصياغة قادرون على تطوير بدائل فريدة وأفكار جديدة حول ما تحتاجه منظماتهم. وهم قادرون على الاستماع إلى الأشخاص والأحداث من حولهم ، وأقلّ إثارة في كثير من الأحيان بسبب الانحراف التنظيمي ، وهم يتعلّمون استباق التقلّبات والانقلابات المضطربة للحياة التنظيمية، والنتيجة هي الحرية الإدارية - والمنظمات الأكثر إنتاجية (2009:48) , (Pisapia et al. .

ثانياً: البراعة الاستراتيجية:

1- مفهوم البراعة الاستراتيجية: تعدُّ البراعة الاستراتيجية منهج عمل جوهري ترتبط بالأفراد جميعهم، وعلى مختلف المستويات، إذ ظهرت الحاجة الشديدة إليها نتيجة الظروف المتسارعة، والتغيّرات الاقتصادية، والتقدّم التكنولوجي، وظهور نماذج تنافسية جديدة (Peters&Buijs,2002:177) .

وقد سلّط الضوء على البراعة عن طريق التركيز عليها بحثياً على مدار الخمسة عشر عاماً الماضية، على الرغم من كونها تحدُّ إداريّ صعبٍ ومتغيّر (Du&Chen,2018:44) فضلاً عن أنّها مجالٌ جديدٌ للبحث، إذ بدأت البراعة الاستراتيجية تكتسب أهمية كبيرة في التسعينيات من القرن الماضي بعد الاقتراح الذي قدّمه (March, 1991) بعنوان " البحث والاستغلال في التعلّم التنظيمي " (Mashahdi,2015:14). وعلى الرغم من النتائج الغامضة وغير الواضحة من قبل العديد من الدراسات بشأن تأثيرها على الأداء المالي للمنظمات ، إلا أنّ المفهوم لا يزال يتمتع بمناصرة كبيرة جداً (Hinrichs,2015:17). تُمثّل البراعة بأنّها قابلية المؤسسة على استغلال المعرفة الداخلية الموجودة، واستكشاف معارف خارجية جديدة وغير مستهلكة في الوقت ذاته؛ لأجل الحفاظ على العلاقات داخل المؤسسة (al .,2015:1142) Lavikka et .).

و تُعرّف البراعة من قبل (Havermans et al.,2015:2) بأنّها قدرة المؤسسة على أن تكون متماسكة وفعّالة في إدارتها لمطالب العمل الحالية، في حين تتكيّف في الوقت نفسه مع تغيرات البيئة التي تحيط بها. وقد بيّن (Kollmann et al.,2009:302) بأنّها القابلية على تحقيق التوافق في وقت واحد، والقدرة على التكيّف على مستوى وحدة الأعمال، ويعبر عنها في قدرة المؤسسة على تشغيل تصميمات تنظيمية معقّدة ومركبة يمكن لها أن توفّر الكفاءة على المدى القصير والإبداع على المدى الطويل (Raisch& Birkinshaw,2008:380).

2- أهمية البراعة الاستراتيجية : يتفق (Du&Chen,2018:42- 43 ; Judge &Blocker,2008:920) بأنّ للبراعة أهمية خاصّة في ظروف عدم اليقين وعدم اليقين البيئي، إذ ترتبط قدرة المؤسسة على التغيير ارتباطاً إيجابياً بالبراعة الاستراتيجية، فضلاً عن إنّها تساعد بالمحافظة على الاستراتيجية الرشيقة بالتوليف بين البيئة الحالية والتكيّف مع الاضطرابات المحتملة مستقبلاً (Michl et al.,2013:59). وتعمل على تطوير القدرة السلوكية للموظّفين لإظهار

التوافق والقدرة والامكانية على التكيف عبر وحدة الأعمال بأكملها (Chang et al.,2009:937). وتعدُّ مهمةٌ جداً؛ من أجل تحسين كفاءة اكتساب التكنولوجيا وفعاليتها (Li&Gao ,2017:30). وتأثيرات انبثاق الإبداعات الاستكشافية والاستغلالية في القابلية على معالجة المعرفة المتناقضة، والمنافسة في ندرة الموارد التنظيمية وشحّتها عن طريق تحقيق البراعة الاستراتيجية (Kollmann & Stockmann,2010:154).

إذ وجد الباحثون أنَّ هناك ارتباطاً قوياً بين البراعة الاستراتيجية والمنظمات الصغيرة والمتوسطة، وبذلك تعدُّ مقياساً حاسماً لبقاء الأعمال، ومدى نجاحها، وربحياتها، واستمراريتها في المشهد الاقتصادي المعاصر (Mashahadi,2015:14-16). وكألية أساسية مهمة لقدرة القائد القادر على حلّ النزاعات الحتمية، وقرارات تخصيص الموارد التي يستلزمها تصميم معين للمنظمة المستهدفة (O'Reilly & Tushman ,2011:17). من جانب آخر تبرز أهميتها في كونها مكانية ثابتة على الاستجابة الفورية لفرص السوق عن طريق إعادة تشكيل استراتيجيات مرنة، يتبعها الالتزام ودعم الموارد الفعّال في أداء الأعمال (Kouropalatis et al.,2012:1398). وتعدُّ البراعة عنصراً مهماً لتحسين العلاقات الفعّالة مع الزبائن، فيما يوفّر البحث عنها بداية انطلاق الأفراد لتحديد استراتيجيات في تنظيم الموجودات، والتركيز على الكفاءة والفاعلية، مع معرفة أفضل عن الأسواق والصناعات المختلفة (Hortovanyi,2018:2). ومن ثمَّ فإنَّ اعتماد البراعة الاستراتيجية يقوِّي أداء الخدمات المالية؛ لأنها تُجبر الموظفين على جني المبيعات من الأسواق الجديدة والقائمة (Musigire et al.,2016:77) وفضلاً عن ذلك، يُعدُّ تفاعلاً إيجابياً بين الاستكشاف والاستغلال للمنتجات في المنظمات المالية، فضلاً عن أنَّ البراعة الاستراتيجية أدائها أقوى في المنظمات العاملة في مجال الاستكشاف أو الاستغلال فقط (Tinoco,2009:4). لذا تمكّنت البراعة بوصفها قدرة تنظيمية مشتركة بين التخصص والتعميم من تحقيق مزايا في موازنة إدارة العمليات اليومية ومشاريع الإبداع (Hafkesbrink et al.,2012:15)، التي تهدف إلى إنشاء نهج مؤسسي لتحقيق المرونة والبحث عن المعرفة الجديدة، ضمنية منها أو ظاهرة. وفي الوقت نفسه تدعم إمكانية تعزيز الكفاءة واستعمال المعرفة الموجودة على الرغم من التحديات الموجودة في المؤسسة (Sébastien&Caroline ,2016:3).

3- أبعاد البراعة الاستراتيجية

أ- الاستراتيجية الاستكشافية : هذه الاستراتيجية هي شريان الحياة للمنظمات ، بما في ذلك القادة والإدارات في كلِّ مجال ، ولا سيّما في مجال إدارة الأعمال؛ لأنها تعزّز قدرة الأفراد على إنشاء علاقات مترابطة والاستفادة من الموارد الحيوية من خلال قدرتهم على استكشاف فرص جديدة. (Li& Cui , 2017 :3). فضلاً عن ذلك ، فهي تستكشف مزايا المنتجات الجديدة؛ لاستهداف الزبائن الحاليين وجذبهم؛ لتحقيق التنمية في مجالات وظيفية مختلفة Voss (Voss,2013:1460).

تمَّ التوجّه للاستكشاف مؤخراً بسبب التطوّر الذي تُمثّله العولمة والتكنولوجيا الحديثة ، والتي أثّرت على العديد من المنظمات متعدّدة الجنسيات في السوق العالمية (Han& Celly,2008:1). ويجب غرس البراعة القائمة على القيادة من قبل فريق الإدارة العليا ، الذي يجب أن يمكّن هؤلاء الأفراد بالقدرة المناسبة على تخصيص الوقت بين أنشطة البحث أو الاكتشاف (Michl et al.,2013:51).

وعادةً ما يدرك القادة الاستراتيجيون أن المنظمات القادرة على تحقيق المزيد من الاستكشاف سيكون أداؤها أكثر تطوراً من المنظمات الأخرى، والتي ستُحفَظ لتحتو حذوها من خلال تطوير رؤية المؤسسة واجتماعاتها وأنظمة الحوافز، لتمكين المزيد من الاستكشاف (Laplume,2010:155).

ب- **الاستراتيجية الاستغلالية:** تعدُّ هذه الاستراتيجية عنصراً مهماً في تحقيق فائدة كبيرة على مستوى المنظمات بشكل عام، فغالباً ما تضع المنظمات المرونة الاستراتيجية في أداء الأعمال الخاصة بها للتعامل مع الخطوات المتسارعة والناشئة من استغلال الفرص المتاحة في الأسواق، إذ تكسب المرونة الاستراتيجية أهمية في خلق مركز تنافسي قوي، وتحقق تمويلًا مناسباً على مستوى أداء المنظمات (Kouropalatis et al.,2012:11). وغالباً ما ترتبط القدرة الديناميكية بالبراعة الاستراتيجية، والتي تُوضح بإيجاز قدرة المؤسسة التجارية المتزامنة على مواصلة الاستغلال والقدرة على الإبداع؛ لتحقيق الضمان على المدى القصير والإنجاز المهني بعيد الأمد (Mashahad,2015:11). فضلاً عن أن البراعة الناجحة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخبرة المتدفقة. ويرتبط هذا التدفق في الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل مع أنشطة الاستغلال، ويرتبط أفقياً بالمستويات والأنشطة التشغيلية الأخرى في مفاصل المنظمات (Martins) et al.,2014:398.

ولابدّ من ذكر علّة وجود البراعة الاستراتيجية، إذ تتوقّف على حجم المنظمات التي تجمع أنواع مختلفة من المهام الاستراتيجية، والتي تسهم في أداء المنظمات بغض النظر عن كونها منظمات كبيرة أم صغيرة (Qaiyum,2016:12).

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً: ثبات مقياس الدراسة وصدقه: يعني ثبات المقياس استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، أي إنّ المقياس سيعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها، بمعنى أن الثبات يعني استقرار (Stability) المقياس، واتساقه (Consistency) (Sekrana ,2003:203).

ومن أهم المقاييس المستعملة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فإذا بلغت قيمة الاختبار المذكور أقل من (0.6) فإن ذلك يُعدّ مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستعمل.

في حين يعدّ ثبات المقياس مقبولا في حال تجاوزه نسبة (0.7)، فيما تعدّ نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0.8) فأكثر (Sekrana , 2003 : 311).

أما الصدق (Validity) فيعني أنّ مقياس البحث يقيس فعلاً ما تمّ وضعه لقياسه، بمعنى آخر هل إنّ المقياس يقيس الظاهرة تحت البحث، وليس شيء آخر؟ (Sekrana , 2003 : 206). ولقياس الصدق رياضياً فإنّه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح ، 2008 : 565). ويوضّح الجدول (1) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث.

الجدول (1)

قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

ت	الأبعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	التأمل	0.81	0.90
2	التفكير النظامي	0.83	0.91
3	إعادة الصياغة	0.80	0.89
	مهارات التفكير الاستراتيجي	0.86	0.93
1	الاستراتيجية الاستكشافية	0.83	0.91
2	الاستراتيجية الاستغلالية	0.82	0.91
	البراعة الاستراتيجية	0.88	0.94

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً: اختبار وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: تتضمن هذه الفقرة عرض للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات الاستبانة فضلاً عن انحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وشدته، والأهمية النسبية . علماً أنّ الباحث اعتمد على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لغرض مقارنة استجابات أفراد العينة؛ لأنّ الباحث اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي.

1- مهارات التفكير الاستراتيجي :

الجدول (2) الإحصاءات الوصفية لمتغير مهارات التفكير الاستراتيجي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
التأمل	3.911	0.617	16.01	79.13	1
تفكير النظم	3.810	0.771	20.11	76.71	3
إعادة الصياغة	3.821	0.730	19.10	76.35	2
المُعَدِّل العام لمتغير مهارات التفكير الاستراتيجي	3.871	0.631	16.31	77.551	

المصدر : مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (Spss)

يعرض الجدول (2) الأوساط الحسابية لأبعاد متغير مهارات التفكير الاستراتيجي، التي جاء ترتيبها: (التأمل ، تفكير النظم، وإعادة الصياغة) على التوالي، وبحسب أهميتها النسبية، إذ حصل بُعد التأمل على أعلى الأوساط الحسابية، أي بمتوسط حسابي قدره (3.911)، وانحراف معياري بلغ (0.617)، ومعامل اختلاف (16.01%)، وأهمية نسبية بلغت (79.13%). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة مرتفع، وهذا يشير إلى مدى اهتمام إدارة الهيئة ببعد التأمل. وبالمقابل حصل بعد إعادة الصياغة على أدنى المتوسطات الحسابية، إذ حصل على وسط حسابي مقداره (3.821)، وانحراف معياري بلغ (0.730)، ومعامل اختلاف بلغ (19.10%)، وأهمية نسبية بلغت (76.35%). وعلى الرغم من حصول هذا البعد على أدنى المتوسطات الحسابية إلا أنه حصل على مستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على أن إدارة الهيئة - عيّنة الدراسة - تهتم ببعد إعادة الصياغة، وتستعمله كمهارة فكرية. ونلاحظ من خلال الجدول نفسه أن متغير مهارات التفكير الاستراتيجي بصورة عامة قد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.871)، وانحراف معياري بلغ (0.631)، ومعامل اختلاف قدره (16.31%)، وأهمية نسبية بلغت (77.551%)، كما حصل هذا المتغير على مستوى إجابة مرتفع، وهذا يشير إلى أن قادة الهيئة - عيّنة البحث - يتمتعون بمستوى جيد من مهارات التفكير الاستراتيجي، ويستعملونها في رسم مستقبل الهيئة.

2- البراعة الاستراتيجية :

الجدول (3) الإحصاءات الوصفية لمتغير البراعة الاستراتيجية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
الاستراتيجية الاستكشافية	4.103	0.532	13.10	82.13	1
الاستراتيجية الاستغلالية	3.731	0.717	19.17	75.11	2
المُعَدِّل العام لمتغير البراعة الاستراتيجية	3.917	0.624	16.135	78.62	

المصدر : مخرجات برامج (Microsoft Excel و Spss)

يوضح الجدول (3) الإحصاءات الوصفية لأبعاد متغير البراعة الاستراتيجية والتي جاء ترتيبها (الاستراتيجية الاستكشافية ، الاستراتيجية الاستغلالية) على التوالي، وبحسب أهميتها النسبية. وقد حصل بُعد الاستراتيجية الاستكشافية على أعلى المتوسطات الحسابية، إذ حصل على وسط حسابي مقداره (4.103)، وانحراف معياري بلغ (0.532)، ومعامل اختلاف مقداره (13.10%)، وأهمية نسبية بلغت (82.13%) فضلا عن حصوله على مستوى إجابة مرتفع. وهذا يشير إلى أن قادة الهيئة - عينة الدراسة - يتمتعون بالقدرة الاستكشافية للفرص المتاحة في بيئتهم. وبالمقابل حصل بُعد الاستراتيجية الاستغلالية على أدنى المتوسطات الحسابية، إذ حصل على متوسط حسابي مقداره (3.730)، وانحراف معياري بلغ (0.717)، ومعامل اختلاف مقداره (19.17%)، وأهمية نسبية بلغت (75.11%). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على أن قادة الهيئة - عينة الدراسة - يتمتعون بالقدرة اللازمة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة التي يعملون بها. أما متغير البراعة الاستراتيجية، فقد حصل - وبشكل إجمالي - على متوسط حسابي بلغ (3.917)، وانحراف معياري (0.624)، ومعامل اختلاف بلغ (16.135%)، وأهمية نسبية (78.62%) فضلا عن حصوله على مستوى إجابة مرتفع.

ثالثاً: اختبار فرضية الدراسة: اعتمد الباحث في إجراء الاختبار على استعمال معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وباستعمال أسلوب الحذف التراجعي (Backward). ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تقوم بحذف الأبعاد، التي يكون تأثيرها غير معنوي على المتغير المعتمد (Field, 2009 : 213). وسيتم قياس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من خلال قياس معنوية قيم (t) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد، كما تم استعمال معامل التحديد (R^2)، الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS V.25).

نصت الفرضية الرئيسة على: (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمهارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها في البراعة الاستراتيجية بأبعادها). وانبثق عنها فرضيتان فرعيتان هما:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي في الاستراتيجية الاستكشافية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي في الاستراتيجية الاستغلالية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

الجدول (4) اختبار علاقة تأثير أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي في الاستراتيجية الاستكشافية بأسلوب الحذف التراجعي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.388	0.108		3.579	0.000
	التأمل	0.299	0.073	0.316	4.121	0.000
	التفكير النظامي	0.155	0.071	0.161	2.194	0.030
	إعادة الصياغة	0.368	0.061	0.431	6.045	0.000
a. Dependent Variable: الاستراتيجية الاستكشافية						
R ² =0.675						
F=101						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Spss v.25)

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة معامل انحدار التأمل على الاستراتيجية الاستكشافية (0.299)، وهذا يعني أن الاستراتيجية الاستكشافية ستزداد بمقدار (0.299). إذا ازداد التأمل بمقدار وحدة واحدة في الهيئة عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)؛ لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (4.121)، وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
- ب- بلغت قيمة معامل انحدار التفكير النظامي على الاستراتيجية الاستكشافية (0.155)، وهذا يعني أن الاستراتيجية الاستكشافية ستزداد بمقدار (0.155). إذا ازدادت التفكير النظامي بمقدار وحدة واحدة في الهيئة عينة الدراسة، علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (5%)؛ لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (2.194)، وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

ت- بلغت قيمة معامل انحدار إعادة الصياغة على الاستراتيجية الاستكشافية (0.368)، وهذا يعني أنّ الاستراتيجية الاستكشافية سيزداد بمقدار (0.368)، إذا ازدادت إعادة الصياغة بمقدار وحدة واحدة في الهيئة المبحوثة. علماً إنّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)؛ لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (6.045)، وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

ث- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.675)، وهذا يعني أنّ نموذج الانحدار المتعدد يُفسّر ما نسبته (67.5%) من التغيرات التي تطرأ على الاستراتيجية الاستكشافية. أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

ج- بلغت قيمة (F) المحسوبة، التي تقيس معنوية نموذج الانحدار (101)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

- من التحليل المتقدم، يتبين للباحث عدم صحة فرضية العدم (الفرضية الفرعية الأولى)، بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي في الاستراتيجية الاستكشافية). علماً أنّ معادلة الانحدار المتعدد تأخذ الشكل الآتي :

- الاستراتيجية الاستكشافية = $0.388 + 0.299$ التأمل + 0.155 التفكير النظمي + 0.368 إعادة الصياغة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يبين الجدول (5) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول (5) اختبار علاقة تأثير أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي في الاستراتيجية الاستغلالية بأسلوب الحذف التراجعي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.062	0.112		0.554	0.581
	التأمل	0.328	0.075	0.308	4.388	0.00
	التفكير النظمي	0.340	0.073	0.313	4.654	0.00
	إعادة الصياغة	0.317	0.063	0.330	5.055	0.00
a. Dependent Variable: الاستراتيجية الاستغلالية						
$R^2=0.73$						
F=130						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Spss v.25)

يتبين من الجدول (5) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة معامل انحدار التأمل على الاستراتيجية الاستغلالية (0.328)، وهذا يعني أن الاستراتيجية الاستغلالية ستزداد بمقدار (0.328)، إذا ازداد التأمل بمقدار وحدة واحدة في الهيئة عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)؛ لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (4.388)، وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
- ب- بلغت قيمة معامل انحدار التفكير النظمي على الاستراتيجية الاستغلالية (0.340)، وهذا يعني أن الاستراتيجية الاستغلالية ستزداد بمقدار (0.340)، إذا ازداد التفكير النظمي بمقدار وحدة واحدة في الهيئة عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)؛ لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (4.654)، وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
- ت- بلغت قيمة معامل انحدار إعادة الصياغة على الاستراتيجية الاستغلالية (0.317)، وهذا يعني أن الاستراتيجية الاستغلالية ستزداد بمقدار (0.317)، إذا ازدادت إعادة الصياغة بمقدار وحدة واحدة في الهيئة عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)؛ لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (5.055)، وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
- ث- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.73)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار المتعدد يُفسر ما نسبته (73%) من التغيرات التي تطرأ على الاستراتيجية الاستغلالية. أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج.
- ج- بلغت قيمة (F) المحسوبة، التي تقيس معنوية نموذج الانحدار (130)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).
- من التحليل المتقدم يتبين للباحث عدم صحة فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية، بمعنى (توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي في الاستراتيجية الاستغلالية). علماً أن معادلة الانحدار المتعدد تأخذ الشكل الآتي :
 - الاستراتيجية الاستغلالية = $0.062 + 0.328$ التأمل + 0.340 التفكير النظمي + 0.317 إعادة الصياغة.
- بعد أن اختبر الباحث الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية بشكل إجمالي وعلى النحو الآتي:

الجدول (6)

اختبار علاقة تأثير أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية بأسلوب الحذف التراجعي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.310	0.092		3.392	0.001

	التأمل	0.335	0.061	0.355	5.459	0.000
	التفكير النظامي	0.223	0.060	0.233	3.737	0.000
	إعادة الصياغة	0.327	0.051	0.385	6.372	0.000
a. Dependent Variable: البراعة الاستراتيجية						
$R^2=0.77$						
F=160						

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من الجدول (6) ما يأتي:

- أ- بلغت قيمة معامل انحدار التأمل على البراعة الاستراتيجية (0.335)، وهذا يعني أن البراعة الاستراتيجية ستزداد بمقدار (0.335) إذا ازداد التأمل بمقدار وحدة واحدة في الهيئة عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)؛ لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (5.459)، وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
- ب- بلغت قيمة معامل انحدار التفكير النظامي على البراعة الاستراتيجية (0.223)، وهذا يعني أن البراعة الاستراتيجية ستزداد بمقدار (0.223)، إذا ازداد التفكير النظامي بمقدار وحدة واحدة في الهيئة عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)؛ لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (3.737)، وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
- ت- بلغت قيمة معامل انحدار إعادة الصياغة على البراعة الاستراتيجية (0.327)، وهذا يعني أن البراعة الاستراتيجية ستزداد بمقدار (0.327)، إذا ازدادت إعادة الصياغة بمقدار وحدة واحدة في الهيئة عينة الدراسة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)؛ لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (6.372)، وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
- ث- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.77)، وهذا يعني أن أنموذج الانحدار المتعدد يُفسر ما نسبته (77%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الأنموذج.
- ج- بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (160)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). من التحليل المتقدم يتبين للباحث عدم صحة فرضية العدم للفرضية الرئيسية، بمعنى (توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية، بأبعادها في البراعة التسويقية بأبعادها). علماً أن معادلة الانحدار المتعدد تأخذ الشكل الآتي:
- البراعة الاستراتيجية = 0.310 + 0.335 التأمل + 0.223 التفكير النظامي + 0.327 إعادة الصياغة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أظهر البحث إدراك قادة هيئة النزاهة؛ لأهمية امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي في إدارتها.
- 2- يمكن الاستفادة من مهارات التفكير الاستراتيجي؛ لغرض تعزيز فرص نجاح عملة هيئة النزاهة - عينة الدراسة - عن طريق تعزيز براعتها الاستراتيجية، ووجود مستوى مرتفع من مهارات التفكير الاستراتيجي بين المديرين و المرؤوسين، التي تسهم في تعزيز البراعة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الهيئة.
- 3- إن هيئة النزاهة عينة الدراسة تحقق البراعة الاستراتيجية، عن طريق أسلوب يعمل على جذب الأفكار الجديدة ؛ واستغلال الفرص ومواكبة التطورات عن طريق البحث والتطوير لقادة الهيئة، وتعزيز مسيرتها في تحقيق أهدافها التنظيمية؛ للتعامل مع الظواهر التنظيمية المتناقضة.
- 4- وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة معنوية لمهارة الاتصال الإداري في تعزيز البراعة الاستراتيجية لهيئة النزاهة - عينة الدراسة- ، الأمر الذي سينعكس بصورة إيجابية في أدائها وقوتها الإدارية.
- 5- مستوى فاعلية العلاقة بين الاتصالات الإدارية والبراعة الاستراتيجية ببعديها كانت مرتفعة، وهو مؤشر جيد لتحقيق التناغم والتناسق ما بين الأقسام الإدارية للهيئة التي تسهم في تحقيق النجاح.

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز اهتمام قادة هيئة النزاهة - عينة الدراسة - بمهارة التفكير الاستراتيجي؛ من أجل تعزيز قدرة القادة في إدارة الهيئة؛ بوصفها عاملاً مؤثراً في بيئة العمل؛ لما لها من دور في التعامل مع الظواهر التنظيمية المختلفة، التي تصب في نجاح الهيئة أو فشلها.
2. زيادة اهتمام القادة في هيئة النزاهة عينة الدراسة في البراعة الاستراتيجية بأبعادها بشكل عام ، بعدها محفزاً تمكّنهم من التعامل مع البيانات المتناقضة؛ لما يحملون من آراء وأفكار وثقافة مختلفة تصب في تحقيق أهداف الهيئة.
3. الاهتمام بتطوير وتنمية قدرة البحث والتطوير وقدرة الاتصال التكنولوجي؛ لأنها تمثل مرتكز مهمًا لعمل هيئة النزاهة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. أحمد، يوسف عبد الإله (2014)، تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق هندسة عمليات الأعمال : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين ومعاونيهم الاستشاريين في الهيئة العامة للصناعات القطنية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20) ، العدد (79).
2. العبادي، هاشم فوزي ومنهل، محمد حسين، و الخزعلي، معتز حميد، (2019)، " التفكير الاستراتيجي "، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان.
3. الموسوي، مريم حسين (2019)، (تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في الايديولوجية التنظيمية لتعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية _ بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة كربلاء المقدسة)، رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد .

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. F., Lin, Y., & Morris, J. D. (2009)"A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study", International Education Studies, Vol(2) No(2), PP.46-58.
2. Benner, M.J., & Tushman, ML (2003). Exploitation, exploration and operations management: The productivity dilemma revisited. Management Academy Review, 28(2).
3. Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R., (2009)" Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment" ,Journal of Applied Psychology, VOL(94) NO (1),PP. 263-275.
4. Kuokkanen, A., &Seeck, H. (2009). "Comparing the adoption and legacy of the human relations school in Finland and Japan", <http://eprints.lse.ac.uk/49893/>.
5. Jost, J. T. (2006) "The end of the end of ideology" American psychologist, VO(61) NO(7), PP.651.
6. Kareff, L. F. (1995) "Pollution Prevention: A New and Improved Approach to Environmental Protection" Policy Perspectives,VO (2) NO(1),PP. 63-69.
7. Karimi , E. &Waruguru , M. (2018) " Influence Of Vertical Integration On Organizational Response To Dynamic Environment In Wholesale And Retail Supermarket OutletsInNakuru, Kenya" International Journal of Business Management and Economic Review Vo (1), No (05),pp338-351.
8. Kaufman, S., Elliott, M., &Shmueli, D. (2003) "Frames, framing and reframing"Beyond intractability, vo(1),pp1-8. (<http://www.beyondintractability.org>) .
9. King, A. S., &Ehrhard, B. (1996) "Analyzing organizational ideology: A workplace assessment exercise", International Journal of Value-Based Management, Vol(9)No(3), PP.237-257.
- 10.Kuokkanen, A., &Seeck, H. (2009). "Comparing the adoption and legacy of the human relations school in Finland and Japan", <http://eprints.lse.ac.uk/49893/>.
- 11.Langley, A. (2007) "Process thinking in strategic organization"Strategic organization, Vol(5) No(3),pp. 271-282..
- 12.Nuntamanop, P., Kauranen, I., &Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. Journal of Strategy and Management, Vol(6) No(3),Pp. 242-264.

- 13.Osman, N., &Kassim, H. (2015) "Exploring strategic thinking skills in process oriented task in ESL classroom " ,Procedia-social and behavioral sciences, Vol(171), PP.937-944.**
- 14.Jackson, M. C. (2003) "Systems thinkingCreative holism for managers " ,(p. 378). Chichester: Wiley.**
- 15.Bolman ,Lee G. & Deal , Terrence E. (2008) "Reframing Organizations",4th , Published by Jossey-Bass,Market Street, San Francisco.**
- 16.Kouropalatis,Y.,Hughes,P.&Morgan,R.(2012),"Pursuing“flexiblecommitment”as strategic ambidexterity An empirical justification in high technologyFirms", European Journal of Marketing, Vol. 46 ,Issue. 10, Pp. 1389 - 1417.**
- 17.Judge,W.& Blocker, C.(2008)," Commentary Organizational capacity for change and strategic ambidexterity", European Journal of Marketing, Vol. 42, Issue. 9, Pp. 915 - 926 .**
- 18. Du,J.& Chen,Z.(2018)," Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China", International Journal of Innovation Studies,Vol.2,Pp. 42-52.**
- 19. Hinrichs,L.(2015),"Organizational Ambidexterity, Strategic Purity and Corporate Venture Units", Published annually by the Department of Management, University of Otago ,Vol.13.**
- 20. Mashahadi,F. (2015)," Strategic Ambidexterity As The Core Strategy To Enhance Internationalization Performance Of Herbal-Based Smes In Malaysia", Doctor Of Philosophy, University Sains Malaysia.**
- 21. Havermans,,H.& Keegan,A.& Bien,M.(2015)," Exploring The Role Of Leadership In Enabling Contextual Ambidexterity", Human Resource Management, Vol. 54, No. 1, Pp. 179–200 .**
- 22. Hinrichs,L.(2015),"Organizational Ambidexterity, Strategic Purity and Corporate Venture Units", Published annually by the Department of Management, University of Otago ,Vol.13.**
- 23.Lavikka,R., Smeds,R.& Jaatinen,M.(2015)," A process for building inter-organizational contextual ambidexterity", Business Process Management Journal, Vol. 21, Iss .5, Pp. 1140 - 1161.**

24. Kollmann, T., Kuckertz,A.& töckmann,C.(2009)," Continuous Innovation In Entrepreneurial Growth Companies: Exploring The Ambidextrous Strategy", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 17, No. 3 ,Pp. 297–322 .
25. Raisch, S.& Birkinshaw,J.(2008)," Organizational ambidexterity :Antecedents,Outcomes, and Moderators", *Journal of Management* , Vol. 34 No. 3, Pp. 375- 409 .
26. Michl, T., Gold,B.&Picot,A.(2013),"Managing strategic ambidexterity: the spin-along approach",*Int. J. Technology Management*, Vol. 61, No.1,Pp.47-63.
27. Chang, Y., Yang, P. & Chen, M.(2009),"The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective", *National Science Council (NSC), Taiwan*, Vol.38, Pp.936–946.
28. Li, Y.& Cui, L.(2017)," The Influence of Top Management Team on Chinese Firms' FDI Ambidexterity", *Chinese Management Studies*, Pp. 1 – 30.
29. O'Reilly, C.& Tushman, M.(2011)," Organizational Ambidexterity In Action: HOW Managers Explore And Exploit", *California Management Review*, Vol. 53, No. 4,Pp.1-30.
30. Kouropalatis, Y., Hughes, P.& Morgan, R.(2012),"Pursuing“flexiblecommitment”as strategic ambidexterity An empirical justification in high technologyFirms", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 ,Issue. 10, Pp. 1389 - 1417.
31. Hortovanyi, L.(2018)," Strategic Ambidexterity: The paradox of exploitation and exploration", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.116 ,Pp. 1 -3.
32. Musigire, S.(2016)," Market Orientation, Strategic Ambidexterity And Sales Performance Of Uganda's Financial Services", *The Degree Of Doctor Of Philosophy* , Makerere University.
33. Tinoco, J.(2009),"Strategic Ambidexterity in Innovation: An Indispensable Capability in the Face of Change", *Embry –Riddle Aeronautical University scholarly Commons Department of management ,marketing &operations – Dayton Beach* .
34. Hafkesbrink ,J., Bachem,C.& Kulenovic ,D.(2012),"Contextual Ambidexterity and Individual Competencies for Exploration and Exploitation in Small and Medium sized Enterprises"*International Journal of Innovation Studies*,Vol.5,Pp. 1-25.
35. Sébastien, B.&Caroline M.(2016),"Organizational context and innovation ambidexterity: Is creativity the missing link?",*International Conference on Strategic Management* .Pp.1-21.

36. Voss, G.& Voss,Z.(2013)," Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains", *OrganizationScience*, Vol.24,No.5, Pp. 1459-1477.
37. Han,M.&Celly,N.(2008), "Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures" *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Pp.335–349 .
38. Laplume,A.(2010)," Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments", *Doctor Of Philosophy, University Of Manitoba* .
39. Kouropalatis,Y.,Hughes,P.&Morgan,R.(2012),"Pursuing“flexiblecommitment”as strategic ambidexterity An empirical justification in high technologyFirms", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 ,Issue. 10, Pp. 1389 - 1417.
40. Kouropalatis,Y.,Hughes,P.&Morgan,R.(2012),"Pursuing“flexiblecommitment”as strategic ambidexterity An empirical justification in high technologyFirms", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 ,Issue. 10, Pp. 1389 - 1417.
41. Martins, E., Rosseto, C., Lima,N.& Penedo, A. (2014)," Strategic behavior and ambidexterity: a study applied along the Brazilian wineries", *Brazilian Journal Of Business Management , Review Of Business Management*, Vol. 16, No. 52, Pp. 392-415.
42. Qaiyum, S. (2016),"Examining strategic ambidexterity as an antecedent of functional and cross-functional ambidexterity , *Journal the British Academy of Management , Newcastle University*,Pp.1-41.
43. AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
44. Peters, K., & Buijs, P. (2022). Strategic ambidexterity in green product innovation: Obstacles and implications. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 173-193.
45. Krejcie, Robert, V.& Morgan , Daryew, determining sample size for research activities, educational and psychological measurement , 30, 607-610 ,1970 .