

# تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية

## (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

إعداد الباحث: قاسم حسن الحسن كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

إشراف الدكتور: مجد صفور

### الملخص

هدف البحث إلى دراسة أثر التوجه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة، حيث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، واستخدم الطريقة الكمية باستخدام استبانة مخصصة لهذه الدراسة، وذلك لقياس متغيرات البحث. أجريت هذه الدراسة على الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة والتي كان عدد مفرداتها (60) مفردة من العاملين في الأقسام الإدارية. وأظهرت الدراسة أن لدى العاملين في الجامعة الوطنية الخاصة توجهات استراتيجية بدرجة عالية نسبياً، وتظهر جلياً آثار تلك التوجهات في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد والجامعات والتي كان أبرزها COVID19. كذلك تتوفر لدى الجامعة الوطنية البراعة التنظيمية بدرجة عالية نسبياً، وكذلك تبين وجود أثر معنوي وإيجابي بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والبراعة التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة. ومن المقترحات التي أوصت بها الدراسة: تدعيم التوجهات الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعة مع بلورة البراعة التنظيمية وترسيخها لدى العاملين بمدى استراتيجي ومعقد يمكن من الإبداع والتميز والسعي لاستكشاف الفرص والاستغلال الأمثل للطاقات المتوفرة. وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من المحاور يمكن لدراسات لاحقة العمل عليها والبحث فيها.

**كلمات مفتاحية:** التوجه الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، الرؤيا الاستراتيجية، القيم التنظيمية، البراعة التنظيمية.

## The Impact of strategic direction on achieving organizational ingenuity

### Abstract

The aim of the research is to study the impact of strategic direction on organizational ingenuity at Al-Wataniya Private University, where the descriptive analytical approach was adopted in conducting this study, and the quantitative method was used by using a questionnaire dedicated to this study, in order to measure the research variables. This study was conducted on the National Private University in Hama Governorate, whose number of subjects was (60) employees in the administrative departments. The study showed that the employees of the National Private University have strategic orientations to a relatively high degree, and the effects of those trends are evident in light of the difficult circumstances that the country and universities are going through, the most prominent of which was COVID19. The National University also has a relatively high degree of organizational prowess, as well as a significant and positive impact between the strategic direction in its dimensions and the organizational prowess of the National Private University. Among the proposals recommended by the study: Strengthening the strategic orientations of the university's employees with the crystallization of organizational ingenuity and consolidation among the employees with a strategic and in-depth extent that enables creativity and excellence and strives to explore opportunities and make optimal use of the available energies. Finally, the study presented a set of axes that later studies could work on and research on.

**Keywords:** strategic direction, strategic leadership, strategic vision, shared values, ingenuity.

**- المقدمة: Introduction.**

يُعدُّ تبني التوجه الاستراتيجي في المنظمات مكون أساسي ومهم لنجاحها، وهو يتطلب إيجاد منظمات ديناميكية تستخدم الإبداع والمخاطرة، وذلك من أجل البقاء والنمو في بيئة كثيرة التغير. لذلك فإنَّ هذا الأمر يتطلب أن يكون للمنظمة القدرة على التغيير ومواكبة واستباق التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة من أجل الوصول إلى مستويات عالية من خلال تبني الأساليب الإدارية التي تقود إلى التفوق والنجاح للمنظمة، ومن أهم تلك الأساليب؛ البراعة التنظيمية التي تُعدُّ أحد تلك التوجهات التي من خلالها تستطيع المنظمات مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها وتمكنها من البقاء والاستمرار، والتي تعنى بقدرة المنظمة على استكشاف الفرص واستثمارها بشكل بارع ومتميز، فهناك ضرورة للتوافق في استراتيجيات المعرفة مع التوجه الاستراتيجي لضمان تحقيق مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية.

## أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها: Research Methodology and its Philosophy

### 1/1- الدراسات السابقة: Previous Study

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة سوف نتناول في هذه الفقرة أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث ونستعرض أهم النتائج التي توصلت إليها وسوف يتم التعرف على هذه الدراسات على الشكل الآتي:

#### - الدراسات العربية:

1- دراسة (موات، ناصر، 2019) بعنوان: انعكاسات التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة بحث تطبيقي في وزارة الدفاع دائرة المفتش العام.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة، وتم طرح الفرضية الرئيسة هناك علاقة ارتباط ذات دلالة

معنوية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده الفرعية (الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والقيم التنظيمية) مع الأداء التنظيمي (الفاعلية والكفاءة والنطاق التنظيمي والاستمرارية والملائمة والارتباط والتأثير).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي وتشير نتائج الدراسة إلى أن تركيز المنظمة على التوجه الاستراتيجي يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمة، وقد أوصت الدراسة بأن تكون رسالة المنظمة مرنة تتسجم مع التغيرات البيئية لتستجيب لهذه التغيرات بما يحقق الأداء العالي للمنظمة.

## 2- دراسة (أحمد وإسماعيل، 2019) بعنوان: البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر البراعة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لمجموعة من القادة الأكاديميين في بعض كليات جامعة الموصل، اعتمد الباحثان على عينة مكونة من (55) من القيادات الإدارية في جامعة الموصل (عمداء، رؤساء أقسام، معاوني عمداء العلمي والإداري)، للتطبيق الميداني للبحث، واعتمدا الباحثان أداة الاستبانة لجمع البيانات، ومن أجل تطبيق أهداف البحث وضعت فرضيات للإجابة على التساؤل البحثي هل يوجد أثر للمتغير المستقل في التابع، وبعد قيام الباحثان باختبار الفرضيات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمده الباحثان تمّ التوصل لجملة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين البراعة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي، من أهم التوصيات المقترحة للميدان ضرورة سعي القيادات الأكاديمية على تنمية وتطوير العلاقة ما بين الإدارة العليا والعاملين، وضرورة اعتماد المركزية إلى جانب الاتجاه اللامركزي، وذلك لينعكس بشكل إيجابي على الاستغراق الوظيفي للمبجوثين بشكل ضمني.

### 3- دراسة (بلقواسمي، يوسف، 2021) بعنوان: التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية.

تهدف الدراسة إلى إظهار مساهمة التوجه الاستراتيجي للمنظمات نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، نظراً لأهميته البالغة في المساعدة في اتخاذ القرارات، وذلك بالتطرق إلى بعض النماذج الرائدة في إنتاج واستخدام نظم ذكاء الأعمال، كـ SAS، حيث تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، خلصت الدراسة إلى أنّ نظم ذكاء الأعمال لها القدرة على جمع المعلومات الموثوقة، واختصار الوقت، كما يعزز أمن المعلومات ويكشف قضايا الاحتيال، فهو يجمع بين المرونة واستراتيجيات الدفاع والهجوم، ما يجعل المنظمة تحقق الريادة بأقل الأضرار، وبالتالي تتفوق على المنافسين، ومن أهم التوصيات ضرورة مواكبة التغيير، الحرص على تطوير نظام المعلومات، والتوجه نحو استخدام نظم ذكاء الأعمال.

### 4- دراسة (حسين، 2021) بعنوان: دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي\_ دراسة تطبيقية في بعض مشافي وزارة الصحة العراقية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية، من خلال معرفة تأثير كل من الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي خلال توصيف الظواهر موضع الدراسة من خلال البيانات التي جمعها، وقام بتوزيع الاستبانة على 202 فرد من العاملين في المشافي محل الدراسة وقد استردت منها 581 استبانة ومن ثم أجرى دراسة ميدانية بغرض بيان هذه العلاقة. وقد تمثلت اهم نتائج البحث إلى وجود دور مهم للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) في تحسين الالتزام التنظيمي، وتمثلت أهم التوصيات حيث يجب أن تكون الرؤيا الاستراتيجية للمشفى ملهمة ومثيرة للحماس لجميع اعضاء المشفى، كذلك يجب أن تتضمن رسالة المشفى معلومات واضحة عن مجموعة العملاء الذين سيتم اشباع حاجاتهم ورغباتهم.

- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Senarten & wang, 2018) بعنوان:

### **Organizational ambidexterity in UK high-tech SMEs**

طبيعة البراعة التنظيمية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الشركات ذات التقنية العالية في المملكة المتحدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة البراعة التنظيمية وتحديد العوائق التي تحوّل دون البراعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الشركات ذات التقنية العالية في المملكة المتحدة، باستخدام أدلة نوعية وهذا ساعد في إعطاء تصور في كيف أنّ البراعة التنظيمية تطبّق في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتمّ إجراء دراسة استكشافية، طبقت على 20 شركة بريطانية من الشركات الصغيرة والمتوسطة عن طريق المقابلات النوعية المتعمقة. ومن أبرز النتائج التي ظهرت: أنّ المشاريع الصغيرة والمتوسطة تستفيد من الموارد من خلال التعاون بين بعضها لتحقيق البراعة التنظيمية. ومن أبرز التوصيات التي اقترحها الباحثون: أنّ على مديري الشركات أن يبتكروا آليات تساعد على نمو الشركة، عن طريق النموذج الذي تمّ عرضه في هذه الدراسة.

2- دراسة (peng, H, 2018) بعنوان:

### **Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits**

دور البراعة التنظيمية في سياق المنظمات العامة غير الربحية.

هدفت إلى دراسة مفهوم البراعة التنظيمية في سياق المنظمات العامة غير الربحية، حيث أنّ أغلب الدراسات اهتمت بالقطاع الخاص الربحي. وتمّ استخدام المنهج الاستقرائي النوعي، وتمت الدراسة في القطاع الحكومي الفرنسي المسؤول عن عمليات البحث عن الوظائف وتعويض البطالة. وأبرز النتائج التي توصل إليها البحث: أنّ البراعة التنظيمية قد توفر بعض الأدلة الاستراتيجية لتحقيق التوازن بين الاختلافات المتوقعة بين أصحاب المصالح في المنظمات الحكومية، وقد يساعد في الجمع بين توفير الخدمات العامة والتحول التنظيمي، وتشير الدراسة إلى فهم متجدد للبراعة في السياق العام.

### - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: Study Position

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة البيئة حيث أجريت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة عن مجتمع الدراسة الحالية، والدراسة الحالية متمثلة في الجامعة الوطنية الخاصة. وكذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عدد مفردات مجتمع البحث والعينة المأخوذة منه، فالدراسة الحالية شملت (الأكاديميين، والإداريين) حيث بلغ عدد مفردات الدراسة الحالية (60) مفردة. تناولت هذه الدراسة التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، القيم التنظيمية، الأهداف الاستراتيجية) حيث لا توجد رسائل وأبحاث علمية تجمع بين هذه الأبعاد على حد علم الباحث.

الاستفادة من الدراسات السابقة: عند وضع و بناء الإطار النظري. وكذلك عند بناء فقرات الاستبانة. وعند اختيار نوع العينة وأسلوبها. وأيضاً عند زيادة فهم الباحث لموضوع الدراسة.

### 2/1- تساؤلات الدراسة: Study Inquiries

في ظل المنافسة الكبيرة بين المنظمات والتقلبات الاقتصادية أصبح من الضروري على المنظمات التكيف مع بيئتها واتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف الفرص، ومن هذه الأساليب إتباع ما يطلق عليه البراعة التنظيمية، إذ يساعد هذا الأسلوب المنظمة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد، مع الأخذ بعين الاعتبار وضع توجهات استراتيجية تتميز بالمرونة العالية للتنقل من خيار استراتيجي إلى آخر بحيث يتناسب كل توجه استراتيجي مع الظروف التي تكون فيها المنظمة، وفي هذا الإطار نجد إلى أن الجامعة محل الدراسة لا بد أن تتوفر فيها هذه القدرة على مواجهة التحديات من خلال توجهاتها الاستراتيجية التي تتبناها ولتحديد التوجه لا بد من أن تتمتع الجامعة بالبراعة التنظيمية، ومن هنا تتجسد مشكلة البحث والتي يمكن صياغتها من خلال:

### السؤال الرئيس:

ما هو أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة؟

### ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما هو أثر الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة؟
- 2- ما هو أثر رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة؟
- 3- ما هو أثر القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة؟
- 4- ما هو أثر الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة؟

### 3/1- أهداف الدراسة: Study Objectives

وهي تُعدُّ إجابات مؤقتة لمشكلة البحث. وهي كالآتي:

- 1- دراسة أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.
- 2- معرفة أثر التوجه الاستراتيجي باختلاف العوامل الديمغرافية للعاملين في الجامعة الوطنية في محافظة حماة.
- 3- يهدف إلى التوصل لمجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها وضع توصيات قابلة للتطبيق تساهم في وضع آلية محددة وواضحة لبناء قيادات ذات توجه استراتيجي يمكن من تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في المنظمة محل الدراسة.

### 4/1- أهمية الدراسة: Study Importance

تتمثل أهمية هذا البحث من خلال جانبين: الأول الجانب العلمي: من خلال تطرق البحث إلى مواضيع مهمة وحيوية في الفكر الإداري تتجسد في (البراعة التنظيمية،

التوجه الاستراتيجي)، حيث أنّ البراعة التنظيمية يمكن أن تحقق نجاحات استراتيجية للقيادات الإدارية وللمنظمة ككل وتساعد في نجاح واستمرار وديمومة المنظمات. وأيضاً يستمد البحث أهميته النظرية من مدى أهمية المتغيرات البحثية التي سيتناولها، وهي مشكلة البراعة التنظيمية من جهة، والتوجه الاستراتيجي من جهة أخرى.

**الجانب العملي:** تأتي أهمية البحث العملية من أهمية القطاع المبحوث وهو القطاع التعليمي الذي يعتبر قطاعاً ضرورياً حيث يلجأ إليه أغلب أفراد المجتمع من أجل التعلم واكتساب المعرفة وتجسيدها في الواقع العملي، وقد أثبتت الدراسة الاستطلاعية من أنّ هذا القطاع يعاني من ضعف في البراعة التنظيمية، وبالتالي ستعمل هذه الدراسة على الوقوف على واقع البراعة التنظيمية، ومعرفة كيفية تحديد التوجه الاستراتيجي في الجامعة محل الدراسة، وثم البحث في تحسين البراعة التنظيمية، وبالتالي العمل على تقديم توصيات تمكن الجامعة محل الدراسة من زيادة البراعة التنظيمية لكوادرها.

### 5/1- فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد مراجعة الأدبيات السابقة، قام الباحث بتطوير فرضية الدراسة الرئيسة على النحو الآتي:

**H1: الفرضية الرئيسة:** يوجد أثر معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة. وينقرع عنها الفرضيات الآتية:

H1.1: يوجد أثر معنوي للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

H2.1: يوجد أثر معنوي لرسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

H3.1: يوجد أثر معنوي القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

H4.1: يوجد أثر معنوي للأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

## 6/1- منهجية الدراسة: Study Methodology

### 1/6/1- مجتمع الدراسة وعينتها: Study Population and Sample

تشمل جميع العاملين في المراتب الإدارية العليا والوسطى المسؤولين عن تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة محل الدراسة، والبالغ عددهم (60) مفردة.

### 2/6/1- فلسفة الدراسة وأداتها: Study Philosophy and its Tool

فقد تمّ الرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف تطوير وبناء الإطار النظري. كما قام الباحث بتوزيع استبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية بهدف تحليل البيانات التي تمّ جمعها. وقد استخدم الباحث الفلسفة الوضعية واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، لوصف مدى تطبيق الجامعة المبحوثة للتوجه الاستراتيجي المتمثل في (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) ومستويات البراعة التنظيمية فيها من وجهة نظر الإدارة العليا، بالإضافة إلى تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة والوقوف على دلالاتها، كما أن هذا الأسلوب ارتبط بالظواهر الإنسانية كدراسة السلوك المالي والإداري للمنظمات ويتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع، ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث.

### 3/6/1- صدق أداة الدراسة وثباتها: Consistency of Research Study

وزعت الاستبانة على عدد من العاملين في المستويات العليا والوسطى في الجامعة الوطنية الخاصة لتحديد مدى صدق الاستبانة، ثم صيغت بصورتها النهائية لتحقيق الصدق الظاهري، وحسب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم(1) يبين نتائج ألفا كرو نباخ

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرو نباخ
الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي.	5	78.6%
تحديد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي.	5	70.7%
القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي.	4	85.2%
الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي.	5	75.6%
البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.	15	76.8%

كلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح زادت مصداقية البيانات في عكس نتائج مجتمع البحث، حسب هذا المعامل لهذه الاستبانة تراوحت قيمة ألفا بين (70.7-85.2)، وحسب معامل الصدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا (Sekaran, 2004). ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جميعها أكبر من 60% ومن ثمّ يمكن القول بأنّ بيانات محاور الاستبانة تتمتع جميعها بالثبات والمصداقية.

#### 1/6/4- حدود الدراسة: Study Limitations

نظراً لأهمية الدراسة من جانبها التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، واتساع مجالات تأثيرهما وعلاقتهما، وقلة الدراسات التي اهتمت في هذين المحورين مجتمعين، فإنّ حدود الدراسة كالآتي:

الحدود الزمانية: فقد اقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة من عام 2021 إلى تاريخ 1/3 من عام 2022.

الحدود المكانية: اقتصرت على القطاع التعليمي في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة.

الحدود العلمية: تمثلت في دراسة التوجه الاستراتيجي بأبعاده وأثره في تحقيق البراعة التنظيمية.

## ثانياً: الإطار النظري للدراسة: Literature Review

تعالج هذه الدراسة نموذجاً مكون من متغيرين رئيسان وهما التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وسوف نتناول كل متغير على حدا في هذا القسم:

### 1/2- التوجه الاستراتيجي: strategic direction

#### 1/1/2- مفهوم التوجه الاستراتيجي: The concept strategic direction

إنَّ التوجه الاستراتيجي من أهم المكونات الإدارية الاستراتيجية. وقد تعددت التعاريف من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى وفيما يأتي أهمها: حيث عرف (حسين، 2021) التوجه الاستراتيجي بأنه عملية تحليليه لاختيار موقع المنظمة المستقبلي من خلال دراسة إمكانياتها وقدراتها ومعرفة البيئة الحالية للقيام بالتغيير الذي يصب لصالح المنظمة. يمثل التوجه الاستراتيجي مدخلاً محددًا للمنظمة والذي تقوم من خلاله بتنفيذ خطتها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين (شنيتر، 2016)، كما بينت (Farook, 2015) بأنه تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم خلالها الرسالة والأهداف مع وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف. فالتوجه الاستراتيجي يمثل الكيفية التي يتم من خلالها إنجاز الأهداف الاستراتيجية والسعي نحو تعزيز العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة وتقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطه بنشاطها (صالح، الدليمي، 2018)، حيث يأتي دور التوجه الاستراتيجي لمحاولة استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة، وهذا يشمل وجود رسالة محددة وواضحة وأهداف استراتيجية طويلة المدى وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف (الضالعين، 2017)، وبناءً عليه فالتوجه الاستراتيجي يمثل الاتجاهات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة، من أجل خلق سلوكيات مناسبة لأداء الأعمال المستمرة وأين وكيف ومتى تستثمر مواردها (Moussi & Kerdoudi, 2020)، نتيجة لما سبق نجد أن التوجه الاستراتيجي يمثل فلسفة المنظمة والعمليات التي توضح مسار المنظمة والتي تؤدي إلى الوصول لموقع متميز مقارنة بباقي المنظمات، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.

## 2/1/2- أبعاد التوجه الاستراتيجي : Dimensions of strategic direction

إنَّ عملية تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال تعتبر المهمة الأساسية للإدارة العليا في أية منظمة، ولهذا السبب فإنَّ فعالية تحديد التوجه الاستراتيجي بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال لتحديد الأهداف للمستويات المختلفة، وكذلك اختيار الاستراتيجيات، ورغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه الأبعاد تتمثل بروية المنظمة ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وأهدافها الاستراتيجية وهي كالآتي:

1- الرؤية: هي الفكرة العامة المجرة ذات المضمون الفلسفي وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، إذ أنَّ الرؤية تمارس دوراً هاماً ليس فقط في مرحلة البداية بل في جميع مراحل دورة حياة المنظمة إذ تعبر عن أسلوب تفكير أو بحث بطريقة أشمل واستعداداً لاحتمالات أكثر، إذ أنَّ نمط التفكير بالمستقبل مبني على الرؤى التي غالباً ما تعبر عن صورة مثالية وفريدة للمستقبل توحى بتوجه مستقبلي. (العيسوي وآخرون، 2012)

2- الرسالة: هي الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية، حيث أن لكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها وتتميز الرسالة بالثبات النسبي، حيث تبدأ المنظمة برسالة محددة ولكن مع مرور الزمن ومع تنوع المنتجات التي تنتجها وتنوع الأسواق التي تنشط فيها وتغير الظروف البيئية المحيطة فإنَّ هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتلاءم مع التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمة. (محمد، 2014)

3- القيم التنظيمية: تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمة وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعبر عن المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة ومورداً يبني خلال مدة زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة، لذلك فإنَّ قيم منظمة

لأعمال تُعد من المفاهيم الأساسية والمهمة ضمن التوجه الاستراتيجي لها، إنَّ القيم تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكها إزاء تعاملها مع مختلف الأطراف (الطائي، 2014). وكذلك تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومن هذه القيم المساواة، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين، ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي. (شين، 2017)

**4- الأهداف الاستراتيجية:** وهي تمثل الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة تتراوح بين 3-5 سنوات وترتكز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة. (الصلايين، 2017)

## **2/2- البراعة التنظيمية: Organizational dexterity**

تسعى هذه الفقرة لتسليط الضوء على نشأة البراعة التنظيمية وتوضيح مفهومها وكيفية إدارتها وأهميتها للمنظمات. وكذلك التطرق إلى أبعاد البراعة التنظيمية وتأثيرها على ديمومة واستمرار المنظمات.

### **1/2/2- مفهوم البراعة التنظيمية: The concept of Organizational dexterity**

إنَّ البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء عن طريق قيام المنظمة بذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية. (حسين والعاني، 2018، 279). أوضح (صبر وآخرون، 2018، 110) بأنها مورد غير ملموس يطبق من قبل المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة في استخدام المقدرات والموارد والموجودات واستكشاف الفرص الجديدة إذ لا يستند إلى المفاضلة بين كل من الاستغلال والاستكشاف بل التكامل بينهما، وأشار (عبودي وخروفة، 2018، 244) بأنها تمثل القدرة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في

مجالات جديدة للمنظمة على الشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق. وأكد أيضاً (اليساري وآخرون، 2019، 26) بأنها تركز المنظمة بشكل أساسي على ممارسة نشاطين مختلفين في نفس الوقت وهما أنشطة استكشاف البيئة الخارجية لاكتساب المعرفة الجديدة والتعرف على الفرص المتاحة وإمكانية التنبؤ بالفرص المستقبلية أو إمكانية توليدها والإفادة منها قبل المنافسين مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية فريدة تميزها عن باقي المنظمات. أما أنشطة استغلال البيئة الداخلية والمتمثلة في استثمار المعرفة والموارد التنظيمية بأنواعها المختلفة ومهاراتها ومقدراتها في دمج المعرفة الجديدة المكتسبة والمعرفة السابقة في تحقيق التميز في الأداء واستدامته من أجل البقاء في الصدارة التنافسية فالبراعة التنظيمية أصبحت ميزة استراتيجية ضرورية لاستدامة النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة. ويؤكد (David, 2016, 39) بأنها قابلية المنظمة على استثمار الكفاءات والموارد المتوفرة لديها واستكشاف كفاءات وموارد جديدة أي إيجاد حالة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بغية الوصول للأداء المتوقف. في حين حدد كل من (Boukamel & Emery, 2017, 6) ثلاثة مداخل لتعريف البراعة التنظيمية حيث ركز المدخل الأول على البراعة الهيكلية من الجانب التنظيمي، في حين ركز الجانب الثاني على البراعة السياقية من حيث خلق البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين تجاه البراعة التنظيمية، وأخيراً البراعة الإدراكية اعتماداً على النشاطات التنظيمية من حيث التركيز على الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي. ويرى (صالح وسليمان، 2020، 112) بأنها قدرة المنظمة على أن تكون مبدعة عن طريق تحقيق المزايا التنافسية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها والبحث عن فرص جديدة في الوقت ذاته. وبين (Saurav, 2018, 23) أنّ البراعة التنظيمية تعني السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانيات جديدة، بمعنى التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على فرص جديدة في المستقبل. نستخلص مما سبق أنّ البراعة التنظيمية: هي الصفة الأساسية والتي تتميز بها جميع المنظمات الناجحة في التوفيق بين ما تملكه من موارد مادية وبشرية وطبيعية وطريقة إدارتها واستثمارها بالشكل

الأمثل الذي يساعد في الكشف عن الفرص الخارجية المتاحة وتوظيفها بالطريقة المثلى التي تمكنها من البقاء والنمو والتطور في عالم الأعمال المتسارع.

## **The importance of Organizational dexterity: أهمية البراعة التنظيمية: 2/2/2**

إنَّ أهمية البراعة التنظيمية تأتي من قدرة المنظمة على مواكبة التطور المتسارع في عالم الأعمال والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة حيث إنَّ التطور الهائل في التكنولوجيا قد أدى إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب براعة جيدة، وفي العموم يشير هذا التحول إلى مجال المعرفة والتركيز على توسيع مسؤوليات الموظف لتشمل مدى واسع من الأنشطة كالخطيط واتخاذ القرار وحل المشاكل. إنَّ أهمية البراعة التنظيمية تتمثل بالمقدرة التنظيمية للمنظمات. (الطائي، 2015، 117) إذ أشارت (جنة، 2016، 35) إلى أن هذه المقدرة التنظيمية تتمثل بالمقدرة على تنظيم وقيادة جميع الموارد التي تمتلكها المنظمة سواءً أكانت مادية أو مالية أو بشرية وتوجيه وتفويض الأفراد العاملين فيها مما يؤدي إلى سير العمل بصورة سلسلة. وأكد (محمد، 2016، 127) إنَّ النظرة الحديثة لمديري الأعمال يجب أن تنصب على منظماتهم حيث يجب أن تمتد جميع وظائفها إلى المجتمع بأكمله حتى لو كانت القوانين والأنظمة المعمول بها لا تشير إلى ذلك الشيء بشكل مباشر، بمعنى أنَّ على منظمات الأعمال تجسيد مفهوم المواطنة في عملها وأن تتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها تجاه عموم المجتمع، عن طريق مختلف الأنشطة التي تعبر عن ذلك، وهذا بالضبط جوهر عمل البراعة التنظيمية. ويرى (علي وشرفاني، 2017، 15) أنَّ أهمية البراعة التنظيمية تتمثل بكونها تُمكن منظمات الأعمال من توسيع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والمستقبلية في ظل بيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد والحاجة إلى تطوير الامكانيات للتحول نحو الفرص الجديدة وفهم واضح لكيفية خلقها في الامد القصير، ومن ثمَّ كيفية تنسيق الأنشطة بهدف تحقيق هذه القيمة والتي هي الشرط النجاح الأساسي وتبرز أهمية البراعة التنظيمية في مجال المشاريع بشكل واسع في القطاعين العام والخاص كوسيلة لتقديم المنتجات الجديدة والفوائد التجارية أو التغيير التنظيمي، وقد أدى ذلك إلى توسيع نطاق أساليب العمل فأصبحت منهجا للعديد من المنظمات. وأكد (Bingham, 2018, 2) أنَّ أهمية البراعة

التنظيمية تتمثل بفكرة أنّ البيئة المحيطة تفرض على المنظمة العديد من المتناقضات والتي يجب على المنظمة التعامل معها بإيجابية عن طريق الاستغلال الأمثل والاستكشاف الأفضل كوسيلة لتحقيق البراعة التنظيمية وأضاف بأنه على الرغم من أنه لا يمكن تسوية هذه المتناقضات بالكامل إلا أنّ المنظمات البارعة تمتلك القدرة على تحقيق التوفيق بين هذه المتناقضات بدرجة كبيرة ومن ثمّ تمكنت من تحقيق التميز التنظيمي. وأشار (صبر وآخرون، 2018، 111) إلى أنّ المنظمة التي تعمل على اكتشاف الفرص والمعارف الجديدة بغية استثمارها سينعكس هذا على بقائها في بيئة العمل وأنّ أغلب المنظمات التي تتبع الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن بإمكانها تحقيق الأداء المالي العالي، أي أنّ المنظمات البارعة هي المنظمات القادرة على اقتناص الفرص والتقليل من التهديدات الناجمة عن التغييرات البيئية، والتي تتسم بقدرتها على خلق القدرات الجوهرية والتي تمكنها من استغلال الفرص الممكنة. وأوضحت (الجراح، 2019، 48) إلى أنه قد تواجه بعض المنظمات معضلة تكمن في تخصيص الموارد التي تملكها لاستثمار الممارسات القائمة أو استكشاف بدائل جديدة لها. إنّ البراعة التنظيمية تمكن المنظمات في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية وخصوصاً في بيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد، لكي تستطيع المنظمة اقتناص الفرص الجديدة، كما تعد وسيلة لتقديم المنتجات الجديدة والفوائد التجارية أو التغيير التنظيمي والذي يساعد المنظمات في توسيع نطاق أساليب عملها (علي وشرفاني، 2017، 15). ونستنتج مما سبق إنّ أهمية البراعة التنظيمية تتمثل بثقافة المنظمة في البحث عن الأساليب والوسائل الكفيلة بالارتقاء نحو عالم الأعمال المتجدد ومن ثمّ إمكانية التنافس والتوجه نحو العالمية وبأنّ البراعة التنظيمية ليست إلا الطريقة أو النهج الوحيد الذي يجب على المنظمة أن تسلكه في سبيل هذا الارتقاء والتوجه، ولذلك فإننا نؤكد على ضرورة استخدام المنظمة للأساليب الحديثة في الإدارة وأنّ تتبع الطرق والتطبيقات الفنية اللازمة والكفيلة بدعم هذا المنهج الحيوي والضروري لارتقاء المنظمات.

### 3/2/2- أبعاد البراعة التنظيمية: Dimensions of Organizational dexterity

يمكن تحديد أبعاد البراعة التنظيمية وفقاً لما جاء به (Jansen,2005) كونها الأكثر استخداماً وأوسعها انتشاراً في قياس البراعة التنظيمية إذ تجسدت أبعاد البراعة ببعدين اتفق عليها العديد من الباحثين مثل دراسة (الياسري وآخرون، 2019)، ودراسة (أبو زيد، 2019)، ودراسة (صالح وسليمان، 2020): (الاستكشاف، الاستغلال)

A. البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف (Exploration):

لقد أكد (حمود، 2015، 69) بأن الأسواق العالمية تتسم بمعطيات متغيرة وغير مستقرة وتستدعي للأنشطة الاقتصادية الهادفة أن تكون في تطور دائم وتحسين مستمر عن طريق خلق التوازن الهادف بين المتغيرات البيئية ومعطيات التغير المستمر في حاجات ورغبات وأنواق المستهلكين ومن هنا يتضح أن المنظمات تستطيع أن تحقق أهدافها حيث تركز إلى الأبعاد الاستراتيجية في مجمل أنشطتها وعملياتها. وأشار (البغدادي والجبوري، 2015، 23) إن الشركات الناجحة يجب أن تبحث عن الفرص الجديدة في الخارج وهذا ما يتطلب منها وجود معرفة جديدة، كما أن بحثها عن الفرص الجديدة يعتبر ميزة تنافسية للمنظمة. ويرى (Enkel,2017, 2) أنه يجب على المنظمات الخروج من منطق البحث التقليدي، والتأكيد على اتباع استراتيجية ابتكارية واستكشافية تتجاوز البحث المحلي وتتغلب على قيود البحث الداخلي على وجه الخصوص، إذا يشمل الاستكشاف عناصر يمكن إطلاق عليها مصطلحات مثل الاختلاف والبحث والمجازفة والتجريب، إن المرونة والاكتشاف تتطلب استكشاف معرفة جديدة أو خروجاً عن المعرفة الحالية ومن ثم فإن الابتكارات الاستكشافية هي تقنيات أو منتجات أو خدمات جديدة يمكن أن تجعل التقنيات الحالية قديمة أو غير تنافسية.

وهو يعنى البحث والتجريب والسعي وراء المعرفة الجديدة والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية، كما تعنى قدرة الجامعة على البحث عن فرص جديدة والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ومن ثم التركيز على تنمية حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات الجديدة. (المنسي، 2018، 24)

واستكشاف الفرص يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، ويجب على المنظمة أن تمتلك الموارد اللازمة حتى تتمكن من استثمار هذه الفرص، فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية. فعلى المنظمة أن تمتلك رؤية تركز على البحث عن الفرص، عن طريق تقديم منتجات غير مألوفا بما يعزز من تنافسية المنظمة.

#### B. الاستغلال الأمثل للفرص (Exploitation):

فهي تعني استثمار الإمكانيات الحالية والعمل على تطويرها، بالإضافة إلى اشباع حاجة العملاء الحاليين والسعي لتحسين الخدمات والعمليات الحالية، ويحتاج الاستغلال إلى قدرات فردية وسياق تنظيمي داعم بما يتوافق مع البيئة الداخلية والسعي لتطوير المعارف الحالية والقدرة والعمليات. (عبدالوهاب، الطبلوي، 2019، 19). ويقوم الاستغلال على تصميم المنتجات بشكل يحقق رضا الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية عبر تحسين المهارات والمعرفة والمقدرات الحالية وتوسيع قنوات التوزيع الحالية والعمل بأعلى طاقة لتحقيق مستوى الكفاءة المستهدفة.

جدول (2) الاختلافات الأساسية بين أنشطة كل من الاستكشاف والاستغلال.

البيان	أنشطة الاستغلال	أنشطة الاستكشاف
1 التعريف	أنشطة مصممة لتحقيق حاجات الزبائن الحاليين والأسواق الموجودة	أنشطة مصممة لتحقيق حاجات الزبائن والأسواق الجديدة
2 المخرجات	تصاميم موجودة، أسواق وقنوات توزيع حالية	تصاميم جديدة، أسواق وقنوات توزيع جديدة
3 قاعدة المعرفة	توسيع وبناء المعرفة والمهارات الحالية	تتطلب معرفة جديدة وتكتسب من الموجودة
4 تنتج من	الكفاءة في الإنتاج والقدرة على تنويع المنتجات	البحث والتجارب العلمية والمخاطرة والمرونة
5 تطبيقات الأداء	قصيرة الأمد	بعيدة الأمد

المصدر: العنزي، سعد؛ حمود، علي، (2013)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص136.

من خلال الجدول السابق تبين أن الفرق الجوهرية بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، بأن أنشطة الاستكشاف تلامس التغيرات في البيئة المحيطة وتساعد على تحقيق ميزة تنافسية بشكل أكبر من أنشطة الاستغلال التي هي تتمثل في الاستقرار وتناسب حالة الركود وعدم الاستقرار في البيئة وتكون خلال فترة قصيرة، ولا يمكن الاعتماد عليها في الأمد الطويل لتساعد المنظمة في التطور والبحث عن الفرص الجديدة ومواكبة التقدم التكنولوجي في البيئة المحيطة.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض: Empirical Study and Hypotheses Testing

#### 1/3- خصائص مجتمع الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (60) فرداً من المدرء ومعاونيهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الذين يعملون في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، حيث تم استرداد (55) استمارة وتم استبعاد (5) استمارات لعدم قيام المستقصى منهم على الإجابة عنها بموضوعية والجدول الآتي رقم (3) يبين خصائص العينة.

المتغير المؤشر	الفئة	التكرار	التكرار النسبي
النوع الاجتماعي	ذكر	30	60%
	أنثى	20	40%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30	-	-
	31-40	6	12%
	40-50	15	30%
	50 فأكثر	29	58%
المستوى التعليمي	ماجستير	9	18%
	دكتوراه	41	82%
	المجموع	50	100%
المستوى الوظيفي	عميد كلية	21	42%
	نائب عميد	15	30%
	رئيس قسم	7	14%
	نائب رئيس قسم	7	14%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3	25	50%
	3-6	22	44%
	7-10	3	6%
	11 فأكثر	-	-
	المجموع	50	100%

نلاحظ من الجدول أن الذكور نسبتهم أكبر من الإناث وكذلك المستوى التعليمي بالنسبة للدكاترة أكبر وتبلغ نسبتهم 80% وهذا يدل اعتماد الجامعة على مستوى تعليمي دكتوراه في المناصب الإدارية العليا، وكذلك يتبين أن الجامعة كل سنتين تقوم بتغيير بعض العاملين في المناصب أو تقوم بتبديلهم بين المناصب الوظيفية الموجودة فيها والتي تبلغ نسبة العاملين الذين يعملون أقل من 3 سنوات 50%.

### 2/3- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

استُعينَ بمقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقياس التشتت (الانحراف المعياري) كقيم وصفية إحصائية لتوصيف إجابات المستقصى آرائهم بخصوص مختلف عبارات ومحاور استبانة الدراسة الأساسية منها والفرعية التي تساعد في قياس توافر العناصر المدروسة، ويعرض الجدول رقم (2-3) تلك المؤشرات التحليلية الوصفية المهمة، وذلك تنازلياً حسب النسبة المئوية التي حصل عليها كل مؤشر.

الجدول رقم (4): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X1 (بُعد الرؤيا الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة)

السؤال	التكرارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	-	-	6	22	22	0.683	4.32	عالية
2	-	3	9	23	15	0.857	4.00	عالية
3	-	6	19	22	3	0.787	3.44	متوسطة
4	-	-	-	33	17	0.479	3.34	متوسطة
5	-	-	13	18	19	0.799	4.12	عالية
	المتوسط الكلي للمتغير X1					0.721	3.84	عالية

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر بُعد الرؤيا الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة، حيث أنّ عبارة تتبثق رؤية الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها من المعايير الأخلاقية وقيم المجتمع كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.32، وأنّ عبارة تتسم رؤية الجامعة الوطنية الخاصة بالوضوح والتماسك كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.00، وأنّ عبارة تركز رؤية الجامعة الوطنية الخاصة على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح والتفوق كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3.44، وأنّ عبارة تتصف رؤية الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3.34، وأنّ

عبارة تخضع رؤية الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها لتواريخ محددة مسبقاً لتجسيدها على أرض الواقع كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.12 وأنّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد الرؤيا الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة كانت بدرجة موافقة عالية والوسط الحسابي له 4.06.

الجدول رقم (5): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X2 (بُعد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة)

السؤال	التكرارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
6	-	3	9	26	12	0.818	3.94	عالية	
7	-	-	6	26	18	0.657	4.24	عالية	
8	-	6	18	24	2	0.760	3.44	متوسطة	
9	-	-	13	22	15	0.755	4.04	عالية	
10	-	1	3	30	16	0.648	4.22	عالية	
	المتوسط الكلي للمتغير X2						3.98	0.73	عالية

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر بُعد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة، حيث أنّ عبارة تتبثق رسالة الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها من رؤيتها الواضحة والمحددة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.94، وأنّ عبارة تمتلك الجامعة الوطنية الخاصة تصور واضحاً عن الرسالة التي تؤديها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.24، وأنّ عبارة تعتبر رسالة الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها الإطار العام الذي تتبثق منه الأهداف التي أسعى لتحقيقها كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3.44، وأنّ عبارة تقوم الجامعة الوطنية الخاصة بنشر رسالتها بين العاملين فيها لتحفيزهم على تحقيق الأهداف من خلال رسالة الجامعة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.04، وأنّ عبارة تتسم رسالة الجامعة

الوطنية الخاصة بالدقة والوضوح كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.22، وأنَّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3.98. الجدول رقم (6): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X3 (بُعد القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة)

السؤال	التكرارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
11	-	-	1	29	20	0.530	4.38	عالية
12	-	-	13	22	15	0.755	4.04	عالية
13	-	-	20	15	15	0.839	3.90	عالية
14	-	6	16	22	6	0.861	3.56	عالية
المتوسط الكلي للمتغير X3								
						<b>0.746</b>	<b>3.97</b>	عالية

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر بُعد القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة، حيث أنَّ عبارة تتسجم القيم التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة مع المعايير الأخلاقية للمجتمع كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.38، وأنَّ عبارة تتبلور القيم التي تؤمن بها الجامعة الوطنية الخاصة بصورة سلوكيات وممارسات تحكم سلوك العاملين بها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.04، وأنَّ عبارة يتمثل كافة العاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بمعاييرها الأخلاقية وقيمها التنظيمية التي يؤمنون بها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.90، وأنَّ عبارة تعتبر القيم التنظيمية التي تتبناها الجامعة الوطنية الخاصة المرتكز الرئيس الذي تنطلق منه رؤيتها الخاصة بها كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3.56، وأنَّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3.97.

الجدول رقم (7): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X4 (بُعد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة)

السؤال	التكرارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
15	1	-	1	31	17	0.694	عالية	
16	1	2	13	19	15	0.953	عالية	
17	-	-	20	25	5	0.647	عالية	
18	-	1	9	34	6	0.614	عالية	
19	-	6	19	22	3	0.787	متوسطة	
	المتوسط الكلي للمتغير X4					3.84	0.739	عالية

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر بُعد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة، حيث أنّ عبارة تتبثق أهداف الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها من الرسالة التي تؤمن بها الجامعة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.26، وأنّ عبارة تقوم الجامعة الوطنية الخاصة الوطنية الخاصة بوضع خطوط عريضة وأهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب تحقيقها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.90، وأنّ عبارة يتم تقسيم الأهداف طويلة الأجل في الجامعة الوطنية الخاصة إلى أهداف عامة على مستوى الأقسام كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.70، وأنّ عبارة يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تحقق على المستويات الدنيا في الجامعة الوطنية الخاصة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.90، وأنّ عبارة يشارك في وضع وصياغة الأهداف في الجامعة الوطنية الخاصة كافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيق هذه الأهداف كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3.44. وأنّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3.84.

الجدول رقم(8): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Y (البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

السؤال	التكرارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
20	-	1	1	29	19	0.621	4.32	عالية
21	-	-	1	34	15	0.497	4.28	عالية
22	-	4	19	24	3	0.735	3.52	عالية
23	-	-	14	20	16	0.781	4.04	عالية
24	-	2	4	25	19	0.764	4.22	عالية
25	2	5	15	21	7	0.995	3.52	عالية
26	-	3	7	19	21	0.889	4.16	عالية
27	-	1	12	19	18	0.829	4.08	عالية
28	-	-	-	39	11	0.418	4.22	عالية
29	-	-	1	27	22	0.538	4.42	عالية
30	-	-	1	43	6	0.364	4.10	عالية
31	-	-	1	28	21	0.535	4.40	عالية
32	1	3	14	17	15	0.997	3.84	عالية
33	1	2	7	19	21	0.948	4.14	عالية
	المتوسط الكلي للمتغير Y					4.09	0.708	عالية

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر عنصر البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، حيث أنّ عبارة تزود الجامعة الوطنية الخاصة العاملين فيها بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.32، وأنّ عبارة تبحث الجامعة الوطنية الخاصة عن وسائل تكنولوجيا بشكل مدروس كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.28، وأنّ عبارة تستجيب الجامعة الوطنية الخاصة

باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.52، وأنَّ عبارة تستخدم الجامعة الوطنية الخاصة الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.04، وأنَّ تنتهج الجامعة الوطنية الخاصة أساليب ملائمة تساعد في استقطاب العاملين ذوي الخبرة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.22، وأنَّ عبارة تشجع الجامعة الوطنية الخاصة العاملين فيها على تبني أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.52، وأنَّ عبارة يشارك العاملين في جلسات العصف الذهني لتحديد توجهات الجامعة الوطنية الخاصة المستقبلية كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.16، وأنَّ تهتم الجامعة الوطنية الخاصة بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.08، وأنَّ تقوم الجامعة الوطنية الخاصة بتقديم خبرات جديدة للعاملين كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.22، وأنَّ عبارة تحترم إدارة الجامعة الوطنية الخاصة آراء العاملين لتطوير العمل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.42، وأنَّ عبارة توفر إدارة الجامعة الوطنية الخاصة مناخ تنافسي بين العاملين كوسيلة بهدف إنجاز الأعمال كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.10، وأنَّ عبارة تعقد إدارة الجامعة الوطنية الخاصة المؤتمرات وورش العمل من حين لآخر كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.40، وأنَّ عبارة تنمي إدارة الجامعة الوطنية الخاصة مهارات العاملين الاجتماعية كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.84، وأنَّ عبارة تعتمد إدارة الجامعة الوطنية الخاصة برامج تدريبية لجميع مستويات العاملين لرفع مستويات أدائهم كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.14، وأنَّ المتوسط الكلي لمنغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 4.09.

### 3/3- اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:

قام الباحث باختبار فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار البسيط:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (9): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى.

		Y	x1
Y	Pearson Correlation	1	.682 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
x1	Pearson Correlation	.682 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X1 والمتغير التابع y1، أن قيمة معامل الارتباط هي (0.682) وهذا يدل على درجة ارتباط جيدة بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل جيد في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.682 <sup>a</sup>	.466	.455	3.60137		
a. Predictors: (Constant), x1						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	542.727	1	542.727	41.845	.000 <sup>b</sup>
	Residual	622.553	48	12.970		
	Total	1165.280	49			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x1						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.104	3.901		7.205	.000
	x1	1.237	.191	.682	6.469	.000
a. Dependent Variable: y						

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (41,845) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، أي أنّ معامل التحديد كان (0.466) إلى أنّه يمكننا نسب (46.6%) من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة إلى التغيرات الحاصلة في توافر بُعد الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان، كما يبين الجدول السابق أنّ توافر بُعد الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي يؤثر على البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.682)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6,469)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أنّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.237)، فإننا نرفض فرضية العدم الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الأولى، ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنّه يوجد تأثير معنوي للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر معنوي لرسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

**يبين الجدول رقم (11): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية.**

		Correlations	
		Y	x2
Y	Pearson Correlation	1	.641**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
x2	Pearson Correlation	.641**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X2 والمتغير التابع Y، أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.641) وهذا يدل على درجة ارتباط جيدة بين المتغيرين، واتجاه

العلاقة طردية وأنها معنوية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل جيد في المتغير الآخر والعكس صحيح.

### يبين الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.641 <sup>a</sup>	.411	.398	3.78235		
a. Predictors: (Constant), x2						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	478.582	1	478.582	33.453	.000 <sup>b</sup>
	Residual	686.698	48	14.306		
	Total	1165.280	49			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x2						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.064	4.365		6.429	.000
	x2	1.260	.218	.641	5.784	.000

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (33,453) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معامل التحديد كان (0.411) إلى أنه يمكننا نسب (41.1%) من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة إلى التغيرات الحاصلة في توافر بُعد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان، كما يبين الجدول السابق أن توافر بُعد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي يؤثر على البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.641)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5,784)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أن قيمة

الميل B معنوية وتساوي (1.260)، فإننا نرفض فرضية العدم الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثانية، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي لرسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي للقيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

### يبين الجدول رقم (13): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة.

		Y	x3
y	Pearson Correlation	1	.809**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
x3	Pearson Correlation	.809	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X3 والمتغير التابع y، أن قيمة معامل الارتباط هي (0.809) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل مرتفع في المتغير الآخر والعكس صحيح. يبين الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.809 <sup>a</sup>	.654	.647	2.89921		
a. Predictors: (Constant), x3						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	761.820	1	761.820	90.634	.000 <sup>b</sup>
	Residual	403.460	48	8.405		
	Total	1165.280	49			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x3						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.794	2.899		8.896	.000
	x3	1.721	.181	.809	9.520	.000

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (90.634) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، أي أنّ معامل التحديد كان (0.654) إلى أنّه يمكننا نسب (65.4%) من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة إلى التغيرات الحاصلة في توافر بُعد القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان، كما يبين الجدول السابق أنّ توافر بُعد القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي يؤثر على البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.809)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.520)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أنّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.721)، فإننا نرفض فرضية العدم الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثالثة، ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنّه يوجد تأثير معنوي للقيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي للأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

#### يبين الجدول رقم (15): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة.

		Correlations	
		Y	x4
y	Pearson Correlation	1	.768**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
x4	Pearson Correlation	.768**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X4 والمتغير التابع y، أن قيمة معامل الارتباط هي (0,768) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل مرتفع في المتغير الآخر والعكس صحيح. **يبين الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة.**

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.768 <sup>a</sup>	.589	.581	3.15803		
a. Predictors: (Constant), x4						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	686.567	1	686.567	68.841	.000 <sup>b</sup>
	Residual	478.713	48	9.973		
	Total	1165.280	49			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x4						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.152	3.281		7.971	.000
	x4	1.405	.169	.768	8.297	.000

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (68.841) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معامل التحديد كان (0.589) إلى أنه يمكننا نسب (58.9%) من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة إلى التغيرات الحاصلة في توافر بُعد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان، كما يبين الجدول السابق أن توافر بُعد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي يؤثر على البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.768)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.297)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أن

قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.405)، فإننا نرفض فرضية العدم الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الرابعة، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي للأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (17): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الرئيسية.

		Y	X
y	Pearson Correlation	1	.787**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
x	Pearson Correlation	.787	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X والمتغير التابع y، أن قيمة معامل الارتباط هي (0,787) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل مرتفع في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.787 <sup>a</sup>	.619	.611	3.04245		
a. Predictors: (Constant), x						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	720.967	1	720.967	77.887	.000 <sup>b</sup>
	Residual	444.313	48	9.257		
	Total	1165.280	49			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.146	3.536		6.263	.000
	x	.412	.047	.787	8.825	.000

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (77.887) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، أي أنّ معامل التحديد كان (0.619) إلى أنّه يمكننا نسب (61.9%) من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة إلى التغيرات الحاصلة في توافر متغير التوجه الاستراتيجي، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان، كما يبين الجدول السابق أنّ توافر متغير التوجه الاستراتيجي يؤثر على متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.787)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.825)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أنّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.412)، فإننا نرفض فرضية العدم الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة الرئيسية، ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنّه يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

#### رابعاً: تحليل نتائج الدراسة: Analyzing the Study Results

- 1- بالنسبة لخصائص مجتمع الدراسة، تبين أنّ معظم المستقصى منهم من فئات عمرية متقدمة نسبياً (من 40 - وما فوق). أمّا فيما يتعلق بالجنس، فإنّ الغالبية من الذكور، وكذلك فإنّ النسبة الكبرى من حملة الدراسات العليا دكتوراه وذلك طبيعي ومتوقع كون الدراسة استهدفت العاملين في المستويات العليا الإدارية والقيادية.
- 2- تبين أنّ العاملين في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة لديهم توجه استراتيجي ورؤية شاملة لنواحي الجامعة بشكل نسبي ويظهر ذلك جلياً في ظل الظروف الصعبة التي تمرّ بها البلاد بشكل عام والجامعات الخاصة والحكومية، حيث أنّ التغييرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة على القيادات الاستراتيجية بأن تملك توجهاً ورؤية شاملة لتواكب هذه التغييرات المتسارعة وتتأقلم معها، ويرتبط أداء المنظمات مع أداء القادة الاستراتيجيين.

- 3- تتوافر البراعة التنظيمية بشكل جيد في الجامعة الوطنية الخاصة، ولكن لا بد من الاهتمام بشكل أكثر من هذه الناحية وإجراء دراسات وأبحاث لاحقة ومعقدة.
- 4- أظهرت الدراسة علاقة ارتباط معنوية قوية وإيجابية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والبراعة التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة مدار البحث. وناقش النتائج وفق الآتي:

- بينت المعطيات الميدانية أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية وهذا ما يتوافق مع دراسات سابقة مثل (أحمد وإسماعيل، 2019) فالقادة يقومون بتطوير رؤية استراتيجية واضحة ونقلها إلى العاملين في الجامعة لتحقيقها، وصياغة التوجه الاستراتيجي للجامعة بناءً عليها وتنفيذها لتحقيق هذه الرؤية.
- تبين وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (حسين، 2021)، حيث أنّ القيادة ذات التوجه الاستراتيجي الواضح تؤدي دوراً في تحفيز السلوك الإبداعي في الجامعة، وذلك من خلال محيط ملائم، واتخاذ قرارات تمكن الجامعة من النجاح في المعرفة وتطبيقها وتجسيدها في مفهوم البراعة التنظيمية، وذلك يساهم في وضع رسالة واضحة للمنظمة يمكن من خلال بناء توجهات مستقبلية تمكن العاملين من أداء المهام بشكل أفضل.
- ظهرت علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والبراعة التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (إبراهيم، 2017)، إنّ أهم الجوانب التي يمكن للجامعة التميز بها هو القيم التنظيمية التي ترسخها وتلزم العاملين بها وتكون هذه القيم متوافقة مع القيم المجتمعية والبيئة المحيطة، وهذا ما يجعل الجامعة تحقق أفضل استغلال للقدرات الموجودة من خلال العمل بضوابط وقيم تنظيمية تجعل الجميع يعملون لتحقيق هدف مشترك، وأيضاً تمكن الجامعة من استكشاف الفرص والكفاءات في البيئة المحيطة من خلال القيم

التي تتبناها الجامعة ويرغب الجميع للامتثال بها والعمل ضمن هذه القيم التنظيمية التي تحقق الإبداع والمعرفة والتطور للجامعة وللمجتمع بشكل عام.

- ظهر إحصائياً أنَّ هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، فالقائد الذي يكون لديه توجه معمق للمتغيرات البيئية يستطيع وضع أهداف استراتيجية بعيدة المدى تمكن الجامعة من السعي لتحقيق هذه الأهداف ومواكبة التطورات من خلال التوجه الذي يتبناه القائد الاستراتيجي وهذا بدوره يمكن الجامعة من الاستغلال الأمثل للطاقات الموجودة عندما يكون الهدف بعيد المدى وواضح ومسترشد من قبل القائد الاستراتيجي بناءً على توجهاته وبنفس السياق يساعد وضع الأهداف الاستراتيجية من اكتشاف الفرص في البيئة المحيطة والتوجه نحو التفوق والإبداع على كافة المستويات.

### خامساً: مقترحات الدراسة: Study Suggestions

في ضوء النتائج الميدانية والإحصائية، يقدم الباحث المقترحات الآتية:

- 1- تدعيم التوجهات الاستراتيجية للقادة الاستراتيجيين وذلك من خلال الرؤيا الاستراتيجية التي يتبناها القادة في الجامعة والعمل على جعل هذه الرؤيا منارة للتوجهات وللمستقبل الجامعة.
- 2- العمل على تعميق البراعة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة، وذلك من خلال التوجهات الاستراتيجية ذات البعد الاستراتيجي التي تعمق الالتزام وتساعد على وضع رسالة واضحة ومفهومة للجامعة تتناسب الجميع وتحقق الغايات لجميع الجهات ذات العلاقة مع الجامعة.
- 3- اعتبار القيم التنظيمية هي التي تحكم التوجهات والرؤى الاستراتيجية وأنَّ نجاح الجامعة يتوقف على التوجهات المستمدة من هذه القيم وتجسدها لدى العاملين لكي يأخذوا بها أثناء تأدية أعمالهم لتحقيق أفضل أداء وتحقيق أفضل استثمار للكفاءات واستكشاف للفرص في البيئة الخارجية بما يحقق مصلحة المجتمع.

4- ترسيخ الأهداف الاستراتيجية لدى العاملين، وإتاحة الفرصة لهم ليعملوا على تحقيقها بأسلوب إبداعي من خلال السماح لهم بالمشاركة في وضع هذه الأهداف وصياغة رسالة المنظمة وتوضيح هذه الأهداف بما يتناسب مع كل مستوى إداري وتحديد ما هو المطلوب تنفيذه على أكمل وجه مع ترك هامش لهم للإبداع والاستكشاف والسعي لحل أي مشاكل قد تواجههم أثناء تحقيق هذه الأهداف.

### سادساً: مقترحات لدراسات لاحقة Avenues for Further Researches

في ضوء النتائج الميدانية يمكن اقتراح مجموعة من المحاور لتكون موضوعات لدراسات مستقبلية، وهي:

1- عملت الدراسة الحالية على التحقق من وجود علاقة بين متغيرات البحث: التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، بشكل ميداني تحليلي. ويمكن لدراسات لاحقة التقدم بخطوات ميدانية أبعد، ودراسة اتجاه العلاقة بين تلك العناصر وماهيتها سواءً بشكل كمي أو نوعي.

2- ربط متغيرات البحث مع محاور أخرى كأنماط القيادة الاستراتيجية، والارتجال الاستراتيجي، وطرائق التفكير الاستراتيجي.

3- أُجريت الدراسة الميدانية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، ويمكن لدراسات لاحقة تسليط الضوء على منظمات أخرى مختلفة عن الجامعة مدار الدراسة. أو على منظمات تعمل في مجالات مختلفة مثلاً (إنتاجية: مثل شركات المواد الغذائية وغيرها من هذا الصنف).

4- استُخدمت الطريقة الكمية في هذه الدراسة. وجمعت المعلومات خلال فترة قصيرة، في حين يمكن لدراسات لاحقة إجراء مقابلات معمقة مع أفراد مجتمع دراسة أكبر من مجتمع الدراسة الحالية وعلى مدار أوسع وأشمل، ويمكن أن تشمل مدة زمنية أطول من مدة هذه الدراسة.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، مها صباح(2017)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد: العراق، المجلد(12)، العدد(39)، ص 204- 320.
- 2- أبو زيد، احمد، (2019)، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد(15)، عدد(3)، ص311- 329.
- 3- أبو زيد، أحمد، (2019)، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد(15)، عدد(3)، ص311-329.
- 4- أحمد ميسون، إسماعيل محمد، (2019)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد(15)، عدد(47)، ص254-269.
- 5- الباشقالي، محمود؛ الداود، ألفن(2015)، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد(35)، العدد(2)، ص329-354.
- 6- بلقواسمي، فاطمة؛ يوسف، أحمد(2021)، التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تطبيق نظم نكاه الأعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد(7)، العدد(2)، ص88-105.
- 7- التخايه، كايد حمد(2021)، أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين العلاقة مع العملاء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد(12)، العدد(2).
- 8- الجبوري، حيدر؛ البغدادي، عادل(2015)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية- دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(17)، العدد(1).

- 9- الجراح، كمال(2019)، دور أبعاد الذكاء الشعوري في تكوين المنظمات البارعة: دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(15)، العدد(45).
- 10- جنة، فارس؛ جلاب، إحسان(2016)، المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(18)، العدد(3).
- 11- حسين، هدى عبدالرحيم؛ العاني، آلاء(2018)، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة المدراء في شركة آسيا للاتصالات في العراق، جامعة الموصل، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(24)، العدد(105).
- 12- حسين، يحيى محمد(2021)، دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(43)، العدد(2). ص.ص 235-255.
- 13- حسين، هدى، العاني، آلاء، (2018)، التوافق بين مدخل البيانات الضخمة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(24)، عدد (10)، ص-216. 193.
- 14- حمود، خضير كاظم(2015)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة (2)، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 15- شننيزر، عبدالرحمن طاهر(2016)، قياس أثر التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي (بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(8)، العدد(15)، ص219.
- 16- صالح، إيمان أحمد؛ سليمان، نضال علي(2020)، دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية نينوى: دراسة ميدانية لآراء نخبة من العاملين في الشركة، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(16)، العدد(49).
- 17- صالح، وعد زكي؛ الدليمي، محمد(2018)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء التنظيمي\_ دراسة لعينة من العاملين في المدينة السياحية في الحبانية، مجلة تنمية الرفدين، المجلد(117)، العدد(37)، ص18.

- 18- صبر، رنا؛ العامري، سارة(2018)، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون: بحث على نخبة من شركات السياحة والسفر في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد(41)، العدد(117).
- 19- صويص، محمد؛ عابدين، إبراهيم، (2018)، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد(27)، عدد(1)، ص176-201.
- 20- الضلاعين، علي(2017)، أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الدولية للسياحة والتراث والضيافة، المجلد(11)، العدد(2)، ص272.
- 21- الطائي، يوسف حجيم؛ والعبادي، هاشم فوزي(2015)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة (1)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 22- عبدالوهاب، محمد؛ الطبلاوي، أسامة؛ نور، بسمة إبراهيم(2019)، أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط دلتا، مجلة الدراسات والتجارة المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، العدد(7)، ص 739-771.
- 23- عبودي، صفا؛ خروفة، رغد(2018)، البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(24)، العدد(109).
- 24- علوان، بشرى، وآخرون، (2019)، دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مجلد(11)، عدد(2)، ص208-230.
- 25- علي، محمد؛ شرفاني، رمضان(2017)، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات الفندقية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من الفنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهوك، مجلة الابتكار والتسويق، العدد(4).
- 26- العنزي، سعد؛ حمود، علي(2013)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص136.

- 27- محمد، نائر سعدون(2016)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة (1)، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان: الأردن.
- 28- المنسي، محمود عبدالعزيز(2018)، رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، المجلد(25)، العدد(2)، ص 161-210.
- 29- موات، علي؛ ناصر، محمد جاسم(2019)، انعكاسات التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة بحث تطبيقي في وزارة الدفاع دائرة المفتش العام، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد: العراق*، المجلد(25)، العدد(112)، ص.ص 85-107.
- 30- الياسري، أكرم محسن؛ الحساوي، حسين؛ الشمري، أحمد(2019)، الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء نخبة من مديري شركات الاتصالات في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد(8)، العدد(31).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Bingham A.J., patricia B(2018), "Reimagining complexity :Exploring organizational ambidexterity as aliens for policy research", policy futures in Education -1-19.
- 2- Boukamel, O, Emery, y, (2017), Evolution of ambidexterity in the public sector and current challenges capabilities, *the innovation journal: the public sector Innovation journal*, vol22, no2, pp1-27.
- 3- David, T, (2016), organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management, *Budapest management review*, vol47, no5, pp39-52.
- 4- Enkel, E., Heil, S(2017), "Exploratory and exploitative innovation: to what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute", *Tec novation*.
- 5- Farook, T.(2015)"The Impact of Total Quality Management Practices on Performance & Competitive Advantage". 1st ICARE Student's Conference, On the Proceedings of the Undergraduates Research Conference, Department of Accountancy, University of Kelaniya, Sri Lanka.
- 6- Jansen, Justin(2005), "Ambidextrous Organizations : A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance", PHD Thesis, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
- 7- Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J(2019), Introducing conflict as the micro foundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38-61.
- 8- Peng, H, (2018), Organizational ambidexterity public non-profit organizations: interest and limits, *management decision*, vol57, iss1, pp248-261.
- 9- Popadiuk, S. Bido, D, (2016), Exploration, Exploitation, and Organizational coordination mechanisms, *journal of contemporary administration (RAC)*, vol20, iss2, pp238-260. Pp241.
- 10- Saurav, S., Amit, K., Rahul, K., and Swarup, D(2018), The state of ambidexterity research: a data mining approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (2), 343-367.

- 11- Senaratne, C. Wang, C. (2018), Organizational ambidexterity in UK high-tech SMEs, *Journal of small business and Enterprise development*, vol25, iss6, pp1025-1050.
- 12- Sihem Moussi, Sihem Kerdoudi(2020), The effect of strategic orientation on the competitive advantage a case study: a sample of Economic companies in Biskara, *Milev Journal of research and studies*, vol6, no2, p544.