

## دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية

أحمد ناصر أبوزيد\*

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره المتمثلة في (القصد الاستراتيجي، التفكير النظمي، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، وانتهاز الفرصة) على البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي. شملت عينة الدراسة (150) شركة تعمل في مختلف القطاعات وبلغت نسبة الاستجابة (92.7%) وبالتالي أصبح عدد الشركات المبحوثة (139) شركة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: تطبيق الشركات المساهمة العامة للتفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.25)، وكذلك تحقيق الشركات المبحوثة لمستويات متوسطة من البراعة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.57)، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال. وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات المبحوثة بتبني التفكير الاستراتيجي في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات لما له من أهمية بارزة في تحسين الموقع التنافسي، والقيام بتتمية وتطوير قدرات المديرين في مختلف المستويات الإدارية في مجال التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال التدريب والندوات وورش العمل، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتسهيل عملية التفكير الاستراتيجي مثل تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير الاستراتيجي، وتبني رؤية واضحة، وتشجيع عمليات الابتكار والإبداع، واتخاذ التفكير الشمولي والنظمي نهجا للتعامل مع المستقبل، والسعي الدائم نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التفكير الاستراتيجي ومن خلال تبني طرق أخرى نظرا لأهمية البراعة التنظيمية في أداء المنظمات والحفاظ على ديمومتها في الأمد البعيد.

**الكلمات الدالة:** التفكير الاستراتيجي، البراعة التنظيمية، الاستكشاف، الاستغلال، الشركات المساهمة العامة.

### المقدمة

المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة (Benner & Tushman, 2003).

وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على اختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء المنظمات وأكدت نتائج هذه الدراسات على الدور المهم للبراعة التنظيمية في الأداء مثل دراسات (He & Wong, 2004; Katila & Ahuja, 2002; ) Yang & Li, 2011 ودراسات (Jansen et al., 2006; Tamayo- Torres et al., 2017; Elizandra, Vieira & Galdamez, 2018) إلا أن عددا قليلا منها وسعت نطاقها لدراسة العوامل التي تؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية (Li, 2013).

تعد البراعة التنظيمية من المواضيع التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الاستراتيجية خلال العقد الماضي على اعتبار أن منظمات الأعمال الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن (Li, 2013). حيث يمكن لمنظمات الأعمال البحث عن إمكانات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات

\* قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة مؤتة.

تاريخ استلام البحث 2018/3/19 وتاريخ قبوله 2018/10/13.

ومساعدتها على التكيف مع بيئة الأعمال المضطربة والمحافظة على ديمومتها. وعلى الرغم من أن البراعة التنظيمية تلعب دورا مهما وحيويا في نجاح المنظمات وديمومتها، إلا أن دراسة العوامل التي تساهم في بنائها لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في البيئة العربية عموما والبيئة الأردنية خصوصا، على الرغم من أن فهم العوامل التي تجعل المنظمات بارعة أصبح قضية مهمة نظرا إلى أن الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تتطلب قدرات وإمكانات مختلفة وغير متناسقة، وبالتالي فإن عملية تحقيق البراعة التنظيمية تبدو معقدة وصعبة. ومن هنا تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي باعتباره وسيلة لتحقيق البراعة التنظيمية، فالتفكير الاستراتيجي يوفر للمنظمات مجموعة من الخصائص أهمها الفهم الشامل للبيئة، والتركيز على الإبداع، والأفكار الجديدة، وإعادة استخدام الأفكار القديمة (Bonn, 2001)، حيث توفر هذه الخصائص الدعائم الأساسية للبراعة التنظيمية.

وعلى الرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي في تمكين المنظمات على المزج بين الأنشطة المتناقضة (Bonn, 2001) مثل الاستغلال والاستكشاف التي تشكل جوهر البراعة التنظيمية، إلا أنه لا يوجد دراسات - حسب علم الباحث - تناولت طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في بيئة الأعمال العربية عموما وفي بيئة الأعمال الأردنية خصوصا.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

واستنادا لما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

## 1. مشكلة الدراسة

إن احتياجات الزبائن المتغيرة والمتجددة، وتزايد حدة المنافسة، والتغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، ولد حالة من عدم الاستقرار في الأسواق، مما دفع منظمات الأعمال نحو تحسين أدائها لغرض التنافس، وهذا ما جعل البراعة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم حيث تمكن المنظمات من تعزيز أدائها وميزتها التنافسية (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009).

كما أكدت نتائج الدراسات السابقة (Cao et al., 2009; He & Wong, 2004; Junni et al., 2013) على أهمية البراعة التنظيمية باعتبارها وسيلة لتحسين القدرات التنافسية للمنظمات

بالتغيرات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة ويساعد المنظمات على خلق فرص جديدة. في حين أكد كل من (Elcin, 2018; Self et al., 2015) على أن التفكير الاستراتيجي هو نهج يساعد المنظمات في الحفاظ على مواءمتها مع التغيرات الدائمة في البيئة الخارجية.

ومنذ أن أصبح مصطلح التفكير الاستراتيجي يرتبط بالموقع التنافسي للمنظمات، اتجه العلماء نحو استخدام هذا المصطلح كبديل للاتجاهات التقليدية في الإدارة الاستراتيجية التي تركز على التخطيط الاستراتيجي (يونس، 1999). كما أصبح هذا المصطلح تعبيراً عن الوضع الجيد للمنظمات الناجحة وأصبح المسار الرئيس الذي يجب أن تمر به الإدارات من أجل مواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة (Daghir & Alzaydie, 2005). وقد أشار (Pearson, 1999) إلى أن المفاهيم الأساسية للتفكير الاستراتيجي تتمحور حول الوضع الحالي للمنظمة وما يمكن عمله في هذا السياق.

وقد ذكرت (Hamilton strategic management group, 1999) أن التفكير الاستراتيجي يُظهر بوضوح المراحل اللازمة للبدء في إصلاح الأقطاب الأساسية لمستقبل المنظمات. فالتفكير الاستراتيجي هو عملية إيجاد حلول بديلة للتنافس في خلق قيمة للعملاء (Abraham, 2005). وتحقيقاً لهذه الغاية، يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي هو نتيجة خيال وتصورات المديرين ويتطلب الحدس والإبداع البشري، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من التقنيات والنهج التحليلي.

ويُعرف (Calabrese & Costa, 2015) التفكير الاستراتيجي على أنه عملية معرفية تتضمن صياغة فرضيات، وإتباع كل من القواعد المنطقية والرؤى الحدسية. بينما يرى (Bonn, 2001) أن التفكير الاستراتيجي هو أسلوب للتفكير الخلاق الذي يوفر للمنظمة فهم شامل لبيئتها، ويركز جهودها على الإبداع، وخلق الأفكار الجديدة، وإعادة استخدام الأفكار القديمة؛ ورسم رؤية واضحة لمستقبلها. في حين أشارت (Liedtka, 1998) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو عملية ذهنية تستند على التفكير الشمولي والنظمي، والتركيز على القصد الاستراتيجي، والتفكير في الوقت المناسب، وصياغة الافتراضات، وانتهاز الفرص بهدف تحسين الموقع التنافسي

القضايا الخاصة ببناء البراعة التنظيمية، وبالتالي فإنها تمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال. أيضاً تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها على مستوى البيئة الأردنية - في حدود علم الباحث- التي تناولت دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية وبالتالي ستساهم نتائج هذه الدراسة في رفع قدرة المديرين في الشركات المبحوثة على تطبيق التفكير الاستراتيجي بهدف تعزيز البراعة التنظيمية.

### 3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الأردنية للتفكير الاستراتيجي.
2. الكشف عن دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.
3. التعرف على مستوى البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا.

### 4. الخلفية النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة

#### 5.1 التفكير الاستراتيجي

ظهر مصطلح التفكير الاستراتيجي من خلال أعمال الباحث (Mintzberg, 1994) عندما ميز بينه وبين مصطلح التخطيط الاستراتيجي ومنح التفكير الاستراتيجي قيمته كمرحلة مهمة في العملية الاستراتيجية، حيث يرى (Mintzberg, 1994) أن التفكير الاستراتيجي يعتبر مرحلة سابقة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وقد أكدت العديد من الدراسات مثل (Bonn, 2005; Micheli, Mura, & Agliati, 2011; Pisapia, 2009) على أهمية التفكير الاستراتيجي في قيادة منظمات الأعمال. فالتفكير الاستراتيجي يعد أمراً حيوياً لتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين الموقع التنافسي للمنظمات (Yuxin & Ozge, 2018). كما يعد التفكير الاستراتيجي وسيلة تجمع ما بين النهج العقلاني وعمليات التفكير الخلاق والمبتكرة لحل المشكلات وإعداد الخطط التي تولد الميزة التنافسية (Salavati et al., 2018; Sanjay et al., 2005). وقد أشار (2017) إلى أن التفكير الاستراتيجي يعد بمثابة أداة للتنبؤ

بالحلول الإبداعية المحتملة والخيارات الاستراتيجية من أجل تكيف المنظمة مع متغيرات المحيط وقدرتها على التفكير بناءً على معطيات البيئة الداخلية والخارجية (Liedtka, 1998; Bonn, 2005; Pisapia, 2009).

### 5.1.2.3 صياغة الافتراضات:

تتعلق الاستراتيجية بتوليد أفكار وتطوير حلول تمتاز بجديتها، مما يستلزم من المفكرين الاستراتيجيين البحث عن أساليب جديدة وتصوير طرق أفضل للعمل. ومن خلال عنصر صياغة الافتراضات فإن التفكير الاستراتيجي يشمل معرفة الإتجاهات والافتراضات التي تنطوي على تحدي مع المحافظة على رؤية شمولية عالمية للأوضاع، وتشجيع وتبني مبادرات التغيير والتجديد والتطوير، كونه يعتمد الإبداع في البحث عن أفكار جديدة، أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة. بالتالي فهو يفعل كل من القدرة على التفكير والقدرة على التكيف (Liedtka, 1998; Bonn, 2005; Pisapia, 2009).

### 5.1.2.4 التفكير في الوقت:

إن التفكير الاستراتيجي يكون موجهاً نحو المستقبل مع عدم إهمال الماضي وإدراك الواقع الذي تقف عنده المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي، وتؤكد (Liedtka, 1998) على أهمية ربط ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة في عمليات التفكير الاستراتيجي لعدة أسباب منها التنبؤ للمستقبل من الماضي، والخروج من الماضي الذي يحول المنظمة إلى أنماط مألوفة. وبهذه الطريقة فإن التفكير الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في توفير حلقة الوصل بين الماضي والحاضر والمستقبل، مما يؤدي إلى منظمة أكثر تكيفاً مع متغيرات المحيط ومنظمة قادرة على التفكير تبعاً لأحداث الماضي ومعطيات الحاضر وملاحق المستقبل (Liedtka, 1998).

### 5.1.2.5 انتهاء الفرصة:

إن عنصر انتهاء الفرصة يجعل المنظمات أكثر استجابةً للفرص النادرة، من خلال التقاط المعلومة حول الأسواق والمنافسين والعملاء بما يمكن المنظمات من تحقيق سبق (First Mover) في إدخال المنتج الجديد، وإيجاد السوق الجديد، وكسب الزبون وولائه، كما أنه يجعلها أكثر قدرةً على الاستيعاب

للنظمات. بينما أوضح (Goldman, 2007) أن التفكير الاستراتيجي هو نشاط إداري مميز يهدف إلى إكتشاف استراتيجيات مبتكرة وذات خيال واسع يمكن من خلالها إعادة كتابة قواعد اللعبة التنافسية، وتصوير أوضاع مستقبلية تختلف عن الحاضر. أما (Pisapia, 2009) فيرى أن التفكير الاستراتيجي هو توليفة من مجموعة من العناصر تتمثل في التفكير النظامي، وإعادة تشكيل الواقع، وتحليله بغية الوصول إلى موقع تنافسي متميز.

### 5.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي

تباينت آراء الباحثين في تحديد عناصر التفكير الاستراتيجي ومسمياتها، ولأغراض الدراسة الحالية يتفق الباحث مع ما حدده كل من (Bonn, 2005; Goldman, 2007; Pisapia, 2009; McClain, 2013; Nuntamanop et al., 2013) كعناصر للتفكير الاستراتيجي والمتمثلة في القصد الاستراتيجي، والتفكير النظامي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، وانتهاز الفرصة.

#### 5.1.2.1 القصد الاستراتيجي:

من خلال عنصر القصد الاستراتيجي فإن التفكير الاستراتيجي يمكن المنظمات من التركيز على ما هو مهم بالفعل، ويجعلها أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ويحسن من قدرتها على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وحسن التركيز والتوجه نحو الأهداف (ترغيني، 2015). حيث تتعزز قدرات المنظمة الإبداعية عندما تتكيف مع التغيرات البيئية بأسلوب مبدع تُقدم من خلاله منتجات جديدة، أو الولوج إلى أسواق جديدة (الزعيبي، 2010).

#### 5.1.2.2 التفكير النظامي:

يمثل التفكير النظامي القدرة على توظيف النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها وهذا يتطلب فهم كيفية ارتباط المشاكل والقضايا المختلفة مع بعضها البعض وعلاقات الأثر والتأثر فيما بينها. إن النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها تساعد على تحديد الروابط الأساسية والعوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة في البيئة التي تعمل فيها التي يجب مراعاتها عند تطوير أي استراتيجية في المستقبل. وبهذا فإن التصور النظامي يؤدي إلى الاهتمام

المعرفة القائمة دون أي تعلم إضافي (Turner, 2011). ويشير أيضا إلى استمرارية الإستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي (Bot & Renaud, 2012). ويرى (Bodwell, 2011) أن الاستغلال هو التركيز الاستراتيجي على احتياجات الزبائن الحالية، ويتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب للإستفادة من القدرات الحالية والتحسين المستمر لعروض المنتجات والخدمات (Andriopoulos & Lewis, 2009).

### 5.2.2 الاستكشاف

يرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل: البحث، والتباين، والمخاطرة، والتجريب، والتشغيل، والمرونة، والإكتشافات الإبتكارية (Chameeva & Dupoët, 2008; March, 1991). ويشير إلى التعلم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسقة، والتجارب المخطط لها (Raisch & Birkinshaw, 2008). كما أن الاستكشاف يرتبط بالإبتكارات الجذرية التي صممت لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الناشئة (Mei, 2014) وهذه الإبتكارات تقدم نماذج جديدة وخلق أسواق جديدة وتطوير قنوات توزيع جديدة (Preda, 2014). كما أن أنشطة الاستكشاف تتضمن التحول إلى مسار تكنولوجي مختلف، إلى جانب تبني الإبتكارات الجذرية (Benner & Tushman, 2003).

### 5.3 الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية. حيث أجرى كل من (Günsel et al., 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي على عينة شملت (105) شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في تركيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة كل من (Arayesh et al., 2017) إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على تطوير التفكير الاستراتيجي على المستوى التنظيمي لمصفاة ايلام للغاز في إيران، وقد تضمنت عينة الدراسة 168 مديرا من مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على التفكير الاستراتيجي المتمثل في (الإبداع، والرؤية، والتفكير النظمي، والعلاقات الاستراتيجية، والتحليل). أما دراسة (المحاسنة، 2017) فقد هدفت إلى تحديد الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية

في تجسيد وتوظيف المعارف المكتسبة من خلال عمليات مسح البيئة الخارجية والداخلية (Liedtka, 1998; Bonn, 2005).

### 5.2 البراعة التنظيمية

أكد العديد من الباحثين أن البراعة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ تساهم البراعة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات (Elizandra, Vieira & Galdamez, 2018) من خلال زيادة كفاءتها ومرونتها (Xiuxia, Fangwei & Mouxuan, 2018) وبالتالي الحفاظ على ديمومتها (Mardi et al., 2018).

ويعد (Duncan, 1976) أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية للإشارة إلى قدرة المنظمات على تصميم هياكل مزودة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار. وقد أوضح (March, 1991; Saurav, 2018) أن البراعة التنظيمية تعني السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على فرص جديدة في المستقبل.

وقد أجمع الباحثون في تعريفاتهم للبراعة التنظيمية على أنها سعي المنظمات لتحقيق أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن (Jansen, et al., 2009) والقدرة على تحقيق التوازن بينهما بدلا من اختيار أحد الطرفين، إذ إن هذه القدرة تقود المنظمات إلى خلق أسواق ناشئة مع عدم التأثير في الأسواق الحالية (Datta, 2011) وكذلك توفيق بين موارد المنظمات والسوق وظروف المنافسة (عويس، 2015) وتؤدي إلى زيادة أرباح المنظمات وضمان بقائها على الأمد البعيد في ظل بيئة الأعمال التنافسية (Yigit, 2013).

ومن خلال استعراض التعريف أعلاه يتضح أن البراعة التنظيمية تتجلى في تنفيذ أنشطة الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، وأن أنشطة الاستغلال والاستكشاف تعتبر بمثابة عناصر البراعة التنظيمية، وفيما يلي شرح مختصر لكل منها.

### 5.2.1 الاستغلال:

يشير الاستغلال إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي، والتحسين التجريبي، والتجديد، وإعادة استخدام الإجراءات القائمة (Yigit, 2013). ويعرف على أنه استخدام

الدراسة إلى عدم وجود أثر مهم للتفكير الاستراتيجي ممثلاً في (الانعكاس، وإعادة الصياغة، والتفكير النظمي) على الأداء التنظيمي. وبحثت دراسة (Mahdavian et al., 2014) أثر التفكير الاستراتيجي على أداء كبار مديري بلدية مشهد في إيران والبالغ عددهم (90) مديراً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع عناصر التفكير الاستراتيجي ممثلة في ( التفكير الخيالي، والمنهج النظمي، والبصيرة، واستغلال الفرصة، والإدراك، والقيادة التحويلية) قد حسنت من أداء المديرين المبحوثين.

### 5.3.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات التي تم عرضها كانت ذات أهداف متباينة، فمنها ما ركز على التعرف على أثر تنوع فريق الإدارة العليا، وممارسات إدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية، ومنها ما ركز على التعرف على أثر ممارسات التفكير الاستراتيجي على الأداء، أو أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي. كما يتضح عدم وجود دراسة من ضمن الدراسات السابقة التي تم عرضها قامت بالربط بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بكونها الدراسة الأولى من نوعها - بحسب علم الباحث- التي ربطت بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بهدف تحديد طبيعة العلاقة بينهما.

### 5. فرضيات الدراسة:

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

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لعناصر التفكير الاستراتيجي في البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لعناصر التفكير الاستراتيجي في أنشطة الاستغلال في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لعناصر التفكير الاستراتيجي في أنشطة الاستكشاف في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية، وكذلك وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية ممثلة في (الاستغلال والاستكشاف) على الرشاقة التنظيمية. وبحثت دراسة (علي وشرفاني، 2017) أثر البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في (الاستكشاف، والاستغلال) على كافة أبعاد جودة الخدمة.

بينما هدفت دراسة (Chen et al., 2016) إلى اختبار أثر نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والدور الوسيط لفاعلية فريق الإدارة العليا والدور المعدل لدرجة تشارك المعرفة بين مديري الإدارة الوسطى وفريق الإدارة العليا على البراعة التنظيمية في (144) شركة صناعية صينية. وأظهرت النتائج أن فاعلية فريق الإدارة العليا يتوسط جزئياً أثر نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في البراعة التنظيمية، في حين أن درجة تشارك المعرفة بين مديري الإدارة الوسطى وفريق الإدارة العليا تزيد من درجة تأثير نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في البراعة التنظيمية. في حين هدفت دراسة (Li, 2016) إلى التعرف على دور تنوع فريق الإدارة العليا في بناء البراعة التنظيمية في (300) شركة تايوانية تعمل في مجال التكنولوجيا الفائقة. وخلصت الدراسة إلى أن تنوع أفكار فريق الإدارة العليا يُمكن الشركات من الجمع بين الأنشطة المتناقضة ( الاستكشاف والاستغلال) وبالتالي يعزز البراعة التنظيمية للشركات المبحوثة.

أما دراسة (ترغيني، 2015) فقد هدفت إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الاستراتيجي ممثلاً في (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وقيادة الافتراضات، والتفكير في الوقت، والفرص الذكية) والقدرات الإبداعية لمجمع صيدال الطبي في الجزائر. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية والقدرات الإبداعية للشركة المبحوثة. كما تناولت دراسة (McNary-McIlvain, 2015) تحديد أثر التفكير الاستراتيجي على أداء المنظمات غير الربحية. وأشارت نتائج

## 6. منهج الدراسة

شركة، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل (77%) من مجتمع الدراسة بلغ عددها (150) شركة. وتكونت وحدة المعاينة والتحليل التي استهدفتها الدراسة من مديري الإدارة العليا في تلك الشركات، ويعزى سبب اختيار مديري الإدارة العليا كونهم المسؤولين عن ترجمة السياسة العامة التي يحددها مجلس الإدارة إلى خطط استراتيجية، الأمر الذي يتطلب امتلاكهم لمهارات التفكير الاستراتيجي لضمان نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي، كما أن التفكير الاستراتيجي يعتبر من الكفاءات الواجب توافرها في أفراد الإدارة العليا. وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (150) استبانة تم إسترداد (142) استبانة منها، وقد تم إستبعاد (3) استبانات لعدم صلاحيتها بسبب عدم إكمال تعبئتها من المستجيبين، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (139) استبانة، بنسبة (92.7%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبنسبة (97.9%) من مجموع الاستبانات المستردة. وفيما يلي وصف للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في الوظيفة) وعلى النحو الآتي:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة. فقد تم الرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف تطوير وبناء الإطار النظري. كما قام الباحث بتوزيع استبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتم استخدام الأساليب الإحصائية بهدف تحليل البيانات التي تم جمعها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف مدى تطبيق الشركات المبحوثة للتفكير الاستراتيجي ومستويات البراعة التنظيمية فيها من وجهة نظر الإدارة العليا، بالإضافة إلى تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة والوقوف على دلالاتها، كما أن هذا الأسلوب يرتبط بالظواهر الإنسانية كدراسة السلوك المالي والإداري للمنظمات ويتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع، ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث.

## 7. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (194)

الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة

| المتغير       | الفئة                      | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|----------------------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر                        | 115     | 82.74          |
|               | أنثى                       | 24      | 17.26          |
| الخبرة        | أقل من (5) سنوات           | 3       | 2.15           |
|               | من (5) - أقل من (10) سنوات | 22      | 15.83          |
|               | من (10) - أقل من (15) سنة  | 63      | 45.32          |
|               | 15 سنة فأكثر               | 51      | 36.70          |
| المؤهل العلمي | دبلوم متوسط فأقل           | -       | -              |
|               | بكالوريوس                  | 69      | 49.64          |
|               | ماجستير                    | 52      | 37.41          |
|               | دكتوراه                    | 18      | 12.95          |
| العمر         | أقل من (25) سنة            | -       | -              |
|               | من (25) - أقل من (35) سنة  | 4       | 2.88           |
|               | من (35) - أقل من (45) سنة  | 92      | 66.19          |
|               | 45 سنة فأكثر               | 43      | 30.93          |
| المجموع       |                            | 139     | 100%           |

وبالإضافة إلى ذلك، فإن البنود التي تم إختيارها لقياس المتغير المستقل والتابع أستخدمت في الدراسات السابقة، مما يعزز من صدقها. كما قام الباحث باستخدام طريقة المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis) لتحديد مدى مصداقية متغيرات الدراسة في تفسير الظاهرة المبحوثة. ويبين الجدول رقم (2) نتائج التحليل.

الجدول رقم (2) نتائج اختبار المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis)

| Extraction | Factor 1 | المتغير           |
|------------|----------|-------------------|
| 0.711      | 0.892    | القصد الاستراتيجي |
| 0.652      | 0.907    | التفكير النظمي    |
| 0.703      | 0.874    | صياغة الافتراضات  |
| 0.673      | 0.813    | التفكير في الوقت  |
| 0.633      | 0.825    | انتهاز الفرصة     |
| 0.798      | 0.859    | أنشطة الاستغلال   |
| 0.629      | 0.917    | أنشطة الاستكشاف   |

وبالاعتماد على نتائج تحليل المكونات فإن أي متغير يظهر قيمة المعامل أقل من (0.50) يتم حذفه من الدراسة ويُشير الجدول (2) إلى أن جميع القيم كانت أكبر من (0.50) وبالتالي فإن جميع المتغيرات تُعتبر ذات مصداقية في عملية التحليل والحصول على النتائج.

#### 9.1.2 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث باحتساب قيمة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القصد الاستراتيجي، والتفكير النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، وانتهاز الفرصة، وأنشطة الاستغلال، وأنشطة الاستكشاف بهدف التأكد من ثبات أداة القياس ومدى الإتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

وتعد القيمة مقبولة إذا كانت أكبر من 0.70 (Sekaran & Bougie, 2013). و تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) إلى أن قيم كرونباخ الفا تتراوح بين (0.84) و (0.92) و بالتالي يمكن القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بدرجة مقبولة من الثبات.

من خلال استعراض النتائج في الجدول رقم (1) يلاحظ بأن نسبة الذكور قد بلغت حوالي (83%)، كما أن حوالي (45%) من عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح من (10) إلى (15) سنة وحوالي (37%) لديهم خبرة أكثر من 15 سنة مما يدل على أهمية توافر عنصر الخبرة لدى مديري الإدارة العليا، وبلغت نسبة حملة البكالوريوس حوالي (50%) ونسبة حملة الماجستير حوالي (37%) ونسبة حملة الدكتوراه حوالي (13%) مما يدل على أهمية توافر المؤهل العلمي لدى مديري الإدارة العليا.

#### 8. أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، واشتملت على ثلاثة أجزاء، تضمن الجزء الأول المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي)، وتضمن الجزء الثاني الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل للدراسة وهو التفكير الاستراتيجي ممثلاً في (القصد الاستراتيجي، والتفكير النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، وانتهاز الفرصة)، وقد تبناها الباحث من دراسة (ترغيني، 2015) ودراسة (Liedtka, 1998)، أما الجزء الثالث فقد تضمن الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع للدراسة وهو البراعة التنظيمية ممثلة في (أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف)، وقد تبناها الباحث من دراسة (المحاسنة، 2017) ودراسة (Bodwell & Chermack, 2010) ودراسة (Cao et al., 2009). وقد صنفت جميع إجابات فقرات الاستبانة للمتغيرات المستقلة والتابعة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert). حيث تدرجت الإجابة من (لا أوافق بشدة = 1) إلى (أوافق بشدة = 5).

#### 8.1 صدق وثبات أداة الدراسة

##### 9.1.1 صدق أداة الدراسة

لاختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة عرضت المسودة الأولى لأداة الدراسة (الاستبانة) مرفقاً بها أهداف وفرضيات الدراسة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كلية الأعمال في جامعة مؤتة وعلى بعض المديرين في بعض الشركات المبحوثة، لإبداء مقترحاتهم وملاحظاتهم بشأنها وفحص ملائمتها لمجتمع الدراسة. وقد تم تعديل صياغة عدد من الفقرات وفقاً لتلك الملاحظات.



الجدول رقم (3) قيم كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات               | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|-------------------------|-------------|--------------|
| القصد الاستراتيجي       | 5           | 0.89         |
| التفكير النظمي          | 3           | 0.85         |
| صياغة الافتراضات        | 6           | 0.87         |
| التفكير في الوقت        | 4           | 0.84         |
| انتهاز الفرصة           | 4           | 0.88         |
| التفكير الاستراتيجي ككل | 22          | 0.85         |
| أنشطة الاستغلال         | 6           | 0.92         |
| أنشطة الاستكشاف         | 6           | 0.90         |
| البراعة التنظيمية ككل   | 12          | 0.87         |

## 9. التحليل الإحصائي

## 10.1 الإحصاء الوصفي

فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تبين النتائج في الجدول رقم (4) الأوساط

الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغير التفكير الاستراتيجي وعناصره، في حين تبين النتائج في الجدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغير البراعة التنظيمية وأبعادها.

الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | القصد الاستراتيجي   |
|-------------------|---------------|---|
| 0.916             | 3.68          | يسعى العاملون في الشركة إلى تحقيق نفس المقاصد   |
| 0.938             | 3.12          | يوجد تكافؤ بين موارد الشركة وطموحاتها   |
| 0.991             | 3.17          | توظف الشركة معارف ومهارات العاملين لبناء استراتيجيات جديدة ومبتكرة                                      |
| 0.982             | 3.51          | نوظف مهارات ومعارف العاملين في منتجات وخدمات الشركة   |
| <b>0.957</b>      | <b>3.37</b>   | <b>المتوسط العام و الانحراف المعياري لبعء القصد الاستراتيجي</b>   |
| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التفكير النظمي  |
| 1.070             | 4.11          | نقوم بتحليل البيئة الخارجية للشركة  |
| 0.958             | 2.91          | نقوم بتحليل عوامل المنافسة بين الشركة وباقي الشركات الأخرى العاملة في القطاع عند وضع الخطة الاستراتيجية |
| 0.902             | 2.97          | نقوم بجمع المعلومات حول الأسواق   |
| 0.894             | 2.99          | نقوم بجمع المعلومات حول المنافسين   |
| 0.931             | 3.98          | نقوم بجمع المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية  |
| <b>0.951</b>      | <b>3.39</b>   | <b>المتوسط العام و الانحراف المعياري لبعء التفكير النظمي</b>  |
| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | صياغة الافتراضات  |
| 0.963             | 2.87          | نقوم بوضع فرضيات متعددة نعمل وفقها  |
| 0.918             | 3.01          | نقوم بتوليد استراتيجيات بديلة جديدة ومختلفة   |

|                          |                      |   |
|--------------------------|----------------------|---|
| 0.993                    | 3.19                 | نعمتد على الإبداع عند صياغة استراتيجية الشركة   |
| 0.985                    | 2.59                 | نعمتد على الحدس عند صياغة استراتيجية الشركة   |
| 0.947                    | 3.72                 | تطبق الشركة المعرفة المتاحة لتحسين أدائها   |
| 0.997                    | 3.11                 | تفكر بطريقة إبداعية   |
| <b>0.967</b>             | <b>3.08</b>          | <b>المتوسط العام و الانحراف المعياري لبعده صياغة الافتراضات</b>                           |
| <b>الانحراف المعياري</b> | <b>الوسط الحسابي</b> | <b>التفكير في الوقت</b>   |
| 0.998                    | 3.22                 | ننطلق في تفكيرنا بإتجاه المستقبل من الماضي  |
| 0.984                    | 3.14                 | نعتمد أن الحاضر يصنع المستقبل   |
| 0.977                    | 3.19                 | نحدد استراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي و أحداث الحاضر ومعطيات المستقبل        |
| 0.935                    | 3.57                 | نقدم الجديد إنطلاقا من وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل                        |
| <b>0.974</b>             | <b>3.28</b>          | <b>المتوسط العام و الانحراف المعياري لبعده التفكير في الوقت</b>                           |
| <b>الانحراف المعياري</b> | <b>الوسط الحسابي</b> | <b>انتهاز الفرصة</b>  |
| 0.979                    | 2.94                 | نتبع أسلوب المجازفة في إتخاذ القرارات   |
| 0.961                    | 2.77                 | تتفتح الشركة على تجارب جديدة من خلال الإطلاع على ممارسات الشركات الأخرى العاملة في القطاع |
| 0.955                    | 3.71                 | تسعى الشركة إلى سبق المنافسين في دخول السوق وتقديم الجديد                                 |
| <b>0.965</b>             | <b>3.14</b>          | <b>المتوسط العام و الانحراف المعياري لبعده انتهاز الفرصة</b>                              |
| <b>0.963</b>             | <b>3.25</b>          | <b>المتوسط العام و الانحراف المعياري للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)</b>            |

التخطيط الاستراتيجي التقليدي وصياغة الاستراتيجيات. كما يمكن تفسير ممارسة الإدارة العليا في الشركات المبحوثة للتفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط بسبب الخلط ما بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي والاعتماد بشكل كبير على التفكير التشغيلي فالتفكير الاستراتيجي هو تفكير ذهني غير ملموس يكون لمدة زمنية بعيدة بينما التفكير التشغيلي هو تفكير فوري ملموس وعملي تطبيقي وهو النمط المحبب كونه يعطي نتائج على المدى القصير، أيضا يمكن تفسير سبب ممارسة الإدارة العليا للتفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط بسبب الإعتقاد الخاطيء بأن سنوات خبرتهم الطويلة والمكانة العالية التي حققوها في التسلسل الإداري داخل شركاتهم تجعلهم في غير حاجة إلى إكتساب أي كفاءات أخرى مثل التفكير الاستراتيجي.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4) أن الشركات المبحوثة تطبق التفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التفكير الاستراتيجي (3.25). كما تظهر النتائج في الجدول رقم (4) أن الشركات المبحوثة تركز بالدرجة الأولى على التفكير النظمي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعنصر التفكير النظمي (3.39) يليه عنصر القصد الاستراتيجي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.37) يليه عنصر التفكير في الوقت حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.28) يليه عنصر انتهاز الفرصة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.14) و أخيرا عنصر صياغة الافتراضات حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.08). ويعزى سبب تركيز الشركات المبحوثة على عنصري التفكير النظمي والقصد الاستراتيجي نظرا لارتباطهما بعمليات

الجدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الاستغلال  |
|-------------------|---------------|--|
| 0.981             | 3.69          | تقوم شركتنا بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز                       |
| 0.940             | 3.91          | تؤكد شركتنا على التعديلات البسيطة على منتجاتها وخدماتها الحالية              |
| 0.903             | 3.89          | تقوم شركتنا بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية                 |
| 0.928             | 3.52          | تؤكد شركتنا على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها                          |
| 0.953             | 3.05          | تهتم شركتنا بزيادة إقتصاديات الحجم في أسواقها الحالية                        |
| 0.945             | 3.92          | تؤكد شركتنا على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين                       |
| <b>0.942</b>      | <b>3.66</b>   | <b>المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد الاستغلال</b>                       |
| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الاستكشاف  |
| 0.885             | 3.38          | تتقبل شركتنا المطالب التي تتجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية                   |
| 0.931             | 3.82          | تسعى شركتنا إلى إبتكار منتجات وخدمات جديدة                                   |
| 0.995             | 3.11          | لدى شركتنا تجربة كبيرة مع المنتجات والخدمات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تماما |
| 0.974             | 3.59          | تمتلك شركتنا القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة                     |
| 0.907             | 3.71          | تستفيد شركتنا من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة                            |
| 0.896             | 3.27          | تستخدم شركتنا قنوات توزيع جديدة  |
| <b>0.931</b>      | <b>3.48</b>   | <b>المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد الاستكشاف</b>                       |
| <b>0.936</b>      | <b>3.57</b>   | <b>المتوسط العام والانحراف المعياري للمتغير التابع (البراعة التنظيمية)</b>   |

10.2 اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة وتطبيق تحليل الانحدار المتعدد قام الباحث بإجراء عدة اختبارات للتحقق من توافر الافتراضات التي يقوم عليها تحليل الانحدار وتضمنت هذه الاختبارات ( Variance Inflation Factory (VIF) Test, and (Tolerance Test) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات (Multicollinearity) و اختبار (Skewness Test) للتحقق من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Sekaran & Bougie, 2013). و يبين الجدول رقم (6) نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (6) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي و الارتباط الخطي المتعدد والتباين المسموح

| المتغير           | VIF  | Tolerance | Skewness |
|-------------------|------|-----------|----------|
| القصد الاستراتيجي | 962. | 0.485     | 0.671    |
| التكبير النظمي    | 2.88 | 0.496     | 0.689    |
| صياغة الافتراضات  | 2.79 | 0.487     | 0.655    |
| التفكير في الوقت  | 2.93 | 0.498     | 0.692    |
| انتهاز الفرصة     | 2.99 | 0.490     | 0.676    |

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5) أن الشركات المبحوثة حققت مستويات متوسطة من البراعة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير البراعة التنظيمية (3.57). كما تظهر النتائج في الجدول رقم (5) أن الشركات المبحوثة حققت مستويات متوسطة في كل من أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد أنشطة الاستغلال (3.66) يليه بعد أنشطة الاستكشاف حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.48). ويعزى سبب تحقيق الشركات المبحوثة مستوى أعلى في مجال أنشطة الاستغلال مقارنة مع أنشطة الاستكشاف إلى حرص الشركات المبحوثة وحذرها وعدم تقبلها لأسلوب المجازفة والمخاطرة. ويمكن تفسير تحقيق الشركات المبحوثة لمستوى متوسط من البراعة التنظيمية بسبب محدودية الموارد المتاحة إذ أن تنفيذ المشاريع الاستكشافية يتطلب من الإدارة العليا توفير قدر كبير من الموارد، كما أن أنشطة البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستغلال و الاستكشاف تتطلب وحدات تنظيمية متخصصة داخل الشركات و إجراءات عمل وممارسات إدارية واضحة وهو ما تقتصر إليه الشركات المبحوثة.

التنظيمية. وتعتبر العلاقة قوية كون قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (74.2%)، كما أن عناصر التفكير الاستراتيجي تفسر ما نسبته (55%) من التغير في البراعة التنظيمية حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط  $R^2$  (0.550).

كما يظهر الجدول رقم (7) تأثير كل عنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي في البراعة التنظيمية، حيث أشارت النتائج إلى أن القصد الاستراتيجي له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في البراعة التنظيمية حيث بلغت ( $\beta = 0.249$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.909, P < 0.05$ ). كما وتشير النتائج إلى أن التفكير النظمي له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في البراعة التنظيمية حيث بلغت ( $\beta = 0.266$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.397, P < 0.05$ ). وتشير النتائج أيضاً إلى أن صياغة الافتراضات لها أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في البراعة التنظيمية حيث بلغت ( $\beta = 0.238$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.274, P < 0.05$ ). كما وتشير النتائج إلى أن التفكير في الوقت له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في البراعة التنظيمية حيث بلغت ( $\beta = 0.226$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.290, P < 0.05$ ). وأخيراً تشير النتائج إلى أن انتهاز الفرصة له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في البراعة التنظيمية حيث بلغت ( $\beta = 0.219$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.669, P < 0.05$ ).

تشير النتائج من الجدول رقم (6) إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وأن قيم التباين المسموح (Tolerance) كانت أعلى من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات، كما تشير النتائج إلى أن قيم معامل الإلتواء (Skewness) كانت أقل من (1) مما يعني إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Sekaran & Bougie, 2013).

### 10.2.1 اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية استخدمت قاعدة القبول التالية : إذا كانت قيمة الدلالة (P-value)  $\geq (0.05)$  ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (Ha). وتالياً اختبار الفرضية:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التفكير الاستراتيجي في البراعة التنظيمية  
تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7) إلى أن قيمة (F) المحسوبة (= 18.979)، وكانت قيمة (P-Value = 0.000) وبالتالي فهي ذات دلالة إحصائية، وتبعاً لقاعدة القرار والتي تنص على رفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة الدلالة أقل من أو تساوي (0.05) وتقبل الفرضية البديلة (Ha)، فإنه يوجد أثر لعناصر التفكير الاستراتيجي في البراعة

الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| النموذج                | قيمة $\beta$ | قيمة بيتا (Beta) | قيمة t المحسوبة | القيمة الاحتمالية (P-Value) |
|------------------------|--------------|------------------|-----------------|-----------------------------|
| الحد الثابت (Constant) | 0.368        |                  | 3.097           | 0.004                       |
| القصد الاستراتيجي      | 0.249        | 0.288            | 3.909           | 0.000                       |
| التفكير النظمي         | 0.266        | 0.297            | 3.397           | 0.000                       |
| صياغة الافتراضات       | 0.238        | 0.260            | 3.274           | 0.000                       |
| التفكير في الوقت       | 0.226        | 0.233            | 3.290           | 0.000                       |
| انتهاز الفرصة          | 0.219        | 0.241            | 3.669           | 0.000                       |
| قيمة R                 |              | 0.742            |                 |                             |
| قيمة $R^2$             |              | 0.550            |                 |                             |
| قيمة F                 |              | 18.979           |                 |                             |
| P-Value                |              | 0.000            |                 |                             |

## 10.2.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدمت قاعدة القبول التالية: إذا كانت قيمة الدلالة (P-value)  $\geq (0.05)$  ترفض الفرضية العدمية (Ho1) وتقبل الفرضية البديلة (Ha1). وتالياً اختبار الفرضية:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التفكير الاستراتيجي في أنشطة الاستغلال. تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8) إلى أن قيمة (F) المحسوبة = 19.984، وكانت قيمة (P-Value = 0.000) وبالتالي فهي ذات دلالة إحصائية، وتبعاً لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H01) إذا كانت قيمة الدلالة أقل من أو تساوي (0.05) وتقبل الفرضية البديلة (Ha1)، فإنه يوجد أثر لعناصر التفكير الاستراتيجي في أنشطة الاستغلال. وتعتبر العلاقة قوية كون قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (73.4%)، كما أن عناصر التفكير الاستراتيجي تفسر ما نسبته (53.9%) من التغير في أنشطة الاستغلال حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط  $R^2$  (0.539).

كما يظهر الجدول رقم (8) تأثير كل عنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي في أنشطة الاستغلال، حيث أشارت النتائج إلى أن القصد الاستراتيجي له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في أنشطة الاستغلال حيث بلغت ( $\beta = 0.257$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.594, P < 0.05$ ). كما وتشير النتائج إلى أن التفكير النظمي له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في أنشطة الاستغلال حيث بلغت ( $\beta = 0.279$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.012, P < 0.05$ ). و تشير النتائج أيضاً إلى أن صياغة الافتراضات لها أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في أنشطة الاستغلال حيث بلغت ( $\beta = 0.242$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.409, P < 0.05$ ). كما وتشير النتائج إلى أن التفكير في الوقت له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في أنشطة الاستغلال حيث بلغت ( $\beta = 0.230$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.711, P < 0.05$ ). و أخيراً تشير النتائج إلى أن انتهاء الفرصة له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في أنشطة الاستغلال حيث بلغت ( $\beta = 0.225$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.198, P < 0.05$ ).

الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| النموذج                | قيمة $\beta$ | قيمة بيتا (Beta) | قيمة t المحسوبة | القيمة الإحتمالية (P-Value) |
|------------------------|--------------|------------------|-----------------|-----------------------------|
| الحد الثابت (Constant) | 0.355        |                  | 3.148           | 0.002                       |
| القصد الاستراتيجي      | 0.257        | 0.266            | 3.594           | 0.000                       |
| التفكير النظمي         | 0.279        | 0.293            | 3.012           | 0.000                       |
| صياغة الافتراضات       | 0.242        | 0.285            | 3.409           | 0.000                       |
| التفكير في الوقت       | 0.230        | 0.251            | 3.711           | 0.000                       |
| انتهاء الفرصة          | 0.225        | 0.273            | 3.198           | 0.000                       |
| قيمة R                 |              | 0.734            |                 |                             |
| قيمة $R^2$             |              | 0.539            |                 |                             |
| قيمة F                 |              | 19.984           |                 |                             |
| P-Value                |              | 0.000            |                 |                             |

## اختبار الفرضية:

H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التفكير الاستراتيجي في أنشطة الاستكشاف.

## 10.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استخدمت قاعدة القبول التالية: إذا كانت قيمة الدلالة (P-value)  $\geq (0.05)$  ترفض الفرضية العدمية (Ho2) وتقبل الفرضية البديلة (Ha2). وتالياً

وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.513, P < 0.05$ ). كما وتشير النتائج إلى أن التفكير النظمي له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في أنشطة الاستكشاف حيث بلغت ( $\beta = 0.255$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.117, P < 0.05$ ). كما تشير النتائج من الجدول رقم (9) إلى أن صياغة الافتراضات لها أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في أنشطة الاستكشاف حيث بلغت ( $\beta = 0.223$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.305, P < 0.05$ ). أيضا تشير النتائج إلى أن التفكير في الوقت له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في أنشطة الاستكشاف حيث بلغت ( $\beta = 0.218$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.775, P < 0.05$ ). و أخيرا تشير النتائج إلى أن انتهاء الفرصة له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في أنشطة الاستكشاف حيث بلغت ( $\beta = 0.211$ ) وهي ذات دلالة إحصائية لأن ( $t=3.519, P < 0.05$ ).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) إلى أن قيمة F المحسوبة ( $= 20.193$ )، وكانت قيمة (P-Value = 0.000) وبالتالي فهي ذات دلالة إحصائية، وتبعاً لقاعدة القرار والتي تنص على رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت قيمة الدلالة أقل من أو تساوي (0.05) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ )، فإنه يوجد أثر لعناصر التفكير الاستراتيجي في أنشطة الاستكشاف. وتعد العلاقة قوية كون قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (72.1%)، كما أن عناصر التفكير الاستراتيجي تفسر ما نسبته (52%) من التغير في أنشطة الاستكشاف حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط  $R^2$  (0.52).

كما يظهر الجدول رقم (9) تأثير كل عنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي في أنشطة الاستكشاف، حيث أشارت النتائج إلى أن القصد الاستراتيجي له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية في أنشطة الاستكشاف حيث بلغت ( $\beta = 0.229$ )

الجدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| النموذج                | قيمة $\beta$ | قيمة بيتا (Beta) | قيمة t المحسوبة | القيمة الإحتمالية (P-Value) |
|------------------------|--------------|------------------|-----------------|-----------------------------|
| الحد الثابت (Constant) | 0.357        |                  | 3.602           | 0.007                       |
| القصد الاستراتيجي      | 0.229        | 0.235            | 3.513           | 0.000                       |
| التفكير النظمي         | 0.255        | 0.264            | 3.117           | 0.000                       |
| صياغة الافتراضات       | 0.223        | 0.247            | 3.305           | 0.000                       |
| التفكير في الوقت       | 0.218        | 0.239            | 3.775           | 0.000                       |
| انتهاء الفرصة          | 0.211        | 0.227            | 3.519           | 0.000                       |
| قيمة R                 |              | 0.721            |                 |                             |
| قيمة $R^2$             |              | 0.52             |                 |                             |
| قيمة F                 |              | 20.193           |                 |                             |
| P-Value                |              | 0.000            |                 |                             |

### 10.3 مناقشة النتائج:

الفرصة) لها أثر إيجابي في أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدت عليه (Liedtka, ) 1998 من أن توظيف عناصر التفكير الاستراتيجي مجتمعة ينشأ عنه قدرة تسمح للمنظمات بخلق قيمة للزبائن، وتجعل المنظمات أكثر تكيفا مع التغيرات البيئية من خلال استغلال الإمكانيات

توصلت نتائج الدراسة إلى أن عناصر التفكير الاستراتيجي بشكل عام لها تأثير إيجابي على البراعة التنظيمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عناصر التفكير الاستراتيجي المتمثلة في (القصد الاستراتيجي، والتفكير النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، وانتهاء

2. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية في الشركات المبحوثة.
3. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على أنشطة الاستغلال في الشركات المبحوثة.
4. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على أنشطة الاستكشاف في الشركات المبحوثة.
5. أن مستوى البراعة التنظيمية في الشركات المبحوثة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير البراعة التنظيمية (3.57).

وعلى ضوء النتائج، توصي الدراسة بقيام الشركات المبحوثة بما يلي:

1. ضرورة تبني التفكير الاستراتيجي في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات لما له من أهمية بارزة في تحسين الموقع التنافسي.
2. ضرورة القيام بتمتية وتطوير قدرات المديرين في مختلف المستويات الإدارية في مجال التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال التدريب والندوات وورش العمل.
3. ضرورة العمل على توفير المتطلبات اللازمة لتسهيل عملية التفكير الاستراتيجي مثل تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير الاستراتيجي، وتبني رؤية واضحة، وتشجيع عمليات الابتكار والإبداع، واتخاذ التفكير الشمولي والنظمي نهجا للتعامل مع المستقبل.
4. ضرورة الاستفادة من المقاييس التي تتبناها الدراسات لتشخيص مستويات ممارسة التفكير الاستراتيجي وتحسينها.
5. السعي الدائم نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التفكير الاستراتيجي ومن خلال تبني طرق أخرى نظرا لأهمية البراعة التنظيمية في أداء المنظمات والحفاظ على ديمومتها في الأمد البعيد.
6. ضرورة إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة بأنشطة الاستغلال والاستكشاف ووجود ممارسات إدارية وإجراءات عمل واضحة لهذه الوحدات، وكذلك العمل على توفير الموارد اللازمة لعمل هذه الوحدات ودعم الإدارة العليا لها.
7. ضرورة الاستفادة من المقاييس التي تتبناها الدراسات لتشخيص مستوى البراعة التنظيمية والعمل على تحسينها قدر الإمكان.

الحالية. كما تتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه (Mintzberg, 1994) من أن التفكير الاستراتيجي يفعل قدرات الابتكار والاستكشاف (Exploration)، فالمنظمات التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على حل المشاكل الاستراتيجية وصياغة الفرضيات، وتصور مستقبلها، وتحسن من قدراتها للتكيف مع البيئة المتغيرة لتعزيز موقعها التنافسي. وهذا ما أكدته (Heracleous, 1998) بأن التفكير الاستراتيجي يحفز المنظمات على اكتشاف الجديد، وصياغة الاستراتيجيات التي يمكن أن تعيد كتابة قواعد اللعبة التنافسية، وبناء مستقبل مختلف عن الحاضر. كما تتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Bonn, 2001) من أن التفكير الاستراتيجي هو وسيلة توفر للمنظمات مجموعة من الخصائص أهمها الفهم الشامل لبيئتها، والتركيز على الإبداع والابتكار، والإستثمار في الأفكار الجديدة أي الاستكشاف، وتوظيف الأفكار القديمة أي الاستغلال، حيث توفر هذه الخصائص الدعائم الأساسية للبراعة التنظيمية.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الدور الذي يؤديه التفكير الاستراتيجي في زيادة قدرات ومهارات الإدارة العليا على صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات التي من شأنها زيادة قدرة منظماتهم على استغلال الفرص في ظل محدودية الموارد، وكذلك يدفع التفكير الاستراتيجي أفراد الإدارة العليا نحو التطوير والتحديث المستمر من خلال تحفيز عمليات الإبداع والابتكار التي تستند على البحث عن الأفكار الجديدة والتطبيقات المستحدثة لمعرفة سابقة مما يشجع الأنشطة الاستكشافية، أيضا يساعد التفكير الاستراتيجي أفراد الإدارة العليا على التنبؤ بالتغيرات البيئية وبالتالي إدراك حاجة منظماتهم إلى تبني التغيير والتجديد بهدف التوافق مع هذه التغيرات من خلال الإستفادة من الموارد الحالية وإعادة استخدام الإجراءات القائمة مما يشجع الأنشطة الاستغلالية.

## 10. النتائج والتوصيات

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن الشركات المبحوثة تمارس التفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التفكير الاستراتيجي (3.25).

**11. محددات الدراسة**

لغرض تحديد أي القطاعين يمارس التفكير الاستراتيجي بشكل أكبر وأيهما يحقق البراعة التنظيمية بمستويات أعلى. كما يقترح الباحث إجراء دراسات على منظمات من مختلف الأحجام لغرض تأكيد النتائج التي تم التوصل إليها والتركيز بشكل خاص على المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم. أيضا يقترح الباحث إجراء بحوث مستقبلية تربط بين التفكير الاستراتيجي ومجموعة من المتغيرات التي لم تغطيها الدراسات السابقة مثل المرونة الاستراتيجية، والرشاقة التنظيمية، وجودة القرارات الإدارية.

على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية إلا أن هنالك مجموعة من المحددات تضمنت مايلي: أولاً، اقتصرت الدراسة الحالية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، وبالتالي لا يمكن تعميم نتائجها على الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم غير المدرجة في سوق عمان المالي. ثانياً، إقتصرت وحدة المعاينة والتحليل (المستجيبين) على مديري الإدارة العليا.

**12. الأبحاث المستقبلية**

يقترح الباحث إجراء دراسات تقتصر على منظمات تعمل في قطاعات صناعية أو منظمات تعمل في قطاعات خدمية

**المراجع****المراجع العربية**

عويس، ممدوح زكي، 2015، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، 55 (2)، ص 241-282.

المحاسنة، لميس، 2017، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

يونس، طارق شريف، 1999، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في إختيار القرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

ترغيني، صبرينة، 2015، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الزعيبي، علي فلاح، 2010، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر.

علي، آري وشرفاني، دلمان، 2017، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، مجلة الابتكار والتسويق، 4، ص 29-11.

**المراجع العربية باللغة الإنجليزية:**

Abraham, S. (2005). *Stretching Strategic Thinking. Strategy and Leadership*, 33(5), 5-12.

Ali, A., & Delman, S. (2017). The Effect of organizational ambidexterity on Improving the Quality of Hotel Service: A Survey of Directors' Opinions of a Sample of Four and Five Star Hotels in Dahuk and Erbil Governorates, *Journal of Innovation and Marketing*, 4, 11-29.

Almahasneh, L. (2017). The Mediating Role of Organizational Ambidexterity in the Relationship between Dynamic Capacity and Organizational Agility: A Field Study on Jordanian Pharmaceutical

Industries Companies. Unpublished Master Thesis, Middle East University: Jordan.

Alzoubi, A. F. (2010). Knowledge Management and its Role in Organizational Innovation in Jordanian Companies. International Forum on Creativity and Organizational Change in Modern Organizations, Saad Dahlab University, Blida, Algeria.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation/exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20 (4), 696-717.

Arayesh, M., Golmohammadi, E., Nekooeezadeh, M., &



- Mansouri, A. (2017). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 261-275.
- Aweys, M. Z. (2015). The role of human resources management practices in building organizational ambidexterity and their impact on organizational performance: An Empirical Study on Small and Medium Industrial Companies in Saudi Arabia, *Journal of Public Administration*, 55 (2), pp. 241-282.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256.
- Bodwell, W. (2011). A Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals. Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University: USA.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-70.
- Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership and Organizational Development*, 26, 336-354.
- Bot, S. D., & Renaud, P. E. (2012). Process Ambidexterity for IT Entrepreneurship. *Technology Innovation Management Review*, 2(8), 23-30.
- Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24-36.
- Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2010). Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1272-1296.
- Chameeva, B. T., & Dupouët, O. (2008). Balancing Exploration and Exploitation: A Formal Comparison Of Punctuated Equilibrium And Ambidexterity, Conference Paper.
- Chen, Y., Tang, G., Cooke, F. L., & Jlin, J. (2016). How Does Executive Strategic Human Resource Management Link to Organizational Ambidexterity? AN Empirical Examination of Manufacturing Firms in China. *Human Resource Management*, 55(5), 919-943
- Daghir, M. M., & AlZaydi K. I. H. (2005). The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations-cognitive approach. *International Journal of Commerce and Management*, 15 (1), 34-46.
- Datta, A. (2011). Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity. *Journal of Management and Strategy*, 2 (1), 2-22.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland: 167-188.
- Elcin, A. (2018). Perceptions of educational managers on reflective thinking, strategic thinking and entrepreneurship. *Quality and Quantity*, 52, 1-15.
- Elizandra, S., Vieira, V. A., Galdamez, E. V. C. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24 (5), 1176-1199.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 741-763.
- Goldman, E. F. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 75-81.
- Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S. K., Kitapçı, H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes*, 47 (1), 186-207.
- Hamilton strategic management group. (1999). Strategic Thinking. [Http://www.hsmg.com](http://www.hsmg.com)
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15 (4), 481-494.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning. *Long Range Planning*, 31(3), 481-493.
- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20, 797-811.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52 (11), 1661-1674.
- Junni, P., Ssrala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspective*, 27(4), 299-312.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of*

- Management Journal*, 45 (6), 1183-1194.
- Li, C. R. (2013). How Top Management Diversity Fosters Organizational Ambidexterity. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5), 874-896.
- Li, C. R. (2016). The Role of Top-team Diversity and Perspective Taking in Mastering Organizational Ambidexterity. *Management and Organization Review*, 12(4), 769-794.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught?. *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Mahdavian, M., Mirabi, V. R., & Haghshenas, F. (2014). A study of the impact of strategic thinking on the performance of Mashhad municipal managers. *Management Science Letters*, 4, 679-690
- March, James (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Mardi, M., Arief, M., Furinto, A., Kumaradjaja, R. (2018). Sustaining Organizational Performance Through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology. *Journal of the Knowledge Economy*, 9 (3), 1049-1066.
- McClain, W. L. (2013). Strategic Thinking For Transportation Leaders. *Army Sustainment*, 45(5), 18-21.
- McNary-McIlvain, J. (2015). The Effect of Strategic Thinking on Organizational Performance in Nonforprofit Organ Procurement Organizations. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University:USA.
- Mei, Maggie Qiuzhu, (2014), Learning to Innovate: The role of ambidexterity, and decision making process, Unpublished Doctoral Dissertation, Copenhagen Business School: Demark.
- Micheli, P., Mura, M., & Agliati, M. (2011). Exploring The Roles Of Performance Measurement Systems In Strategy Implementation: The Case Of A Highly Diversified Group Of Firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 31, 1115-1139.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A New Model Of Strategic Thinking Competency. *Journal of Strategy Management*, 6, 242-260.
- Pearson, G. ( 1999). Strategy in action, Strategic thinking understanding and practices. England: Prentice-Hall.
- Pisapia, J. (2009). The Strategic Leader: New Tactics For Globalizing World. Charlotte, NC: Information Age Press.
- Preda, G. (2014). Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: toward a research model. *Journal of Management and Marketing*, 12 (1), 67-74.
- Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34 (3),375-409.
- Salavati, S., Amerzadeh, M., Bolbanabad, A. M., Piroozi, B., & Amirhoseini, S. (2017). Evaluation of strategic thinking and its affecting factors among managers and personnel in a medical sciences university in Iran. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 10 (4), 248-255.
- Sanjay, D., Swati, D., & Payel, S. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight : the Journal of Futures Studies*, 20 (3), 271-288.
- Saurav, S., Amit, K., Rahul, K., & Swarup, D. (2018). The state of ambidexterity research: a data mining approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (2), 343-367.
- Self , D. R., Self , T., Matuszek, T., & Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29 (1), 11-14.
- Tamayo-Torres, J., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2017). Ambidexterity, performance and environmental dynamism. *International Journal of Operations & Production Management*, 37 (3), pp.282-299.
- Trigini, S. (2015). The role of strategic thinking in activating the creative capabilities of the institution: case study of the Sidal Complex, unpublished doctoral dissertation, Mohammed Khaydar University, Biskra, Algeria.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity:a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15 (3), 317-332.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. A. (1996). Evolution and revolution: mastering the dynamics of innovation and change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.
- Xiuxia, S., Fangwei, Z., & Mouxuan, S. (2018). How to solve the dilemma of balancing between efficiency and flexibility in project-oriented organizations: A comparative multiple case study. *Nankai Business*

- Review International*, 9 (1), 33-58.
- Yang, T. T., & Li, C. R. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development: the moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. *Management Decision*, 49 (9), 1444-1470.
- Yigit, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations. Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management: USA.
- Younis, T. S. (1999). Strategic Thinking Modes and their effect on Decision Selection. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Mosul: Iraq.
- Yuxin, C., & Ozge, T. (2018). Entry deterrence/accommodation with imperfect strategic thinking capability. *Quantitative Marketing and Economics*, 16 (2), 175-207.

## The Role of Strategic Thinking in Building Organizational Ambidexterity: Applied Study on the Public Shareholding Companies listed on the Amman Stock Exchange

*Ahmad Nasser Abuzaid\**

### ABSTRACT

The primary purpose of this study was to test the effect of strategic thinking on organizational ambidexterity in the Public Shareholding Companies listed on the Amman Stock Exchange. A questionnaire that targets (150) respondents resulted in (139) usable ones with a response rate of 92.7 percent. Multiple linear regressions were computed to examine the study hypotheses. The study found that the Public Shareholding Companies apply the the strategic thinking with moderate level where the arithmetic mean reached (3.25) and achieved moderate level of organizational ambidexterity where the arithmetic mean reached (3.57). Additionally, The study found a positive and statistically significant impact for strategic thinking on organizational ambidexterity and its dimensions namely exploitation and exploration. Based on these findings, the study recommends that the necessity to: adopt strategic thinking in strategic planning processes and implementation of strategies because of its importance in improving the competitive position, develop the capacities of managers at different levels in the field of strategic thinking through training, seminars and workshops, Provide the necessary requirements to facilitate the process of strategic thinking such as the development of organizational culture supportive of strategic thinking, adopting a clear vision, encouraging processes of innovation and creativity, and taking holistic and systemic thinking approach to deal with the future, strive towards achieving organizational ambidexterity through strategic thinking and by adopting other methods due to the importance of organizational ambidexterity in the performance of organizations and maintaining their long-term sustainability.

**Keywords:** Strategic Thinking; Organizational Ambidexterity; Exploitation; Exploration; Public Shareholding Companies.

---

\* Faculty of Business, Mutah University, Jordan.

Received on 19/3/2018 and Accepted for Publication on 13/10/2018.