

أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على

العاملين بالشركات الخاصة بمدينة الرياض.

The Impact of Strategic Awareness on Achieving Organizational
Excellence: An Applied Study on Employees in Private Companies in

Riyadh City

مشروع تخرج

إعداد

احمد محمد علي / 232000134

هاني عبدالمحسن النخلي / 222001509

علي حسين حريقه / 232001172

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إِهْدَاء

إلى أبي العطوف....

قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة.....

لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال

التفاني والعطاء.

إلى إخوتي....

سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى زوجتي....

أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى أولادي.....

فلذات الأكباد.

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي هذا

شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمناه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الخاصة بمدينة الرياض ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (822) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (271) من العاملين في المناصب الإدارية العليا والوسطى، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود مستوى متوسط للوعي الاستراتيجي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، ووجود مستوى متوسط من البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للوعي الاستراتيجي بأبعاده الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي برؤية ورسالة الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

و أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز الاهتمام بشكل خاص بالوعي بالبيئة الخارجية كونه من أكثر أبعاد الوعي الاستراتيجي التي تؤثر على أداء شركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك عن طريق تحديد الفرص الموجودة في بيئة تلك الشركات بغرض الاستفادة منها، والتهديدات المواجهتها أو تحويلها إلى فرص أكثر فاعلية وكفاءة.

الكلمات الافتتاحية : الوعي الاستراتيجي - تحقيق البراعة التنظيمية -الشركات الخاصة .

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ي.....	قائمة الجداول.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 المقدمة:.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
2.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
2.....	2..... الأهمية العلمية [?].....
3.....	3..... الأهمية العملية [?].....
3.....	4,1 أهداف الدراسة.....
4.....	5.1 أسئلة الدراسة.....
5.....	6.1 فرضيات الدراسة.....
5.....	7.1 نموذج الدراسة.....
7.....	8.1 أسباب اختيار الموضوع.....
8.....	9.1 المنهجية:.....

10.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	9
11.1	حدود الدراسة.....	9
12.1	الدراسات السابقة.....	10
	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	21
	المبحث الأول: الوعي الاستراتيجي.....	21
1.1.2	مفهوم الوعي الاستراتيجي.....	21
2.1.2	أهمية الوعي الاستراتيجي.....	23
3.1.2	أهداف الوعي الاستراتيجي.....	26
4.1.2	الوعي في العملية الإدارية.....	28
5.1.2	الوعي الاستراتيجي بالبيئة الخارجية.....	30
6.1.2	الوعي الاستراتيجي بالبيئة الداخلية.....	31
7.1.2	الوعي الاستراتيجي بالأهداف الاستراتيجية.....	32
8.1.2	الوعي الاستراتيجي برسالة ورؤية الشركة.....	32
	المبحث الثاني: البراعة التنظيمية.....	34
1.2.2	البراعة التنظيمية.....	34
2.2.2	مفهوم البراعة التنظيمية.....	35
3.2.2	أهمية البراعة التنظيمية.....	36
4.2.2	خصائص البراعة التنظيمية.....	37
5.2.2	شروط تحقيق البراعة التنظيمية.....	38
6.2.2	مداخل تحقيق البراعة التنظيمية.....	39

40.....	7.2.2 أبعاد البراعة التنظيمية.....
42.....	8.2.2 نماذج البراعة التنظيمية.....
44.....	الفصل الثالث: منهجية البحث.....
44.....	1.3 منهج الدراسة:.....
44.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
47.....	3.3 أداة الدراسة:.....
47.....	1.3.3 مؤشرات صدق البناء:.....
49.....	2.3.3 ثبات أداة الدراسة:.....
50.....	4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
51.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
51.....	1.4 الإجابة على أسئلة الدراسة:.....
51.....	المتغير المستقل: الوعي الاستراتيجي:.....
59.....	2.4 تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات:.....
61.....	3.4 اختبار الفرضيات:.....
69.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
69.....	1.5 مناقشة النتائج:.....
72.....	2.5 التوصيات:.....
74.....	Abstract.....
75.....	المراجع.....
75.....	أولاً: المراجع باللغة العربية.....

78.....ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

84.....الملاحق

85.....استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
45	الجدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية	(1)
48	الجدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه لمتغير الوعي الاستراتيجي	(2)
48	الجدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والمتغير تحقيق البراعة التنظيمية تحقيق البراعة التنظيمية	(3)
49	الجدول (4) قيم الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي	(4)
51	الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل "الوعي الاستراتيجي"	(5)
52	الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بالبيئة الخارجية والبعد ككل	(6)
54	الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بالبيئة الداخلية	(7)
55	الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية والبعد ككل	(8)
56	الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي برؤية ورسالة الشركة والبعد ككل	(9)
58	الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع تحقيق البراعة التنظيمية	(10)

60	الجدول (11): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	(11)
61	الجدول (12) نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى	(12)
62	الجدول (13) نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) للفرضية الرئيسية الأولى	(13)
63	الجدول (14) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(14)
64	الجدول (15) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(15)
65	الجدول (16) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(16)
66	الجدول (17) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(17)
67	الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لأبعاد الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية	(18)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

شهد وقتنا الحاضر تطور واسع ومستمر نتيجة لتطور الفكر المعرفي وتطور جميع مجالات الحياة، مما أدى للفرض على القيادات الإدارية بمجاعة هذه التطورات ومسيرتها، بأساليب وطرق تزيد من الإنتاجية والإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسات، وذلك من خلال تبني نظريات وأفكار حديثة للفكر الإداري. وقد تعددت الأنماط القيادية والدراسات التي سلطت الضوء على سلوك القادة، ويعد من أهم هذه المفاهيم هو مفهوم البراعة التنظيمية كما تعد البراعة التنظيمية مفهوم حديث وخاصة في مجال شركات الخاصة وذلك لندرة البحوث في هذا المجال أصبح هناك حاجة ملحة لتوسع بهذا المفهوم في مجال الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ولضمان استمرارية المنظمة في أداء أعمالها، وأنشطتها باختلاف أنواعها فإن عليها التفكير في الحاضر والموارد المتاحة لديها، وكيفية توظيفها واستثمارها، وما العمل الذي ستقوم به في المستقبل، وكيف ستجد طرق لاستكشاف موارد جديدة أو مصادر تتيح لها الفرصة على مواكبة التغيرات التي قد تحدث في بيئتها، بالإضافة إلى أنه عليها التفكير في الموازنة بين الكفاءات والخبرات والمعارف المتاحة لديها، وبين توفير فرص لاكتشاف كفاءات وخبرات، ومعارف جديدة مناسبة، وهذه التوجهات أو المتطلبات تسهم في قدرة المنظمة على المنافسة، وبالتالي ازدهارها، وهذا ما يطلق عليه البراعة التنظيمية (2009, Halevi & Carmeli)

لذلك استحوذ موضوع البراعة التنظيمية على اهتمام الباحثين، حيث تحتاج المنظمات أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة، حيث أكد (Suzuki, 2011) بأن البراعة التنظيمية من المجالات البحثية المزدهرة، إلا أن هناك بعض الجوانب المتعلقة بها لم يتم فهمها بصورة كاملة حتى الآن، وتحتاج إلى مزيد من الاهتمام من قبل الباحثين ويمكن صياغة المشكلة البحثية كما هو في الفقرة التالية.

2.1 مشكلة الدراسة

باتت شركات الخاصة بمدينة الرياض كغيرها من الشركات تلمس تحديات متزايدة نتيجة شدة المنافسة، وما يطرأ في البيئة المحيطة لها من تغييرات متسارعة على صعيد التقدم والتطور في ظل الأسواق التنافسية، مما جعلها تقع تحت ضغوطات في البقاء في قمة التميز والمنافسة بعملها وأدائها، وإغفالها لإجراء العديد من التغييرات المعاصرة التي تضمن لها الاستدامة والبقاء والتميز، والتي تتمثل في ترسيخ الإبداع والابتكار، حيث أن الوصول إلى البراعة والتميز والنجاح على مستوى المنظمة يتطلب من إدارة تلك الشركات تشجيع وتحفيز متخذي القرار والعاملين على تقديم المقترحات والأفكار المبدعة، وتقديم الحلول المناسبة لحل المشكلات التي قد تواجههم في العمل.

وهذا الأمر أوجد صعوبة لدى تلك الشركات في إتباع الاستراتيجيات التي تسهم في فهم وإدراك كافة ما يدور في محيطها الداخلي والخارجي لتجنب ما قد يحدث من مخاطر، وذلك من خلال قدرتها على زيادة مستوى الوعي لدى الإداريين، والعاملين بالبيئة الداخلية من حيث معرفة مواردها الحالية والبشرية، والبيئة الخارجية من حيث توافر خطط وبرامج استراتيجية تنظم الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية وتكون واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية للوصول إلى تحقيق أهدافها. وفي ضوء ما تم إبرازه من خلال مشكلة الدراسة فإن الباحث قد لمس أهمية البحث ويمكن صياغته في السؤال التالي :

ما هو أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة

الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تسهم به من توضيح الأطر النظرية لموضوع الوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي

برؤية ورسالة الشركة) والبراعة التنظيمية بمكوناتها، والتعرف إلى المصطلحات التي تتناولها هذه المواضيع والتوصل إلى المفاهيم الملائمة حولها، ومن جهة أخرى قد تمثل هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية، ورافداً للمكتبة في المملكة العربية السعودية في موضوع الدراسة، مما يفتح الباب أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى انطلاقاً من نتائج الدراسة الحالية. حيث تناولت قطاعاً مهماً وحيوياً وهو قطاع الصناعات في المملكة العربية السعودية الذي له أثر كبير على مستوى المجتمع المحلي. حيث من المؤمل أن يتم الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها في إجراء دراسات مستقبلية.

➤ الأهمية العملية

تنبع أهمية هذه الدراسة مساهمتها في تعزيز تطبيق البراعة التنظيمية في شركات الخاصة بمدينة الرياض..، من خلال بيان أهمية ودور الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية اللازمة لإيجاد تصورات وبدائل مستقبلية من خلال آليات تفكير تعتمد على وضع خطط استراتيجية قادرة على التنافسية وتلبية طلبات السوق المتجددة، كما تتمثل أهمية الدراسة التطبيقية في أنها تتناول موضوعاً هاماً لتعزيز القدرات الاستراتيجية للشركات الخاصة بمدينة الرياض..، فهي تفيد تلك الشركات في بيان ماهية طرق تفعيل الوعي الاستراتيجي وتوجيهه لبيان مستوى البراعة التنظيمية لدى قياداتها للعمل على تطوير وتحسين فرصها في التطور والدخول إلى أسواق جديدة في مجال عملها.

4,1 أهداف الدراسة

يمكن تحديد أهداف الدراسة الي مجموعة من الأهداف يتم تقسيمها الي هدف أساسي ومجموعة من الأهداف الفرعية

الهدف الأساسي: التعرف على اثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض .

وتتفرع منها عدة أهداف فرعية كالتالي :

— توضيح المفاهيم المتعلقة بالوعي الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية، بأبعادهما المختلفة لتكوين صورة متكاملة وواضحة عن هذه الأبعاد وتكوين إطار معرفي لها.

- التعرف إلى مستوى الوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي برؤية ورسالة الشركة) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض
- التعرف إلى مدى تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض
- معرفة أثر الوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي برؤية ورسالة الشركة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض
- وضع خطط استراتيجية تساعد الشركات الخاصة بمدينة الرياض على تطبيق البراعة التنظيمية.
- الاستفادة من نتائج الدراسة والعمل على تقديم التوصيات في الشركات الخاصة بمدينة الرياض

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي برؤية ورسالة الشركة) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
2. ما مدى تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
3. هل يوجد أثر للوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي برؤية ورسالة الشركة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

6.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وعناصرها تم صياغة الفرضية الرئيسية على النحو الآتي:-

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$ للوعي الاستراتيجي بأبعاده الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي برؤية ورسالة الشركة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0.05)$ للوعي

بالبيئة الخارجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0.05)$ للوعي

بالبيئة الداخلية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض..

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0.05)$ للوعي

بالأهداف الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض..

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0.05)$ للوعي

برؤية ورسالة الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية

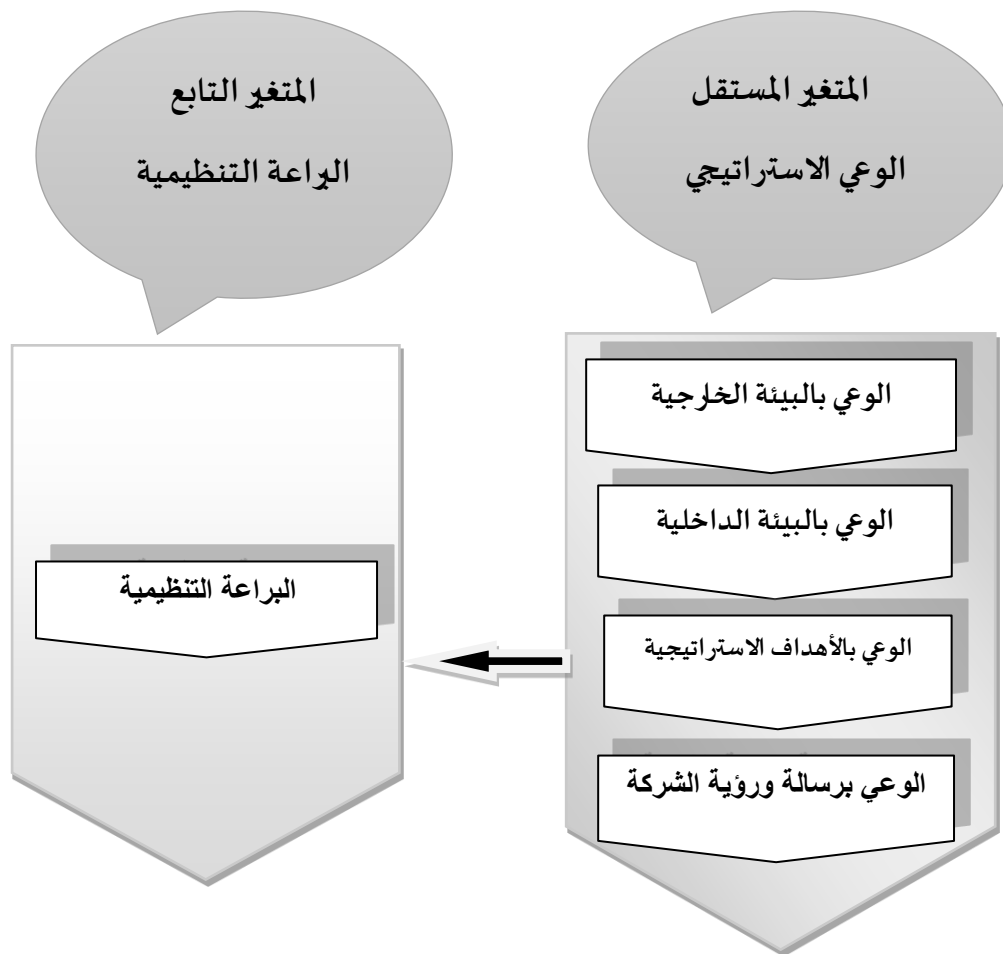
على العاملين بالشركات الخاصة بمدينة الرياض ويتضمن المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: الوعي الإستراتيجي (الوعي بالبيئة الخارجية – الوعي بالبيئة الداخلية – الوعي

بالأهداف الاستراتيجية – الوعي برسالة ورؤية الشركة)

المتغير التابع: البراعة التنظيمية

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

✍ الأسباب الذاتية

- الاهتمام الشخصي بموضوع الوعي الاستراتيجي والبراعة التنظيمية فلدي الباحث اهتمام شخصي بموضوع الوعي الاستراتيجي وتأثيره على البراعة التنظيمية، مما دفعه لاختيار هذا الموضوع للبحث.
- رغبة الباحث في المساهمة في المعرفة العلمية في هذا المجال حيث أن هناك نقصاً في البحوث العلمية التي تتناول موضوع الوعي الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، ويرغب في المساهمة في سد هذه الفجوة من خلال دراسته.
- تحديات العمل في الشركات الخاصة بمدينة الرياض فالباحث لديه دراية بتحديات العمل في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، ويرى أن تحسين الوعي الاستراتيجي لدى العاملين يمكن أن يساعد في التغلب على هذه التحديات وتحقيق البراعة التنظيمية

✍ الأسباب الموضوعية

- يعد موضوع الوعي الاستراتيجي والبراعة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة والأعمال، حيث أن تحسين الوعي الاستراتيجي لدى العاملين يمكن أن يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها.
- قلة البحوث العلمية في هذا المجال على الرغم من أهمية الموضوع، إلا أنه لا يوجد الكثير من البحوث العلمية التي تتناول موضوع الوعي الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، مما يجعل هذا الموضوع مجالاً خصباً للبحث.
- سهولة الحصول على البيانات ويمكن للباحث بسهولة الحصول على البيانات اللازمة لإجراء دراسته من خلال استبيانات أو مقابلات مع العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- التطبيق العملي للنتائج ويمكن تطبيق نتائج الدراسة على أرض الواقع من قبل المنظمات لتحسين الوعي الاستراتيجي لدى العاملين وتحقيق البراعة التنظيمية.

9.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الخاصة بمدينة الرياض..، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- ١- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- ٢- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الخاصة بمدينة الرياض.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- ١- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- ٢- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

10.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها على النحو التالي:

- معامل الاتساق الداخلي رونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
- اختبار التباين المسموح Tolerance ومعامل تضخم التباين Variance Inflation Factor للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات.
- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم التعرف على مستوى تقييم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع . . تم استخدام تحليل الانحدار الخطي والمتعدد (Linear Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

11.1 حدود الدراسة

لـ **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بقياس أثر الوعي الاستراتيجي الوعي الإستراتيجي، بأبعادها (الوعي بالبيئة الخارجية – الوعي بالبيئة الداخلية – الوعي بالأهداف الاستراتيجية – الوعي برسالة ورؤية الشركة) في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الخاصة بمدينة الرياض

لـ **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على الشركات الخاصة بمدينة الرياض

لـ **حدود زمانية:** العام الدراسي 2024.

لـ **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض

12.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(شحادة، وآخرون، 2021)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: بيان أثر الوعي الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي للمصارف التجارية العراقية في العاصمة بغداد. تحديد أبعاد الوعي الاستراتيجي وأثرها في الحد من الانجراف الاستراتيجي. تقديم توصيات لتحسين الوعي الاستراتيجي والحد من الانجراف الاستراتيجي في المصارف التجارية العراقية.
المتغير المستقل	الوعي الاستراتيجي (الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالوضع الراهن، الوعي بالوضع المستقبلي)
المتغير التابع	الانجراف الاستراتيجي (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة التغيير، تدهور الأداء)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: هناك أثر إيجابي للوعي الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي. أبعاد الوعي الاستراتيجي (الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالوضع الراهن، الوعي بالوضع المستقبلي) تؤثر بشكل إيجابي في الحد من الانجراف الاستراتيجي.
الدراسة	(الحداوي، وآخرون، 2020)
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى اهتمام معمل سمنت النجف الأشرف بالوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية. تحديد الدور الذي يمكن أن يسهم به الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة في المعمل. اختبار الفرضيات التالية: هناك اهتمام كبير من قبل معمل سمنت النجف

الأشرف بالوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية. للوعي الاستراتيجي تأثير معنوي على الاستدامة التنظيمية في معمل سمنت النجف الأشرف.	
الوعي الاستراتيجي (التأمل، تفكير النظمي، التوجه نحو التعلم، وإعادة الصياغة)	المتغير المستقل
الاستدامة التنظيمية (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: مستوى اهتمام المعمل بالوعي الاستراتيجي أقل من مستوى اهتمامه بالاستدامة التنظيمية. للوعي الاستراتيجي تأثير معنوي على الاستدامة التنظيمية. إجراءات المعمل الخاصة ببعد تفكير النظم هي إجراءات روتينية لا تدعم تحقيق الاستدامة في المعمل. أهم التوصيات: زيادة اهتمام المعمل بالوعي الاستراتيجي. ربط الوعي الاستراتيجي بتحقيق الاستدامة التنظيمية. تطوير إجراءات المعمل الخاصة ببعد تفكير النظم لدعم تحقيق الاستدامة.	أهم النتائج والتوصيات
(نصر، 2020)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: التحقق من مستوى الوعي بالأساليب الاستراتيجية لدى المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات. تحديد العلاقة بين مستوى الوعي بالأساليب الاستراتيجية والتغيير الواقعي في المؤسسات الجامعية. مقارنة مستوى الوعي بالأساليب الاستراتيجية بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعات. مقارنة مستوى الوعي بالأساليب الاستراتيجية بين الجامعات الحكومية والأجنبية.	أهداف الدراسة
الوعي بالأساليب الاستراتيجية	المتغير المستقل
التغيير الواقعي في المؤسسات الجامعية (النجاح الاستراتيجي)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: مستوى الوعي بالأساليب الاستراتيجية مرتفع لدى المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات. هناك علاقة إيجابية بين مستوى الوعي بالأساليب الاستراتيجية والتغيير الواقعي في المؤسسات الجامعية. مستوى الوعي بالأساليب الاستراتيجية أعلى لدى المستويات الإدارية العليا في الجامعات. مستوى الوعي بالأساليب الاستراتيجية أعلى في الجامعات الأجنبية مقارنة بالجامعات الحكومية. أهم التوصيات: تعزيز الوعي بالأساليب الاستراتيجية لدى جميع المستويات الإدارية في الجامعات. ربط الوعي بالأساليب الاستراتيجية بتحقيق التغيير الواقعي في المؤسسات الجامعية. تطوير برامج تدريبية لرفع مستوى الوعي بالأساليب الاستراتيجية.
الدراسة	(محمود، وآخرون، 2023)
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: وتهدف هذه الدراسة إلى: وإيجاد العلاقة والتأثير بين الوعي الذاتي في تعزيز الوضوح الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة كركوك. وتحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وقياس مستوى الوعي الذاتي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك. وقياس مستوى الوضوح الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك.
المتغير المستقل	الوعي الذاتي (الوعي بالمشاعر، الوعي بالقدرات، الوعي بالدوافع)
المتغير التابع	الوضوح الاستراتيجي (فهم الرؤية، فهم الرسالة، فهم الأهداف)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وهناك علاقة ارتباط وتأثير إيجابية قوية بين الوعي الذاتي والوضوح الاستراتيجي. وكلما اهتمت إدارة الجامعة في ممارسة الوعي الذاتي من قبل قياداتها الأكاديمية، ارتفع مستوى الوضوح الاستراتيجي في جامعة كركوك.

وأهم التوصيات: وتعزيز الوعي الذاتي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك. وربط الوعي الذاتي بتحسين الوضوح الاستراتيجي. وتطوير برامج تدريبية لرفع مستوى الوعي الذاتي لدى القيادات الأكاديمية	
الدراسة	(عليوي، وآخرون، 2021)
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: وتهدف هذه الدراسة إلى: وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين أصوات العاملين والوعي الاستراتيجي في شركة ربان السفينة. وتحديد مستوى أصوات العاملين في تعزيز الوعي الاستراتيجي في الشركة. واختبار الفرضيات التالية: وهناك علاقة ارتباط إيجابية بين أصوات العاملين والوعي الاستراتيجي. ولأصوات العاملين تأثير معنوي على الوعي الاستراتيجي
المتغير المستقل	أصوات العاملين (التعبير عن الآراء، المشاركة في صنع القرار، تقديم الاقتراحات)
المتغير التابع	الوعي الاستراتيجي (فهم البيئة الخارجية، فهم البيئة الداخلية، فهم الرؤية والرسالة)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: هنالك مستوى عال من أصوات العاملين في تعزيز الوعي الاستراتيجي في شركة ربان السفينة. ووجود علاقة ارتباط معنوية وذات تأثير طردي بين أصوات العاملين والوعي الاستراتيجي. وأهم التوصيات: ضرورة أن تسعى الشركة إلى الانتباه إلى أصوات العاملين وتأثيرهم في تعزيز وتنمية الوعي الاستراتيجي. وإشراك العاملين في صنع القرار وتقديم الاقتراحات. وتوفير قنوات فعالة للتواصل بين الإدارة والعاملين
الدراسة	(ناصر، وآخرون، 2023)

أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: وتهدف هذه الدراسة إلى: وتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية. وتحديد متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية. واقتراح إجراءات لتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية.
المتغير المستقل	سياسات و قوانين ريادة الأعمال.
المتغير التابع	البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: والجامعات المصرية بحاجة إلى تحقيق البراعة التنظيمية لمواكبة التطورات العالمية. وهناك العديد من المتطلبات لتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية. وهناك العديد من الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية. وأهم التوصيات: وعلى الجامعات المصرية تبني سياسات وقوانين تدعم ريادة الأعمال. وعلى الجامعات المصرية تحديث هياكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة. وعلى الجامعات المصرية توفير بيئة تنظيمية مناسبة لتحقيق البراعة. وعلى الجامعات المصرية تعزيز دور الحاضنات التكنولوجية وأودية العلوم. وعلى الجامعات المصرية تشجيع الابتكار والاستكشاف في الخدمات التعليمية. وعلى الجامعات المصرية تحسين نوعية الخدمات الجامعية المقدمة
الدراسة	(أحمد، 2021)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: وقياس مستوى تطبيق البراعة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية في جامعة نولج في مدينة أربيل. وبيان العلاقة والأثر بين البراعة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية. واختبار الفرضيات التالية: وهناك علاقة ارتباط إيجابية بين البراعة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية. وللبراعة التنظيمية تأثير معنوي على سلوكيات المواطن التنظيمية.

المتغير المستقل	البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي المرن)
المتغير التابع	سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، والسلوك الحضاري)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: كان مستوى تصورات المستجيبين حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية مرتفعاً. وكان مستوى تصورات المستجيبين حول مستوى تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية متوسطاً ومرتفعاً. ووجدت الدراسة وجود علاقات ارتباط وتأثير بين البراعة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. أهم التوصيات: والاستمرار في توضيح أهمية ادراك الأفراد العاملين في المنظمات للبراعة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وربط البراعة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للبراعة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية
الدراسة	(محمد، وآخرون، 2020)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: والتعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية. واختبار الفرضية التالية: وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وتحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية).
المتغير المستقل	رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)
المتغير التابع	البراعة التنظيمية (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	وأهم النتائج: ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وتحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية). وهناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث إن رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين لرأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية. وأهم التوصيات: ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بمختلف مكوناته، لتعزيز دوره في تحقيق البراعة التنظيمية للشركة
الدراسة	(الشريبي، 2020)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: والتعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على أبعاد البراعة التنظيمية. واختبار الفرضيات التالية: وللقدرة على ال leadership على تأثير معنوي على الاستغلال. وللقدرة على ال leadership على تأثير معنوي على الاستكشاف
المتغير المستقل	القيادة الأخلاقية (العدالة، وضوح الدور، التمكين)
المتغير التابع	البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وأهم النتائج: ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستغلال. ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستكشاف. وأهم التوصيات: والاهتمام بعمل دورات تدريبية لزيادة إدراك القيادات بالبنوك حول أهمية القيادة الأخلاقية داخل منظمات الأعمال
الدراسة	(عطا، 2021)
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: وتهدف هذه الدراسة إلى: والتعرف على مدى مساهمة وتأثير البراعة التنظيمية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة العامة للصناعات

	الإلكترونية. واختبار الفرضيات التالية: وللبراعة التنظيمية تأثير في تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة. ولأبعاد البراعة التنظيمية (الإبداع التكنولوجي، التكيف الاستراتيجي، التصميم التنظيمي) تأثير في أبعاد المكانة الإستراتيجية (بناء التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم).
المتغير المستقل	البراعة التنظيمية (الإبداع التكنولوجي، التكيف الاستراتيجي، التصميم التنظيمي)
المتغير التابع	المكانة الإستراتيجية (بناء التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: للبراعة التنظيمية تأثير في تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة. ولأبعاد البراعة التنظيمية (الإبداع التكنولوجي، التكيف الاستراتيجي، التصميم التنظيمي) تأثير في أبعاد المكانة الإستراتيجية (بناء التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم). وكان أعلى مساهمات التأثير من تأثير التصميم التنظيمي بالدرجة الأولى ومن ثم الإبداع التكنولوجي للشركة. وأهم التوصيات: ضرورة تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة وذلك باستثمار الإمكانيات والمعرفة الحالية واكتشاف القدرات والمعرفة الجديدة لمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية. والاهتمام بالبراعة التنظيمية بمفهومها المعاصر من خلال الاهتمام بالإبداعات التقنية والعمل على إعادة التوازن في الهياكل وتصاميم العمل والتكيف والاستجابة لتغيرات البيئة المعاصرة لتحقيق المكانة المميزة لها
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Al-Mansi, 2018).
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى: واختبار مدى الاختلاف في كل من رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية لدى المديرين بالشركات الصناعية بمدينة

العاشر من رمضان في مصر وفقا لطبيعة نشاط تلك الشركات. وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وبعدي البراعة التنظيمية.	
رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي)	المتغير المستقل
البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: وجود اختلافات جوهرية بين المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية وفقا لطبيعة النشاط. ووجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية. وأهم التوصيات: وعلى الشركات التركيز على تنمية رأس المال الفكري لدى المديرين لتعزيز البراعة التنظيمية. وربط رأس المال الفكري بتحقيق البراعة التنظيمية. وتوفير بيئة عمل داعمة لتنمية رأس المال الفكري لدى المديرين	أهم النتائج والتوصيات
(Aishoush, 2021).	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: وإظهار مدى المساهمة التي تحدثها القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في بعض البنوك بولاية الوادي. وتحديد العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية. واختبار الفرضية التالية: وهناك علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية	أهداف الدراسة
القدرات الديناميكية (التعلم التنظيمي، إعادة التشكيل التنظيمي، التكامل التنظيمي)	المتغير المستقل
البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: أظهرت الدراسة بأن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز كل من الاستغلال والاستكشاف. ووجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية. وأهم التوصيات: وعلى البنوك التركيز على	أهم النتائج والتوصيات

تطوير القدرات الديناميكية لتعزيز البراعة التنظيمية. وربط القدرات الديناميكية بتحقيق البراعة التنظيمية. وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي وإعادة التشكيل التنظيمي والتكامل التنظيمي.	
(Ali, et al., 2022).	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: ومعرفة دور القيادة البارعة في الوعي الاستراتيجي في كل من الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية وشركة السلام العامة. ومقارنة مستوى اهتمام القيادات العليا في الشركتين بأبعاد القيادة البارعة والوعي الاستراتيجي. واختبار الفرضيات التالية: وهناك اهتمام كبير من قبل القيادات العليا في الشركتين بأبعاد القيادة البارعة والوعي الاستراتيجي. وللقيادة البارعة تأثير معنوي على الوعي الاستراتيجي في الشركتين.	أهداف الدراسة
القيادة البارعة (الذكاء الاجتماعي، الرؤية الاستراتيجية، التمكين، التواصل)	المتغير المستقل
الوعي الاستراتيجي (فهم البيئة الخارجية، فهم البيئة الداخلية، فهم الرؤية والرسالة)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: هناك اهتمام كبير من قبل القيادات العليا في الشركتين بأبعاد القيادة البارعة والوعي الاستراتيجي. وللقيادة البارعة تأثير معنوي على الوعي الاستراتيجي في الشركتين. وأهم التوصيات: وزيادة الاهتمام بمنظور الوعي كمجال استراتيجي يسهم بتحقيق القيادة البارعة في المنظمات. وتعزيز مهارات القيادة البارعة لدى القيادات العليا في الشركتين. وربط القيادة البارعة بتحقيق الوعي الاستراتيجي في الشركتين.	أهم النتائج والتوصيات
(The Square, 2014).	الدراسة
تحديد أهمية التفكير الاستراتيجي للمنظمات في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية. وتحديد سبلات تجاهل التفكير الاستراتيجي على المنظمات.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	التفكير الاستراتيجي
المتغير التابع	الإدارة الإستراتيجية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: التفكير الاستراتيجي ضروري للمنظمات للنجاح في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية. وتتجاهل المنظمات التفكير الاستراتيجي على مسؤوليتها الخاصة. ويُساعد التفكير الاستراتيجي المنظمات على تحقيق أهدافها. وهناك العديد من العوامل التي تعزز التفكير الاستراتيجي في المنظمات. وهناك العديد من العوامل التي تعيق التفكير الاستراتيجي في المنظمات. والتفكير الاستراتيجي مرتبط بالإبداع. وأهم التوصيات: وعلى المنظمات تبني التفكير الاستراتيجي كنهج أساسي لإدارة أعمالها. وعلى المنظمات تخصيص الموارد اللازمة لتعزيز التفكير الاستراتيجي. وعلى المنظمات إزالة العوائق التي تحول دون التفكير الاستراتيجي. وعلى المنظمات ربط التفكير الاستراتيجي بالإبداع.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الوعي الاستراتيجي

1.1.2 مفهوم الوعي الاستراتيجي

لقد أوردت أدبيات الدراسات العديد من التعريفات للوعي الاستراتيجي فقد عرفه (2017 Bowman) بأنه: مقدار إدراك متخذي القرارات في المنظمة للأمور الداخلية من حيث موارد المنظمة والعاملين فيها ومعرفة الأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة.

وقد عرفها (Deborah, 2017) على أنها: تحديد موقف واضح للوضع الخالي للمنظمة، وما نريد أن نفعله في المستقبل وأين ستكون اتجاهاتنا وموقفنا من المنافسين أما (fehr&Huck, 2015) فعرفه بأنه الوعي الكامل والشامل بكل ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

أما (pankom, 2019) فقد بين بأنه : نشاط عام يتطلب الوعي والإدراك والمتابعة الذكية عن كثر لمجريات البيئة من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والحفاظ على موقع تنافسي مميز للمنظمة.

وقد عرفه (Qinghua,2019) بأنه تفكير عميق لدى القادة يمكنهم من الحصول على الفرص التي تفرضها المتغيرات البيئية مما يمكن المنظمة من تجاوز حدود الصناعة وتحقيق التميز على المنافسين.

وأشار(شحاته والدورى، 2021) إلى أن مؤشرات تطبيق مفهوم الوعي الاستراتيجي تتحدد بمجموع

من الخصائص وهي:

- الوعي بمتطلبات العملاء والعمل على تلبيتها.
- الوعي بمتطلبات أصحاب المصالح من المنظمة من مساهمين وموردين.
- الوعي بمتطلبات العاملين ومعرفة احتياجاتهم.
- تحليل البيئة الخارجية ومعرفة كل ما يدور حولك من مجريات وتحديد التهديدات ومعرفة الفرص من حولك.

- أسأل نفسك دائماً: أين نحن؟ وماذا علينا القيام به للخروج من وضع الى وضع أفضل؟
- الوعي التام بكافة الموارد المادية والمالية المتوفرة لدى المنظمة وكيفية استغلالها للحصول على منفعة قصوى.

كما أن اغتنام الفرص من البيئة الخارجية يتطلب وعياً استراتيجياً كاملاً من خلال التبصر بالبيئة الخارجية جيداً للتنبؤ بالمستقبل بناءً على تحليل معلومات الحاضر، مما يتطلب الانتباه لعالم الأعمال المتغير حولنا، لنكون أكثر استعداداً لتلقي المعلومات وتحليلها بشكل منطقي، فالوعي الاستراتيجي يعني فهم البيئة والعملاء والابتعاد عن النشاط الروتيني (أسعيفان و القهيوي، 2021)

وأورد (Jones, 2013) تعريف للوعي الاستراتيجي بأنه الوعي بالبيئة الخارجية تفرضه من متغيرات على المنظمة، ومتابعة وتحديد تحركات المنافسين في الأسواق.

وكذلك أشار (Robert, 2016) إلى أن الوعي الاستراتيجي يعني: العملية الإدارية التي بمقتضاها يتم الوقوف على موارد المنظمة الداخلية والمتاحة ومصادرها وإدراك كافة الأنظمة والتعليمات.

أما (عبدالله وداود، 2023) فقد حدد مفهوم الوعي الاستراتيجي بأنه: نشاط اداري يعتمد على البحث والتحليل والاختيار الملائم للمعلومات المتوفرة والتي تمكن من المنظمة من الحصول على المزايا التنافسية من خلال المتابعة الذكية والواعية المحيط المنظمة الاستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

وقد عرفه (النقيب والصميدى، 2023) على أنها مجموعه من الأساليب والخطوات ضمن مراحل متعددة يتم من خلالها يتم جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكافة الإشارات الصادرة من المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.

هذا ولأهمية المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الوعي الاستراتيجي فقد حدد بعض الباحثين مفهوم الوعي الاستراتيجي من خلال عملية إدارة المعلومات ودعم القرارات من اجل تنمية وتطوير المنظمة وضمان بقائها (Rabhi, 2008)، وكذلك نظر الباحثين للوعي الاستراتيجي على انه عملية مستمرة لتتبع وتعقب المعلومات من محيط البيئة الخارجية للمنظمة بهدف إنشاء فرص واستغلالها وتجنب المخاطر والتهديدات (Muniz et al., 2014).

وذكر (محمود وآخرون، 2023) بأن الوعي الاستراتيجي يعني الوعي الشامل بكافة أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والموارد البشرية والعمليات.

أما (Simon, 2015) فقد عرف الوعي الاستراتيجي: إدراك نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة وتحديد الموارد الداخلية المادية والبشرية والمهارات التي تمتلكها المنظمة واستغلالها بما يحقق قلمها الميزة التنافسية.

من خلال ما سبق فإن الباحث يعرف الوعي الاستراتيجي على انه مقدرة متخذ القرار داخل المنظمة بالوعي الكامل والإدراك لكل ما يتعلق بالمنظمة وما يدور في محيطها الخارجي لتجنب المخاطر واغتنام الفرص، والوعي بالبيئة الداخلية من حيث معرفة وفهم موارد المنظمة الحالية، والبشرية وعناصرها التشكيلية وعليه فإن الوعي الاستراتيجي هو مفهوم شمولي يضم كافة عناصر المنظمة وأقسامها للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2.1.2 أهمية الوعي الاستراتيجي

يشكل الوعي الاستراتيجي بإبعاده المختلفة أهمية للمنظمة حيث يساعدها بمعرفة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها وتحديد نقاط القوة والضعف لديها واغتنام الفرص التي تنشأ عن هذه المتغيرات وتحديد التهديدات والعمل على تجنبها.

هذا وتبرز أهمية الوعي الاستراتيجي من خلال المساهمة في ترشيد القرارات وتزويد متخذي القرار بكافة المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرار بشكل سليم وعقلاني وبما يحقق أهداف المنظمة فمن خلال الوعي الاستراتيجي يتحقق التنبؤ بالفرص وتحسين استغلالها وتجنب التهديدات التي تحيط بالمنظمة. كما أن الوعي الاستراتيجي يدعم المنظمة بنظام معلومات كامل من خلال التحليل للعوامل البيئية، من خلال وجود نظام معلومات استراتيجي حول كافة الأحداث البيئية من خلال توفير المعلومات المرتبطة بالمنافسين وتحديد سياساتهم واستراتيجياتهم في الأسواق، ويتم جمع هذه المعلومات بأسلوب منظم ومنهجي لسهولة الوصول إليه عند الحاجة (النقيب والصميدى، 2023).

الوعي الاستراتيجي هو مجال لتوليد الأفكار والابتكارات الجديدة باستمرار حيث يمكن العاملين من تقديم وتطوير منتجات وخدمات مميزة تساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة.

كما أن الوعي الاستراتيجي عنصر هام وفاعل لتحقيق أداء متميز وفائق، وهو الهدف الرئيسي لأي منظمة، حيث يمكن القادة من الاطلاع على تجارب الغير من جميع أنحاء العالم وتبادل الخبرات.

هذا واثبت العديد من الدراسات وجود تأثير إيجابي للوعي الاستراتيجي على تطبيق نظام رقابة فعال، الأمر الذي يساهم في المحافظة على الموارد واستغلالها بشكل أفضل وبما يحقق أهداف المنظمة، خاصة أن الوعي الداخلي بموارد المنظمة وبعملياتها يساهم في تحقيق نظام رقابة فعال وتحديد الانحرافات والعمل على تحديدها، فالوعي الاستراتيجي بكافة أبعاده الداخلية والخارجية يمكن العاملين من معرفة كل ما يدور في فلك المنظمة وخارجها وبالتالي فإن هذه المعرفة تسهل عملية الرقابة على الموارد وتحسن جودة المخرجات بشكل يضمن الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة (Qinghua,2019)

ويشير (fehr&Huck2015) أن للوعي الاستراتيجي دور هام في متابعة المنافسين ورصد تحركاتهم وأوضاعهم وتحديد مستوياتهم للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم، خاصة وان تحديد حركات المنافسين يساهم في المساهمة في تقديم منتجات مميزة عن المنافسين بما يضمن لها الاستمرار وتحقيق المزايا التنافسية، هذا وتسعى المنظمات المعرفة وإدراك متطلبات عملائها و تحديد موافقتهم الشرائية وخاصة وأنهم المورد الرئيسي والأكثر أهمية لنجاح المنظمة وتقدمها، لذا فان الوعي الاستراتيجي من خلال ادراك حاجات ورغبات العملاء يتم الاستجابة السريعة لهذه المتطلبات وتقديم منتجات تلبي احتياجاتهم . كما ويساهم الوعي الاستراتيجي في فحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المنظمة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات في محيط المنظمة .

وتكمن أهمية الوعي الاستراتيجي في تعزيز وتنمية الإبداع، حيث أظهرت العديد من الدراسات وجود تأثير إيجابي للوعي الاستراتيجي في تعزيز وتنمية الإبداع وبكافة أبعاده مما يدل أن الوعي الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في دعم عملية دعم الإبداع وتشجيع الابتكار في المنظمة ، وهذا يساهم في تقديم منتجات متنوعة وذات جودة عالية مما يخلق ميزة تنافسية للمنظمة ويعزز موقعها التنافسي. كما أن الوعي

الاستراتيجي الداخلي يعتبر كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة تهدف إلى خلق مجموعة من القيم التي يحتاجها السوق. هذا ويساهم الوعي الاستراتيجي في تحقيق التكيف والمواءمة والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية والتهيؤ والاستعداد للالتزامات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، والاستعداد للتحكم في ظروفها (Lesca, 2009)

يتوقف نجاح المنظمة على مدى تكيفها مع الظروف البيئية المحيطة والمؤثرة فيها ومدى الاستفادة من هذه المتغيرات، حيث يساعدها على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة من خلال الموارد المتاحة وضمن أدراك ووعي للقدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التشغيلية لتوظيفها. ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهمية الوعي الاستراتيجي بما يلي (محمود وآخرون، 2023):

- [1] تشجيع الإبداع التنظيمي مما يساهم في اكتساب قوة عن طريق طرح منتجات مبتكرة.
- [2] ضمان الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال التحليل الدقيق لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات.
- [3] التحسين المستمر للمنتجات بما يساهم في سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء والأسواق بما يحقق للمنظمة التميز والريادة.
- [4] تقييم وضع المنظمة الحالي ومعرفة نقاط القوة لديها ونقاط الضعف، للعمل على تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف.
- [5] التقليل من حالات عدم التأكد البيئي، حيث أن المعلومات المتوفرة تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية.
- [6] تحليل الأسواق والمعرفة العميقة لوضع المنافسين.
- [7] بناء علاقات إيجابية مع العملاء والموردين وأصحاب المصالح.

3.1.2 أهداف الوعي الاستراتيجي

تسعى المنظمات إلى تطبيق الوعي الاستراتيجي من أجل تحسين مراكزها التنافسية والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة للتحكم في المحيط واستغلال الفرص وتجنب التهديدات، لهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل مخاطر عدم التأكد البيئي.

كما أن هدف المراقبة المتمثل في تحديد ورصد تطورات عرض المنتجات في الأسواق والتطورات التكنولوجية يعد من الأهداف الهامة للوعي الاستراتيجي، مما يمكن المنظمة من تقديم منتجات مميزة عن الآخرين وذات جوده عالية تلبي احتياجات السوق ومتطلبات العملاء المتغيرة وبذلك تحقق الميزة التنافسية.

كما أن الوعي الاستراتيجي يزيد من قدرات المنظمة على الحصول على المعلومات الضرورية وتوقع حدوث التغيرات واستباقها من خلال أنظمة المعلومات الاستراتيجية مما يجنب المنظمة من مخاطر حالات عدم التأكد ويساهم في زيادة جودة القرارات المتخذة المبنيّة على المعلومات الدقيقة ، ويهدف الوعي الاستراتيجي إلى مراقبة وتحليل ومعرفة الوضع الحالي للمنافسين ومعرفة استراتيجيتهم وتحركاتهم. خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تعتمد عليها الأسواق المحلية والعالمية (Lao,2016).

كما أن مواكبة العولمة الاقتصادية من أهداف الوعي الاستراتيجي والذي رافقه زيادة في حدة المنافسة، وبذلك تجد المنظمة نفسها ملزمة على مواكبة هذه التطورات العالمية لخدمة عملائها عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منافسة تلبي احتياجات عملائها، فمواكبة هذه التطورات يحتاج إلى وعي بكافة المراحل وبكافة المجريات في البيئة الداخلية والخارجية ومتابعة التطورات التكنولوجية خاصة في مجال الاتصالات والإنترنت والذي ادخل مفاهيم جديدة في عالم التسويق وساهم في تغير أذواق المستهلكين، مما يساهم في اكتساب موقع أكثر قوة في الأسواق يمكنها من طرح منتجاتها بكل سهولة واكتساب حصة سوقية أكبر من المنافسين، مما يحقق العديد من المزايا التنافسية، والمحافظة على بقاء المنظمة واستمرارية عملها في السوق التنافسي ، كما أن الوعي الاستراتيجي يهدف إلى توفير كفاءات إدارية قادرة على التخطيط الاستراتيجي من خلال التفكير الاستراتيجي الحدسي والمبدع والمبني على إعادة بناء الاستراتيجيات واستخدام كافة الطرق العملية لدعم القرار بما يعزز وضع المنظمة التنافسي ويساهم في

استمرارها وتحقيق أهدافها ويساعدها على التهيؤ للمستقبل بصورة افضل من خلال تحليل الواقع الحالي للمنظمة، خاصة وان الوعي الاستراتيجي يعتبر أساسا للإبداع ولكيفية التعامل مع كافة القضايا والفرص الرئيسية عن طريق توجيه طاقات العاملين وإمكانياتهم لتحقيق أهداف المنظمة (Menon, 2015).

هذا ويهدف الوعي الاستراتيجي إلى تشخيص تأثير أنواع بيئة العمل للمنظمة خاصة أن الوعي هو أسلوب ونموذج ذهني قائم على الحدس والإدراك للتنبؤ بالمستقبل ومجرياته للإحاطة بمجمل التغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم الداخلي والخارجي من حولنا من اجل استغلال الفرص الذكية عبر بناء الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة هذه المتغيرات. وعكس ذلك يتم إضاعة العديد من الفرص المتاحة من البيئة الخارجية وعدم الإدراك المبكر للتهديدات التي تواجه المنظمة مما يوقعها في العديد من المشكلات والأزمات ويضعفها أمام المنافسين.

كما أن الوعي الاستراتيجي الداخلي يساهم في المحافظة على موارد المنظمة وعدم إهدارها (2019 Pankom,). من خلال ما سبق يمكن تحديد أهداف الوعي الاستراتيجي بما يلي:

- [1] تحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد المتغيرات البيئية والتكيف معها.
- [2] استقراء المستقبل من خلال تحديد الوضع الحالي.
- [3] اغتنام الفرص التي تفرضها المتغيرات البيئية.
- [4] ترشيد القرارات من خلال توفير معلومات كافية لمتخذ القرار .
- [5] حل المشكلات وتجنب الأزمات من خلال تحديد ومعرفة التهديدات التي ستواجه المنظمة في المستقبل.
- [6] المحافظة على مواد المنظمة بكافة أنواعها واستخدامها بكفاءة.
- [7] تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، من خلال تقديم منتجات مميزة
- [8] زيادة إدراك العاملين داخل المنظمة بمهارات وسلوكيات الوعي والذكاء الاستراتيجي، مما يزيد من مهاراتهم وخبراتهم وبالتالي تمتلك المنظمة موارد بشرية مميزة قادرة على تحقيق أهدافها باقتدار وفقاً لمعايير الجودة العالمية.

4.1.2 الوعي في العملية الإدارية

العمليات الإدارية التي تحدث داخل المنظمة، لابد من الوعي بهذه العمليات من قبل القادة ليكونوا قادرين على تنفيذها بطريقة كفؤة وبما يحقق أهداف المنظمة ويضمن استمراريتها، وتتألف العملية الإدارية التي يمارسها أي مدير ومن جميع المستويات الإدارية من أربعة عناصر وهي: التخطيط التنظيم، القيادة الرقابة. ففي مجال التخطيط لابد من استخدام الحذر والاستشراف من أجل رسم سيناريو دقيق للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتوقع هذه المتغيرات بدقة، وتحديد واقعي للأهداف في ظل نقاط القوة والعمل على استغلالها ونقاط الضعف والعمل على تلافيها، كما يتطلب ذلك استخدام النماذج العلمية في عملية التخطيط والإدراك ومن هذه النماذج نموذج (SWAT) الشهير الذي يعطي تصور واضح عن نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، مما يتطلب وعي استراتيجي بهذه المتغيرات ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة ووضع أهداف بديلة والمفاضلة فيما بينها وكذلك وضع وتصميم موازنات تخطيطية وواقعية في ضوء التقدير السليم للموارد المنظمة وتدفعاتها النقدية ، هذا ويرتبط التخطيط بإدراك ووعي استراتيجي من المدراء بتحديد مفهوم المستقبل من خلال دراسة الواقع الحالي للمنظمة للتنبؤ بمستقبلها خاصة وأن المنظمة تتفاعل مع بيئات متنوعة ودائمة التطور والتغير والاضطراب، ولكي يتم التفاعل بطريقة ناجحة يتطلب من الإدارة الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والدقة والتركيز على تنوع مصادر هذه المعلومات للوصول إلى المطلوب وبشكل يخدم مصلحة المنظمة ويحقق أهدافها وهذا يحتاج إلى قيادات كفؤة وذات مهارات عالية ولديها وعي بكافة العمليات الداخلية للوصول إلى خطة شاملة وواضحة المعالم وأن تكون واقعية يمكن تحقيقها ضمن موارد المنظمة المتاحة، وبالتالي فإن الوعي الاستراتيجي لعملية التخطيط يساهم في بناء الصورة المستقبلية للمنظمة مما يمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية واستغلال الفرص وتجنب التهديدات كما أن الحاجة أصبحت ملحة لاستخدام الأساليب التنظيمية المتعلقة بإجراءات وأساليب العمل والتي تضبط زمام الأمور وتسيطر على العمل الداخلي وتكون المنظمة أكثر جاهزية للتعامل مع التقلبات الخارجية والمؤثرة بشكل مباشر على العمل (أسعيفان و القهيو، 2021).

كما أن التنظيم يسعى إلى إيجاد هيكل تنظيمي يتوافق مع تطلعات وطموحات المنظمة، وكذلك تحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية والإدارية وتحديد الوصف الوظيفي من خلال إعطاء بطاقات لكل وظيفة توضح المهام والواجبات من خلال بناء هيكل تنظيمي يحدد الأعمال والأنشطة والمسؤوليات والصلاحيات، وتحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة بشكل يساعد على تحقيق الاحتياجات التنظيمية (Acedo,2015).

كما أن الوعي الاستراتيجي يتطلب من القادة الوعي بعناصر التنظيم من حيث معرفة الموارد البشرية والتي تتضمن العاملين بالمنظمة في المستويات الإدارية المختلفة ومعرفة مهاراتهم وخبراتهم والأعمال الموكلة والوعي بالمهام والوظائف والاختصاصات لكل العاملين وتحديد نوع العلاقة التي تجمع بين العاملين كما لا بد من تحديد ومعرفة حجم الأعمال الموجودة بالمنظمة من خلال أنشطتها المختلفة من إنتاج وتسويق وإدارة مالية وغيرها من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والوعي بموارد المنظمة المتاحة من الآلات ومعدات ومواد خام لتسهيل تنظيمها بطريقة كفؤة للوصول إلى تحقق أهداف المنظمة (Joanna, 2017).

وتكون الحاجة ملحة أكثر للوعي الاستراتيجي للتنظيم عند إجراء تعديلات واستحداث والغاء بعض المواقع الوظيفية داخل الهيكل التنظيمي لوجود تعديل على الأهداف حيث يتطلب ذلك إعادة التنظيم لوجود مبررات موضوعية وعملية تكون بمثابة انعكاس لمتطلبات العمل والمتغيرات البيئية.

وفي ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها منظمات الأعمال في عصرنا الحالي في الأسواق المحلية العالمية ولحاجة المنظمات الإرضاء عملائها عن طريق تقديم منتجات مميزة والتركيز على الجودة والكفاءة الإنتاجية، ظهرت الحاجة إلى وجود وعي استراتيجي بأنظمة الرقابة الإدارية.

فالرقابة تقوم بدور التأكد من الأعمال التي تم تنفيذها بدقه وفقاً لمعايير محددة ويتم اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح الأخطاء، وهنا يظهر دور المدراء بمعرفة جهاز الرقابة داخل المنظمة ومعرفة الأخطاء والانحرافات عن الخطة ولا يتم ذلك إلا بوجود وعي وإدراك لديهم بسير عمل نشاط الرقابة حتى يتمكنوا من المشاركة في تصحيح الأخطاء وتنفيذ الخطة بشكل دقيق (Trigeorgis, 2017).

وفي العديد من الدراسات التي تم إجرائها عن موضوع الوعي الاستراتيجي بالرقابة دلت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في أنشطة الرقابة الإدارية داخل المنظمات لتنفيذ استراتيجية العمل تحتاج المنظمة إلى نظام رقابة فعال يسيطر على كافة المدخلات الإدارية ، والموارد المتاحة واستغلالها بطريقة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة في إطار جهاز رقابي فعال قادر على معرفة الأخطاء والانحرافات والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها هذا ولتحقيق الوعي الاستراتيجي في مجال الرقابة الإدارية يتطلب ذلك الوعي والملاحظة والانتباه بتمعن لكل مجالات الأداء داخل المنظمة والعمل على تقييمها بدقة، كما لا بد أن يكون القائد قادر على ربط النتائج بالأهداف لتقييم مدى الفاعلية والتقدم في تحقق أهداف المنظمة باستخدام الطرق العقلانية والتروي وفهم الأخطاء ومعالجتها وعدم المسارعة باستخدام أسلوب العقاب قبل معرفة سبب الانحراف والخطأ (Jones& Latham, 2013).

هذا وتتم الرقابة الاستراتيجية من خلال السيطرة على تطبيق استراتيجية المنظمة بكفاءة وفعالية بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ويساهم الوعي الاستراتيجي في هذه المرحلة على منع أي انحراف أو فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات في مختلف أقسام المنظمة، وهذا يتطلب وعي بكل مجالات وأنشطة المنظمة كالرقابة على الأنشطة التسويقية والمالية والربحية وكذلك الرقابة على الكفاءة والفعالية، هذا وتساهم الرقابة على هذه الأنشطة بكافة مجالاتها في مواجهة التغيرات البيئية المستمرة وتساعد على كشف نقاط الخلل والضعف في كافة أنشطة المنظمة والعمل على تصحيحها لتحقيق أكبر درجة من الكفاءة والفاعلية من الأداء والنجاح المطلوب (Menon, 2015).

5.1.2 الوعي الاستراتيجي بالبيئة الخارجية

تشمل البيئة الخارجية مجموعة المنظمات والقوى الخارجية التي تؤثر على بقاء أو تقدم المنظمة، وهي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأهداف والخطط الاستراتيجية والإجراءات والأنشطة والنتائج، وتلعب دوراً هاماً في المنظمة، وتعتبر المعرفة التفصيلية للبيئة الخارجية للمنظمة أمراً صعباً، وذلك لأن مكونات البيئة الخارجية متعددة ومعقدة وديناميكية وغير قابلة للتنبؤ أحياناً، وفي بعض الحالات تعمل على تعطيل عمل المنظمة (Pankom, 2019).

وتعتمد المنظمات بشكل كبير على البيئة التي تحيط بها، حيث لا تعمل أي منظمة في فراغ، بل في ظل بيئة خارجية، وهناك العديد من البيئات المختلفة التي يتم فيها أعمال المنظمات، وتشارك منظمات الأعمال في نفس النشاط الأساسي (تحويل المدخلات إلى مخرجات، إذ تعد المنظمات كيانات تتكون من أجزاء مترابطة ومتشابكة في العالم الخارجي (Peter, 2016).

وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة من مجموعة من العوامل الخارجية والتي تقع خارج نطاق المنظمة وسيطرتها مثل العملاء والمنافسين والوكالات الحكومية والموردين والعمال والشركات المالية ذات الصلة بعمليات المؤسسات، كما وتشمل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي لديها القدرة في التأثير على المنظمة (Johnson, 2016).

6.1.2 الوعي الاستراتيجي بالبيئة الداخلية

وتشمل مجموعة من العناصر والعوامل التي تمثل بمجملها النشاط الداخلي للمنظمة والتي تتعلق بشكل رئيسي بالأهداف التنظيمية والمصادر المالية، والمهارات الإدارية، ونقاط القوة ونقاط الضعف، وتشمل كافة وظائف وأنشطة المنظمة التسويقية والإنتاج، والمالية، والموارد البشرية (Trigeorgis, 2017). تشمل عناصر البيئة الداخلية العوامل البشرية والتي تتمثل بالخبرات والمؤهلات والقدرات والاتجاهات ومستوى التأهيل للعاملين خاصة وأن العنصر البشري من العوامل الهامة والحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة، لذا لا بد من تقييمه ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على تلafiها (Tonion, 2015).

كما أن العوامل التقنية التي تمتلكها المنظمة من مكونات البيئة الداخلية الهامة والتي تشمل المهارات الفنية والتكنولوجية وتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيقها، فهذه العناصر تشكل نقاط قوة للمنظمة خاصة في ظل التقدم السريع الذي يشهده العالم بسبب ثورة الاتصالات وما رافقها من مفاهيم إدارية حديثة فرضت نفسها على منظمات الأعمال (Pankom, 2019).

هذا وتعتبر الموارد المالية من عوامل البيئة الداخلية الهامة والتي تشمل مصادر الأموال واستخدامها والعائد على الاستثمار ودرجة الاستقرار المالي والقدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل وطويلة الأجل، فالموارد المالية إذا تم استخدامها بطريقة فعالة تعتبر مصدراً هاماً من مصادر القوة للمنظمة (شحاته والدورى، 2021)

7.1.2 الوعي الاستراتيجي بالأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي مستويات الأداء والنتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أداة لقياس النتائج النهائية كونها المخرجات التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة (Posen, 2018). الهدف الاستراتيجي هو الذي يرتبط مباشرة برسالة المنظمة وبمكوناتها، وللوعي بالهدف الاستراتيجي للمنظمة لا بد من الإجابة عن السؤال ما الذي تسعى المنظمة أن تنجزه على المدى الطويل والمتوسط والقصير، فتحديد الأهداف الاستراتيجية يعتبر الركيزة التي يقوم متخذ القرار من خلالها بتوسيع أنشطة المنظمة وتطويرها بطريقة أفضل من المنافسين (Trigeorgis, 2017).

8.1.2 الوعي الاستراتيجي برسالة ورؤية الشركة

تدرك العديد من المنظمات أن كثير من الأساليب الإدارية التي تم استخدامها في السابق لم يعد استخدامها مجدي في الوقت الحالي، فعدد المنظمات يشهد تزايداً في استمرار مما يزيد من حدة المنافسة المحلية والعالمية، إضافة إلى المتغيرات البيئية المضطربة والتي أدت إلى تغير أذواق المستهلكين وازدياد متطلباتهم الأمر الذي يتطلب إدخال مفاهيم جديدة وخيارات متقدمة لمواجهة هذه التغيرات والتي من أهمها موضوع الوعي الاستراتيجي برؤية المنظمة والإحاطة بكافة مفاهيم ومتطلبات تحقيق الرؤية والتي تمثل فلسفة المنظمة وتحديد التوجه المستقبلي لها من خلال تحديد وتوضيح الوضع المستقبلي في السنوات القادمة، وهي عبارة عن صورة ذهنية عن الوضع المنشود للمنظمة من خلال تحليل واقع المنظمة لتكوين صورة تحليلية ذهنية عن المنظمة خلال المستقبل (محمود وآخرون، 2023).

هذا ويبرز دور الوعي الاستراتيجي كعنصر هام لإنجاح رؤية المنظمة من خلال رسم خارطة الطريق لكافة العاملين في المنظمة وتحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل وتطوير الإمكانيات لتحقيق هذه التوجهات برسم رؤية ناجحة توضح الاتجاهات المستقبلية وتهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانيات المنظمة لتحقيق الرؤية.

في ظل اشتداد المنافسة وتزايد حدة التغيير المستمر في البيئة، تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها لكي يصبح لديها وعي استراتيجي داخلي عن المنظمة بما في ذلك رسالة المنظمة وبنائها مما يجعلها قادرة على التكيف مع البيئة.

تمثل رسالة المنظمة الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. من حيث مجال نشاطها وعمالها ومنتجاتها وأسواقها، وتعكس سبب وجود المنظمة وتحدد أعمالها من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما هو عملنا؟ وعليه فإن الوعي الاستراتيجي برسالة المنظمة يتطلب إدراك ووعي للإطار العام للمنظمة والذي يميزها عن غيرها وتحديد أسباب ومبررات وجودها، كما يتطلب معرفة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة مهامها بنظرة شمولية (خطاب و عبدالله، 2021).

كما أن وضع وتحديد رسالة المنظمة يتطلب تحديد المنافع التي تقدمها المنظمة فهناك منافع اقتصادية ربحية أو اجتماعية لا تهدف إلى الربح كما هو الحال في الجمعيات الخيرية، كما أن رسالة المنظمة تتطلب معرفة وتحديد الأطراف المستفيدة والمرتبطة مع المنظمة من أجل ربط الثقة بين المنظمة وبين هذه الفئات، وعليه فإن القائد يجب أن يكون لديه الوعي الكامل بغاية المنظمة والمنافع التي تقدمها وفئة المتعاملين معها حتى يكون قادرا على تحديد ووضع رسالة للمنظمة تكون واقعية وموضوعية وضمن للموارد المالية والمادية المتاحة وأن تمتاز بالدقة والوضوح بالكلمات والتعابير بحيث يفهمها جميع المتعاملين مع المنظمة من الداخل أو من الخارج وأن تكون قصيرة ما أمكن وتعبر عن فلسفة المنظمة بصورة واقعية ومتكاملة (شحاته والدورى، 2021) .

المبحث الثاني: البراعة التنظيمية

1.2.2 البراعة التنظيمية

أدى التطور العلمي في مجال الإدارة، والذي ترافق معه تطوراً تكنولوجياً هائلاً أعطى سمة السرعة، والفاعلية في أداء المنظمات المتقدمة لأعمالها، وساهم في تحقيق التنوع بتلبية المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، وعزز من جهود المنظمات في سعيها نحو تحقيق التنوع في تلبية الاحتياجات التنظيمية، والتسويقية، والبراعة في تقديم الأنشطة، والجهود التنظيمية، وذلك بهدف الوصول إلى الريادة والتميز .

وأصبح تحقيق البراعة التنظيمية من أهم المؤشرات على قدرة المنظمات في مواجهة التحديات المتعددة التي تواجهها، وكوسيلة للسعي نحو استغلال الموارد الحالية، واستكشاف القدرات الجديدة وهذا ما أدى إلى بروز البراعة التنظيمية، والتي تعد بمثابة أداة لتحقيق التوازن بين الأنشطة التي يتم استكشافها، والأنشطة التي يتم استغلالها بهدف توظيفها في البيئة التنظيمية لتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء (البطران، 2022)

وتظهر البراعة التنظيمية بتكثيف الجهود الهادفة لتحقيق ضمانة للبقاء والاستمرارية في الأجلين القصير والطويل، إذ أن التغيرات التي فرضتها التطورات العصرية أدت إلى ظهور حاجة لإعادة النظر في أهداف المنظمات، واستراتيجياتها، ورؤيتها، وهياكلها التنظيمية، ودمج الأدوار الأساسية وذلك بما يتماشى مع الفرص الحالية والمستقبلية، والعمل على إجراء المسح الشامل للبيئة الداخلية والخارجية لها، وتحديد هذه الفرص، والعمل على توفير مصادر جديدة التي تعمل على استغلالها، وتضمن لها المقدرة على الاستمرارية، والتكيف مع الظروف الجديدة (Leo & Zhang, 2020).

وتعد البراعة التنظيمية بمثابة قوة ديناميكية، ومدخلاً من المداخل الإدارية الفاعلة، والتي تقوم على أساس توفير العقلية المتجددة وفقاً لمجموعة من الأسس الإدارية، كدمج الأدوار التي تؤدي إلى التركيز على الأعمال والأنشطة الهامة، والتي يتم تخصيصها لوظائف البحث عن الفرص المتاحة، والعمل على

استغلالها، والبحث عن الفرص المستقبلية التي يتم التنبؤ بها، والتي تحقق التميز في الأداء، والوصول إلى النجاح الاستراتيجي، وإكساب المنظمة سمة التطور والتجديد المستمر (Baron, 2020).

وعليه فإن البراعة التنظيمية تمكن المنظمات من التجديد، والتطوير المستمر، وتعزز من اهتمامها باستشراف المستقبل، وتأهيل مواردها البشرية، ومواردها المادية لتحقيق هذا التطور، مما يؤدي إلى تحسين منتجاتها، ومواردها، والعمل على ديمومتها، وضمان مستقبلها.

2.2.2 مفهوم البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام كبير في البحوث التنظيمية والإدارية، إذ يعود هذا المفهوم إلى (Duncan, 1976)، ويُعزى إلى المفاهيم الإدارية أو القيادية، إذ يشير المفهوم العام للبراعة التنظيمية إلى المقدرة على استخدام اليدين اليمنى واليسرى بنفس القدر من الجودة، وتشير إلى قدرة المنظمة أو الفرد على إدارة المتطلبات الراهنة القابلة للتكيف مع التغيرات في البيئة الديناميكية (Birkinshaw & Gupta, 2013).

ومن تعريفات البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التفوق في استغلال الموارد المتاحة لديها للوصول إلى مرحلة الابتكار الإضافي، واستكشاف الفرص الجديدة، واستغلالها بهدف تحقيق الاستجابة للاحتياجات التسويقية، ومتطلبات المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتحسين الأداء البشري في الأجلين القصير والطويل (Abuzaid, 2016:330).

وعرفها (Franco & Cerimele 2018: 5) بأنها : تنفيذ وتوجيه مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية للاستفادة من الأعمال والأنشطة الراهنة، واستكشاف مسارات عمل جديدة للمستقبل بهدف تحقيق الإبداع التنظيمي، والتكيف مع التغيرات المستقبلية.

وعرفها (Tom et al 2020: 815) بأنها : المقدرة على استخدام المهارات والقدرات المتاحة بهدف تحقيق الابتكار والإبداع، والسعي لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك باستغلال الموارد المتاحة، والسعي نحو اكتشاف مهارات جديدة تحقق التميز التنافسي.

وعرفها (Pertusa et al 2021: 356) بأنها : المقدرة على استمرارية الإبداع الجذري والتدريجي والتعامل مع الأنشطة المتعارضة مع بعضها البعض بصورة متزامنة، وتحقيق الملائمة فيما بين استراتيجية المنظمة، ومواردها البشرية والمادية.

وعرفها (Cao & Jiang 2022: 2) بأنها : المقدرة على تحقيق التكامل، والتوافق بين الأنشطة التي يمكن استغلالها، وبين الأنشطة التي يمكن اكتشافها، ومعالجة الأهداف المتعارضة، وذلك بهدف الحصول على ابتكارات جذرية، وتدرجية للمنظمة.

وفي ضوء التعريفات السابقة تعرف الباحثة البراعة التنظيمية بأنها مقدرة المنظمة على استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة لديها بهدف تحقيق التوافق بين أنشطتها الاستغلالية وأنشطتها الاستكشافية بهدف تحقيق أهدافها، ورؤيتها الاستراتيجية، وتأمين متطلبات السوق.

3.2.2 أهمية البراعة التنظيمية

أدت التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، والتي نتجت عن التطور العلمي في مجال إدارة الأعمال، والتطور التكنولوجي الذي أخذ حيزاً كبيراً من أداء المنظمات لأعمالها، ونظراً لحدوث العديد من التغيرات التي أفرزت منافسة كبيرة بين المنظمات، وصراع تنافسي يحتم عليها أن تكون بارعة في استكشاف الفرص، واستغلالها، وإعادة النظر في هياكلها التنظيمية لجعلها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية، والتميز التنافسي، وضمان بقائها واستمراريتها، والتكيف مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية (Soares et al, 2018).

وثالث البراعة التنظيمية أهمية كبيرة في المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز، إذ أصبحت من الأمور الحاسمة لنجاح المنظمات، وذلك لأهميتها من الناحيتين الاستراتيجية، والمعرفية الإدارية، إذ تؤدي البراعة التنظيمية إلى تحسين مستويات الأداء على المستوى الوظيفي، والمستوى التنظيمي، إذ تسمح البراعة للمنظمات بتطوير أصولها المعرفية والإدارية، وتعزز من إدارتها للمخاطر بشكل فاعل (Fu et al, 2016).

وأكد Klinger (2016) بأن للبراعة التنظيمية أهمية كبيرة تكمن في تأثيرها المباشر، وغير المباشر على العديد من المتغيرات التنظيمية، إذ تؤثر البراعة في مستوى أداء المنظمات، ومستوى أداء العاملين فيها من خلال براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال، وتؤدي إلى تطوير الهياكل التنظيمية بحيث تسمح بتطوير الخدمات والمنتجات، وبما يحقق رفع مستوى الأداء المالي، وتعزيز القدرات المستقبلية، وذلك من خلال البراعة الهيكلية، وبالتالي فإنها بذلك تعد أداة هامة تستخدمها المنظمات لتحقيق التنافسية، واستغلال قدرات ومواهب الموارد البشرية المتاحة لديها لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

وأشار Palm & Lilja (2017) بأن البراعة التنظيمية هي من المتغيرات ذات التأثير التنظيمي على المستويين الداخلي والخارجي، حيث تحقق للمنظمات التميز، والنجاح المستدام، وبالتالي فإنها من المتغيرات التنظيمية ذات الأهمية الكبيرة في بناء التحالفات والشراكات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى على المستوى الخارجي، وتحقيق الأداء الجيد للأعمال من خلال تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع على المستوى الداخلي.

فالمنظمة البارة هي التي يكون لديها المقدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة، ويمكنها المنافسة مع المنظمات التي تبحث عن الفرص الجديدة، من خلال استكشافها للفرص، واستغلالها، واستشراف المستقبل، وتحقيق الإبداعات، والابتكارات الإضافية، والمستمرة في عملها، بهدف تحقيق الأداء المتفوق، والذي يعد الهدف الأسى للبراعة التنظيمية (Preda, 2014).

4.2.2 خصائص البراعة التنظيمية

اكتسب موضوع البراعة التنظيمية أهمية واسعة في البحوث الإدارية، وحدد الباحثون والكتاب لها العديد من الخصائص والتي من أبرزها (Bodwell & Chermake, 2010) :

- إعادة التشكيل: تتمثل في مستوى قدرة المنظمة على إعادة صياغة الموارد البشرية، والهياكل التنظيمية، وذلك بما يمكن المنظمة من تحقيق رؤيتها الاستراتيجية وفقاً للمتطلبات الراهنة والمستقبلية، ووفقاً لمتطلبات السوق وتطوراتها.

- الأدراك: يتمثل في مستوى إدراك المنظمة للفرص التي يمكن اقتناصها، وإدراكها لمستوى ملائمة الآليات، والموارد البشرية المتاحة لديها في المقدرة على جعل هذه الفرص واقعاً ملموساً، وذلك بما يتماشى مع المتغيرات البيئية وتغيراتها المتسارعة.
 - الاغتنام: يتمثل في مستوى قدرة المنظمة على استغلال جميع الفرص المتاحة التي تهدف إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتحقيق لها رسالتها وأهدافها.
- كما أشار حجوب ومحمد (2021) إلى مجموعة من خصائص البراعة التنظيمية وتتمثل في الآتي:
- إدراك الفرص واقتناصها والحد من تهديدات البيئة الخارجية.
 - الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة في بيئة العمل، وإمكانية الدخول إلى أسواق جديدة.
 - تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار الذاتي الذي يحقق رؤية المنظمة.
 - استشراف المستقبل، وإدارة التناقضات الحالية والمستقبلية.
 - تطوير أنشطة مستحدثة تساهم في التوسع بأعمال المنظمة التي تحقق لها الميزة التنافسية.
 - التكيف مع المتغيرات البيئية، واستدامة أعمال المنظمة.
- وأشار (Prieto 2012) إلى مجموعة من خصائص البراعة التنظيمية، وتتمثل هذه الخصائص في الآتي:
- تحقيق الموائمة بين الأعمال التجارية الراهنة، والسعي نحو التكيف مع الأعمال المستقبلية.
 - تحقيق الموائمة بين استثمار الكفاءات الحالية، والسعي إلى استكشاف كفاءات جديدة.
 - تكوين هياكل تخفض من حدة التوترات بين الاستكشاف والاستغلال من خلال البراعة الهيكلية.
 - التعرف إلى قدرات المنظمة من حيث الفهم، والاستيعاب، واستثمار المعرفة من البيئة المحيطة.
 - التخصص بين الشركات حيث تقوم شركة بالاستكشاف، وتقوم شركات أخرى بالاستغلال.

5.2.2 شروط تحقيق البراعة التنظيمية

تستند المنظمات في تحقيق البراعة التنظيمية إلى كفاءة التخصص بين أنشطة الاستغلال، وأنشطة الاستكشاف، وذلك نظراً لأن البراعة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق حالة من التنافس على الموارد النادرة، والتي تتطلب منها الامتثال لمجموعة من الشروط كما يلي (أحمد وآخرون، 2021):

- وجود قدرة حيوية ومرونة تنظيمية لدى المنظمة بعيداً عن الروتينية والاعتيادية في العمل.
- توافر الموارد والهياكل التنظيمية والثقافات والعمليات الداعمة لاختيار الاستراتيجيات المثلى.
- دراسة التعلم التنظيمي والتعرف إلى أوجه الاختلاف بين براعة الاستغلال، وبراعة الاكتشاف.
- وذكر (محمد والأمين، 2020) أيضاً بعض الشروط اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية وهي:

- وجود تكنولوجيا داعمة لإدارة علاقات العملاء.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات.
- المقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، والعمل على إحداث تغييرات استباقية. في حين أشار Preda (2014) إلى خمسة شروط أساسية من شروط تحقيق البراعة التنظيمية وتمثل هذه الشروط فيما يلي:

- وجود استعداد لدى الإدارة العليا لتوضيح أهمية الاستغلال، والاستكشاف للموظفين.
- امتلاك فرق عمل قادرة على القيام بأنشطة الاستغلال، والاستكشاف.
- تطوير الرؤية والقيم المشتركة بين أنشطة الاستغلال، والاستكشاف.
- إحداث موائمة بين البنية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وأنشطة الاستغلال، والاستكشاف.
- وجود فريق عمل لديه المقدرة على تحمل الصراعات الناشئة، والحد من التوترات التنظيمية.

6.2.2 مداخل تحقيق البراعة التنظيمية

أوردت الأدبيات الإدارية أربعة مداخل رئيسية وهي مدخل التنظيم غير الرسمي، ومدخل قيادة الإدارة العليا، والمدخل السياقي، والمدخل الفردي، وحددت هذه المداخل من قبل الباحثان (Tempelaar, 2010 ; Hyang, 2010) وفيما يلي توضيحاً لكل منها :

- [1] مدخل التنظيم غير الرسمي ويقوم على أساس العلاقات الشخصية، والاتجاهات التي بينها العاملون في المنظمة، ويؤدي استثمار هذه العلاقات، وتطويرها لتكون أنشطة غير رسمية يتم ممارستها في المنظمة، وتقوم هذه العلاقات نتيجة التقارب في المعتقدات، والقيم التنظيمية التي تنشأ نتيجة الثقافة التنظيمية (Mamabolo.Etal, 2017).

[2] مدخل قيادة الإدارة العليا ويقوم على أساس الدور الذي تؤديه الإدارة العليا في تحقيق البراعة التنظيمية، وذلك بتقديم الدعم التنظيمي لتنفيذ البراعة الهيكلية، واستكشاف الآليات التكاملية لإدارة التناقضات التي تنشأ داخل الهيكل التنظيمي، ومدى تقصي الإدارة العليا للمعرفة في الوحدات المخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والاستمرار في استغلالها (طوفان والجنابي، 2020)

[3] المدخل السياقي ويقوم على أساس الأنظمة والتعليمات والمعتقدات التنظيمية التي تدعم وتشكل السلوك الفردي، وتشجع على تقاسم الوقت بين الأنشطة المتعارضة كأنشطة الاستغلال، وأنشطة الاستكشاف، والبحث عن الفرص الجديدة، كما تتضمن الموائمة، والتكيف بين الاستراتيجية المتبعة، ومستويات أداء المنظمة، وذلك بإيجاد قابلية تنظيمية تسمح بالتكيف مع القرارات المختلفة (جمعة 2021)

[4] المدخل الفردي ويقوم على أساس أن البراعة التنظيمية تستند بشكل مباشر على الإبداع والابتكار الفردي الذي ينتج عن وجود موارد بشرية تمتلك خبرات، وقدرات ومهارات نوعية، وفهم وإدراك لمتطلبات أنشطة الاستغلال، وأنشطة الاستكشاف، وذلك لأن المقدرة على توليد الأفكار الإبداعية، والابتكارات الفردية هي أساس البراعة التنظيمية (حسن ومجيد وسيتي 2021)

7.2.2 أبعاد البراعة التنظيمية

للبراعة التنظيمية العديد من الأبعاد التي صنفها الكتاب والباحثون، حيث أجمعت العديد من الدراسات على أن للبراعة التنظيمية بعددين رئيسيين وهما براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف وأضاف بعض الباحثين إلى ذلك البراعة الهيكلية، ونظراً لطبيعة الدراسة الحالية، ومكان إجرائها، وتم تحديد أبعاد البراعة التنظيمية ببراعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف، والبراعة الهيكلية، وفيما يلي توضيحاً لكل منها :

1.7.2.2 براءة الاستغلال

تعرف براءة الاستغلال بأنها قدرة المنظمة على التعلم من الممارسات والأنشطة الراهنة واستخدام المعارف المتاحة لها، وتوظيفها للوصول إلى وضع أفضل في الأجل القصير، وذلك بتحسين، وتوضيح العمليات القائمة على جمع أفضل الممارسات في الإدارات الأخرى، وتطبيقها في الإدارات الجديدة (Schnellbacher & Heidenreich, 2019: 1540)

وأوضحت دراسة (Leo & Zhang (2020 بأن براءة الاستغلال تكمن في التعلم الذي تكتسبه المنظمة من أنشطة البحث والتطوير، والتجارب والتجديد، وإعادة استخدام المعارف المكتسبة في الإجراءات الراهنة للمنظمة، وذلك دون أن يقع على عاتقها تكاليف ومخصصات إضافية، وهذا ما يساهم في زيادة حجم التراكم الإبداعي في المنظمة.

وتلجأ المنظمات إلى براءة الاستغلال من أجل تحسين أنشطتها، وإيجاد قيمة لها في الأجل القصير، والسعي نحو توسيع معارفها ومهارتها، واستثمار جميع الفرص التي توفرها البيئة، والتي تمثل لها احتمالات تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بما تجرّبه من بحوث علمية، وتجارب تطبيقية وتجديد مستمر لأنشطتها (رشيد ولفته، 2018)

2.7.2.2 براءة الاستكشاف

تعرف براءة الاستكشاف بأنها قدرة المنظمة الديناميكية على الإبداع التدريجي والجزري والمقدرة على التجريب، والبحث عن فرص جديدة، كاستهداف عملاء أو شركاء أو نشاطات أو ابتكارات جديدة تحقق للمنظمة أهداف النمو في الأجل الطويل، وتساعد في التكيف مع التغيرات المرتقبة (Lis et al, 2018: 79). وأكد (Rigor & Sousa (2016 بأن براءة الاستكشاف تكمن في البحث عن الفرص الجديدة والتي تنشأ عن احتياجات المنظمة لتحقيق التطور والاستمرارية، وذلك بناء على مراقبة احتياجات السوق، والاحتياجات التنظيمية التي تحقق لها المقدرة على بناء المعارف والتعرف إلى الاتجاهات في البيئة الخارجية بهدف إيجاد تكنولوجيا إبداعية تحقق رؤية المنظمة في الأجل الطويل.

3.7.2.2 البراعة الهيكلية

تعرف البراعة الهيكلية بأنها إجراء التغييرات الهيكلية في الهيكل التنظيمي لمنظمة، وذلك بالاستغناء عن وحدات معينة، أو فصل وحدات عن بعضها البعض لأنها تحتوي على نشاطين متعارضين، أو إنشاء وحدات جديدة تواكب من خلالها المنظمة التغيرات الديناميكية الحاصلة في بيئة العمل (Bai & Ren, 2014: 198).

وأكد (Ferda et al (2010) بأن البراعة الهيكلية تساهم في التطبيق الفاعل للاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وتعزيز أنظمة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وتعزز من فاعلية خطوط الاتصال بين الإدارات، وبالتالي تدعم ممارسات السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى ذلك فإنها تعزز أيضاً من تعدد الأدوار تبعاً للخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد، التي تشكل الرشاقة التنظيمية.

وتتطلب البراعة الهيكلية بناء هياكل مستقلة للاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، وفصل الأنشطة المتعارضة، ودمج الأنشطة المتناسقة كالبحث والتطوير، وإنشاء فرق العمل الفاعلة، والتي تمتلك المقدرة على استخدام الاستراتيجيات، ويُمكن تحقيق ذلك بالفصل الهيكلي للوظائف المتعددة، وابتعاد وظائف ذات توجه معين، والأخذ بعين الاعتبار وجود كفاءات بشرية مبدعة، وقادرة على التكيف مع الفرص الجديدة (Rakish & Burkina, 2020).

8.2.2 نماذج البراعة التنظيمية

هناك العديد من النماذج التي فسرت البراعة التنظيمية، وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:

[1] النموذج الأول: طوّر هذا النموذج Raisch & Birkinshaw (2008)، وارتكزا بتطويرهم في تفسير

البراعة التنظيمية إلى أربعة عوامل تنظيمية رئيسية، وتتمثل بالأسبقيات التنظيمية، وتشمل:

الهيكلية، والسياقية والقيادية، ومخرجات الأداء وتشمل: (المحاسبة، والسوق، والنمو، والقوى

البيئية وتشمل البيئة الديناميكية، والديناميكية التنافسية، والتفاعل بين هذه العوامل، والعوامل

الأخرى اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية، وتشمل الإبداع والتكيف التنظيمي، والإدارة الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي)، وهذا النموذج يُعزز من ممارسة أنماط القيادة الريادية والإبداعية، والابتكارية.

[2] النموذج الثاني طور هذا النموذج (Jansen et al (2008) وارتكزو بتطويرهم في تفسير البراعة التنظيمية إلى الخصائص التي يتمتع بها الأفراد والجماعات، والإدارة العليا، وهذه الخصائص تشمل: الرؤية المشتركة التي تجسد الأهداف الجماعية، والتكامل الاجتماعي، وانجذاب الفرد للعمل ضمن المجموعة، والتكامل الاجتماعي والعاطفي بين الأفراد، وتبادل الأفكار، والقيم التكاملية، وتوظيف الموارد المشتركة في الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، والبحث عن فرص جديدة)، وهذا النموذج يعزز من ممارسة القيادة التحويلية والتشاركية، والشبكية، والموزعة.

[3] النموذج الثالث: طوّر هذا النموذج (Shoo (2010، وارتكز بتطويره في تفسير البراعة التنظيمية إلى تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية وتتمثل في العوامل البيئية وتشتمل التفسير البيئي للفرص والقدرات البيئية التي تستند إليها المنظمة للتزود من احتياجات الإبداع الاستغلالي والاستكشافي والقدرات البيئية التي والتوجه للبراعة التنظيمية وذلك من خلال: السعي نحو إحداث توازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية لكي تتمكن المنظمة من تحقيق المنافسة، والقابليات المشتركة وتتمثل في قابلية الأنظمة لتسهيل سير الموارد التنظيمية وتكامل المعرفة ودمجها وإزالة الاتصالات غير الهامة، وقابلية تنسيق الأنظمة للمهام الأساسية وتجميع الجهود والأهداف المتعارضة، والقابليات المكتسبة والتي تسهم في اكتساب المعرفة وطرق تطبيقها لتحقيق النجاح، والقابلية الاجتماعية المتمثلة في فاعلية العلاقات بين أفراد التنظيم، وهذا النموذج يعزز الإيجابية المناخ التنظيمي.

الفصل الثالث: منهجية البحث

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة، كما ويعرض مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة وإجراءاتها وآلية التأكد من صدقها وثباتها، كما ويتناول الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للتوصل إلى نتائج هذه الدراسة.

1.3 منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اتباع المنهج الوصفي عن طريق مسح مكتبي على الإنتاج العلمي من دراسات وأدبيات سابقة وذلك بهدف وصف الظاهرة وطبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها، كما تم استخدام المنهج التحليلي عن طريق تطوير استبانة وعمل مسح ميداني لجمع البيانات وتحليلها والوصول إلى معرفة أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض .

2.3 مجتمع وعينة الدراسة :

تم تطبيق الدراسة على جميع الشركات الخاصة بمدينة الرياض وتمثل مجتمع الدراسة فقد تكون من (822) عاملاً إدارياً (مدير ، نائب أو مساعد مدير، مدير فرع، مساعد مدير فرع، رئيس قسم في تلك الشركات، وتم تحديد عينة الدراسة عن طريق معادلة ستيفن ثامبسون والتي بينت الحد الأدنى للعينة (262) عاملاً ، حيث تم توزيع (300) استبانة على أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استرداد (279) استبانة منها ، وتم استبعاد (8) استبانات منها لعدم استكمال الإجابات فيها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (271) استبانة شكلت ما نسبته (90%) من مجموع الاستبانات الموزعة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

الجدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	165	60.9
	أنثى	106	39.1
	المجموع	271	100.0
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	28	10.3
	من 30-أقل من 40 سنة	58	31.4
	من 40 – أقل من 50 سنة	93	34.3
	50 سنة فأكثر	65	24.0
	المجموع	271	100.0
المستوي التعليمي	دبلوم متوسط فاقل	39	14.4
	بكالوريوس	172	63.5
	دراسات عليا	60	22.1
	المجموع	271	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	18.1
	من 5 – أقل من 10 سنوات	83	30.6
	من 10 – أقل من 15 سنة	75	27.7
	15 سنة	64	23.6
	المجموع	271	100.0
المسهي الوظيفي	مدير	60	22.1
	نائب أو مساعد مدير	37	13.6
	مدير فرع	46	17.0
	مساعد مدير فرع	24	8.9

رئيس قسم	104	38.4
المجموع	271	100.0

يظهر من الجدول (1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية

كانت كالآتي:

بالنسبة المتغير النوع الاجتماعي فيتين من الجدول أن عدد الذكور من أفراد عينة الدراسة بلغ

(165) شكل ما نسبته (60.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث (106) شكلوا ما

نسبته (39.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وفيما يخص الفئة العمرية فقد كان أفراد عينة الدراسة الذين تراوحت أعمارهم من 40 - أقل

من 50 سنة الأعلى تكراراً حيث بلغ عددهم (93) فرداً بنسبه مئوية (34.3%).

أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة فقد كانت الأقل تكراراً حيث بلغ عددهم (28) فرداً شكلوا ما

نسبته (10.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فقد كان أفراد عينة الدراسة الذين يحملون درجة بكالوريوس

الأعلى تكراراً حيث بلغ عددهم (172) فرداً شكلوا ما نسبته (63.5%) ، بينما كان من يحملون الدبلوم

متوسط فأقل "الأقل تكراراً حيث بلغ عددهم (39) فرداً شكلوا ما نسبته (14.4%) من مجموع أفراد عينة

الدراسة.

وبالنسبة السنوات الخبرة فقد كان أفراد عينة الدراسة الذين تراوحت سنوات خبرتهم من 5 -

أقل من 10 سنوات الأعلى تكراراً حيث بلغ عددهم (83) فرداً بنسبة مئوية (30.6%)، بينما كان من خبرتهم

الأقل من 5 سنوات الأقل تكراراً حيث كان عددهم (49) بنسبة مئوية (18.1%) من مجموع أفراد عينة

الدراسة .

وبالنسبة للمسمى الوظيفي فقد كان أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون منصب رئيس قسم

الأعلى تكراراً حيث بلغ عددهم (104) فرداً بنسبة مئوية (38.4%)، وكان العاملون الذين يشغلون منصب

مساعد مدير فرع الأقل تكراراً حيث بلغ عددهم (24) فرداً شكلوا ما نسبته (8.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

3.3 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبيان الجمع البيانات، وتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

👉 الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتضمن

النوع الاجتماعي، الفئة العمرية المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

👉 الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من (20) فقرة لقياس المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي موزعة

على أربعة أبعاده الوعي بالبيئة الخارجية الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية

الوعي برؤية ورسالة الشركة تكون كل بعد فيها من (5) فقرات.

👉 الجزء الثالث: تكون هذا الجزء من (13) فقرة لقياس المتغير التابع البراعة التنظيمية.

1.3.3 مؤشرات صدق البناء :

تم استخراج مؤشرات صدق البناء بتطبيق الأداة على عينة من مجتمع الدراسة ومن خارج عيدها

مكونة من (20) فرداً من العاملين الإداريين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، واستخراج معامل

الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد، وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون كما هي

معروضة فيما يلي :

(أ) معامل ارتباط فقرات أبعاد المتغير الوعي الاستراتيجي

الجدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه لمتغير الوعي

الاستراتيجي

الوعي بالبيئة الخارجية		الوعي بالبيئة الداخلية		الوعي بالأهداف الاستراتيجية		الوعي برؤية ورسالة الشركة	
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
1	.526	1	.673	1	.622	1	.357
2	.492	2	.619	2	.581	2	.489
3	.675	3	.469	3	.375	3	.651
4	.785	4	.712	4	.415	4	.299
5	.533	5	.397	5	.395	5	.549

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط الفقرات أبعاد الوعي الاستراتيجي تراوحت بين

(0.785-0.299) ، وكانت جميع قيم معامل ارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$).

ب) معاملات ارتباط فقرات تحقيق البراعة التنظيمية :

الجدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والمتغير تحقيق البراعة التنظيمية تحقيق

البراعة التنظيمية

تحقيق البراعة التنظيمية							
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
1	.353	5	.478	9	.524	13	.435

2	.419	6	.536	10	.390		
3	.469	7	.383	11	.327		
4	.293	8	.481	12	.642		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط الفقرات متغير تحقيق البراعة التنظيمية تراوحت بين (0.293-0.642)، وكانت جميع قيم معامل ارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.3.3 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ما يلي:

- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test - retest ، حيث تم تطبيق المقياس على عينة قوامها (20) عاملاً إدارياً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ثم أعيد تطبيقه بعد فاصل زمني مدته أسبوعين على العينة نفسها، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين قد بلغ معامل الثبات (0.832) وهو معامل ثبات مقبول في الدراسات الإنسانية.
- الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا حيث يبين هذا الاختبار ثبات الأداة المستعملة في الدراسة، وبذلك يكون لها الصلاحية والصحة في الاختبار، حيث تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الفقرات الموجودة في الأداة، ويكون قيمته مقبولة عند (70%) وما فوق (Sekar & Bougie, 2016) والجدول (4) يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (4) قيم الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الوعي بالبيئة الخارجية	5	0.836
2	الوعي بالبيئة الداخلية	5	0.821

3	الوعي بالأهداف الاستراتيجية	5	0.768
4	الوعي برؤية ورسالة الشركة	5	0.863
	الوعي الاستراتيجي ككل	20	0.902
	تحقيق البراعة التنظيمية	13	0.934

يظهر من الجدول (4) أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد ومتغيرات أداة الدراسة تراوحت بين (0.768-0.934) وجميعها أكبر من (0.70) مما يدل على صلاحية الأداة لتحقيق أهداف الدراسة .

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23)، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المعرفة مستوى إجابات عينة الدراسة على فقرات أبعاد الدراسة ومعرفة التشتت الحاصل في الإجابات.
4. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار (Kurtosis Skewness) : للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.
6. اختبار الانحدار البسيط والمتعددة الاختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الوصفي المتمثل بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، كما وتناول تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لإجراء الاختبارات المعلمية عليها، ثم تضمن نتائج مخرجات برنامج التحليل الإحصائي لنتائج اختبار الفرضيات.

1.4 الإجابة على أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الأول: ما مستوى الوعي الاستراتيجي بأبعاده الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية الوعي برؤية ورسالة الشركة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ؟ وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات أبعاد المتغير المستقل "الوعي الاستراتيجي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض" ، وفيما يلي عرض النتائج:

المتغير المستقل: الوعي الاستراتيجي :

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل "الوعي الاستراتيجي"

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوي
1	الوعي بالبيئة الخارجية	3.67	.90	1	مرتفع
2	الوعي بالبيئة الداخلية	3.53	.81	3	متوسط
3	الوعي بالأهداف الاستراتيجية	3.55	.75	4	متوسط
4	الوعي برؤية ورسالة الشركة	3.56	.74	2	متوسط
	الوعي الاستراتيجي ككل		-----		متوسط

يشير الجدول (5) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي، ويظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام للأبعاد المتغير الوعي الاستراتيجي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض بلغ (3.56) وبمستوى متوسط وتراوح المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.50-3.67) ، وكان البعد الوعي بالبيئة الخارجية بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.90) بمستوى مرتفع، ثم تلاه بعد الوعي برؤية ورسالة الشركة وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.74) بمستوى متوسط ثم تلاه في المرتبة الثالثة بعد الوعي بالبيئة الداخلية" بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.81) وبمستوى متوسط، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الجموعي بالأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.50) بانحراف معياري (0.75) وبمستوى متوسط.

وفيما يلي عرضا للإجابات عينة الدراسة على فقرات أبعاد الوعي الاستراتيجي.

البعد الأول : الوعي بالبيئة الخارجية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة من فقرات بعد الوعي بالبيئة الخارجية وكانت النتائج كالآتي :

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بالبيئة الخارجية

والبعد ككل

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوي
1	تعني الإدارة بدراسة الفرص و التحديات عند ممارسة أنشطتها و أعمالها	3.85	1.19	1	مرتفع
2	تعني الإدارة بأهمية تحديد آليات لتحليل البيئة الخارجية	3.72	1.16	2	مرتفع
3	تتبع الإدارة إعداد سيناريوهات للتأقلم مع ظروفها البيئية	3.58	1.19	4	متوسط

4	تعي الإدارة مراعاة العوامل البيئية والقانونية و الاقتصادية عند رسم خططها و استراتيجياتها	3.65	1.14	3	متوسط
5	تراعي الإدارة أهمية العوامل التكنولوجية عند وضع خططها و استراتيجياتها	3.54	1.12	5	متوسط
	الوعي الاستراتيجي ككل	3.67	-----		مرتفع

يشير الجدول (6) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد الوعي بالبيئة الخارجية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، ويظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي للبعد بلغ (3.67) وبمستوى مرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3.5-3.85)، وكانت الفقرة (1) والتي تنص تعي الإدارة بدراسة الفرص والتحديات عند ممارسة أنشطتها وأعمالها بالمرتبة الأولى بأعلى أهمية نسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (385) بالانحراف المعياري (119) وبمستوى مرتفع، ثم تلتها الفقرة (2) والتي تنص تعي الإدارة بأهمية تحديد آليات لتحليل البيئة الخارجية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.16) وبمستوى مرتفع، بينما احتلت الفقرة (5) والتي تنص تراعي الإدارة أهمية العوامل التكنولوجية عند وضع خططها واستراتيجياتها المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط

البعد الثاني : الوعي بالبيئة الداخلية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد "الوعي بالبيئة الداخلية" وكانت النتائج كالآتي :

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بالبيئة الداخلية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوي
1	تراعي الإدارة دراسة نقاط القوة و الضعف لديها	3.67		2	مرتفع
2	تعي الإدارة أهمية توفير الموارد المالية لتعزيز نقاط القوة لديها	3.47		3	متوسط
3	تعمل الإدارة علي تحديد الإجراءات المناسبة لتحليل عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر علي الأداء	3.73		1	مرتفع
4	تراعي الإدارة توفير الموارد و المخصصات المالية المناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية	3.34		5	متوسط
5	تعي الإدارة أهمية الموارد المالية لتعزيز نقاط القوة لديها	3.42		4	متوسط
	الوعي بالبيئة الداخلية ككل	3.53	-----		متوسطة

بشير الجدول (7) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد الوعي بالبيئة الداخلية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، ويبين الجدول أن المتوسط العام للفقرات بلغ (3.53) وبمستوى متوسط وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3.34-3.73) ، وكانت الفقرة (3) والتي تنص تعمل الإدارة على تحديد الإجراءات المناسبة لتحليل عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر على الأداء بأعلى أهمية نسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.73) وبانحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع، ثم تلاها الفقرة (1) والتي تنص تراعي الإدارة دراسة نقاط القوة والضعف لديها" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى مرتفع، وكانت الفقرة (4) والتي تنص تراعي الإدارة توفير الموارد والمخصصات

المالية المناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.10) وبمستوى متوسط .

البعد الثالث: الوعي بالأهداف الاستراتيجية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية وكانت النتائج كالآتي :

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بالأهداف

الاستراتيجية والبعد ككل

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوي
1	تسعي الإدارة في وضع الأهداف التي تتبناها أن تكون محفزة لقدرات و مهارات العاملين لديها	3.35	.69	4	متوسط
2	تعي الإدارة أن أهمية وضع أهدافها الاستراتيجية أن تكون نابعة من فهمها الدقيق للعوامل البيئية	3.71	.88	1	مرتفع
3	تراعي الإدارة في أهدافها الاستراتيجية المرونة و قدرتها علي التكيف مع المستجدات	3.54	1.12	3	متوسط
4	تراعي الإدارة تحديد آليات مناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية	3.33	1.08	5	متوسط
5	تراعي الإدارة في وضع أهدافها الاستراتيجية التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية	3.59	1.12	2	متوسط
	الوعي بالأهداف الاستراتيجية ككل	3.50	-----		متوسط

يشير الجدول (8) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية" في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، وبين الجدول أن المتوسط العام للفقرات بلغ (3.50) و بمستوى متوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3.33-3.71)، وكانت الفقرة (2) والتي تنص تعي الإدارة أن أهمية وضع أهدافها الاستراتيجية أن تكون نابعة من فهمها الدقيق للعوامل البيئية" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.71) وبانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع ثم تلاها في الأهمية النسبية الفقرة (5) والتي تنص تراعي الإدارة في وضع أهدافها الاستراتيجية التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط بينما جاءت الفقرة (4) والتي تنص تراعي الإدارة تحديد آليات مناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالمرتبة الأخير بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط .

البعد الرابع : الوعي برؤية ورسالة الشركة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الوعي برؤية ورسالة الشركة" وكانت النتائج كالآتي :

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي برؤية ورسالة

الشركة والبعد ككل

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوي
1	تعني الإدارة بأن تحقيق أهدافها الاستراتيجية تنطلق من رؤيتها	3.68	1.04	2	مرتفع
2	تسعى الإدارة إلى قيادة رؤيتها و رسالتها نحو تبني التغيير الأفضل و المأمول	3.37	1.18	4	متوسط
3	تعني الإدارة بأن رسالتها هي دستور ونهج عمل يساعدها في الحفاظ علي مسارها المستقبلي	3.63	.90	3	متوسط

مرتفع	1	1.14	3.72	4	تسعى الإدارة إلى التزام العاملين لديها بتبني رؤيتها كونها جزء من نجاحها
متوسط	5	1.15	3.36	5	تستند الإدارة في صياغة رسالتها على القيم و المعتقدات التي تؤمن بها
متوسط	-----		3.55		الوعي برؤية ورسالة الشركة ككل

يشير الجدول (9) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد الوعي برؤية ورسالة الشركة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، ويبين الجدول أن المتوسط العام للفقرات بلغ (3.55) وبمستوى متوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3.72-3.36)، وكانت الفقرة (4) والتي تنص تسعى الإدارة إلى التزام العاملين لديها بتبني رؤيتها كونها جزء من نجاحها بأعلى أهمية نسبية بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.14) وبمستوى مرتفع، ثم تلاها في التقدير الفقرة (1) والتي تنص تعي الإدارة بأن تحقيق أهدافها الاستراتيجية تنطلق من رؤيتها بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.04) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (5) والتي تنص تستند الإدارة في صياغة رسالتها على القيم والمعتقدات التي تؤمن بها بالمرتبة الأخير بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط .

سؤال الدراسة الثاني: ما مدى تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، وفيما يلي عرض النتائج:

المتغير التابع : تحقيق البراعة التنظيمية :

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع تحقيق البراعة

التنظيمية"

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوي
1	تسعى الإدارة إلى تحليل التغيرات الحاصلة في البيئة لاستكشاف ما بها من فرص	3.75	1.04	3	مرتفع
2	تعمل الإدارة على تجريب الخدمات والمنتجات الجديدة قبل عرضها على المستخدمين منها	3.89	1.11	1	مرتفع
3	تبحث الإدارة باستمرار عن الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات والمنتجات عن طريق البحث والتطوير	3.45	1.11	10	متوسط
4	تستخدم الشركة قنوات توزيع منتجات جديدة بشكل مستمر	3.38	1.11	11	متوسط
5	تبحث الإدارة باستمرار عن الفرص للدخول إلى أسواق جديدة في مجال عملها	3.68	1.10	4	مرتفع
6	تسعى الإدارة إلى توظيف أفكار العاملين في التخطيط لتلبية احتياجات العملاء	3.54	1.06	8	متوسط
7	تقوم الشركة بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها بشكل مستمر	3.77	1.03	2	مرتفع
8	تقدم الإدارة برامج تسويقية جديدة للتأثير على قرارات المستثمرين لصالح تحقيق أهدافها	3.64	1.01	6	متوسط

9	تستفيد الإدارة من المخزون المعرفي للعاملين في مواجهة التغيرات البيئية لتطوير خدماتها	3.49	1.11	9	متوسط
10	تسعى الإدارة إلى خلق مناخ تنافسي بين العاملين كوسيلة تدفعهم نحو الأداء الأفضل	3.62	1.05	7	متوسط
11	تهتم الإدارة بالتغذية الراجعة عن أدائها من خلال الأخذ بآراء العاملين لديها	3.66	1.07	5	متوسط
12	تسعى الإدارة إلى تأمين مخصصات مالية الاستثمار الفرص الجديدة	3.37	1.08	12	متوسط
13	تتواصل الإدارة مع المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها وتستقبل ردود أفعالهم	3.24	1.07	13	متوسط
	تحقيق البراعة التنظيمية ككل	3.58	-----		مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن المتوسط العام لفقرات المتغير التابع تحقيق البراعة التنظيمية" في الشركات الخاصة بمدينة الرياض بلغ (3.58) وبمستوى متوسط وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير تحقيق البراعة التنظيمية بين (3.24-3.89) ، وكانت الفقرة (2) والتي تنص تعمل الإدارة على تجريب الخدمات والمنتجات الجديدة قبل عرضها على المستفيدين منها" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.89) وانحراف معياري (1.11) ومستوى مرتفع، ثم تلاها الفقرة (7) والتي تنص تقوم الشركة بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها بشكل مستمر " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.03) ومستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (13) والتي تنص تتواصل الإدارة مع المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها وتستقبل ردود أفعالهم بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.03) ومستوى متوسط

2.4 تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات :

قبل إجراء تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، تم إجراء بعض الاختبارات من

أجل ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

1. تم التأكد من عدم وجود التداخل الخطي (Multi collinearity) بين أبعاد المتغيرات (Variance Inflation Factor) (VIF) (المستقلة وذلك من خلال قياس معامل التباين واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، وأظهرت النتائج أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (5) (Myrs, 1990) وتتراوح ما بين (1.404-2.029)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) (Field, 2013) وتتراوح ما بين (0.712-0.493) ، ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

2. ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات، فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع بين (1) ، ويظهر من الجدول رقم (12) أن قيم معامل الالتواء كانت بين (0.376-0.628). ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول (11): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الفقرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)
الوعي بالبيئة الخارجية	2.029	.493	0.453
الوعي بالبيئة الداخلية	2.002	.499	0.628
الوعي بالأهداف الاستراتيجية	1.725	.580	0.439
الوعي برؤية ورسالة الشركة	1.404	.712	0.376
تحقيق البراعة التنظيمية	----	----	0.553

3.4 اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسة الأولى :

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للوعي الاستراتيجي بأبعاده الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية الوعي برؤية ورسالة الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض .

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للوعي الاستراتيجي الوعي بالبيئة الخارجية، والوعي بالبيئة الداخلية، والوعي بالأهداف الاستراتيجية، والوعي برؤية ورسالة الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (12) نتائج اختبار تبين الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسة الأولى

دلالة F	F	متوسط	درجات	مجموع	R ²	R ² معامل	R معامل
	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	المعدل	التحديد	الارتباط
.000	201.576	32.731	4	130.923	.748	.752	.867
		.162	266	43.191			
			270	174.114			

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (13) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة نظراً لقيمة F المصوبة والتي بلغت (201.576) أعلى من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (1.94) بمستوى دلالة (0.000)، ويظهر من الجدول أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0.867) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن أبعاد المتغير الوعي الاستراتيجي الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي برؤية ورسالة الشركة استطاعت أن تفسر ما نسبته (75.2%) من

التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ،
والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (13) نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) للفرضية الرئيسية الأولى

SIG	T	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		البعد
		Beta	Std.error	B	
.492	-.688		.140	-.096	الثابت
.000	11.012	.479	.039	.426	الوعي بالبيئة الخارجية
.000	4.965	.215	.043	.214	الوعي بالبيئة الداخلية
.032	2.153	.086	.043	.093	الوعي بالأهداف الاستراتيجية
.000	7.334	.265	.039	.289	الوعي برؤية ورسالة الشركة

يظهر من الجدول (13) أن جميع أبعاد المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية الوعي برؤية ورسالة الشركة لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على المتغير التابع تحقيق البراعة التنظيمية حيث أن قيم : جميعها أكبر من قيمتها الجدولية 1.96 بمقدار أثر (0.426) للوعي بالبيئة الخارجية (0.214) الوعي بالبيئة الداخلية (0.093) الوعي بالأهداف الاستراتيجية (0.289) الوعي برؤية ورسالة الشركة، عند مستويات دلالة (0.000، 0.000، 0.032، 0.000) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\text{البراعة التنظيمية} = 0.096 + X1 (0.426) + X2 (0.214) + X3 (0.093) + X4 (0.289) \text{ أي أن}$$

زيادة وحدة واحدة في الوعي بالبيئة الخارجية الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية الوعي برؤية ورسالة الشركة يؤدي إلى زيادة بمقدار (42.6%) و (21.4%) و (9.3%) و (28.9%) وحدة في البراعة التنظيمية.

وعليه يتم عدم قبول الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الاستراتيجي بأبعاده الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية الوعي برؤية ورسالة الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض .

الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) - (a) للوعي بالبيئة الخارجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للكشف عن وجود أثر للوعي بالبيئة الخارجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (14) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	R ² المعدل	Beta	t	دلالة t	F المحسوبة	دلالة F
.798	.636	.635	.798	21.690	.000	470.471	.000

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (14) صلاحية نموذج اختبار الانحدار البسيط لتفسير الظاهرة نظراً لارتفاع قيمة F المحسوبة والتي بلغت (470.471) عن قيمتها الجدولية والتي تبلغ (2.84) بمستوى دلالة (0.000)، ويظهر من الجدول أن معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل الوعي بالبيئة الخارجية والتابع تحقيق البراعة التنظيمية (0.798) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر ما نسبته (63.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وأن مقدار الأثر للوعي بالبيئة الخارجية بلغ (0.798)، وبالنظر إلى قيمة 1 المحسوبة والتي بلغت (21.690) أعلى من قيمتها الجدولية (196) عند مستوى دلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية

الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي بالبيئة الخارجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية :

H01-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) - (a) للوعي بالبيئة الداخلية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للكشف عن وجود للوعي بالبيئة الداخلية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج :

الجدول (15) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	R ² المعدل	Beta	t	دلالة t	F المحسوبة	دلالة F
.697	.486	.484	.697	15.961	.000	254.755	.000

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار الانحدار البسيط لتفسير الظاهرة نظراً لارتفاع قيمة F المحسوبة والتي بلغت (254.755) عن قيمتها الجدولية والتي تبلغ (3.84) بمستوى دلالة (0.000) ، ويظهر من الجدول أن معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل الوعي بالبيئة الداخلية والتابع تحقيق البراعة التنظيمية (0.697) وهي تشير إلى علاقة مرتفعة، كما ويظهر من الجدول أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر ما نسبته (48.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وأن مقدار الأثر للوعي بالبيئة الداخلية بلغ (0.697) ، وبالنظر إلى قيمة 1 المحسوبة والتي بلغت (15.961) أعلى من قيمتها الجدولية (196) عند مستوى دلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي بالبيئة الداخلية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة :

H01-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي بالأهداف الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للكشف عن وجود للوعي بالأهداف الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وفيما يلي عرض النتائج :

الجدول (16) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

معامل R	R ² معامل	R ² المعدل	Beta	t	دلالة t	F	دلالة F
الارتباط	التحديد					المحسوبة	
.600	.360	.358	.600	12.300	.000	151.289	.000

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار الانحدار البسيط لتفسير الظاهرة نظراً لارتفاع قيمة F المحسوبة والتي بلغت (151.289) عن قيمتها الجدولية والتي تبلغ (3.84) بمستوى دلالة (0.000)، ويظهر من الجدول أن معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل الوعي بالأهداف الاستراتيجية والتابع تحقيق البراعة التنظيمية (0.600) وهي تشير إلى علاقة جيدة، كما ويظهر من الجدول أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر ما نسبته (36%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وأن مقدار الأثر للوعي بالأهداف الاستراتيجية بلغ (0.600) ، وبالنظر إلى قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12.300) أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي بالأهداف الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة :

H01-4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) - (a) للوعي برؤية ورسالة الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للكشف عن وجود للوعي برؤية ورسالة الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) ، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (17) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

معامل R	R ² معامل	R ² المعدل	Beta	t	دلالة t	F المحسوبة	دلالة F
.635	.403	.401	.635	13.476	.000	181.596	.000

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (17) صلاحية نموذج اختبار الانحدار البسيط لتفسير الظاهرة نظراً لارتفاع قيمة F المحسوبة والتي بلغت (181.596) عن قيمتها الجدولية والتي تبلغ (3.84) بمستوى دلالة (0.000)، ويظهر من الجدول أن معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل الوعي برؤية ورسالة الشركة والتابع تحقيق البراعة التنظيمية (0.635) وهي تشير إلى علاقة جيدة، كما ويظهر من الجدول أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر ما نسبته (40.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وأن مقدار الأثر للوعي برؤية ورسالة الشركة بلغ (0.635) ، وبالنظر إلى قيمة المحسوبة والتي بلغت (13.476) أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي برؤية ورسالة الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد الوعي الاستراتيجي على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي
الفرضيات الدراسة ومعرفة ترتيب الأبعاد حسب الأكثر أثراً تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدرجي،
وفيما يلي نتائج الاختبار :

الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Stepwise Multiple Regression) لأبعاد

الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية

النموذج	R	R ²	Beta	T المحسوبة	دلالة t	F المحسوبة	دلالة F
1 الوعي بالبيئة الخارجية	.798	.636	.798	21.690	.000	470.471	.000
2 الوعي بالبيئة الخارجية	.845	.715	.640	17.115	.000	335.793	.000
الوعي برؤية ورسالة الشركة			.321	8.590	.000		
3 الوعي بالبيئة الخارجية	.865	.748	.505	11.990	.000	263.636	.000
الوعي برؤية ورسالة الشركة			.276	7.642	.000		
الوعي بالبيئة الداخلية			.244	5.895	.000		
4 الوعي بالبيئة الخارجية	.867	.752	.479	11.012	.000	201.576	.000
الوعي برؤية ورسالة الشركة			.265	7.334	.000		
الوعي بالبيئة الداخلية			.215	4.965	.000		
الوعي بالأهداف الاستراتيجية			.086	2.153	.000		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (18) وجود أربعة نماذج لدخول أبعاد الوعي الاستراتيجي المؤثرة في معادلة الانحدار ، ويلاحظ أن بعد الوعي بالبيئة الخارجية دخل في النموذج الأول وفسر ما مقداره (63.6%) من التباين في تحقيق البراعة التنظيمية، ثم دخل في النموذج الثاني بعد الوعي برؤية ورسالة الشركة ليصبح مقدار ما فسر مع البعد السابق (71.5%) من التباين الحاصل في تحقيق البراعة التنظيمية ثم تلاه بعد الوعي بالبيئة الداخلية ليصبح مقدار التفسير مع الأبعاد السابقة في النموذج الثالث (74.8%) من التباين الحاصل في تحقيق البراعة التنظيمية، ودخل أخيراً بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية والذي كان أضعفها تأثيراً في معادلة الانحدار ليصبح مقدار ما فسره الأبعاد مجتمعة (75.2%) من التباين الحاصل في تحقيق البراعة التنظيمية.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناء على التحليل الإحصائي والقصير النظري، وتقديم التوصيات المقترحة بناء على نتائج الدراسة، والتي يعتقد الباحث أنها تسهم في تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

1.5 مناقشة النتائج :

[1] أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الوعي الاستراتيجي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.56)، وكان البعد الوعي بالبيئة الخارجية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه بعد الوعي برؤية ورسالة الشركة وبمتوسط حسابي (3.55) بمستوى متوسط، ثم تلاه في المرتبة الثالثة بعد الوعي بالبيئة الداخلية بمتوسط حسابي (3.53) وبمستوى متوسط في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.50) وبمستوى متوسط .

ويفسر ذلك على أن الشركات الخاصة بمدينة الرياض تهتم في توفير مستوى من الوعي الاستراتيجي كونه من المتغيرات الهامة في العمليات الإدارية، والتي لها أثرها على أداء المنظمة، حتى ينعكس ذلك على تحقيقها لأهدافها، وهذا يعكس قدرة هذه الشركات على المحافظة على وجود مجموعة من الحاضر أو المكونات التي تمكنها من ذلك، حيث جاء بعد الوعي بالبيئة الخارجية في المرتبة الأولى، وهذا يدل على أن لدى الشركات الخاصة بمدينة الرياض قدرة على توفير مصادر من المعلومات الكافية عن البيئة الخارجية بحيث تسهل الفهم الدقيق للبيئة الخارجية، ومعرفة أهم أبرز الفرص والتحديات التي نواجهها عند ممارسة أنشطتها وأعمالها داخل المنظمة، كما أنها على وعي بأهمية مراعاة العوامل البيئية والقانونية والاقتصادية عند رسم خططها واستراتيجياتها، وبالتالي تجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية يمكن تنفيذها، كما جاء بعد الوعي برؤية ورسالة الشركة في المرتبة الثانية وهذا يدل على أن هنالك تبنى الرؤية واضحة لأهداف تلك الشركات المستقبلية كما أن رسالتها مبلق من رؤيتها المستقبلية، وتلاها بعد الوعي بالبيئة الداخلية في المرتبة

الثالثة، وهذا أيضا يدل على إدراك الشركات الخاصة بمدينة الرياض لأهمية تحليل نقاط القوة لدى الشركة والعمل على تعزيزها باستثمار مواردها المادية وغير المادية، وتحديد نقاط الضعف لديها والعمل على تلاقيها، وتلاها في المرتبة الرابعة بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية، وهذا يدل على أن الشركات الخاصة بمدينة الرياض تجمع برامج وجدول زمنية مدروسة لتحقيق أهدافها، وتسعى إلى تحقيق أهدافها التي وضعتها لنفسها في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لديها.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وجود مستوى من الوعي الاستراتيجي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض له أهمية بالغة لاعتباره عملية مستمرة تتعلق بمستقبلها التنافسي، فهو يقوم على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ والتقديم لها، ومعرفة مستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقديم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية من رصد ومتابعة مستمرة لبيئة المنظمة لتحديد ما يجب عمله ومتى وكيف سيتم ذلك.

[2] أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.58)، وكانت تعمل الإدارة على تجريب الخدمات والمنتجات الجديدة قبل عرضها على المستفيدين منها بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.89) ومستوى مرتفع، ثم تلاها الفقرة تقوم الشركة بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها بشكل مستمر بمتوسط حسابي (3.77) ومستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة تتواصل الإدارة مع المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها وتستقبل ردود أفعالهم بمتوسط حسابي (3.24) ومستوى متوسط ويفسر ذلك بالرجوع إلى استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية المفصلة في أداة الدراسة وهي الاستبانة أن هناك جهود تبذل من قبل الشركات الخاصة بمدينة الرياض لتحقيق مستوى من البراعة التنظيمية، وقد تجسد ذلك من خلال اهتمام الإدارة بتزويد العاملين لديها بمعارف جديدة من خلال حصولهم على التدريب على وسائل تكنولوجيا تؤمن لهم هذه المعارف، وسعيها إلى تحليل التغيرات الحاصلة في البيئة باستمرار لاستكشاف ما بها من فرص والعمل على استثمارها بكفاءة وفاعلية، وانتهاجها الأسلوب العلمي في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تحفز وتعزز الإبداع والابتكار داخل بيئتها، كما أنها تسعى جاهدة إلى استقطاب الخبراء والمتخصصين من ذوي المهارات العالية للتدريب

العاملين على استثمار الفرص المتوافرة والعمل على تطويرها، وخلق أفكار جديدة تسهم في نمو وتطور أداء تلك الشركات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركات الخاصة بمدينة الرياض تؤمن بأن هناك طاقات إبداعية كامنة لدى العاملين لديها، وهذه الطاقات تستدعي من الإدارة أن تعمل على استكشافها وتحفيزها وتفجيرها، واستثمارها بطرق مختلفة، وتوفير كافة الموارد المتاحة سواء أكانت موارد مادية أو مالية، أو معنوية لتوظيفها في الارتقاء بمستوى أداء هذه الشركات.

[3] أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي برؤية ورسالة الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض .

وفيما يخص الفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي بالبيئة الخارجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي بالبيئة الداخلية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي بالأهداف الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي برؤية ورسالة الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض .

وتدل هذه النتيجة على أن على أن وجود مستوى من الوعي الاستراتيجي لدى الشركات الخاصة بمدينة الرياض المتمثل في حرصها على توفير بيئة خالية من المخاطر والتهديدات وذلك من خلال سعيها الدؤوب إلى تحليل بيئتها الداخلية والخارجية التي تستدل من خلالها على وجود تلك التهديدات والمخاطر، وبالتالي تفتح لها الطريق نحو تأمين بيئة آمنة من تلك المخاطر، بالإضافة إلى وعيها بأهمية قيادة رؤيتها

ورسالتها نحو تبني التغيير الأفضل والمأمول، لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية، والتي تمهد لها الطريق لوضع الخطط الواضحة للسير نحو التطور والنمو والبقاء في القمة وبالتالي فإن ذلك يسهم في توفير وعي في استخدام الأساليب الجديدة في العمل عندما تكون متاحة، وتشجع العاملين لديها على تقديم أفكار إبداعية جديدة، ومبتكرة للمشكلات التنظيمية؛ فضلاً عن إسهامها بشكل مستمر في تطبيق هذه الأفكار بغض النظر عن المخاطر المتوقعة، وسماحها بالاستعانة بالعلاقات الشخصية للأفراد العاملين لتنفيذ الأفكار والأساليب الجديدة، وتوفير الظروف المادية والمعنوية بما يحقق لها البراعة التفوق والإبداع.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الوعي الاستراتيجي بأبعاده الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية الوعي برؤية ورسالة الشركة هو الطريق الآمن الذي يحقق للمنظمة أو المؤسسة النمو والتقدم والاستمرار بأدائها نحو التميز والإبداع، حيث أن ما تشهده المنظمات اليوم من تغيرات متسارعة في ظل بيئة معاصرة نتيجة للتحديات والمتغيرات البيئية التي قد تعترضها فهي بحاجة إلى أن تضمن في إدارتها وتنظيمها وسلوكيات أفرادها وعياً في التكيف مع بيئة العمل، وعليها أن تقوم بدراسة وتحليل لبيئتها الخارجية والداخلية لتحديد الفرص الموجودة والاستفادة منها، والتهديدات لتتجدها أو تواجهها أو تحولها إلى فرص فاعلة، وأما بالنسبة لعناصر الضعف فعليها أن تسعى إلى معالجتها وتحسينها، حتى تكون قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل بها، وتطور من أدائها من خلال استكشاف كل ما هو جديد من أفكار وتحويل الفرص القائمة إلى فرص أفضل فاعلية وكفاءة، لتمكنها من الإبداع والتميز والتفوق على غيرها من المنظمات المنافسة لها في نفي المجال.

2.5 التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات ومن أبرزها:

1. العمل على تعزيز الاهتمام بشكل خاص بالوعي بالبيئة الخارجية كونه من أكثر أبعاد الوعي الاستراتيجي الذي يؤثر على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، وذلك عن طريق تحديد الفرص الموجود في بيئة تلك الشركات بغرض الاستفادة منها، والتهديدات لمواجهتها أو تحويلها إلى فرص أكثر فاعلية وكفاءة.

2. ضرورة إحاطة العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض في جميع المستويات الإدارية بأهمية الوعي الاستراتيجي لما له من أهمية في تحقيق أهداف تلك الشركات وغاياتها المستقبلية.
3. ضرورة العمل على زيادة دافعية العاملين وتشجيعهم نحو الابتكار والإبداع، وذلك من خلال توفير كافة الظروف البيئية المناسبة لذلك.
4. العمل على توفير المخصصات المالية اللازمة لاستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمختصة في وضع استكشاف الفرض الجديدة واستثمارها بالفائدة على الشركة.
5. ضرورة العمل على توظيف التكنولوجيا من خلال توفير أجهزة الحواسيب الحديثة التي تسهم في توليد الأفكار الإبداعية لدى العاملين.
6. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تختص بموضوع الوعي الاستراتيجي كونه من الموضوعات الحديثة والمعاصرة في المجال الإداري، ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولته سواء العربية منها أو المحلية، وربطه بمتغيرات أخرى.

Abstract

The aim of this study was to examine the impact of strategic awareness on organizational agility in an applied study on employees in private companies in Riyadh. The study adopted a descriptive-analytical methodology, where a questionnaire was developed as a tool for data collection. The study population consisted of 822 employees in senior and middle management positions in private companies in Riyadh, while the study sample comprised 271 employees in senior and middle management positions. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was utilized to analyze the data.

The study revealed several findings, including the presence of a moderate level of strategic awareness in private companies in Riyadh and a moderate level of organizational agility in these companies. The results also indicated a statistically significant effect at a significance level of 0.05 for strategic awareness and its dimensions, including awareness of the external environment, awareness of the internal environment, awareness of strategic goals, and awareness of the company's vision and mission, in achieving organizational agility in private companies in Riyadh.

The study recommended focusing particularly on enhancing awareness of the external environment, as it is one of the dimensions of strategic awareness that significantly influences the performance of private companies in Riyadh. This can be achieved by identifying opportunities within the environment of these companies to benefit from them and converting threats they face into more effective and efficient opportunities.

Keywords: Strategic Awareness, Organizational Agility, Private Companies.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أحمد، سردار عبدالحميد، صادق، زانا مجيد، و اوامر، شيروان عمر. (2021). دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة نولج في مدينة أربيل). زانكو - الإنسانيات، مج25، ع5، 44 - 63. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1234378>
- أحمد، سردار عبدالحميد، صادق، زانا مجيد، و اوامر، شيروان عمر. (2021). دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة نولج في مدينة أربيل). زانكو - الإنسانيات، مج25، ع5، 44 - 63. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1234378>
- أسعيفان، يزن يوسف شحادة، و القهيووي، ليث عبدالله سليمان. (2021). أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1313395>
- البطران، شيماء (2022). العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة على تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 23(3) 68-1
- حجوب، أحمد ومحمد حيدر (2021) علاقة البراعة التنظيمية في جذب زبائن شركات التأمين: بحث استطلاعي في شركة التأمين الوطنية فرع الأنبار، مجلة العلوم المالية والمحاسبية (53) 51-

- الحدراوي، رافد حميد عباس، و الذبحاوي، عامر عبد كريم. (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سممت النجف الأشرف. آداب الكوفة، مج12، ع43، 499 - 522. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1054014>
- حسن مروان ومجيد عصام وسبتي، أسيل (2021). دور عناصر التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء المدراء في معمل أدوية سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية 17(35)، 497-514
- خطاب، مهران محمود، و عبدالله، عبدالله محمود. (2021). الوعي الاستراتيجي الخارجي ودوره في اغتنام الفرص التسويقية: دراسة تحليلية لعينة من المديرين في شركات إنتاج الأدوية الأهلية في مدينة سامراء. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56، 162 - 178. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1256693>
- رشيد صالح، ولفته على (2018) السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية العراق.
- شحادة، حسن أحمد شحادة، و الدوري، زكريا مطلق. (2021). أثر الوعي الاستراتيجي في الحد من الإنجراف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على المصارف التجارية العراقية في العاصمة بغداد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1215277>
- الشربيني، نهى عبدالرازق عبدالرازق. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع4، 1040 - 1065. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1112148>
- طوفان مثال والجنابي، عادل (2021). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء، مجلة واسط للعلوم الانسانية، 51(18)، 657-688.

- عبدالله، محمد جمال، و داود، فضيلة سلمان. (2023). الوعي الاستراتيجي ودوره في رفاهية العاملين: بحث تحليلي في مديرية تربية الكرخ الثانية. مجلة الجامعة العراقية، ع59، ج3، 236 - 249. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1420504>
- عطا، خالدية مصطفى. (2021). البراعة التنظيمية وتأثيرها في المكانة الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن / القطاع المختلط. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج13، ع4، 228 - 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219527>
- عليوي، هديل قاسم، علي، علي سعدون، و حسن، ابراهيم صالح. (2021). تأثير اصوات العاملين في تعزيز الوعي الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شركة ربان السفينة للمقاولات. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع129، 101 - 117. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1195089>
- محمد، إلياس بخيت عثمان، و الأمين، فكري كباشي محمد. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1136012>
- محمد، إلياس بخيت عثمان، و الأمين، فكري كباشي محمد. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1136012>
- محمود، ناجي عبدالستار، قادر، ميوان شكور، و حسين، هادري جلال. (2023). دور الوعي الذاتي في تعزيز الوضوح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع1، 41 - 53. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1390678>

- محمود، ناجي عبدالستار، قادر، ميوان شكور، و حسين، هاوري جلال. (2023). دور الوعي الذاتي في تعزيز الوضوح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع1، 41 - 53. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1390678>

- ناصف، مرفت صالح صالح، عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي، و محروس، رانيا حسن. (2023). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية،

س10، ع39، 13. 54 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379996>

- نصر، سعاد محمد عيد محمد. (2020). أساليب التخطيط الاستراتيجي بين الوعي والاستخدام: دراسة تحليلية لبعض الخطط الجامعية. مجلة كلية التربية، مج31، ع123، 83 - 190. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1167545>

- النقيب، خالد خير الله محمد، و الصميدعي، مرثد عماد سعيد. (2023). أثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة اسياسيل للإتصالات النقالة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج15، ع3، 218 - 240. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1433501>

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

- Ali, Lubna Qahtan Muhammad, and Daoud, Fadila Salman. (2022). Brilliant leadership is an approach to enhancing strategic awareness: an exploratory study of a group of public telecommunications companies. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 18, No. 60, 671 - 690. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1354381>
- Abuzaid, A. (2016). Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, International Journal of Business and Management, 1(5), 328- 339.

- Al-Mansi, Mahmoud Abdel Aziz. (2018). Intellectual capital and its impact on organizational prowess: an applied study on industrial companies in the Tenth of Ramadan City in Egypt. Arab Journal of Administrative Sciences, Volume 25, Issue 2, 161-210. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/906793>
- Al-Murabba', Saleh bin Saad. (2014). Strategic thinking: the path to the future. Security and Life, vol. 34, no. 390, 74-77. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/634106>
- Bai, J. & Ren, J. (2016). Organizational ambidexterity and innovation performance: The moderating effect of entrepreneurial orientation, Frontiers of Business Research in China, 10(4), 664-693.
- Bai, Y, Liu, C. (2014) Dexterous manipulation using both palm and fingers, In: 2014 IEEE International Conference on Robotics and Automation, Hong Kong, China, (31), 1560-1565.
- Baron, R, (2020). organizational Ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for Sustained performance, Journal of Organization Science, 4(6),122 - 139
- Birkinshaw J. & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies, Academy of Management Perspectives, 27(4), 287-298.
- Cao, R. & Jiang, R. (2022). Resolving Strategic Dilemmas in Ambidextrous Organizations: An Integrated Second-Order Factor Model Perspective, journal Frontiers in Psychology, (13), 1 - 17
- Deborah, Gagnon (2017), Strategic Awareness and Commitment to Organizational Success, Journal of Management and Sustainability , 4(4), PP 24 - 51 .

- Fehr & Huck (2015), Understanding strategic awareness and cognitive ability, Journal of Applied Corporate Finance, 18(4), PP 1 - 90
- Franco, M. & Cerimele, A. (2018). Ambidexterity: a possible balance to manage complexity, Knowledge and Performance Management, 2(1), 1-17.
- Fu, N., Flood, P. & Morris, T. (2016). Organizational ambidexterity and professional firm performance: The moderating role of organizational capital, Journal of Professions and Organization, 3(1) 1-16.
- George, Desmidt. (2016) Organizations:An . Strategic-Decision Quality in Public Information Administration & Society 43(2),PP1-26. Processing Perspective."
- Jansen .J., George, G., Van Den, B, & Volberda,H. (2008). Senior team Attributes and organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership, journal of management studies, 45(5), 982-107.
- Joanna, Dyczkowska (2017), An Influence of Strategic Awareness On Management Control, Management and Business Administration 23(1),PP 130-160
- Jones, R., Latham, (2013), Creating the illusion of employee empowerment: lean production in the international automobile industry, The International Journal of Human Resource Management, 24(8), pp. 1629-1645.
- Klinger, N. (2016). Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity, Otago Management Graduate Review (14), 21 - 30 .
- Leo, Y. & Zhang, C. (2020). Ambidexterity and performance in small to medium sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, Journal of Management, 7(5), 478 - 489

- Lis, A., Jozefowicz, B., Tomanek, M. & Gula, P. (2018). The Concept of the Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review, *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 77 - 97
- Live, emotions. (2021). Dynamic capabilities as a mechanism for enhancing organizational ambidexterity: a case study of some banks in the state of El Oued. *Journal of Strategy and Development*, Volume 11, Issue 2, 145 - 164. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1122353>
- Mamabolo, A., Kerrin, M. & Kele, T. (2017). Entrepreneurship management skills requirements in an emerging economy: A South African outlook, *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9(1), 1-10.
- Menon S. T. (2015) Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), pp. 153-180.
- Palm, K. & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 2-20.
- Pankom, Sriboonlue, (2019), Strategic Entrepreneurial Awareness and Business Performance Empirical Evidence from Small and Medium- sized Enterprises in Thailand, *Procedia Computer Science Journal*, 15(8) PP 653 - 661 .
- Pertusa, M. Azorin, J., Tari, J. & Maria Gamero, L. (2020). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework, *Business Research Quarterly*, 24(4), 355 - 371
- Peter, Daves, (2016), Fostering Strategic Awareness at an Organization's Boundary, *Leadership & organization Development Journal*, 33(1), 322-341.

- Preda G. (2014). Organizational ambidexterity and competitive advantage: Toward a research model, PHD, west university of Timisoara, Romania, Journal of Management and Marketing, 12(1), 67 - 74
- Qinghua (2019), How Does Environmental Awareness Affect Technological Innovation, International Journal of Environmental Research, 16(11), PP 2-16.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Synthesis of organizational Ambidexterity, Research and areas for futures research journal of management, 34(3) ,375-409.
- Rakish, S. & Burkina, A. (2020), Organizational Ambidexterity: Towards a multilevel understanding, Journal of Management Studies, 8(13) 1005-1035.
- Schnellbacher, B. & Heidenreich, S. (2019). The role of individual ambidexterity for organizational performance - Examining ambidextrous knowledge seeking and offering, The Journal of Technology Transfer, 45(1), 1535-1561.
- Shoo, S. (2010). When to be and how to be ambidextrous The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational and organizational capabilities, Graduate School of Management, IShou University, Kaohsiung, Taiwan, China
- Soares, J., Reis, D., Cunha, J., Steiner Neto, P. (2018). Organizational ambidexterity: a study in Brazilian higher education institutions, Journal of Technology Management & Innovation, 13(3), 36-46.
- Tempelaar, M. (2010). Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes, Doctoral Thesis, University Rotterdam.

- Tom, J. Frans A. & Henk W. (2018). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity. Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms, *Organization Science*, 20(4): :812- 828.
- Tonion, Pencaremi (2015), Strategic Awareness and Growth Strategies, *Global Conference on Business Economics*, 10(22),PP1-26.
- Trigeorgis, Reuer (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38(1) / 42 - 63

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة

تطبيقية على العاملين بالشركات الخاصة بمدينة الرياض.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي ☐ دبلوم متوسط فاقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب أو مساعد مدير ☐ مدير فرع ☐ مساعد مدير فرع ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول : الوعي الاستراتيجي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك :

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
الوعي بالبيئة الخارجية						
1	تعني الإدارة بدراسة الفرص و التحديات عند ممارسة أنشطتها و أعمالها					
2	تعني الإدارة بأهمية تحديد آليات لتحليل البيئة الخارجية					
3	تراعي الإدارة إعداد سيناريوهات للتأقلم مع ظروفها البيئية					
4	تعني الإدارة مراعاة العوامل البيئية و القانونية و الاقتصادية عند رسم خططها و استراتيجياتها					
5	تراعي الإدارة أهمية العوامل التكنولوجية عند وضع خططها و استراتيجياتها					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
الوعي بالبيئة الداخلية						
1	تراعي الإدارة دراسة نقاط القوة و الضعف لديها					

2	تعي الإدارة أهمية توفير الموارد المالية لتعزيز نقاط القوة لديها				
3	تعمل الإدارة علي تحديد الإجراءات المناسبة لتحليل عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر علي الأداء				
4	تراعي الإدارة توفير الموارد و المخصصات المالية المناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية				
5	تعي الإدارة أهمية الموارد المالية لتعزيز نقاط القوة لديها				

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	الوعي بالأهداف الاستراتيجية					
1	تسعي الإدارة في وضع الأهداف التي تتبناها أن تكون محفزة لقدرات ومهارات العاملين لديها					
2	تعي الإدارة أن أهمية وضع أهدافها الاستراتيجية أن تكون نابعة من فهمها الدقيق للعوامل البيئية					
3	تراعي الإدارة في أهدافها الاستراتيجية المرونة وقدرتها علي التكيف مع المستجدات					
4	تراعي الإدارة تحديد آليات مناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية					

5	تراعي الإدارة في وضع أهدافها الاستراتيجية التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية				
---	--	--	--	--	--

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الوعي برؤية ورسالة الشركة						
1	تعي الإدارة بأن تحقيق أهدافها الاستراتيجية تنطلق من رؤيتها	3.68	1.04	2	مرتفع	
2	تسعي الإدارة إلى قيادة رؤيتها و رسالتها نحو تبني التغيير الأفضل و المأمول	3.37	1.18	4	متوسط	
3	تعي الإدارة بأن رسالتها هي دستور ونهج عمل يساعدها في الحفاظ علي مسارها المستقبلي	3.63	.90	3	متوسط	
4	تسعي الإدارة إلى التزام العاملين لديها بتبني رؤيتها كونها جزء من نجاحها	3.72	1.14	1	مرتفع	
5	تستند الإدارة في صياغة رسالتها علي القيم و المعتقدات التي تؤمن بها	3.36	1.15	5	متوسط	

👉 المحور الثاني : البراعة التنظيمية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك :

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تسعى الإدارة إلى تحليل التغيرات الحاصلة في البيئة لاستكشاف ما بها من فرص					
2	تعمل الإدارة على تجريب الخدمات والمنتجات الجديدة قبل عرضها على المستفيدين منها					
3	تبحث الإدارة باستمرار عن الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات والمنتجات عن طريق البحث والتطوير					
4	تستخدم الشركة قنوات توزيع منتجات جديدة بشكل مستمر					
5	تبحث الإدارة باستمرار عن الفرص للدخول إلى أسواق جديدة في مجال عملها					
6	تسعى الإدارة إلى توظيف أفكار العاملين في التخطيط لتلبية احتياجات العملاء					
7	تقوم الشركة بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها بشكل مستمر					

					تقدم الإدارة برامج تسويقية جديدة للتأثير على قرارات المستثمرين لصالح تحقيق أهدافها	8
					تستفيد الإدارة من المخزون المعرفي للعاملين في مواجهة التغيرات البيئية لتطوير خدماتها	9
					تسعى الإدارة إلى خلق مناخ تنافسي بين العاملين كوسيلة تدفعهم نحو الأداء الأفضل	10
					تهتم الإدارة بالتغذية الراجعة عن أدائها من خلال الأخذ بآراء العاملين لديها	11
					تسعى الإدارة إلى تأمين مخصصات مالية الاستثمار الفرص الجديدة	12
					تتواصل الإدارة مع المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها وتستقبل ردود أفعالهم	13

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in Business Administration

**The Impact of Strategic Awareness on Achieving
Organizational Excellence: An Applied Study on Employees
in Private Companies in Riyadh City**

Preparation:

AHMAD MOHAMMED ALI / 232000134

HANI ABDULMOHSEN ALNAKHLI / 222001509

ALI HUSSAIN HURAYQAH / 232001172

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024