



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور
الوسيط للتفكير الاستراتيجي

دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من ضباط وزارة الداخلية في محافظة
كربلاء المقدسة

أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي
جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال

من قبل

عبدالله علي صكر

اشراف

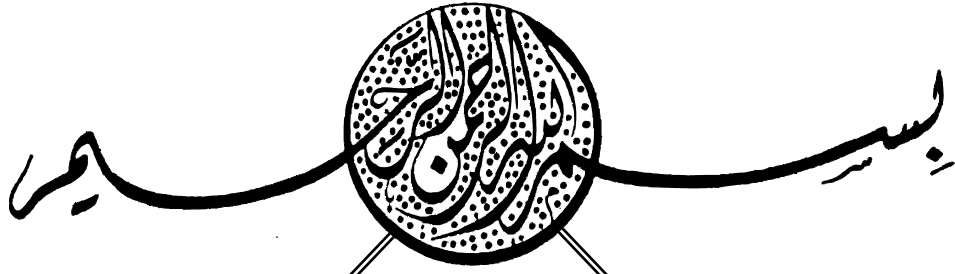
الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي

الأستاذ الدكتور

الهام ناظم الشيباني

1443هـ - 2022م



وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا
جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ

صدق الله العلي العظيم

سورة آل عمران - الآية (105)

إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الأطروحة الموسومة (تأثير تنوع توجه الهدف على براعة فريق الإدارة العليا: الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي- دراسة تحليلية استكشافية لعينة من اراء ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة) قد جرت تحت اشرافنا في قسم ادارة الاعمال -كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.

التوقيع:

الاسم: أ.د. فيصل علوان الطائي

التاريخ: 2022 / /

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. الهام نظم الشيباني

التاريخ: 2022 / 8 / 21

إقرار رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على التوصية المقدمة من قبل الاستاذ المشرف أرشح هذه الأطروحة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ.د. محمود فهد الدليمي

التاريخ: 2022 / 8 / 21

قرار اللجنة المناقشة

نشهد بأننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على محتوى هذه الأطروحة الموسومة (دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي- دراسة تحليلية استكشافية لعينة من اراء ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة) وناقشنا الطالب في مضمونها وفيما له علاقة بها، ونرى أنها جديرة بالقبول لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال بتقدير (امتياز).

الاستاذ المساعد الدكتور

باسم فيصل عبد نايف

عضواً

الاستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي

عضواً ومشرفاً

الاستاذ الدكتور

علي عبد الحسن عباس

عضواً

الاستاذ المساعد الدكتور

زينب مكي محمود

عضواً

الاستاذ الدكتور

ظاهر محسن الغالبي

رئيساً

الاستاذ المساعد الدكتور

سلام جاسم العارضي

عضواً

الاستاذ المساعد الدكتور

الهام ناظم عبد الهادي

عضواً ومشرفاً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

الاستاذ الدكتور

محمد حسين الجبوري

العميد

التاريخ : 7 / 11 / 2022

اهدي هذا الجهد المتواضع

إلى منْ توكلت عليه (الحكيم العليم)، ذي الأسماء الحسنى لرعايته.

إلى من تشرفت الأرض والسماء بوجودهم (فاطمة وأبيها وبعلمها وبنيتها) عليهم أفضل الصلاة والسلام.

إلى من شرفني بحمل اسمه، والذي رحمه الله تعالى وتغمده بواسع رحمته.

الذي بذل الغالي والنفيس من أجلّي، ورحل قبل ان يرى ثمرة غرسه...

إلى من لم تفارقني دعواتها والدتي رمز العطاء والصبر، امد الله في عمرها.

إلى السند والعضد والساعد اخواني الأعزاء.

إلى من تناصفت معي الجهد ومدتني بالعزيمة، زوجتي الغالية.

إلى من تسعد روعي بروياه، ثمرة فؤادي ولدي (علي).

إلى من تهدأ نفسي بلقائهم، بناتي (شمس، زهراء وفاطمة).

إلى من هم أكرم منا جميعاً، ارواح شهداء العراق الأبرار.

إلى كل من علمني حرفاً...

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، على جلال فضله وعظيم نعمته، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد...

كما يلزمني واجب العرفان والامتنان ان اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ المساعد الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي الذي كان لدعمه وتشجيعه الدائم ابلغ الأثر في إكمال هذا البحث. كما اتقدم بالشكر والتقدير الى جميع اساتذتي في قسم ادارة الاعمال بجامعة كربلاء، وجميع الاساتذة الذين كان لهم فضل تدريسي وتوجيهي طيلة مدة دراستي في الكلية، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وخالص شكري وتقديري للأساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة اطروحتي، مع تقديري المسبق لكل ما سيطرحونه من ملاحظات قيّمة ستُغني الاطروحة ان شاء الله. وشكري وتقديري للأستاذ الدكتور صالح مجيد الخزرجي. لمراجعته الاطروحة لغوياً. واتقدم بالشكر لجميع الزملاء والزميلات في الدراسات العليا، وأخص بالذكر الاخ الصديق الدكتور صلاح مهدي عباس اليساري والاخ الصديق حسين عبد الحسن الضرب والاخ الصديق رافد فاضل مراد لملازمتهم الأخوية الصادقة. وختاماً أتقدم لمن كان نور افتخر بضيائه وخيمة استظل بظله فكان منبع حنان ووتد استند به في دنياي واخرتي ابي الذي فارقني قبل ان يحضر هنا لكنه حاضر في قلبي وفؤادي والى كل من مدّ يد العون والمشورة الصادقة، وجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

ومن الله التوفيق

تهدف الدراسة الى معرفة دور تنوع نوجه الهدف المتغير مستقل بإبعاده (توجه هدف التعلم، توجه هدف الأداء-اثبات و توجه هدف الأداء-تجنب) والذي تم تحديده استناداً الى (VandeWalle, 1997). في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا كمتغير معتمد من خلال ابعاده (التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي) والذي تم تحديده استناداً الى (Jansen, et al.,2016). من خلال التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط بإبعاده (الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل الوجهة وتمييز النموذج) والذي تم تحديده استناداً الى (Sanjay Dhir,etal:2018).

ونظراً لأهمية القطاع الامني وتأثيره في البلد فقد اجريت الدراسة على كافة توابع وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة، اذ تم استطلاع آراء عينة مكونة من (314) من القيادات العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة وهم من برتبة (مقدم , عقيد , عميد , لواء) عن طريق الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات.

تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية { اختبار الفا كرونباخ ،الوسط الحسابي ،الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ،الاهمية النسبية، معامل الارتباط البسيط، وقد اعتمد البرامج الاحصائية (SPSS V. 25)، (Amos V. 23)

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (ان الفرق التي تتصف بتوجه هدف تجنب الاداء ليس من الضرورة ان يكون لديها قدرة على تحقيق براعة في ادارة التعلم الاستكشافي والاستغلال)، كما ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات ابرزها (إن معظم الابتكارات والإنجازات الكبيرة والمميزة التي حققتها المنظمات على مستوى العالم كان ولادتها في رحم مناخ تنظيمي يسوده الديمقراطية التي تسمح للأفراد من أن يعبروا ويشاركوا بأرائهم وبما يعرفوا ويعملون كفريق عمل واحد، لذا لابد من خلق ذلك المناخ لتكون البراعة سائدة).

الكلمات الافتتاحية: تنوع توجه الهدف، براعة فريق الإدارة العليا، التفكير الاستراتيجي .

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	المستخلص
د	قائمة المحتويات
هـ - و	قائمة الأشكال
ح - ط	قائمة الجداول وقائمة الملاحق
1-3	المقدمة
	الفصل الأول : منهجية الدراسة و بعض من الدراسات السابقة
16-5	المبحث الأول : منهجية الدراسة
26-17	المبحث الثاني : بعض من الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : التأطير النظري للدراسة
50-28	المبحث الأول : تنوع توجه الهدف
70-51	المبحث الثاني : براعة فريق الإدارة العليا
93-71	المبحث الثالث : التفكير الاستراتيجي
98-94	المبحث الرابع : الربط بين متغيرات الدراسة
	الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة
126-100	المبحث الأول : استراتيجية تحليل البيانات واختبار سلامة المقاييس
142-127	المبحث الثاني : تبرير تجميع المتغيرات والاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
157-143	المبحث الثالث : اختبار وتحليل فرضيات الدراسة وتفسيرها
	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
161-159	المبحث الأول : الاستنتاجات
163-162	المبحث الثاني : التوصيات
165-164	المبحث الثالث : المقترحات والبحوث المستقبلية
216-166	المصادر
	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	مخطط الدراسة الفرضي	1
54	أنواع فرق العمل	2
59	التكوينات المختلفة للبراعة عن طريق تكامل الاستكشاف والاستغلال	3
77	مفهوم التفكير الاستراتيجي	4
83	معوقات التفكير الاستراتيجي	5
84	انموذج (Liedtka,1998:122)	6
85	انموذج صياغة السياسات والتفكير الاستراتيجي	7
86	انموذج (Bonn,2005)	8
87	انموذج (Dagher&Alzaydi,2005)	9
88	ابعاد التفكير الاستراتيجي حسب (Dhir, et al.2018)	10
93	ابعاد التفكير الاستراتيجي	11
102	طريقة استخراج تنوع توجه الهدف للفريق	12
105	اختبار القيم المتطرفة لمتغير تنوع توجه الهدف بطريقة (Boxplot)	13
106	اختبار القيم المتطرفة لمتغير التفكير الاستراتيجي بطريقة (Boxplot)	14
106	اختبار القيم المتطرفة لمتغير براعة الفريق بطريقة (Boxplot)	15
117	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس تنوع توجه الهدف	16
119	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التفكير الاستراتيجي	17
122	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس براعة الفريق	18

132	التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير تنوع توجه الهدف	19
136	التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي	20
139	التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير براعة الفريق	21
140	التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير تنوع توجه الهدف	22
141	التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي	23
142	التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير تنوع براعة فريق	24
145	الفروق غير المعنوية لبعدها هدف التعلم مقارنة مع الثلاث والثلاثون مجموعة وفقا لتنوع توجه الهدف	25
145	الفروق غير المعنوية لبعدها هدف الاداء مقارنة مع الثلاث والثلاثون مجموعة وفقا لتنوع توجه الهدف	26
146	الفروق غير المعنوية لبعدها هدف تجنب الاداء مقارنة مع الثلاث والثلاثون مجموعة وفقا لتنوع توجه الهدف	27
148	الفروق المعنوية لمتغير التفكير الاستراتيجي مقارنة مع الثلاث والثلاثون فريقا وفقا لأبعاده الأربعة مجتمعة	28
150	الفروق المعنوية بين متوسطات متغير براعة الفريق الاستكشافي وحسب المجاميع الأساسية	29
150	الفروق المعنوية بين متوسطات متغير براعة الفريق الاستغلالي وحسب المجاميع الأساسية	30

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
14-13	وصف عينة الدراسة	1
19-17	بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير تنوع توجه الهدف	2
22-20	بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير براعة فريق الإدارة العليا	3
25-23	بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير التفكير الاستراتيجي	4
31-30	مجموعة الجوانب المهمة المتعلقة بالتنوع	5
45-44	ابعاد تنوع توجه الهدف بناء لعدة مقاييس	6
108-107	فحص البيانات المفقودة	7
110-109	الترميز والتوصيف	8
109	اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير تنوع توجه الهدف	9
110	اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير التفكير الاستراتيجي	10
111	اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير براعة الفريق	11
112	مدرج ليكرت الخماسي	12
115-114	مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية	13
118-711	قيم نموذج متغير تنوع توجه الهدف	14
120	تقديرات نموذج متغير التفكير الاستراتيجي	15
123-122	تقديرات نموذج متغير براعة الفريق	16
124	معاملات الثبات والصدق الهيكلية لمتغيرات وابعاد الدراسة	17

126-125	الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية و فقرات المقياس	18
129	مؤشرات الاتفاق وارتباط الفئات بين المستجيبين ضمن المجموعة (rwg) للمتغيرات على مستوى الفريق	19
132-131	الوصف الاحصائي لأبعاد تنوع هدف الاداء	20
136-135	الوصف الاحصائي لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي	21
138	الوصف الاحصائي لأبعاد متغير براعة الفريق	22
140-139	الوصف الاحصائي لأبعاد متغير تنوع توجه الاداء على مستوى (33) فريق	23
141	الوصف الاحصائي لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي على مستوى (33) فريق	24
142	الوصف الاحصائي لأبعاد متغير براعة الفريق على مستوى (33) فريق	25
144	نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين القيادات في الوزارة للشؤون الداخلية للفرق الاساسية لعينة الدراسة اتجاه ابعاد تنوع توجه الهدف	26
147	نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المديریات عينة البحث اتجاه ابعاد التفكير الاستراتيجي	27
148	نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المديریات عينة البحث اتجاه ابعاد متغير التفكير الاستراتيجي مجتمعة	28
149	نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المديریات عينة البحث اتجاه متغيرات براعة الفريق	29
153	نتائج اختبار تأثير متغيرات تنوع توجه الهدف في التفكير الاستراتيجي حسب الفرق (n-33)	30

154	نتائج اختبار تأثير متغير التفكير الاستراتيجي في براعة الفريق حسب الفرق (n-33)	31
155	نتائج اختبار الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي بين توجه الهدف التعلم في براعة الفريق وحسب الفرق (n-33)	32
156	نتائج اختبار الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي بين توجه الهدف الاداء في براعة الفريق وحسب الفرق (n-33)	33
157	نتائج اختبار الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي بين توجه هدف تجنب الاداء في براعة الفريق وحسب الفرق (n-33)	34

رقم الملحق	العنوان
.1	قائمة بأسماء السادة محكمي مقياس الدراسة
.2	تحكيم استمارة الاستبانة
.3	استمارة الاستبانة

المقدمة

اضحت منظمات الاعمال تتبارى فيما بينها للوصول الى اهدافها، في عالم يعج بالتحديات المرهقة، فمن العولمة وسباق تكنولوجيا المعلومات الى الانخفاض في اخلاقيات السوق، الى زيادة عدد منظمات الاعمال في العالم، ثم الى فشل كبير في انظمة السياسة والحكم في كثير من البلدان لإدارة دفة الاقتصاد فيها، فضلا عن اسباب اخرى ثقافية وسياسية، اصبحت تتحدى نجاح منظمات الاعمال فضلا عن بقائها في السوق واستمرارها. وامام هذه التحديات الكبيرة لم يعد امام المنظمات الا البحث عن نقاط قوة تساعدها على اقتناص فرص الاسواق والفوز بمساحة سوقية مناسبة، تحقق اهدافها او جزءا منها على اقل التقدير والجودة أحد نقاط القوة البارزة التي اصبحت مفتاحا يساعد على فتح الابواب المغلقة او التي يتعسر امام المنظمات دخولها، لتحصل على مبتغاها وتحقيق امنيتها التي تريد في الحصول على حصة سوقية تؤمن لها الهناء والبقاء

اذا ما ارادت المنظمات العمل في بيئة الاعمال المعاصرة وتحقيق النجاح واستدامته لمديات طويلة عليها ان تعزز من معرفتها وتوسع قاعدتها المعرفية في جميع مجالات عملها وبشكل استراتيجي يحقق لها الاستدامة وذلك يتطلب امتلاكها معرفة خاصة تميزها عن منافسيها وتكسيها ميزة الداخل الأول إلى السوق وهي المعرفة الاستراتيجية التي تتصف بمجموعة من المزايا التي تمكنها من تلبية متطلبات التكيف والمواءمة مع تلك التغيرات والتطورات المتسارعة و لأطول مدة ممكنة، كما يجب على المنظمات المعاصرة التي تعمل ان تجدد معرفتها الحالية باستمرار عن طريق طاقتها في بيئة محتدمة تنافسيا التي تساعدها على اكتساب واستيعاب المعرفة الجديدة من البيئة الخارجية والمتحركة التي تساعدها في تحويل المعرفة الجديدة المكتسبة والمستوعبة ومزجها مع قاعدتها المعرفية المتراكمة لمتخذي القرار وتطبيقها ضمن الاستراتيجية الموضوعية لضمان نجاحها. فبدون عملية التجديد فإن المعرفة الاستراتيجية اليوم لن تكون استراتيجية غدا

ومن هذا المنطلق نلاحظ ان الكثير من السلوك في العمل موجه نحو الهدف. وفقاً لذلك، فإن الاختلافات في التوجه نحو الهدف، الأهداف المفضلة في مواقف الإنجاز ثبت أنها تمارس تأثيراً قوياً على السلوك الفردي والأداء في العمل بالنظر إلى أن الفرق ومجموعات العمل غالباً ما تكون الوحدة الأساسية للتنظيم والدليل لتأثير التوجه نحو الهدف على المستوى الفردي، فإن السؤال الذي يطرح نفسه كيف يؤدي التوجه نحو الهدف دوراً في سياق المجموعة من خلال المستويات المتوسطة لتوجيه الهدف التي تؤثر على مواقف وسلوك أعضاء الفريق ومع ذلك، فإن التحول من المستوى الفردي للتحليل إلى التوجه نحو الهدف يعد عاملاً في تكوين الفريق ويقدم بُعداً آخر وهو التنوع في توجه الهدف (أي الاختلافات بين أعضاء الفريق في توجه الهدف). وفي ضوء الدليل على أن التنوع في مجموعة من الأبعاد يؤثر على عملية المجموعة وأدائها، ومن المهم ان نفهم لتوجيه الهدف لدى الفرق ودراسة التأثير أيضاً لتنوع التوجه نحو الهدف لدى تلك الفرق (Pieterse,2011:153).

وتحتل البراعة اليوم مكانة بارزة في حقل الادارة الاستراتيجية باعتبار أن منظمات الاعمال الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين الانشطة الاستكشافية والانشطة الاستغلالية بشكل متزامن، اذ يمكن لمنظمات الاعمال البحث عن قدرات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الاعمال المتغيرة وفي الوقت نفسه توظف الامكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة وعلى الرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي في

تمكين المنظمات من المزج بين الأنشطة المتناقضة مثل الاستغلال والاستكشاف وهو ما يشكل جوهر البراعة وعلى الرغم من أن براعة فريق الإدارة العليا تلعب دوراً مهماً وحيوياً في ديمومة المنظمات ونجاحها، إلا أن دراسة العوامل التي تسهم في بنائها لم تحظ بالاهتمام الكافي في بيئات الأعمال، وعلى الرغم من أن فهم العوامل التي تجعل المنظمات بارعة أصبح قضية مهمة كون الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تتطلب قدرات وامكانيات مختلفة وغير متناسقة، وبالتالي فإن عملية تحقيق البراعة تبدو معقدة وصعبة وهنا يأتي دور تنوع توجه الهدف باعتباره وسيلة لتحقيق براعة الفريق، فبراعة فريق الإدارة العليا توفر للمنظمات مجموعة من الخصائص أهمها الفهم الشامل لبيئتها، والتركيز على الإبداع، وإعادة الأفكار المستجدة، والاستفادة من الأفكار القديمة وتشكل هذه السمات الدعائم الأساسية لبراعة الفريق، الأمر الذي يستدعي دراسة الدور الذي يلعبه توجه الهدف في بناء براعة فريق الإدارة العليا.

يُعد التفكير الاستراتيجي مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً راقياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة المنظمة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية.

ولنشر ممارسة التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال يستلزم الأمر اعتماد عدد من الأساليب لتنشيطه، ويُعد أسلوب بناء السيناريوهات أحد أهم الأساليب النوعية لتنشيط التفكير الاستراتيجي والذي هو الأسلوب الذي يمكن من خلاله القادة من توجيه منظماتهم والانتقال بها من مجرد العمليات اليومية ومواجهة الأزمات، إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، القدرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بشكل أفضل لمنظماتهم بحيث يصبح المنظور الجديد متجهاً للمستقبل"، وبرغم أهمية التفكير الاستراتيجي وضرورات الا ان الدلالات تشير الى إهمال هذا النوع من التفكير الراقى في المنظمات،

وقد كان هدف الدراسة الأساس هو التعرف على مدى أهمية دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي لعينة من توابع وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة

وقد تم اختيار عدد من الضباط من هم برتبة مقدم صعوداً في كافة توابع ومفاصل وزارة الداخلية كافة في محافظة كربلاء المقدسة لما لهذه التوابع من أهمية في تحقيق الامن والحفاظ عليه

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تمت هيكلتها في أربعة فصول مقسمة على مباحث عدة هي :

- الفصل الأول ويختص بالتأطير النظري للدراسة ويشتمل على اربعة مباحث خصص الأول منها لتنوع توجه الهدف والثاني خصص لبراعة فريق الإدارة العليا والثالث للتفكير الاستراتيجي والرابع خصص للعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الفصل الثاني ويختص بالتأطير المنهجي للدراسة ويشتمل على مبحثين خصص الأول للتأطير المنهجي للدراسة الحالية والثاني خصص لاستعراض ومناقشة بعض الدراسات السابقة .
- الفصل الثالث فيختص بالجانب الميداني للدراسة ويشتمل على ثلاثة مباحث خصص الأول منها لاختبارات البنائية لمقاييس الدراسة وقد خصص الثاني لوصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول

متغيرات الدراسة الثلاث (تنوع توجه الهدف، براعة فريق الإدارة العليا والتفكير الاستراتيجي) والثالث خصص لاختبار فرضيات الدراسة

- الفصل الرابع (الاستنتاجات والتوصيات) وضمن مبحثين أساسيين: عنى الأول بمجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية التي توصلت إليها الدراسة، وتناول المبحث الثاني تقديم مجموعة من التوصيات للمنظمات المبحوثة ، ومن ثم تقديم مقترحات للباحثين في الدراسات المستقبلية بشأن موضوع الدراسة المصادر

الفصل الاول الإطار العام للدراسة

توطئة

يركز هذا الفصل على مبحثين الأول منهجية الدراسة، إذ إنَّ توضيح منهجية الدراسة يسهل طريق الباحث لتحقيق ما يهدف إليه، فالوصول إلى نتائج علمية مقبولة يعتمد على إتباع منهجية صحيحة ومبنية على أسس علمية سليمة، إذ يتم توجيه كل من الجانب النظري للبحث والجانب العملي باتجاه تحقيق الغاية نفسها التي يسعى الباحث وراءها. والشق الثاني من هذا الفصل مخصص للحديث عن الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث " دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي"، محاولة لعرض وجهات النظر المختلفة والاتجاهات البحثية السابقة للإفادة منها في البحث الحالي، ولتسليط الضوء على الاتجاه الذي اختاره الباحث متميزاً فيه عن تلك الدراسات. ولقد قسم هذا الفصل على مبحثين هما:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة.

المبحث الأول منهجية الدراسة

تمهيد:

تشكل منهجية الدراسة الركيزة الأساسية المهمة التي يبنى عليها البحث العلمي. والتي تربط بين المعرفة الأكاديمية وتجسيدها في المجال العملي. يركز هذا المبحث على تحديد المشكلة الفكرية والميدانية للدراسة، تمهيداً لوضع المعالجات التي سوف تسهم بحلها بعد التعرف على أبعادها المفاهيمية والمعرفية والميدانية، إذ تعد مشكلة الدراسة المسار الذي يقود الباحث لتحديد متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وسلوك ظاهرتها من أجل تعميق الإدراك المفاهيمي والفكري لمعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهورها، ومدى تأثيرها على عينة البحث والتوجه نحو حلها انطلاقاً من مجموعة من الخطوات العلمية المتسلسلة. التي من المهم تركيز الاهتمام فيها، إذ تساعد المعنيين في الفكر الإداري والمهني بالإلمام بالكيفية التي سيتم عن طريقها تنفيذ الدراسة وتحقيق الوصول إلى أهدافها وإيضاحاً لمتغيرات الدراسة ومقاييسها المتبعة ونوع المنهج الذي تتبناه وحدودها ومجتمعها واختيار عينتها والأدوات المتبعة في جمع البيانات والمعلومات والتحليل والتفسير والمعالجات الإحصائية. ومنهجية الدراسة تتضمن الآتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

وقد واجهت الشرطة العراقية العديد من التحديات منذ ان أسست وخاصة بعد تشكيلها من قبل سلطة التحالف المؤقتة بعد سقوط النظام البائد، فقد أصبح رجل الشرطة هدفاً للإرهابيين من داخل، وخارج العراق ومع عدة آلاف من الضباط الذين استشهدوا على يد المجموعات الإرهابية التكفيرية إذ كان المتمردون، والارهابيون الاجانب ينفذون خططا دولية داخل السيادة العراقية مما استدعى بناء منظومة شرطية قادرة على مواجهة هذه الخطط وهذا التنظيم وهذا الامر يستدعي بناء افراد ذوي خبرات ومهارات عالية وكفاءة علمية متميزة عن طريق تكوين فرق عمل لديها القدرة والبراعة وهذا الامر دعى الباحث الى قياس براعة الفريق كون هذا الموضوع لم يفهم من قبل اغلب المؤسسات الشرطية وعدم الاهتمام به في اغلب توابع وزارة الداخلية إذ تواجه المنظمات بشكل عام اليوم تحديات كبيرة تتمثل في ضعف قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية وعدم قدرتها على التشخيص الدقيق للتحديات التي تتعرض لها بسبب الاهتمام المحدود بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، لذا لم تعد المنظمات بحاجة إلى قيادات تدير المنظمة بطريقة تقليدية، بل

يجب أن تكون القيادة تعمل وفق أسلوب استراتيجي لتحقيق نفلة نوعية في قدرات المنظمة لبلوغ أهدافها في ظل تلك التحولات والتطورات العالمية، ولأن براعة عمل الفريق من الموضوعات الحديثة التي بدأت تستثير اهتمام الباحثين والمنظمات على حد سواء، كونها تساعد في بناء قاعدة معرفية من خلال توسيع دائرة الاستكشاف والاستثمار للفرص المتاحة لها واستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، لذا تكمن مشكلة الدراسة في محاولة دراسة مدى اهتمام ادارات المنظمات العامة ولاسيما الأمنية ببراعة عمل الفريق

وهنا وفي هذه الدراسة يهدف الباحث الى الافادة من دراسة وتطبيق " دور تنوع توجه الهدف على براعة فريق الإدارة العليا باعتماد الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي ". لدى ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة.

اذ لا بد من معرفة دور تنوع توجه الهدف على براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة موضع البحث كون ان براعة الفريق مهمة في بناء أي منظومة وخاصة إذا كان هذا الفريق فريق الإدارة العليا

ومما تقدم فانه يمكن لنا صياغة المشكلة من خلال طرح مجموعة من التساؤلات التي تخص مشكلة الدراسة وكما يأتي:

1. هل تتبنى ادارة المنظمة المبحوثة تنوع توجه الهدف؟
2. ما مستوى براعة الفريق الإدارة العليا في العمل؟
3. هل تؤمن ادارة المنظمة المبحوثة ان هنالك دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا؟
4. ما مدى الترابط والتوافق بين ابعاد متغيرات الدراسة؟
5. الى أي مدى تتبنى المنظمة المبحوثة أنشطة التفكير الاستراتيجي في إدارة أنشطتها؟
6. هل يوجد تأثير لتنوع توجه الهدف على براعة فريق الإدارة العليا، وما مدى مساهمته في نجاح ادارة المنظمة المبحوثة لتحقيق ذلك من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي بينهما؟
7. ما حجم الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي في التأثير لمتغير تنوع توجه الهدف على براعة فريق الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتعلق أهمية الدراسة من خلال تناولها لثلاثة متغيرات أساسية هي (تنوع توجه الهدف، براعة فريق الإدارة العليا، التفكير الاستراتيجي) تساهم في تحقيق أهداف العينة المبحوثة المتمثلة بعينة من ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة وان هذه المتغيرات الثلاثة لم يتم دراستها مجتمعاً من قبل.

وكذلك لقلّة توافر دراسات عن براعة عمل الفريق مطبقة في الجانب الأمني بشكل عام وفي المنظمة الشرطوية بشكل خاص. إذ ركزت معظم الدراسات على اختبار ابعاد البراعة في منظمات اعمال خاصة هادفة للربح، وهذا ما حفز الباحث للخوض في دراسة هذا المتغير في منظمة أمنية عراقية

كما وتتجلى أهميتها في كونها اول دراسة تناولت متغير تنوع توجه الهدف، كما انها من الدراسات القليلة جدا وخاصة انها أطروحة دكتوراه في المنظمة عينة البحث بحسب اطلاع الباحث.

اذ تبرز أهمية الدراسة من خلال مجتمع الدراسة مكان التطبيق، والمتمثل بتوابع وزارة الداخلية العراقية في محافظة كربلاء المقدسة، كونها الجهة المسؤولة عن حفظ النظام وتحقيق الأمن للفرد العراقي بشكل عام والكربلائي بشكل خاص، لذا كان من الضروري دراسة هذه المفاهيم والأفكار النظرية في ميدان العمل واختبار دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي للتعرف على أي الأبعاد أكثر تأثيراً للأهتمام به وتعزيزه وتقديم المقترحات المناسبة لتحسين أداء المنظمة المبحوثة.

كما ويأمل الباحث ان هذه الدراسة ستكون مرتكز لدراسات وبحوث وكدراسة عملية وميدانية وممكن ان يستفيد منه الباحثون في العديد من المجالات، اضافة لكونها تعد مساهمة متواضعة في فصح المجال امام الباحثين للبحث في ميادين أخرى تتعلق بأي متغير من متغيرات الدراسة وارتباطه بمتغيرات أخرى.

ثالثاً: اهداف الدراسة

ان هدف الدراسة الحالية يتمحور في بيان طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (تنوع توجه الهدف) والمتغير المعتمد (براعة فريق الادارة العليا) وعلاقتهما مع المتغير الوسيط (التفكير الاستراتيجي) ودوره في تحديد حجم العلاقة بينهما وذلك من اجل الافادة منها في مكان الدراسة وتحويل النتائج المتوقعة الى واقع

عملي يساهم في الارتقاء بمستوى براعة الفريق مكان الدراسة، إضافة الى جملة من الاهداف الاخرى وكما يأتي:

1. اختبار علاقات الارتباط والتأثير ان وجدت للمتغير المستقل (تنوع توجه الهدف) والمتغير الوسيط (التفكير الاستراتيجي) وكذلك اختبارها مع المتغير المعتمد (براعة فريق الإدارة العليا) وامكانية تحديد طبيعة العلاقة.
2. بناء إطار فكري ومعرفي كامل لمتغيرات الدراسة الخاصة بـ (تنوع توجه الهدف، براعة فريق الإدارة العليا، التفكير الاستراتيجي) من خلال معرفة اهم المنطلقات العلمية والمعرفية الخاصة بهذه المتغيرات.
3. تشخيص دور تنوع توجه الهدف في إمكانية التأثير ببراعة فريق الإدارة العليا.
4. معرفة مستوى تنوع توجه الهدف لدى عينة الدراسة.
5. التحري عن لتصورات الميدانية للعينة عن ابعاد براعة فريق الإدارة العليا على مستوى المنظمة عينه الدراسة.
6. الوقوف على فهم عينة الدراسة لطبيعة وفاعلية التفكير الاستراتيجي على مستوى المنظمة عينة الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة والمخطط الفرضي

1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تنوع توجه الهدف والتفكير الاستراتيجي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

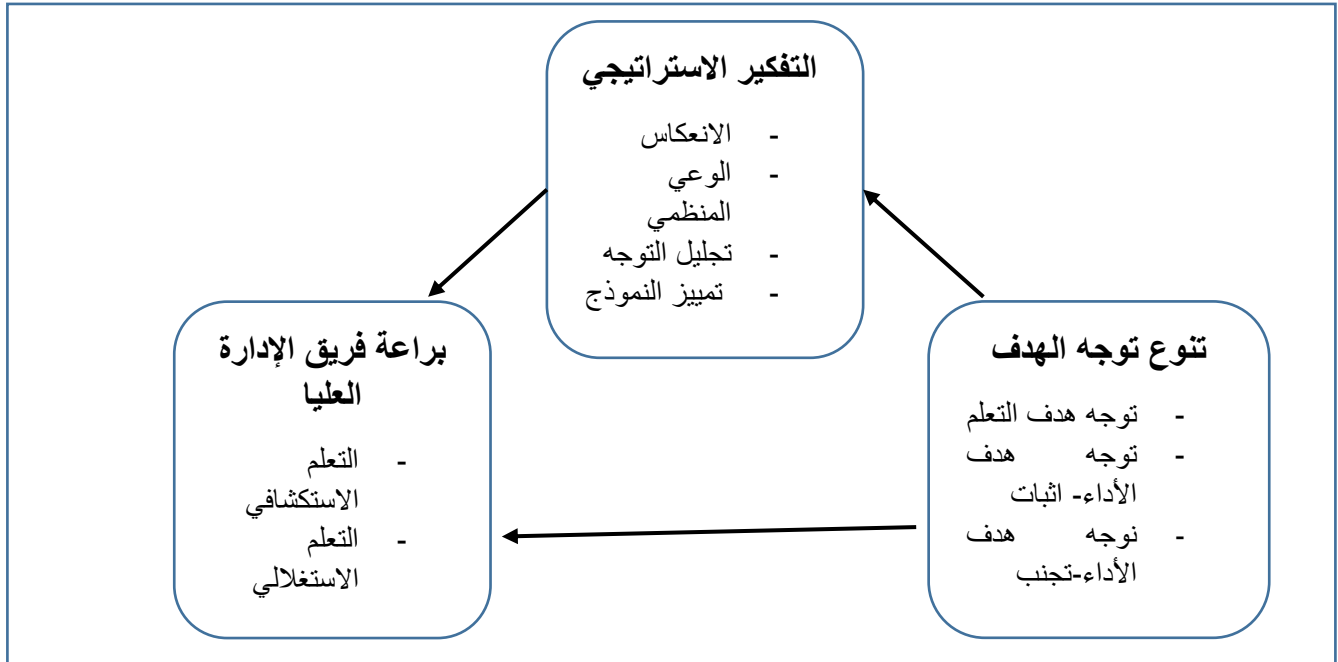
- 1أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين تنوع توجه هدف التعلم والتفكير الاستراتيجي
- 1ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين تنوع توجه هدف الأداء والتفكير الاستراتيجي
- 1ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين تنوع توجه هدف تجنب الأداء والتفكير الاستراتيجي

- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين التفكير الاستراتيجي وبراعة الفريق
- 3- يتوسط التفكير الاستراتيجي علاقة التأثير غير المباشرة بين تنوع توجه الهدف وبراعة الفريق، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يتوسط التفكير الاستراتيجي علاقة التأثير غير المباشرة بين تنوع توجه هدف التعلم وبراعة الفريق
- ب- يتوسط التفكير الاستراتيجي علاقة التأثير غير المباشرة بين تنوع توجه هدف الأداء وبراعة الفريق
- ت- يتوسط التفكير الاستراتيجي علاقة التأثير غير المباشرة بين تنوع توجه هدف تجنب الأداء وبراعة الفريق

شكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: اعداد الباحث

سادساً: منهج الدراسة

يعد منهج الدراسة البناء الأساسي والذي يتضمن تحديد الخطط الخاصة بتجميع البيانات والمعلومات، بما يضمن توضيح أهداف الدراسة بأسلوب سهل ونظامي ومتكامل، ان طبيعة الدراسة الحالية بمتغيراتها وابعادها تحتم اللجوء الى استخدام منهجين يكمل بعضهما الآخر من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف واختبار الفرضيات وهما الوصفي والتحليلي. اذ يشير المنهج الوصفي الى وصف لجميع المتغيرات

الخاصة بالدراسة والمراجعة النظرية للموضوعات التي تم ذكرها من خلاله، فضلاً عن عرض أهم ما ورد لدى الباحثين الآخرين حول تلك الموضوعات من خلال الإشارة إلى أهم المصادر الأجنبية والعمل على تصنيفها وترتيبها وفقاً لأسس مفاهيمية وزمنية.

أما المنهج التحليلي فيمكن في ضوءه تحقيق الاختبار العملي للمعلومات والمعارف الخاصة بالمتغيرات والموضوعات الخاصة بالدراسة وتحليلها من أجل توضيح مستوى العلاقة والتأثير بين المتغيرات والابعاد ومن ثم التوصل إلى نتائج تبين مستوى حقيقة الافتراضات الخاصة بوجود ربط منطقي ما بين تلك المتغيرات.

سابعاً : أدوات الدراسة

الدراسة الحالية اعتمدت على مجموعة من الأدوات التي ساهمت في إكمال جانبيها النظري والعملي وكما يأتي:

1. الإطار النظري

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من المصادر الأجنبية والعربية والمحلية المتمثلة بالكتب والمجلات والرسائل والإطاريح الجامعية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة (تنوع توجه الهدف، براعة فريق الإدارة العليا و التفكير الاستراتيجي).

2. الإطار العملي

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم بناء الإطار العملي من خلال الآتي:

استمارة الاستبانة التي تعد أداة أساسية في جمع البيانات وتحليلها، وقد احتوت على أربعة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: المعلومات التعريفية التي تخص عينة الدراسة (المعلومات التعريفية بعينة البحث) وتشمل (النوع الاجتماعي، العمر، والتحصيل الدراسي، والرتبة العسكرية).

وتضمن أيضاً المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل **تنوع توجه الهدف** وقد تم الاعتماد على مقياس (VandeWalle, 1997). والمتكون من (12) فقرة مع تكييف فقراته من قبل الباحث حسب طريقة المنظمة المبحوثة وبعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي.

وكذلك المقاييس الخاصة بالمتغير المعتمد (براعة فريق الإدارة العليا) اذ تم استخدام مقياس (Jansen, et al.,2016) والذي تضمن (10) فقرات مع تكييف فقراته من قبل الباحث حسب طبيعة المنظمة المبحوثة .

المحور الرابع: المقاييس الخاصة بالمتغير الوسيط (التفكير الاستراتيجي) اذ تم استخدام مقياس (Sanjay Dhir,etal:2018) والذي تضمن (15) فقرة مع تكييف فقراته من قبل الباحث حسب طبيعة المنظمة المبحوثة .

ثامنا : الوسائل الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على عدد من الأدوات الإحصائية، بغرض الحصول على نتائج العلاقات بين المتغيرات فضلاً عن التحقق عن مدى صحة الفرضيات وقياسها، إذ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V25) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة. إضافة الى استخدام برنامج تحليل المسار (AMOS) وفق مدخل معادلة النموذج الهيكلية والذي سوف يستخدم في الدراسة الحالية، إضافة الى استعمال تقنية التحليل المعدل (Moderation Analysis) وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لغرض تحديد مستوى التفاعل بين المتغيرين المعدل والمستقل من خلال بناء متغير التفاعل. وتمثلت الأدوات الإحصائية المستخدمة بالآتي:

1-التحقق من البيانات المفقودة

2- التحقق من التطرف والشذوذ بالبيانات

3- ادوات الصدق والثبات وتمثل بالآتي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس ومدى ملائمتها لمبانيها النظرية.

ب- معامل الاتساق الداخلي: للتأكد من مدى انسجام واتساق الفقرات التي تمثلها.

ت- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى: يعني إلى أي مدى أو إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار ان يقيس ما معد من أجله.

ث- اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من مدى معلمية البيانات وضمان انها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا

مما يعطي للباحث حرية اختيار الاساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات واجراء الاختبارات

المطلوبة.

1- الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل بالآتي:

أ- الوسط الحسابي الموزون.

ب- الانحراف المعياري.

ت- الخطأ المعياري.

ث- مستوى الإجابة.

ج- معامل الارتباط البسيط (بيرسون).

ح- معامل التفسير.

خ- تباين قيم الثبات.

د- اختبار T.

ذ- برنامج (Microsoft Excel.)

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

توطئة:

يتناول هذا المبحث اسهامات الباحثين السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بـ(تنوع توجه الهدف، براعة فريق الإدارة العليا، التفكير الاستراتيجي) لاظهار المنطلقات الفكرية وتحديد الاختلافات بين الدراسة الحالية والإسهامات المعرفية السابقة.

اذ تم تقسيم هذا المبحث على ثلاث فقرات رئيسة تختص الفقرة الاولى بعرض بعض من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتختص الفقرة الثانية بتحديد مجالات الافادة من الدراسات السابقة، في حين تختص الفقرة الثالثة بأهم ما يميز الدراسة الحالية وكما يأتي:

اولاً: استعراض بعض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة

ا- الدراسات السابقة الخاصة بمتغير تنوع توجه الهدف وكما يأتي:

الجدول (2)

بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير (تنوع توجه الهدف)

الدراسات العربية	
(الفضالي, 2014)	
عنوان الدراسة	جودة الحياه الجامعية الدراسية في ضوء كل من توجه الهدف والتحصيل الدراسي لدى طلبة كلية التربية
مستوى الدراسة	مجلة
هدف الدراسة	الكشف عن مدى اختلاف التقييم بين الطلاب لجودة الحياه الجامعية الدراسية ومكوناتها باختلاف كل من توجه الهدف ومستوى التحصيل الدراسي.
المجتمع والعينة	تكونت عينة الدراسة من 526 طالب وطالبة بمختلف الأقسام لكلية التربية. جامعة الزقازيق

أبرز النتائج	توصلت الدراسة إلى ان مرتفعي التحصيل الدراسي لديهم دوافع عالية للتميز وكلمة حققوا الأهداف التي يسعون اليها تتكون أهدافا وطموحات اعلى.
الدراسات الاجنبية	
(Gerhardt & Brown, 2006)	
عنوان الدراسة	The moderating role of individual differences in goal orientation and influencing the development of effectiveness الدور الوسيط للاختلافات الفردية في توجه الهدف والتأثير على تطور الفعالية
مستوى الدراسة	مجلة
هدف الدراسة	النظر إلى المستويات الأولية من الكفاءة الذاتية قبل التدريب.
المجتمع والعينة	تتكون عينة الدراسة من 313 طالبًا في جامعة الغرب الأوسط الكبيرة و كانت العينة النهائية تتراوح أعمارهم بين 19-21.
أبرز النتائج	تطور الفعالية الذاتية الناجم عن التدريب، ويختلف باختلاف طريقة تصرف المتدربين والمستويات الأولية من الفعالية.
(Sins et al.,2008)	
عنوان الدراسة	Motivation and performance within a collaborative computer-based modeling task: Relations between students' achievement goal orientation, self-efficacy, cognitive processing, and achievement "الدافع والأداء ضمن مهمة النمذجة التعاونية القائمة على الكمبيوتر: العلاقات بين توجيه أهداف تحصيل الطلاب، والكفاءة الذاتية، والمعالجة المعرفية، والإنجاز".
مستوى الدراسة	مجلة
هدف الدراسة	تُظهر الدراسة الحالية أنه من المهم مراعاة ليس فقط الإدراك كمحدد مهم للتعلم التعاوني القائم على الكمبيوتر ، ولكن أيضًا مراعاة التأثير المهم للعوامل التحفيزية ، مثل توجيه أهداف تحقيق الطلاب والكفاءة الذاتية.
المجتمع والعينة	شارك في الدراسة 60 طالبًا من التعليم قبل الجامعي للصف الحادي عشر وتراوحت أعمار الطلاب بين 16-18 سنة
أبرز النتائج	تتوافق نتائج الدراسة مع الأبحاث السابقة في مجال تحفيز الإنجاز، مما يدل على أن التوجه نحو أهداف الكفاءة الذاتية ونهج الإلتقان يرتبطان بشكل إيجابي

وكبير باستخدام الطلاب للعمليات الإدراكية العميقة.	
(Pieterse, et al.,2011)	
عنوان الدراسة	Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance التنوع في التوجه نحو الهدف وانعكاسية الفريق ,وأداء الفريق
مستوى الدراسة	مجلة
هدف الدراسة	لم يكن الهدف من الدراسة الحالية إثبات الصلاحية الخارجية ، ولكن دراسة العلاقات الأساسية التي يكون الإعداد المختبري مناسبًا لها ، ولمعالجة المخاوف التي قد تكون لدى البعض بشأن قضايا التعميم.
المجتمع والعينة	كان المشاركون 147 طالبًا من إحدى الجامعات في هولندا، موزعين على 49 مجموعة من ثلاثة أشخاص. غالبية هؤلاء المشاركين كانوا مسجلين في إدارة الأعمال أو الاقتصاد
أبرز النتائج	تشير هذه النتائج إلى أن نماذج التوجه نحو الهدف في مجموعات يجب أن تدمج تأثيرات التنوع في التوجه نحو الهدف
(Russo,2012)	
عنوان الدراسة	Diversity in goal orientation, team performance, and internal team environment التنوع في التوجه نحو الهدف وأداء الفريق وبيئة الفريق الداخلية
مستوى الدراسة	مجلة
هدف الدراسة	اختبار نموذج يرتبط فيه التنوع في التوجه نحو الهدف بانخفاض أداء الفريق بفضل تقليل توضيح معلومات المجموعة
المجتمع والعينة	تم جمع بيانات هذه الدراسة من المراجعين والاستشاريين العاملين في شركتين للتدقيق (تنتمي إلى مجموعة "الأربعة الكبار") وشركة استشارية مقرها في إيطاليا وتكونت العينة من 262 من أعضاء الفريق و 40 مشرفًا.
أبرز النتائج	تظهر النتائج أن الفرق عالية التنوع في التوجه نحو الهدف تشير إلى انخفاض مستويات الأداء بسبب انخفاض توضيح معلومات المجموعة. ومع ذلك ، في ظل وجود بيئة فريق داعمة ، يتم تقليل العلاقة السلبية للتنوع في توجيه الهدف في إعداد معلومات المجموعة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة آنفًا

ب - الدراسات السابقة الخاصة بمتغير براعة فريق الإدارة العليا وكما يأتي:

الجدول (3)

بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير (براعة فريق الإدارة العليا)

الدراسات العربية	
(الجبوري, 2010)	
عنوان الدراسة	" اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية"
مستوى الدراسة	مجلة
هدف الدراسة	التعرف على مدى ممارسة شركتي زين وآسيا سيل البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية بإبعادهما الفرعية
المجتمع والعينة	72مديرا في شركتي زين وآسيا سيل موزعين في مستويات إدارية عدة.
أبرز النتائج	ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية في الشركتين موضوع الدراسة.
(عويس, 2015)	
عنوان الدراسة	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي
مستوى الدراسة	مجلة
هدف الدراسة	فهم طبيعة الدور الوسيط الذي تؤديه البراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات موضوع التطبيق
المجتمع والعينة	357شركة من المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية
أبرز النتائج	ان تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ربما يسمح للعاملين بأن يكونوا أكثر قدرة على التوجه بالبراعة التنظيمية ويجعلهم يبذلون أكثر مما يعزز

بدوره أدائهم، والذي ينعكس على الأداء التنظيمي	
(إبراهيم, 2017)	
عنوان الدراسة	البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي
مستوى الدراسة	مجلة
هدف الدراسة	يهدف البحث إلى بيان تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصرف الأهلي العراقي.
المجتمع والعينة	المصرف الأهلي العراقي في بغداد وشملت عينة من المديرين في الفرع الرئيس للمصرف في المستويات الإدارية (رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب).
أبرز النتائج	. كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لامتلاك القيادات في المصرف بالبراعة التنظيمية التي قادت المصرف نحو النجاح الاستراتيجي .
الدراسات الاجنبية	
(Jonson &et al., : 2008)	
عنوان الدراسة	"Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership "
مستوى الدراسة	مجلة
هدف الدراسة	دراسة دور سمات الفريق الأقدم والسلوك القيادي والتوفيق بين المصالح المتعارضة ضمن أعضاء الفريق الأقدم وتحقيق البراعة التنظيمية
المجتمع والعينة	شركات خدمات مالية أوروبية كبيرة مع مجموعة واسعة من مقدمي الخدمات المالية في بلدان مختلفة
أبرز النتائج	دور القيادة التحويلية التي تزيد من فاعلية سمات الفريق الأقدم في البراعة التنظيمية والتي ترتبط مع قدرة الشركة لجمع مستويات عالية من الإبداعات الاستكشافية والاستثمارية
(Jansen&et al:2009)	

Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms التمايز الهيكلي والبراعة: الدور الوسيط لأليات التكامل	عنوان الدراسة
مجلة	مستوى الدراسة
هدفت الدراسة الى معرفه هل ان التمايز الهيكلي في البراعة يساعد في المحافظة على عده متطلبات متعارضة لذا لا بد من تطبيق الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية المختلفة	هدف الدراسة
كانت عينه البحث 4000 شركة التي تغطي مجموعه واسعة من الصناعات وتم الاقتصار على 25 موظف.	المجتمع والعينة
من أبرز النتائج التي توصل اليها البحث التأثير المباشر للتميز الهيكلي على عمليات البراعة عن طريق الفريق الاقدم غير الرسمي (التكامل الاجتماعي الفريق الاقدم) والرسمية (واجهات متعددة الوظائف)	أبرز النتائج
(Li Ci Rong, 2013)	
How Diversity of the Senior Management Team Enhances Organizational Ambidexterity: The Role of Social Capital within Senior Executives. كيف يعزز تنوع فريق الإدارة العليا البراعة التنظيمية: دور رأس المال الاجتماعي ضمن كبار التنفيذيين	عنوان الدراسة
مجلة	مستوى الدراسة
دراسة ما إذا كان يمكن تنوع فريق الإدارة العليا يسعى في الوقت نفسه على الإبداعات المتعارضة	هدف الدراسة
113 شركة في الصين.	المجتمع والعينة
رأس المال الاجتماعي ضمن كبار المدراء التنفيذيين، بما فيها الترابط، الثقة والرؤيا المشتركة يمكن ان تتوسط الترابط بين تنوع الفريق والبراعة التنظيمية	أبرز النتائج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة آنفاً

ج- الدراسات السابقة الخاصة بمتغير التفكير الاستراتيجي وكما يأتي:

الجدول (4)

بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير (التفكير الاستراتيجي)

الدراسات العربية	
(خليف, 2010)	
عنوان الدراسة	"تطوير التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية في الأردن"
مستوى الدراسة	أطروحة دكتوراه
هدف الدراسة	تطوير التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في الأردن
المجتمع والعينة	دراسة ميدانية للمدراء من المستوى المتوسط والمدراء التنفيذيين في مجموعة من المدارس وقد وزعت الاستبانة على عينة الدراسة البالغة 115 مديرا.
أبرز النتائج	توصلت الدراسة إلى: تفاوت درجة ممارسة مدراء المدارس لمفهوم التفكير الاستراتيجي.
(العبيدي 2010)	
عنوان الدراسة	تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي
مستوى الدراسة	اطروحة دكتوراه
هدف الدراسة	الوقوف على واقع كليات الجامعة المستنصرية واقسامها في مجال التقانة والتفكير الاستراتيجي ودورهما في استراتيجية الابداع التنظيمي واثارة

واهتمام القادة الاستراتيجيون في الجامعة واهمية متغيرات الدراسة	
المجتمع والعينة	المجتمع هو منتسبي الجامعة المستنصرية بكلياتها كافة والعينة عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام البالغ عددهم(116)
ابرز النتائج	توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها وجود ترابط بين المتغيرات الرئيسية والثانوية لكل من تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي واستراتيجية الابداع التنظيمي
(مجداب، 2019)	
عنوان الدراسة	الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة
مستوى الدراسة	اطروحة دكتوراه
هدف الدراسة	يهدف البحث الى جملة من الأهداف تدور في مضمونها حول التأكد من مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي في تطوير الميزة التنافسية، اختبار الدور المعدل للتحديات البيئية في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، تحديد مدى قدرة القادة الاستراتيجيين على رسم رؤية بعيدة المدى وأدراك متغيرات الدراسة لتمكنهم من مواجهة التحديات البيئية.
المجتمع والعينة	اهم النتائج التي تم التوصل اليها ان التفكير الاستراتيجي له أثر معنوي على الميزة التنافسية وان المتغير المعدل التحديات البيئية يعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبيئة.
ابرز النتائج	اهم النتائج التي تم التوصل اليها ان التفكير الاستراتيجي له أثر معنوي على الميزة التنافسية وان المتغير المعدل التحديات البيئية يعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبيئة.
الدراسات الاجنبية	
(Torset,2002)	
عنوان الدراسة	Strategic Thinking: Why, What and HOW? التفكير الاستراتيجي: لماذا وماذا وكيف؟
مستوى الدراسة	مجلة
هدف الدراسة	جعل التفكير الاستراتيجي عملية رسمية في المنظمات.

المجتمع والعينة	مجتمع البحث المدراء في (12) شركة فرنسية كبيرة في صناعة الاتصالات، وشملت العينة (78) مديراً يمثلون الإدارة العليا والوسطى في تلك المنظمات.
أبرز النتائج	سعت الدراسة الى فهم أفضل حول دور التفكير الاستراتيجي في تسهيل العمل داخل المنظمة وخارجها مما يؤدي الى زيادة قدرة المدراء على حل المشكلات بشكل ابداعي
(penney,2010)	
عنوان الدراسة	Executive Fire Officers' Strategic Thinking Capabilities and The Relationship with Information and Communication Technology قدرات التفكير الاستراتيجي لضباط الإطفاء التنفيذيين والعلاقة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
مستوى الدراسة	أطروحة دكتوراه.
هدف الدراسة	فحص العلاقة بين قدرات التفكير الاستراتيجي وكفاءة استعمال تقنية الاتصالات والمعلومات وابرار اهمية دراسة سلوكيات الأفراد وقدراتهم الإبداعية فضلاً عن معرفة وجهات النظر الضباط حول استخدام التكنولوجيا.
المجتمع والعينة	المجتمع هو الاكاديمية الوطنية للضباط التنفيذيين والعينة مجموعة من الطلبة الضباط فيها والبالغ عددهم (290) طالباً.
أبرز النتائج	ان التفكير الاستراتيجي مهم في اعادة تشكيل القيادات وكذلك استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات، التعلم الدائم والالتزام التنظيمي يعزز قدرات التفكير الاستراتيجي.
(Dixit& Dhir,2021)	
عنوان الدراسة	Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. أسلاف التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية
مستوى الدراسة	مجلة
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أسلاف التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية.

المجتمع والعينة	تتكون عينة الدراسة من 220 متخصصًا من مختلف الصناعات في الهند.
أبرز النتائج	يتم إنشاء التأثير المباشر للإبداع وثقافة الشركة وإدارة المعرفة من خلال التفكير الاستراتيجي، فضلاً عن الميزة التنافسية. كما وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة آنفاً

ثانياً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

1. هناك تشابه نسبي بين المنهجية المستخدمة في الدراسة الحالية وبعض المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة.
2. الاستفادة مما توصلت له الدراسات السابقة ومحاولة اضافة شيء جديد للتراكم المعرفي الذي نأمل ان يساهم في فتح باب جديد للباحثين ودعم الدارسين في المستقبل
3. الاطلاع على الجوانب التحليلية للدراسات السابقة والاستفادة منه في الدراسة الحالية.
4. الاطلاع على بعض المقاييس العلمية المعتمدة في الدراسات السابقة ومحاولة الاستفادة منها في تصميم استمارة الاستبانة.
5. الاستفادة من بعض المصادر المستخدمة والدوريات والبحوث في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية.
6. الاستفادة من بعض الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل للدراسات السابقة.

ثالثاً: مميزات الدراسة الحالية

1. تعد اول دراسة عربية بحسب علم الباحث تناولت متغير تنوع توجه الهدف كمتغير جديد ومستقل.
2. تعد اول دراسة عربية بحسب علم الباحث تناولت متغير براعة فريق الإدارة العليا كمتغير جديد ومستقل
3. بحسب اطلاع الباحث انها تعد اول دراسة تم بحثها بهذه المتغيرات لكافة توابع وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة.

4. تميزت بدراسة المتغيرات الرئيسية (تنوع توجه الهدف، براعة فريق الإدارة العليا، التفكير الاستراتيجي) كحزمة واحدة.
5. تميزت الدراسة الحالية بانها تبنت الوصول للنتائج باعتماد اساليب حديثة للحصول على البيانات المطلوبة.
6. يعتقد الباحث ان المتغيرات الجديدة (تنوع توجه الهدف، براعة فريق الإدارة العليا) لا يقتصر استخدامها على مكان وعينة الدراسة والاماكن المماثلة فحسب، بل يمكن الاستفادة منه في مختلف المنظمات في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة

تمهيد:

تخصص هذا الفصل في توضيح إطار الجانب النظري لمتغيرات الدراسة من خلال نتائج الكتاب والباحثين ومن أجل تحقيق ذلك فقد تم تقسيم الفصل الى أربعة مباحث هي:

المبحث الأول: تنوع توجه الهدف

المبحث الثاني: براعة فريق الإدارة العليا

المبحث الثالث: التفكير الاستراتيجي

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول

التنوع في توجه الهدف

Diversity in goal orientation

القسم الأول: التنوع

مقدمة

إن مبدأ التنوع ليس بالأمر الجديد، ولكن مع الانفتاح والتقدم العلمي في العالم الرقمي والحديث، والاهتمام بالإنسان، وحقوقه والشراكة، فقد عمل على انبثاق فكرة مجتمع واحد، يتكون من تعدد فكري، وتعدد ديني، وعرقي ويكون العامل المشترك بينهم انسانية الانسان، والمحافظة على كرامة الانسان، من دون اي نوع من انواع التمييز، مما ينعكس ايجابيا على النسيج الاجتماعي، ويزيد التماسك والرابط الاجتماعي.

وعند مراجعة البحوث حول التنوع، حددت تلك البحوث أربعة أطر عامة يمكن من خلالها النظر في التنوع كممارسة من قبل المنظرين والممارسين. الأول في إطار تكافؤ الفرص وهو إطار يؤكد على الوصول والممارسات الشمولية، مثل الاهتمام بمناخ العمل وتوسيع افاقه اما الثاني فهو إطار تطوير الافراد، يمكن وضع تعلم التنوع باعتباره منفعة للفرد من خلال التطور المعرفي والنمو العاطفي وتوفير المهارات والكفاءات للنجاح في مجتمع متنوع. اما الإطار الثالث، فينظر إلى التعليم باعتباره وسيلة للتغيير الاجتماعي، اذ يمكن النظر إلى التنوع في على أنه وسيلة لتحدي وتفكيك التفاوتات الاجتماعية. أخيرًا، يمكن فهم التنوع من خلال عدسة ما بعد البنيوية كوسيلة لزراعة النماذج المتميزة الحالية للفكر. من خلال الانفتاح على "الأخر"، اذ تتطور إمكانات جديدة للفكر والتعبير.

وفي الجانب المقابل أصبح التنوع التنظيمي أكثر قضية حاسمة في المنظمات ومن بين أمور أخرى بسبب التغيرات الديموغرافية وزيادة معدل مشاركة المرأة في القوى العاملة، ومن الواضح أن تنوع القوى العاملة يزداد بسرعة، لكن القليل فقط من المنظمات نفذت بالفعل برامج التنوع، اذ تحدد بعض الدراسات الأسباب الاقتصادية لإنشاء إدارة التنوع من حيث انخفاض مستويات التغيب، وجذب واستبقاء الموهوبين، وزيادة الإبداع والابتكار، وحل المشكلات بجودة أعلى وكذلك من حيث مؤشرات الربح العامة (Hanappi, 2007:159). اذ إن التكوين الديموغرافي المتغير للقوى العاملة، وتوقعات السلوك الأخلاقي، فضلا عن الضغط من السوق العالمية تجبر المزيد والمزيد من المنظمات على التعامل مع تنوع العاملين (Ravazzani, 2016:156).

أولاً: مفهوم التنوع

قد يُنظر إلى التنوع على أنه سمة من سمات مجموعة اجتماعية (أي مجموعة أو منظمة أو مجتمع) تعكس درجة وجود اختلافات موضوعية أو ذاتية بين الأشخاص داخل المجموعة (دون افتراض أن أعضاء المجموعة على دراية بالضرورة بالاختلافات الموضوعية أو أن الاختلافات الذاتية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاختلافات الأكثر موضوعية) (Van & Schippers,2007:519). ويمكن تعريف مصطلح "تنوع قوى

العمل Diversity Workforce على أنه تعدد أوجه التشابه والاختلاف بين العاملين في منظمة ما، التي تجعل كلا منهم يمتلك ميزة معينة ويختلف عن الآخرين، فيشكلون مزيجاً في العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المستوى الاجتماعي، الإعاقة، القدرات البدنية، الديانة، تنوع الشخصية، الأصول العرقية، اللغة، الخلفية الثقافية، نمط الحياة، تولي المناصب، الوضع والمكانة والموقع الجغرافي، التخصص الوظيفي، الوظيفية (Akinnusi, et al., 2017: 108-109). تشير غالبية المؤلفات إلى أن التنوع يمثل مشكلة صعبة لديناميكيات الفريق بين الأشخاص، وعمليات صنع القرار، والأداء إذ يشير التنوع إلى وجود اختلافات فردية داخل الفريق من حيث العمر والجنس والجنسية والعرق والقيم والشخصية والتوجه نحو الهدف والنماذج العقلية وما إلى ذلك (Harrison and Klein, 2007: 1205).

في حين يعرف التنوع على أنه الاختيار الواعي وبذل الجهود من قبل القيادات الإدارية بتحديد مصالح وتوقعات منظماتهم، وتأشير سلوكيات المجموعات المختلفة والمتعددة وفق معايير معينة وضمنان للحقوق (Stephen & Mary, 2012: 5). وهنا نرى أنه عادة ما يتم تصور التنوع على أنه يشير إلى الاختلافات بين الأفراد على أي سمة قد تؤدي إلى تصور أن شخصاً آخر يختلف عن الذات من حيث المبدأ، قد تتعلق أبحاث التنوع بأي بُعد محتمل للتمايز، ولكن ركزت أبحاث التنوع بشكل أساسي على الاختلافات في الجنس والعمر والعرق والحيارة والخلفية التعليمية والخلفية الوظيفية والسؤال الرئيسي في التنوع هو كيف تؤثر الاختلافات بين أعضاء مجموعة العمل على عملية المجموعة وأدائها، بالإضافة إلى مواقف أعضاء المجموعة والرفاهية الذاتية (Van & Schippers, 2007: 517). ويشير بعض الباحثين أن للتنوع أبعاداً كالنوع والعمر والأصول العرقية. أما الأبعاد المعرفية كالتعليم، الخبرة الوظيفية، القيم، الإدراك، والخصائص الشخصية للفرد داخل مجموعة العمل (Mollel, al et, 2015: 168). كما يمكن تقسيم أبعاد التنوع إلى أولية وثانوية، تتمثل الأبعاد الأولية في العمر، الأصول العرقية، النوع، والقدرات والسمات البدنية؛ والتي تشكل "صورة الذات"، أما الأبعاد الثانوية فتتمثل في الخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي، الدخل، الحالة الاجتماعية، المعتقدات الدينية، وخبرات العمل؛ وهي تؤثر على "تقدير الذات" هذا ويبرز التحدي أمام المنظمات السياحية في كيفية توليد نتائج إيجابية متعددة والارتقاء بمستوى الأداء، ويعتمد هذا على عوامل متعددة كمستوى الوعي بالتنوع، والخبرة والتعليم، والذكاء العاطفي (Amaliyah, 2015: 179).

ويرى الباحث "أن التنوع مجموعة من الفوارق المرتبطة بالعرق، النوع الاجتماعي، الهوية الجنسية، التوجه الجنسي، العمر، الدين، أسلوب المعرفة، مستوى التعليم، الوضع الاقتصادي والاجتماعي، الطبقة، القدرة الجسدية والأصول الوظيفية وغيرها الكثير وفي ضوء هذه الفوارق، يتحتم على المنظمة أن تضع مقاييسها الخاصة بها في تعريف التنوع وفقاً لثقافتها وقيمها وأهدافها".

إدارة التنوع

تُعرف أداة الإدارة المعروفة على نطاق واسع للتعامل مع التنوع ومنع التمييز في المنظمات باسم إدارة التنوع ويتم تحديد استراتيجيات هذه الإدارة من خلال تعزيز تنفيذ التنوع وعدم التجانس في المنظمات، إذ إن

إدارة التنوع هي جزء من التغيير والتطوير في المنظمة، وبشكل عام، يتميز التنوع بأربعة مجالات هي (Özdemir,2018:4):

- 1- الشخصية (مثل السمات والمهارات والقدرات)
- 2- العوامل الداخلية (مثل الجنس والعرق والتوجه الجنسي)
- 3- العوامل الخارجية (مثل الثقافة والجنسية والدين والحالة الاجتماعية)
- 4- التنظيمية (على سبيل المثال، المنصب، القسم).

ويؤدي الأفراد العاملون عنصراً حيوياً لكل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاحها على تحقيق أهدافها، ولذلك تحاول القيادات الإدارية التعامل مع عاملها على أساس الإبداع والتميز والنجاح، فتعمل على استثمار قابلياتهم ومهاراتهم واستيعاب تنوعهم عرقياً وثقافياً، وتسهم في وضع إجراءات تهدف لخلق بيئة مناسبة لهم تمكنهم من إيجاد ثقافة مشتركة ناتجة من ثقافتهم المتنوعة (Seymen, 2006:298). وعلى مر السنين، تم تطوير المفاهيم الرئيسية الآتية لإدارة التنوع (Thomas & Ely, 1996:2):

1. نهج الإنصاف والتمييز
2. نهج الوصول والشرعية
3. نهج التعلم والفعالية.

اذ يحاول النهج الأول والثاني تكيف المنظمة مع البيئات المتغيرة ولكن يتجاهل النهجان وجهة نظر الإدارة والتكامل الداخلي اما بخصوص النهج الثالث فهو يدير التنوع داخلياً (Maxwell, 2004:184). ويمكن توضيح جوانب عدة متعلقة بالتنوع من خلال الجدول (5)

جدول (5)
عدة جوانب متعلقة بالتنوع

الإفادة من التنوع	تكامل التنوع (دمج التنوع)	استيعاب الأقليات	المدخل / المؤشرات
المنافسة	التوقعات الاجتماعية	الفرص المتساوية	الهدف
القدرات , المعرفة , الشبكات	العرق, القومية , اللغة , الدين , التوجه الجنسي , العمر	النوع – الابوة – العجز او الإعاقة	الابعاد
الفرق غير المتجانسة , شبكات العاملين, تنوع المجهزين , التوظيف في تخصصات الابتكار ذات العلاقة, تقييم	العمل المرن , توازن العمل – الحياة , توسيع مساحة التوظيف , التدريب , الشراكة مع المؤسسات والشبكات ,	نظام الكوتا	الممارسات

سياسة الأهداف.	الاتصالات الداخلية والخارجية.		
الهيكل المخصص , التخطيط والميزانية	الدور المخصص والتخطيط	بالكاد يكون موجودا	الهيكل الإداري
الابتكار , الأسواق الجديدة	تحفيز العاملين , صورة المؤسسة	المساواة في التعامل , تقليل الدعاوى القضائية	الفوائد
التصرف الحضاري	زيادة الصراعات , التمييز العكسي	تقليل التوظيف وترويج المعايير, التصورات الذاتية السلبية للتخصص او المهارة	التأثيرات الجانبية

Source: Ravazzani, S. (2016). Understanding approaches to managing diversity in the workplace. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 35(2), 154-168.p:157.

ويمكن تعريف إدارة التنوع على أنها "العملية الإدارية الشاملة المخططة تخطيطاً منظماً لتطوير البيئة التنظيمية للمنظمة، والتي يمكن أن يساهم فيها كافة العاملين ذوي السمات المتشابهة أو المختلفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وخلق ميزة تنافسية، بحيث لا يتم استبعاد أحد على أساس عوامل لا علاقة لها بالإنتاجية (Carelse,2013: 27). يتفق معظم المؤلفين على أن إدارة التنوع تركز على الفوائد الإضافية التي يمكن أن يجلبها العاملين المختلفون رغم أنها متجذرة في سياسات الهوية (Jong, 2016: 349). إذ أن التنوع كان بسبب التنافس العالمي للمنظمات لتحقيق أهدافها من خلال استغلال تطور التنقل وسهولة الحركة الذي أدى لتنوع وتعدد الأفراد العاملين بتلك المنظمات، إضافة إلى دخول الجنس الآخر العمل ونقصان معدل الوفيات (Rollinson&Broad,2002: 53). إذ نلاحظ ان حالة التنوع المنخفض تولد نصاً باهتاً ومتكرراً من حيث الإنجاز (Li,2020:5905).

في حين ان العلاقة بين التنوع والأداء وتوجهات الهدف تكمن في التركيز التحفيزي للأفراد واستراتيجيات التنظيم الذاتي في إعدادات الإنجاز لأن توجهات الهدف مرتبطة بطبيعتها بمواقف الإنجاز و الهدف إذ قد يتم تنفيذ تلك التوجهات في أي مكان يؤثر فيه التنوع على الأداء والتي تكون ذات صلة او إنها تشكل تأثيراً أساسياً وعالمياً في الإنجاز ، وبالتالي أيضاً قد يكون هذا تأثير ذا صلة على نطاق واسع بفهمنا لـ علاقة التنوع والأداء ، إذ ان نظرية التوجه نحو الهدف تقترح أن توجهات أهداف أعضاء الفريق قد تتحدث عن احتمالية أن الأعضاء لديهم الدافع لمتابعة الفوائد الإعلامية للتنوع واحتمال ان ذلك سوف يؤدي الى التنوع في التحيزات بين المجموعات التي تعطل صياغة المعلومات (Nederveen, et al,2013 : 785).

ويرى الباحث "ان ادارة التنوع في مكان العمل بالشكل الصحيح تساعد في تقليل المشكلات

وزيادة فرص التسويق والتوظيف والإبداع وتحسين صورة العمل، ويمكن أن تكون لإدارة التنوع تأثير إيجابي على معنويات العاملين وتطوير بيئة عمل تكون شاملة للجميع".

أهمية وفوائد إدارة تنوع القوى العاملة

تواجه إدارة التنوع من قبل المنظمات عدة مشكلات؛ تتعلق بثقافة المنظمة تجاه أسلوب عمل موظفيها، وأصولهم العرقية وربما توقعاتهم. إن إدراك الاختلافات الثقافية وتعلم كيفية التعامل معها وإدارتها، يعتبر أحد أسس النجاح في المستقبل (Rovinaru & Rovinaru, 2010: 424). إذ أدى التقارب بين عدة عوامل مثل تدويل الأعمال التجارية، وتطوير الأسواق العالمية، وتنامي تنقل القوى العاملة، والوعي المتزايد للاختلافات الفردية، إلى تحويل العالم إلى قرية عالمية، وتتميز كل دولة اليوم إلى حد ما بمجتمع عالمي و نظرًا لأن المنظمات هي عوالم مصغرة لمجتمعاتها، فلدينا الآن "قوة عاملة متنوعة تضم عددًا كبيرًا من المعتقدات والتفاهات والقيم وطرق مشاهدة العالم والمعلومات الفريدة"، مما يجعلها "مشكلة رئيسية" في المجالات السياسية والقانونية والمنظمات والساحات التعليمية ومع ذلك، نلاحظ أن اعتماد التدريب على التنوع لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة تنوع الإدارة العليا والتنوع العام للقوى العاملة وعلى نفس المنوال، تم الإشارة إلى الدراسة التي أجراها Blum et al. (1994)، والذي وجد أن المنظمات ذات التنوع الأعلى تميل إلى تقديم رواتب أقل ودوران موظفين أعلى و من ناحية أخرى، للحصول على الفوائد الكاملة لإدارة التنوع، ومن الواجب التأكيد أنه لا يكفي "قبول أن الأفراد مختلفون ولكن خلق جو من الدمج والالتزام بتقدير التنوع وبعبارة أخرى، يجب أن تكون إدارة التنوع ميزة استراتيجية وتنافسية وأن الوسيلة المناسبة لتحقيق ذلك هي من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية إذ يعتمد مفتاح إدارة التنوع على التفكير الاستراتيجي والسياسات التي تركز على الناس، في حين أن إدارة التنوع هي نهج يدور حول العاملين، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي الوصي على عمليات إدارة الأفراد (Akinnusi, et al., 2017:109). ويمكن تلخيص فوائد إدارة التنوع في الآتي:

- 1- الابتكارات الجديدة، وتبادل المعرفة، وتعزيز المعرفة، وتماسك الفريق، في حين أن المشاكل التي تولدها هي التمييز، والصراعات، والتحيز، وله آثار إيجابية وسلبية على الأفراد والجماعات والمنظمة (Bamgbade et al., 2014:1048).
- 2- تنوع القوى العاملة له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي (Ogbo et al., 2014:231).
- 3- تنوع أكبر في طول المشكلات؛ المواهب والخبرات الفردية المستفاد منها، تؤدي مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات إلى جودة الخدمة وإرضاء العملاء وولائهم محليًا وعالميًا، ويشعر العاملون بالراحة عند التعبير عن وجهات نظر مختلفة، يوفر مجموعة أكبر من الأفكار والخبرات؛ إلهام جميع العاملين لأداء أعلى قدراتهم (Ike & Eze, 2013:149).
- 4- الاستخدام الكامل للموارد البشرية؛ تقليل النزاعات الشخصية؛ تعزيز علاقات العمل القائمة على الاحترام المتبادل؛ رؤية تنظيمية مشتركة وزيادة الالتزام بين مختلف العاملين؛ المزيد من الابتكارات والمرونة وتحسين الإنتاجية (kEdewor & Aluko, 2007:194).

ويرى الباحث "ان النجاح المستقبلي لأي منظمة يعتمد على القدرة على إدارة مجموعة متنوعة من الافراد أصحاب المواهب الذين يمكنهم تقديم أفكار ووجهات نظر وآراء مبتكرة

لعملهم. ويمكن تحويل المشكلات التي تواجه المنظمة بسبب التنوع في مكان العمل إلى أصول تنظيمية استراتيجية إذا تمكنت المنظمة من الاستفادة من هذا النوع الخاص بالموهوبين والمتنوعين مع مزيج من المواهب ذات الخلفيات الثقافية المتنوعة، والأجناس، والأعمار وأنماط الحياة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة".

أنواع التنوع

يمكن الإشارة هنا إلى تصنيف أنواع التنوع وفق الآتي:

1- تنوع المعلومات

يشير تنوع المعلومات إلى الاختلافات في المعرفة أو المهارات أو الخبرة ذات الصلة بالمهمة المتاحة لأعضاء الفريق و يمكن أن يشمل ذلك الاختلافات في المعلومات التي يمتلكها أعضاء الفريق بالفعل ، والاختلافات في الشبكات الاجتماعية لأعضاء الفريق التي تؤثر على المعلومات التي يمكنهم الوصول إليها، إذ يميل الباحثون الذين يركزون على هذا التعريف للتنوع إلى رؤية الفرق كوحدات معالجة معلومات ، وغالبًا ما يعتمدون على نظريات حول معالجة المعلومات وتطورها و تشير هذه النظريات إلى أن وجود العديد من الأفكار للاختيار من بينها يمكن أن يسمح للفرق بأن تكون مرنة في مواجهة التحديات المعقدة والناشئة ، وعند طرح أفكار متعددة ، سيتم اختيار الأفضل والاحتفاظ بها ، إذ أن الفرق تستفيد من وجود أكبر عدد ممكن من الموارد المعلوماتية المتاحة (Olmstead, et al.,2017:284-285).

2- تنوع القيم

يشمل تنوع القيم الاختلافات في قيم أعضاء الفريق أو مواقفهم أو معتقداتهم، لا سيما فيما يتعلق بمهمة الفريق، الاختلافات المتصورة في القيم، والتي قد تكون مرتبطة بالاختلافات الاجتماعية والديموغرافية، يمكن أن يكون لها تأثيرات متشابهة، إذ تميل النظريات التي تتماشى مع التركيز على تنوع القيم إلى شرح كيف يمكن للاختلافات الحقيقية والمتصورة في الأعراف أو المواقف أو المعتقدات أن تقسم أعضاء الفريق، في حين أن أوجه التشابه يمكن أن توحدهم (Harrison and Klein,2007:1206). ويمكن ان يتنبأ بأن الناس سيحبون ويرغبون في الارتباط بالآخرين الذين يبدو أن لديهم قيمًا متشابهة إذ ان النظريات ذات الصلة جادلت بأن الناس غالبًا ما يصنفون بعضهم البعض ضمناً إلى "داخل مجموعات" و "خارج المجموعة" بناءً على معرفتهم وتصوراتهم لقيمهم وقيم الآخرين وقد يُظهر أعضاء الفريق محاباة لأولئك الذين يعتقدون أنهم جزء من "داخل المجموعة"، بينما يقفون بالصد أمام أولئك الذين يعتبرون في "خارج المجموعة" و أخيراً، تقترح النظرية أن قيم الفريق قد تصبح متجانسة بشكل متزايد بمرور الوقت من خلال التغييرات في عضوية الفريق ، إذ يلاحظ ان أعضاء الفريق الذين يشاركون الفريق القيم السائدة ينظمون بشكل اقوى الى الفريق و بشكل تفضيلي بينما اعضاء الفريق الذين يحملون قيم تتعارض مع الفريق يتم تركهم تدريجيا ويغادرون الفريق (Olmstead, et al.,2017:284).

3- تنوع المكانة

يمثل تنوع المكانة الاختلافات في نسبة الأصول أو الموارد ذات القيمة الاجتماعية التي يمتلكها كل عضو في الفريق ويمكن أن تشمل هذه الأصول الأجور والهيبة وسلطة اتخاذ القرار ورأس المال الاجتماعي داخل وخارج الفريق وغالبًا ما ترتبط نسبة الأصول التي يمتلكها كل عضو في الفريق بأنماط واسعة في المجتمع عمومًا والتي تحدد قيمة لخصائص معينة ومع ذلك، فإن الحالة النسبية للأفراد داخل الفريق مبنية لكل عضو وقد يختار القائد الرسمي مشاركة سلطة اتخاذ القرار مع أعضاء الفريق، ويمكن لأعضاء الفريق أيضًا دعم بعضهم البعض وزيادة رأس مالهم الاجتماعي من خلال تشكيل تحالفات (Lau, & Murnighan, 1998:327). إذ تحاول النظريات حول تنوع المكانة شرح كيف ولماذا يتم توزيع الموارد الاجتماعية أو الاقتصادية بشكل غير متساو في المجتمع، وماذا يمكن أن يحدث عندما يتم إعطاء بعض الأشخاص أقل من الآخرين من حولهم جزئيًا، تشير هذه النظريات إلى أن أعضاء الفريق الذين يتمتعون بمكانة أكبر يميلون إلى التحدث أكثر، والمقاطعة أكثر، ومحاولة توجيه محادثة الفريق في كثير من الأحيان، بينما يميل أولئك الذين لديهم القليل إلى التحدث بشكل أقل، والانسحاب من تفاعلات الفريق (Keltner, et al., 2003:44-45).

القسم الثاني: توجه الهدف

نبذة تاريخية:

تم تصور مفهوم توجه الهدف بشكل مستقل من قبل علماء النفس التربوي خلال السبعينيات والثمانينيات في محاولة لتطبيق نظرية أتكينسون (1964) لدوافع الإنجاز في الفصل الدراسي، وصف إيسون (1979) الطلاب على أنهم يمتلكون توجهات تعليمية أو صافية، وفقًا لإيسون، كان التوجه التعليمي هو الموقف السائد لدى الطلاب الذين اقتربوا من الكلية كفرصة لاكتساب المعرفة والحصول على التنوير الشخصي والتعليمي (Payne, 2007: 128). في حين أدى العمل المبكر الذي قام به دويك وزملاؤه مع الأطفال في معرفة الإنجاز إلى تحديد نمطي استجابة سلوكية ظهر عندما واجه الأطفال مهام صعبة، يُطلق على هذه الأنماط السلوكية الأولى، التي تتميز بالاستجابات غير القادرة على التكيف، نمط "عاجز" إذ يميل الأطفال الذين يتبنون نمط سلوك عاجز إلى تجنب المهام الصعبة ويقللوا من مستوى أدائهم عندما يواجهون موقفًا صعبًا أما النمط السلوكي الثاني، الذي يتميز بالاستجابات التكيفية، كان يسمى بالنمط "الموجه نحو الإتقان" على عكس النمط الذي لا حول له ولا قوة، إذ سعى الأطفال المهتمون بالإتقان إلى القيام بمهام صعبة وأظهروا زيادة في الجهد عند مواجهتهم الفشل (Breland, 2001:8). وهنا يمكن القول ان توجه الهدف هو بناء نشأ في الأدبيات التربوية التي تشير إلى أن الأفراد لديهم إما توجه تعليمي أو أداء تجاه المهام، على سبيل المثال يتميز التوجه التعليمي بالرغبة في زيادة كفاءة الفرد من خلال تطوير مهارات جديدة وإتقان

مواقف جديدة وفي المقابل، يعكس توجه الأداء الرغبة في إظهار كفاءة الفرد للآخرين وأن يتم تقييمه بشكل إيجابي من قبل الآخرين (Bell, et al., 2002:4). وقد ركز المنظرون على أهداف الإنجاز، والتي تم تصورها على أنها مقاييس محددة ظرفية للتوجه التحفيزي، وجادلوا بأنهم قد يكونون يمتلكون أقوى تنبؤات للنجاح الأكاديمي، إذ تعكس أهداف الإنجاز الغرض من سلوك الإنجاز في بيئة معينة وعند متابعة أهداف الإتقان في موقف التعلم، يكون هدف الفرد هو تطوير الكفاءة من خلال اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، وعند السعي لتحقيق أهداف الأداء، يكون هدف الفرد هو إظهار الكفاءة بالنسبة للآخرين ومع ذلك، لا يتم توجيه جميع الأفراد بشكل إيجابي نحو الكفاءة، ويتبنى البعض أهداف تجنب العمل التي تركز على تقليل الجهد (Harackiewicz, 2002: 562). ووصف التوجه نحو الهدف بأنه "عامل فرق فردي مستقر نوعاً ما قد يتأثر بالخصائص الظرفية (Button, et al., 1996:28).

ومن المعروف من ناحية أن توجهات الأهداف (الميل إلى السعي لتحقيق أهداف معينة في المواقف ذات الصلة بالإنجاز) تؤثر على النتائج ذات الصلة بالإنجاز (على سبيل المثال، الدافع الداخلي أو القلق من الاختبار أو الأداء) في مجموعة واسعة من السياقات مثل المدرسة، الرياضة أو في العمل عادةً ما يُنظر إليها على أنها مستقرة جزئياً على الأقل بمرور الوقت وهذا هو السبب في أن توجهات أهداف الإنجاز غالباً ما تُنسب إلى أنها تأسست في جوانب أكثر عمومية لدوافع الإنجاز مثل الحاجة إلى الإنجاز أو الخوف من الفشل وقد ذكر أيضاً أن توجهات أهداف الإنجاز متجذرة في الأهداف الأوسع نطاقاً التي تؤثر على تحقيق الهدف البشري في مجموعة من السياقات (Jake & Dickhauser, 2019: 90).

ومن ناحية أخرى إن إتقان التوجه نحو الهدف يركز فيه المتعلم على التعلم وتنمية المهارات مع المعرفة المتعمقة إذ يمكن أن تتراوح المكونات من الاهتمام والفضول إلى إتقان المهام إلى الأداء الأفضل مما كان عليه في الماضي إذ انه مرتبط بنمط إيجابي وقابل للتكيف من السمات للتعلم المتعمق وتأثيره على النتائج العاطفية إذ ان الأداء المنخفض كفرصة للتعلم والاستجابة بمشاعر إيجابية مثل الأمل والمتعة في التعلم الجيد (3: Kathan, et al., 2020). وأشار (Pekrun & Maier, 2006: 584) إلى أن إتقان التوجه نحو الهدف تنبأ بشكل إيجابي بالتعلم والأمل والفخر وتوقع سلبياً الشعور بالملل والغضب بالإضافة إلى ذلك، إن إتقان التوجه نحو الهدف مفيد لتقليل التوتر والقلق أثناء مسار البحث عن وظيفة. ويمكن القول إن توجهات الهدف تشمل إتقان الهدف، وهدف نهج الأداء، وتوجيهات أهداف تجنب الأداء. فيما يتعلق بهذه التوجهات، يركز هدف الإتقان على إتقان المهمة، بينما يركز هدف الأداء على التقييمات المتعلقة بالقدرة، يهتم هدف نهج الأداء بإثبات الكفاءة، بينما يهتم هدف تجنب الأداء بتجنب إظهار عدم الكفاءة (Wang & Yan, 2018: 5-6). إذ يوضح بحث توجيه الهدف أنه يمكن للأشخاص تأييد أهداف مختلفة في وقت واحد، وقد اكتسب نهج الأهداف المتعددة دعماً كبيراً على مر السنين على سبيل المثال، استخدم Luo وزملاؤه (2011) مزيجاً مشتركاً من نهج الإتقان ونهج الأداء وتجنب الأداء لتحديد الملفات الشخصية (Mädamürk, et al, 2020: 7).

مفهوم الهدف

يمكن تحديد الأهداف على أنها نهايات تتضمن سلوكاً أو مهارة أو نتيجة أو حالة معرفية أو شعوراً، إذ قد يرغب الشخص في السفر أو تعلم لغة جديدة أو فقدان وزن أو الشعور بثقة أكبر أو تحسين مزاجه ومن

خلال ما تقدم يمكن تمييز ان أهداف العمل لها نهاية ومجهود، في حين أن أهداف التقاعس لها حالة نهائية مريحة، قد يرغب الشخص في أن يكون أكثر نشاطاً بشكل عام، أو أن يجري ماراثوناً في أبريل، بينما قد يرغب شخص آخر في أخذ قيلولة قبل العشاء (Albarracín, et al., 2019:239).

يتم تعريف الأهداف على أنها تمثيلات داخلية للحالات المرغوبة من حيث الجوهر، فإن الأهداف التي يسعى الأفراد لتحقيقها هي مصدر الدوافع البشرية (Medcof, eta l., 2006:2). ان فهم الاختلافات الفردية حول تحديد الهدف مهم لكل من الأغراض النظرية والتطبيقية لأن الأفراد غالباً ما يكونون في أماكن معينة حيث يتعين عليهم اتخاذ قراراتهم الخاصة بشأن مستويات الهدف الأولية والمثابرة المستمرة على الهدف، تستند نظرية تحديد الأهداف على افتراض أن السلوك البشري هادف ومنظم بأهداف الفرد اذ يعتبر تحديد الأهداف من بين النظريات الأكثر صحة وعملية لتحفيز العمل وأداء المهام. اذ أن الأداء هو وظيفة إيجابية لمستوى الهدف والتفسير المقدم لهذه النتائج هو أن الأفراد يضبطون جهودهم على مستوى الهدف الذي يسعون من أجله. و بحثت معظم دراسات الهدف في مرحلة تحديد الهدف (أي مستوى الهدف، وخصوصية الهدف) ، والسعي نحو الهدف (أي كيف يمكن تحقيق الهدف المنشود) ، ونتائج الهدف (أي الأداء) ، أو متغيرات الوسيط الأساسية لنتائج الهدف (على سبيل المثال ، القدرة ، وردود الفعل ، والالتزام) (Cron, et al., 2005:56-57). كما يمكن أن يؤثر الهدف على مواقف الأفراد تجاه بدائل صنع القرار، لأن الهدف هو تعزيز للفرد اذ يمكن أن يبالغ في تقدير تحقيق الهدف المتمثل في جلب المشاعر الإيجابية، والتي تعطي حافزاً يفضي إلى تحقيق الهدف توقعات عاطفية أكثر إيجابية وأنه في تحقيق الهدف في هذه العملية، سيختبر الناس مجموعة متنوعة من المشاعر، جنباً إلى جنب مع تلك المعتقدات والميول السلوكية المتعلقة بالآخرين (HE& JIN. 2021:1414). ان تحديد الأهداف هو مفهوم شائع للغاية في تخطيط العمل وتقييمه، ومفيد كمكون أساسي للإدارة التنظيمية بشكل عام و على الرغم من أنها ممارسة شائعة للعديد من المنظمات في جميع قطاعات النشاط البشري تقريباً الا ان الأدلة المتاحة تشير إلى أنه ليس كل موظف أو معلم أو مدير أو منظمة يعرف كيف يفعل ذلك أو افعلها بشكل جيد اذ وجدت الدراسات الاستقصائية التي أجريت في أوقات مختلفة في المملكة المتحدة أن ما يصل إلى 79٪ من المنظمات البريطانية و 62٪ من المنظمات تستخدم تحديد الأهداف كأداة لإدارة العاملين لتحفيزهم (Ogbeiwi, 2018:1).

ويرى الباحث ان الهدف هو " تصور فكري مسبق ومنظم عن الحالات أو النتائج النسبية لتطور ما يتم اختياره وتحديده من الواقع الموضوعي ويتم تحقيقها بواسطة السعي والنشاط الفاعل للإنسان".

مفهوم توجه الهدف

كما أشرنا سابقا ان بناء توجه الهدف له جذوره في نظرية أتكينسون (1964) لدوافع الإنجاز التي ركزت على التأثير المشترك للدافع للنجاح والدافع لتجنب الفشل في مواقف الإنجاز. كما هو مذكور أعلاه، تم تصور التوجه نحو الهدف على أنه يحتوي على كل من السمات ومكونات الحالة (Cellar, et al.,)

2011:468). وتعكس توجهات الأهداف تفضيلات الهدف في سياقات الإنجاز التي تؤثر على تصرفات الأفراد وردود أفعالهم إذ ان توجهات الأهداف هي اختلافات فردية مستقرة نسبياً حتى عندما تتأثر أيضاً بالبيئة كمتغيرات الفروق الفردية، تعكس توجهات الهدف أربعة اتجاهات مرتبطة ولكنها متميزة، التمييز الأساسي هنا هو بين التعلم وتوجهات الأداء، التمييز الثانوي بين متغيرات النهج والتجنب لهذه الاتجاهات و يرتبط توجه نهج التعلم بالتركيز على تطوير المعرفة وزيادة الكفاءة بينما تقييم الأداء يدور حول تحسين الذات أو بعض المعايير المطلقة (أي يرغب المرء في التحسين بالمقارنة مع مستوى سابق من المعرفة أو الخبرة أو المهارات ، أو للحصول على إتقان مهمة محددة)، يحتوي توجيه تجنب التعلم أيضاً على المرجع الذاتي أو المعيار المطلق لتقييم الأداء، ولكنه يركز على تجنب فقدان المعرفة والكفاءة (على سبيل المثال، لتجنب انخفاض مستوى الإنجاز مقارنة بالمستوى السابق للمعرفة والخبرة، أو المهارات، أو تجنب عدم إتقان مهمة؛ على سبيل المثال، تجنب نسيان ما تعلمه المرء). اما توجه نهج الأداء فهو التركيز على إظهار الكفاءة من خلال التفوق على الآخرين. وبالتالي، فإن معيار تقييم الأداء يكون خارجياً مثل المقارنة مع الآخرين ويعكس اتجاه تجنب الأداء أيضاً معيار الأداء المرجعي الآخر، ولكن ينصب التركيز هنا على تجنب الأداء الذي يكون أسوأ من الآخرين، الدافع هنا هو تجنب الظهور غير الكفاء (Nederveen, et al.,2013:789).

ويتم تعريف توجيه أهداف للإنجاز على أنه الغرض التحفيزي للشخص للمشاركة في مهمة محددة (Manrique et al., 2020 :3). ويشير كذلك إلى تفضيلات هدف الفرد أو الموقف في مواقف الإنجاز كما يوحي هذا التعريف، تم التعامل مع التوجه نحو الهدف بالتناوب على أنه تفضيل مستقر يشبه السمة (Jennifer et al., 2019:1). إذ ان التوجه نحو الهدف هو الاستعداد لتبني ومتابعة أهداف معينة في سياقات الإنجاز (Pieterse, et al., 2013 :153). او هو نمط المعتقدات العام الذي يؤدي إلى طرق مختلفة لمقاربة حالات الإنجاز والمشاركة فيها والاستجابة لها، إذ يمكن تحديد هدف الإنجاز كحالة نهائية يدركها الفرد وينصب التركيز على الكفاءة إما من خلال إتقان المهمة (أي إتقان توجيه الهدف) أو إظهار الأداء (أي توجيه هدف الأداء) (Kathan, et al.,2020 :3). ان التوجه نحو الهدف هو بناء نشأ في الأدبيات التربوية التي تشير إلى أن الأفراد لديهم توجه تعليمي أو أداء تجاه المهام، إذ يميل الأفراد الذين لديهم توجه تعليمي إلى متابعة ما يسميه الباحثون نمط الاستجابة التكيفية ومع ذلك، يرتبط توجيه الأداء بما أطلق عليه الباحثون نمط استجابة غير قادر على التكيف (Bell & Kozlowski, 2002: 4-5).

في حين يرى (Pintrich, 2003: 157) ان توجه الهدف هو تفسيرات حول أسباب النجاح او الفشل في المهمة والتوجه العام لمباشرة المهمة وتقويم الأداء وتقديم تفسيرات حول أسباب النجاح والفشل في المهمة والمثابرة في الأداء

أن أهداف الإنجاز يمكن أن تنشأ من السمات الشخصية أو تكون مدمجة عن قصد في الظروف البيئية، مثل الفصول الدراسية أو إعدادات العمل (Zhou,et al.,2020:3). إذ تشير النظرة الشخصية لأهداف الإنجاز إلى أن لدى المرء تركيزاً عاماً أو غرضاً للإنجازات بدلاً من مجرد هدف محدد لديهم لمهمة معينة إذ ان التوجه نحو الهدف هو إيمان الفرد بالنجاح أو الإنجاز بشكل عام وليس في سياق محدد (Giota, 2007:43). ويمكن للأفراد أن يكونوا موجهين للإتقان نسبياً أو موجهين للأداء ومن المرجح أن يعتقد المستخدمون الذين لديهم أهداف موجهة للإتقان أن النجاح ناتج بشكل أساسي عن الجهد الذي بذلوه

وعلى النقيض من ذلك، يميل المستخدمون الذين لديهم أهداف موجهة للأداء إلى الاعتقاد بأن قدرتهم تسبب النجاح لتحقيق إنجازات عالية، حيث لا تتغير هذه القدرة بطبيعتها إذ تشير النظرة السياقية لأهداف الإنجاز إلى أن سلوكيات الإنجاز للفرد تتأثر بالظروف البيئية، والتي يمكن بناؤها للتلاعب بتبني الفرد لأهداف الإنجاز في بيئة محددة، إذ يمكن تصميم الملاحظات في بيئات التعلم للتأثير معالجة معلومات الطلاب وإدراك أدائهم (Zhou,et al.,2020:3).

يمكن الاستنتاج أن الأشخاص الذين لديهم توجيه للمهمة يشعرون بمزيد من المتعة والرضا عندما يشعرون بأن مهاراتهم تتقدم أثناء تلك المهمة، كما أنهم يشعرون بالرضا عندما يكون لديهم شعور بالإنجاز لهدف متعلق بالمهمة وإنهم يستمتعون بحالة المشاركة المكثفة في المهمة، في محاولة لأداء أفضل ما يمكن (Tomczak,et al., 2021:13). واقترح (Wolters, 2004 :248) ان البيانات الاجتماعية تؤثر على تبني الفرد لمهمة أو أهداف الأنا عند المشاركة في نشاط معين وهذا ينطبق بشكل خاص على التمييز بين توجهات أهداف الأداء ذات المعالجة الذاتية وتوجهات أهداف الأداء الأخرى، حيث إنها تعارض الاتجاهات المعاصرة في أبحاث أهداف الإنجاز التي تسلط الضوء على أن أهداف الأداء تتميز في الغالب بتركيز خارجي على الآخرين بدلاً من التركيز الجوهري على الذات (Janke et al.,2019:3). وتشير أنماط أهداف الإنجاز، التي يشار إليها أحياناً باسم التوجه نحو الهدف، إلى كيفية إدراك الأفراد لحالات الإنجاز والاستجابة لها ويفترض أن سمات الشخصية العالمية التي حددتها نظرية تقرير المصير ستنتبأ بأنماط أهداف الإنجاز الخاصة بالمجال (DeShon & Gillespie,2005 :1100).

وأخيراً يمكن القول بأن توجه الهدف هو تمثيل عقلي للمعتقدات والتصورات، التفسيرات والمشاعر والتفضيلات والرغبات والاهتمامات التي تعمل على تحفيز الإنجاز السلوك واستفازاه واختيار نوعه وتحديد صيغته ومستوى شدته والاستمرار حتى تحقيق الهدف (Atoum, et al., 2020:452). فإن التوجه نحو الهدف هو نزعة في السلوك الفردي ومبدأً لكيفية وصف الفرد لنجاحه (Hanafiah,et al., 2020:10).

ومما تقدم يمكن تعريف توجه هدف الفريق على أنه حالة جماعية تمثل التصورات المشتركة لأعضاء الفريق للأهداف التي يسعى إليها فريقهم (Gong, et al., 2013:830).

ويرى الباحث ان مفهوم توجه الهدف يمكن تلخيصه بالآتي " هو ادراكات وتوجهات او هو رؤية الافراد في السعي او اعتماد طريقة او نهج معين نحو تحقيق الأهداف".

انواع توجهات الاهداف

يمكن أن يكون لدى الأشخاص دوافع مختلفة للوصول إلى هدف معين، يُعرف أيضاً باسم التوجه نحو الهدف ولفهم مفهوم اتجاه الهدف، من المهم الرجوع إلى نظرية هدف الإنجاز من قبل Dweck (1986) و Nicholls (1984) إذ ذكروا أنه يمكن تصنيف اتجاه الهدف على أنه اتجاه هدف الإلتقان والأداء (Neroni,et al., 2018:194).

الأفراد الذين لديهم أهداف موجهة نحو الاتقان مجهودا أكبر للمهام وان يركزوا على اكتساب المعارف في حين ان الأفراد الذين يسعون الى تحقيق اهداف موجهة نحو الاداء يسعون الى اظهار كفاءتهم او الحصول على مكانة عالية او الاداء بصورة افضل من غيرهم فكل من المهمة و التغذية الراجعة الذاتية تعزز توجه الهدف نحو التعلم وتشجع على المشاركة المعرفية ذات المعنى الكبير وفي ان التغذية الراجعة الاجتماعية يتحول اهتمام الأفراد فيها من المهمة او الذات الى المقارنة بأداء الآخرين مما يجعلهم يتغاضون عن المعاني المرتبطة بالمهمة نفسها (Zhou, et al., 2020:4-5). ويصنف (Elliot & McGregor, 2001:232) توجهات الاهداف الى اربعة ابعاد:

- 1- اولا توجه الاتقان- اقدام: يشير الى الرغبة في تطوير الكفاءة وزيادة المعرفة والفهم من خلال بذل الجهد
- 2- توجه الاتقان- تجنب: ويشير الى الرغبة في تجنب عدم الكفاءة وفقا لمرجعيه تتعلق بالذات او المهمة
- 3- توجه الأداء- اقدام: ويشير الى الرغبة في الحصول على احكام ايجابية حول الكفاءة مقارنة بالآخرين
- 4- توجه الأداء- تجنب: والذي يشير الى الرغبة في تجنب الاحكام السلبية حول القدرة على المقارنة مع الآخرين

وتعود اهمية توجهات الاهداف الى كونها موجهات للأفراد يمكن ان تؤثر في سلوكهم المعرفي والوجداني خلال الاداء في المواقف المختلفة كما تؤثر في اختبارهم من بدائل السلوك المتاحة لما يقودهم الى تحقيق أهدافهم، كما يؤثر في تفسيرهم لمفهوم النجاح ومواقف الانجاز وبالتالي اختيار استراتيجيات العمل وحل المشكلات، كما ان توجهات الهدف تعمل في إطار منظم في سلوك الفرد في مواقف التحصيل ويحدد ادراكه للمواقف التي تشمل التعلم والانجاز في الاختبار وتعمل كمحاكات لتفسير المعلومات وترتيب الأولويات. بينما أشار (Atoum, et al., 2020:452) إلى نوعين من توجهات الأهداف:

1. أهداف الإتقان: وهي تصف الأفراد الذين يكافحون لاكتساب مهارات جديدة والذين يحاولون اكتساب فهم أفضل لما يتعلمونه، ويفضلون المهام الصعبة، ويميلون إلى الاستقلالية في التعلم والاندماج في المهام التعليمية
2. أهداف الأداء: يصف الأفراد الذين يهتمون أكثر بمقارنة أدائهم بأداء الآخرين، ويرغبون في إثبات قدراتهم وإظهارها، وهم أكثر انخراطاً في التفكير في القدرة من التفكير في المهمة. تركز استراتيجياتهم على الحفاظ على الحقائق والاهتمام بما يعتقدون أنه مهم واستخدامه لتحقيق مستويات أعلى من أقرانهم. وأخيرا تحدد الاهداف محتوى واتجاه دافع الشخص بالنجاح او الفشل و هناك اربعة انواع من الاهداف اولا اهداف التعلم او المهمة، ثانيا اهداف تعزيز الذات، ثالثا اهداف الشعور بالإحباط الذاتي، رابعا اهداف تجنب العمل، فمن ناحيته تركز اهداف التعلم او المهمة على تنمية الكفاءات واتقانها فالفرد الذي يحمل هذا النوع من الأهداف يركز على محفزات حقيقيه وفهم حقيقي، ومن ناحيه اخر فان الأهداف ذات التوجه الذاتي اجتماعيه في طبيعتها يسعى الفرد من خلالها الى تلبية الاحتياجات خارج اطار الاداء، وترتبط هذه الاهداف بأهداف تعزيز الذات التي تسعى الى تحقيق نتائج ايجابية و بأهداف الشعور بالإحباط الذاتي أي امتلاك موقف دفاعي والسعي الى تجنب الاحباط والصور غير المفضلة، ان كلا النوعين من التوجهات يشتمل على عناصر اجتماعيه وهذا يعني ان الافراد يسعون الى الحصول على التعرف الاجتماعي او الاكاديمي او الاسري اما لكي يكونوا افضل من اقرانهم او لكي لا يقدمون نتائج متواضعة بدلا من تلبية احتياجاتهم، اما النوع الرابع من التوجه نحو الهدف فيقوم على معرفه او تجنب

القسم الثالث: التنوع في توجه الهدف

يعد تحديد الأهداف، في جميع المنظمات، وظيفة حيوية يتم من خلالها تحقيق الأهداف الفردية والتي تتحول إلى سياسات وإجراءات تنظيمية (Kotlar & De,2013:1264). في حين تم تجاهل آثار التنوع في التوجه نحو الهدف حتى الآن في تناقض حاد مع هذا النقص في الاهتمام، حيث ان هناك وفرة من الأدلة على أن التنوع في مجموعة متنوعة من الأبعاد تتراوح من الديموغرافية إلى الفروق الفردية قد يؤثر على عملية المجموعة وأدائها (Van & Schippers,2007:516).

يشير التنوع في توجيه الهدف إلى وجود اختلافات في الإطار العقلي للأفراد والتي قد تؤثر على كيفية تعامل الفرق مع المهام والأهداف ومواقف الإنجاز ويعتمد مفهوم التنوع في اتجاه الهدف على نظرية اتجاه الهدف، والتي تفترض أن الأفراد قد يظهرون هدف التعلم أو إثبات الأداء أو تجنب الأداء، إذ ان يميل الأفراد الذين يظهرون توجهًا تعليميًا إلى تحديد أهداف صعبة وتحدي المهام التي يمكنهم من خلالها تطوير معارف وقدرات جديدة وكذلك يميل الأفراد الذين يعرضون توجهًا نحو هدف الأداء إلى تحديد الأهداف الأساسية والاضطلاع بمهام سهلة يمكن تحقيقها بنجاح وبشكل أكثر تحديدًا، يميل الأفراد الذين يظهرون توجهات إثبات الأداء إلى تفضيل المهام المرئية التي يمكنهم من خلالها إظهار قدرات مواتية للأشخاص المؤثرين في مكان العمل وبدلاً من ذلك، يميل الأفراد الذين يظهرون توجهًا يتجنب الأداء إلى تفضيل المهام التي تدربوا عليها بشكل مكثف لتجنب إظهار القدرات غير المواتية أو الفشل (Russo, 2012 : 126).

معظم السلوك في العمل موجه نحو الهدف وفقاً لذلك، فإن الاختلافات في اتجاه الهدف - الأهداف المفضلة في مواقف الإنجاز ثبت أنها تمارس تأثيراً قوياً على السلوك الفردي والأداء في العمل و بالنظر إلى أن الفرق ومجموعات العمل غالباً ما تكون الوحدة الأساسية للتنظيم والأدلة الوفيرة لتأثير التوجه نحو الهدف على المستوى الفردي، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما هو الدور الذي يؤديه التوجه نحو الهدف في سياق المجموعة، مؤخراً فقط وضع الباحثون قدماً في هذه المنطقة المتخلفة، أظهروا أن المستويات المتوسطة لتوجيه الهدف تؤثر على مواقف وسلوك أعضاء المجموعة (LePine, 2005 : 1153).

ان التنوع في التوجه نحو الهدف هو أي الاختلافات بين أعضاء الفريق في التوجه نحو الهدف، في ضوء الدليل على أن التنوع في مجموعة من الأبعاد يؤثر على عمل المجموعة والأداء إذ من المهم لفهمنا لتوجيه الهدف في الفرق أيضاً دراسة تأثير تنوع التوجه نحو الهدف (Pieterse, et al., 2011 : 153). وتشير غالبية المؤلفات إلى أن التنوع يمثل مشكلة صعبة لديناميكيات الفريق بين الأفراد، وعمليات صنع القرار، والأداء إذ يشير التنوع إلى وجود اختلافات فردية داخل الفريق من حيث العمر والجنس والجنسية والعرق والقيم والشخصية والتوجه نحو الهدف والنماذج العقلية وما إلى ذلك وعلى وجه الخصوص، يمكن التمييز بين سمات المستوى السطحي والعميق لتنوع الفريق تشير سمات التنوع على مستوى السطح إلى الخصائص الديموغرافية مثل الجنس أو العمر أو العرق التي يمكن اكتشافها بسهولة وقد تثير التمييز أو الصور النمطية أو التحيزات في الفريق تشير سمات المستوى العميق إلى خصائص مثل الشخصية والقيم والمعتقدات، المواقف أو النماذج العقلية أو التوجه نحو الهدف التي تكون أقل وضوحاً وقد لا يلاحظها أحد في الفريق و بحكم هذه الخصائص، تم اعتبار سمات المستوى العميق أقل تأثيراً مقارنةً بسمات المستوى السطحي (Russo, 2012 : 125-126). ويمكن تصنيف التنوع في اتجاه الهدف على أنه يتعلق بالتنوع العميق على سبيل المثال، الشخصية والاختلافات الفردية والمواقف والقيم؛ أحد وجهات النظر

الرئيسية في أدبيات التنوع، منظور التصنيف الاجتماعي، يرى التنوع كمصدر محتمل للتمييز بين "نحن مقابل هم"، حيث يتم تصنيف الآخرين المختلفين على أنهم "خارج المجموعة". هذا قد يعطل عملية المجموعة والأداء، في حين أن مثل هذه التصنيفات لا تقتصر على الفئات الديموغرافية، إلا أنها أكثر احتمالاً للفئات التي يحمل الأفراد فيها قوالب نمطية متطورة، وهي حالة يبدو من غير المرجح أن تصمد أمام الاختلافات العميقة في التوجه نحو الهدف، وبالتالي يبدو منظور التصنيف الاجتماعي أقل ملاءمة لفهم تأثير تنوع التوجه نحو الهدف (Pieterse, et al., 2011: 154). أما منظور التشابه / الجاذبية فيرى أن الأفراد ينجذبون أكثر إلى الآخرين المماثلين نتيجة لذلك، يكون الأشخاص في الفرق أكثر استعداداً للتعاون مع الآخرين المماثلين لأنفسهم ونتيجة لذلك يتفاعلون بشكل أكثر سلاسة مع هؤلاء الآخرين، مما يجعل التجانس أكثر ملاءمة لأداء المجموعة من التنوع. يجب أن ينطبق منظور التشابه / الجذب بسهولة على أوجه التشابه والاختلاف العميقة، مما يشير إلى أن التنوع في توجيه الهدف يعطل أداء المجموعة عن طريق تقليل جودة تفاعل أعضاء الفريق (أي التواصل والتنسيق). يتوافق هذا التنبؤ جيداً مع نتائج العلاقات الإيجابية بين التشابه العميق والتواصل والتفاعل في الفرق (Mohammed , 2003: 657 , & Angell). وفي المقابل، يشير منظور المعلومات / صنع القرار إلى الآثار الإيجابية المحتملة للتنوع، إذ إن نقطة البداية لهذا المنظور هي فكرة أن الاختلافات بين أعضاء الفريق قد تكون مرتبطة بالاختلافات ذات الصلة بالمهمة القيمة في المعرفة والخبرة ووجهات النظر، والتي قد توسع المعلومات المتاحة في فرق متنوعة، في حين أنه من غير المحتمل أن تقتصر هذه الاختلافات في المعرفة ذات الصلة بالمهام على الأبعاد الوظيفية للتنوع. إلا أنها قد تكون أقل انتشاراً بالنسبة للتنوع العميق ، وبالتالي قد تلعب دوراً متواضعاً نسبياً في تأثيرات تنوع التوجه نحو الهدف وعلاوة على ذلك ، فإن التكامل الأحداث لوجهات النظر المختلفة حول التنوع تشير إلى أن المجتمع قد تؤدي عمليات التوحيد والتشابه / الجذب إلى تعطيل صياغة (أي التبادل والتكامل) للمعلومات ووجهات النظر المتنوعة و يشير هذا إلى أن عمليات التشابه / الجذب المرتبطة بتنوع التوجه نحو الهدف ستقلل من احتمالية استفادة المجموعات من أي رؤى ذات صلة بالمهمة مرتبطة بالتنوع في التوجه نحو الهدف (Van et al., 2004 : 1009).

ويرى الباحث ان التنوع في توجه الهدف هو الفروقات في مستوى الأفكار والقيم والفروقات الفردية والمواقف والادراكات للأهداف الشخصية والاهداف العامة والتي يتوجه الفرد لتحقيقها وإنجازها.

ابعاد التنوع في توجه الهدف

من الأمور الرئيسة لفهم كيفية تأثير توجيه الهدف على السلوك والأداء فأن الدراسات التي وجدت أن توجهات أهداف التعلم والأداء مرتبطة بأطر معرفية مختلفة لكيفية تفسير المواقف. الأبعاد البارزة لهذين الإطارين هي المعتقدات حول القدرة والجهد، ومعنى التغذية الراجعة، والكفاءة الذاتية (VANDEWALLE, 2001: 164). إذ يرى (Button et al., 1996: 33) ان ابعاد التنوع في توجه الهدف هي كل من توجه هدف الأداء وتوجه هدف التعلم. ان النماذج ثنائية الأبعاد وثلاثية الأبعاد التي

اقترحها Button et al. (1996) و VandeWalle (1997) يعكسان التناقضات في تصور أبعاد بناء اتجاه الهدف (McKinney, 2003:13).

في حين يرى (Russo, 2012:126) ان ابعاد التنوع في توجه الهدف هي توجه التعلم، إثبات الأداء وتجنب الأداء. ومن جانب اخر فقد تم تصور توجه الهدف في الأصل على أنه فئتان من الأهداف الأساسية التي يمكن للأفراد السعي وراءها (Cron, et al., 2005: 57):

(أ) توجيه هدف التعلم لتطوير الكفاءة من خلال اكتساب مهارات جديدة وإتقان المواقف الجديدة، و (ب) توجه هدف الأداء-إثبات لإظهار الكفاءة والتحقق من القيمة من خلال السعي للحصول على أحكام مواتية (ج) توجه هدف الأداء- تجنب هو تجنب الأحكام السلبية حول كفاءة الفرد.

ويبين الجدول رقم (6) عدد من الدراسات والمقاييس التي تبنت ابعاد توجه الهدف وكالاتي:

الجدول (6)

ابعاد تنوع توجه الهدف بناء لعدة مقاييس

توجه هدف الأداء- تجنب	توجه هدف الأداء- إثبات	توجه هدف الأداء	توجه الهدف للتعلم	البعد الباحث والسنة	ت
		*	*	(Dweck, & Leggett, 1988)	1
		*	*	(Sujan et al ,1994)	2
		*	*	(Button, Mathieu, & Zajac, 1996)	3
*	*		*	(VandeWalle, 1997)	4
*	*		*	(VandeWalle & Cummings 1997)	5
		*	*	(Phillips & Gully, 1997)	6
		*	*	(Steele, et al., 2000)	7
	*	*	*	(Chen et al, 2000)	8

*	*		*	(Bell & Kozlowski, 2002)	9
		*	*	(Pieterse et al., 2011)	10
*	*		*	(Russo,2012)	11
*	*	*		(Schwinger & Wild,2012)	12
*	*	*		(Schwinger, et al.,2016)	13
*	*	*		(Madjar et al., 2017)	14
*	*	*		.(Lukasz,2019)	15

المصدر: اعداد الباحث

وقد حدد الباحث ابعاد توجه الهدف والتي هي كل من توجه هدف التعلم، توجه هدف الأداء- اثبات وتوجه هدف الأداء- تجنب والتي اختارها حسب المقياس الذي وضعه (VandeWalle, 1997) للأسباب الآتية:

- 1- ان هذه الابعاد تحظى بقبول و اتفاق الكثير من الباحثين
- 2- ان هذه الابعاد هي أكثر دقة وانسجاما مع ابعاد متغير براعة فريق الإدارة العليا
- 3- ان Vande من الأوائل الذين طرحوا فكرة تنوع توجه الهدف
- 4- ملائمة المقياس لطبيعة ومجتمع الدراسة الحالية.

1- توجه هدف التعلم:

يعرّف VandeWalle توجيه هدف التعلم بأنه "الرغبة في تطوير الذات من خلال اكتساب مهارات جديدة، وإتقان المواقف الجديدة، وتحسين كفاءة الفرد ويمكن أن يؤدي فهم محددات طموحات الأفراد في بداية حياتهم المهنية إلى تحديد النغمة للطريقة التي يتم بها دمج القادمين الجدد وتمكين المشاركة المثلى لكل فرد خلال هذا الجزء الرئيسي من التنشئة الاجتماعية التنظيمية، على مستوى أكثر عمومية، فإن تحديد عقلية العاملين فيما يتعلق بالتوجه نحو الهدف والالتزام يسمح للشركات بإدارة أداء العاملين بفعالية وذلك لأن التوجه نحو الهدف يقود تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية، مثل التوجه نحو السوق والابتكار، تعد الإجابة على هذا السؤال مهمة لأن توجيه هدف التعلم للفرد في المراحل المبكرة من التنشئة الاجتماعية التنظيمية يحدد نغمة الاندماج الناجح للوافدين الجدد في منظمة، مما يؤثر بالتالي على الكفاءة التنظيمية. نظرًا لأن المعرفة هي أيضًا عنصر رئيسي للقدرة التنافسية المستدامة، فإن فهم ميل الموظف للتعلم له أهمية في تطوير ممارسات إدارة

المعرفة المناسبة (Longin, et al., 2021:1). توجيه هدف التعلم هو عقلية النمو، يسعى الأفراد الذين لديهم عقلية النمو هذه لتعلم مهارات جديدة ويصبحوا أكثر كفاءة، إذ ترتبط التوجه نحو هدف التعلم بالسلوكيات المبتكرة والتأثير الإيجابي والرضا والمشاركة والانفتاح والتكيف مع التغيير وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء وأن توجيه هدف التعلم يمارس تأثيراً قريباً على تنظيم سلوكيات العمل وهو قادر على تخفيف الآثار السلبية لـصغوظ العمل (Templer, et al., 2020:307). او هو تصرف تحفيزي يركز على تطوير الكفاءة وإتقان المهام - يؤثر بشكل إيجابي على الأداء (Lim, & Shi,2020:1). توجه أهداف التعلم كآلية تنظيم ذاتي رئيسية للأفراد المشاركين في التجارب التنموية إذ يحث التوجه نحو الهدف الأفراد على البحث عن فرص التعلم والنمو والإتقان ومتابعتها (Middleton, et al., 2019:496).

وعلى عكس الأفراد الذين لديهم توجه قوي نحو هدف الأداء، فإن الأفراد الذين يظهرون توجهًا نحو هدف التعلم لا يهتمون بالتحقق من كفاءتهم، بل يهتمون بتحسين فهمهم للمهمة المطروحة ومن خلال عرض المواقف الصعبة كفرصة للتعلم، يعرض الفرد الموجه نحو هدف التعلم الإدراك والتأثير والسلوكيات الأكثر تكيفاً لتحقيق الهدف. وفقاً لـ (Dweck (1989)، فإن الأفراد الذين يظهرون توجهًا نحو هدف التعلم هم أكثر عرضة للبحث عن المواقف الصعبة، بغض النظر عن مستوى قدرتهم المتصور أو توقعاتهم للنجاح حتى عند مواجهة الفشل، فإن التعلم الفردي الموجه نحو الهدف ينظر إلى الموقف على أنه فرصة تعليمية للنمو الشخصي وفي هذا السياق، يُنظر إلى الفشل على أنه رد فعل مفيد يعني ببساطة أن الاستراتيجية الحالية غير كافية لمهمة معينة وأن هناك حاجة إلى مزيد من الجهد والبراعة للإتقان، على النقيض من توجيه هدف الأداء، فإن الجهد العالي في إطار هدف التعلم لا يولد ضائقة معرفية أو عاطفية و بدلاً من ذلك، يُنظر إلى الجهد على أنه وسيلة لزيادة قدرة الأفراد على إتقان مهمة معينة، مما يؤدي إلى زيادة المثابرة على تحقيق هدف الأداء (Breland, 2001:11). إذ نرى ان الأفراد الموجهون نحو التعلم يبذلون جهداً إضافياً لاكتساب المعرفة وتعلم المهارات، وهم أيضاً منفتحون ويرحبون بالمهام الصعبة إذ يعد بذل جهد إضافي أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمتعلمين، يستثمر المتعلمون ذوو التوجيه العالي نحو أهداف التعلم الكثير من الوقت والجهد في المهام من أجل تطوير الكفاءة، والنمو في المعرفة والفهم، ولديهم موقف إيجابي تجاه التعلم ويعززون نجاحهم إلى الجهد وليس القدرة، بالنظر إلى المساهمة المفترضة لتوجيه أهداف التعلم نحو التعلم (Mango,et al., 2019:176). إذ ينظر الفرد ذو التوجه العالي من توجه هدف التعلم إلى المهارات على أنها قابلة للطرق وخاضعة للتحسين من خلال نظرية تدريجية حول القدرة والاعتقاد بأنه يمكنهم تحقيق النجاح في المستقبل من خلال الجهد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم (Johnson, et al.,2011: 753). أن التوجه نحو هدف التعلم يرتبط بشكل إيجابي بأداء الفصل الدراسي و بينما توجه هدف الأداء يكون له علاقة غير مهمة أو حتى سلبية مع الأداء (Silver, et al., 2006:27). عندما يُظهر الفريق مستوى عالٍ من التوجيه نحو هدف التعلم، فإن أعضاء الفريق لديهم أهداف مشتركة للتعلم الجماعي ويتم تحفيزهم لاكتساب مهارات جديدة وتطوير الكفاءات، في ظل هذه الظروف، يمتلك أعضاء الفريق آليات دعم متبادلة تشجعهم على أداء مهام معقدة وصعبة، وتلهمهم لإدراك عمليات حل المشكلات كفرصة تعليمية، وبالتالي توليد الأفكار الإبداعية ومناقشتها طواعية بالإضافة إلى ذلك، يساهم توجيه التعلم الجماعي في أداء الفريق من خلال تسهيل تبادل المعلومات ومشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق (Shin, et al., 2017:657).

تدرك المنظمات التي تحتل مرتبة عالية في التوجه نحو الهدف أن مهاراتها وكفاءاتها قابلة للتغيير والتحسين من خلال الجهد، الخبرة والاستكشاف وتخلق مثل هذه المنظمات بيئات عمل داعمة للتعلم من أجل إتقان المهارات والقدرات المطلوبة للفعالية التنظيمية وتعمل المنظمات عالية الأهمية في التوجه نحو الهدف على تحسين كفاءاتها من خلال الاستفادة من الفرص الجديدة لاكتساب مهارات جديدة وتطوير معرفة أعمق، بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه المنظمات لديها مواقف إيجابية تجاه جميع المهام بغض النظر عن الصعوبات، ولن تتجاهل منظمة عالية المستوى من التوجه نحو الهدف الظروف الحالية، بل ستعتبر هذه الظروف بمثابة تحديات في جهودها المستمرة لإدارة المستقبل من خلال تطوير المهارات التعليمية وكفاءات جديدة وربما إعادة توزيع الموارد الحالية لمواجهة مثل هذه التحديات (Che-Ha, et al., 2012:2812).

ويرى الباحث بان توجه هدف التعلم هو " سعي الافراد من ذوي التوجه نحو هدف التعلم في الحصول على تغذية راجعة حول الأداء السابق لتقييم الأداء الحالي اذ يركز هؤلاء الأفراد على تحسين المهارات واكتساب المعرفة، وهم أقل اهتمامًا بارتكاب الأخطاء".

2- توجه هدف الأداء-اثبات:

يُعرّف الأداء بأنه سلوكيات العاملين التي تؤدي مباشرة إلى أهداف ونتائج تنظيمية، وقد حظي دائمًا بأكبر قدر من الاهتمام من الباحثين والممارسين ونظرًا لأن طبيعة العمل تصبح أكثر ديناميكية وتنافسية بشكل متزايد، فإن أحد المتغيرات الرئيسية في تحسين أداء الموظف، والذي حظي باهتمام كبير على مدار العقدين الماضيين، هو تغير الاختلافات في التوجه نحو الهدف (Lim, & Shi,2020:1). وهو توجه للأداء، يتميز بنهج نظرية الكيان، ينظر إلى المهارات والقدرات على أنها سمات ثابتة لا يمكن تطويرها بدلاً من ذلك، فإن الجهد المتزايد هو انعكاس لمهمة أكثر صعوبة ونقص في القدرة على إنجاز المهمة ويقود الإيمان بعدم ثبات قدرة الفرد الذي يركز على الأداء إلى متابعة الأهداف مع إظهار الكفاءة والتحقق منها في الاعتبار وعلى الرغم من الاختلافات في منظور كل اتجاه حول مرونة المهارة، يسعى كلاهما إلى تحقيق النتائج المرجوة (Johnson, et al.,2011: 753).

اذ نلاحظ المواقف هي متغير تحفيزي من المتوقع أن يؤثر على تخصيص الجهد أثناء التعلم اذ يمكن تلخيص التوجه نحو الهدف في فئتين: التعلم (المهمة أو الإتقان) التوجه والأداء (الأنا / التوجه الاجتماعي)، يشير توجيه هدف الأداء إلى الرغبة في إظهار كفاءة الفرد للآخرين وتلقي تقييمات إيجابية من الآخرين، بينما القدرة هي سمة شخصية ثابتة لا يمكن السيطرة عليها، وبالتالي فإن الجهد الإضافي يشير إلى قدرة منخفضة و يهتم الأفراد ذوو التوجه نحو الهدف عالي الأداء بإظهار الكفاءة في المهام من خلال اكتساب الأحكام الإيجابية وتجنب الأحكام السلبية للكفاءة وهكذا ، يميل هؤلاء الأفراد إلى تجنب التحديات ، وتقليل جهودهم ومثابرتهم بعد الفشل ، والخوف من التقييم السلبي من قبل الآخرين و كان لتوجيه هدف الأداء في الاعتبار علاقة إيجابية مع أهداف المقارنة ومع الرضا النفسي لتجارب العمل ، قد يكون لتوجيه أهداف الأداء تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين عندما يقدم المديرون المهام المناسبة وردود الفعل التي تعزز نقاط القوة من أداء التوجه نحو الهدف

(Joo, & Ready, 2012:280).

والانجاز (Zubkovic & Kolic-Vehovec, 2014:140). وكذلك ترتبط إيجابيا باستخدام استراتيجيات معرفة سطحية والتي بدورها ترتبط سلبا بالأداء (Ravindran, et al.,2005:224). إذ يركز الفرد فيها على تجنب المعايير الخارجية وخاصة المقارنة مع الآخرين لعدم الكفاية والخوف من الظهور بمظهر العجز امام الآخرين، فهؤلاء الافراد يسعون الى تجنب الظهور بمظهر انهم اقل قدرة على التعامل مع المهمة كي لا يبدون اغبياء امام الآخرين وتتمثل في النشاطات التي يقوم بها الفرد لتجنب اظهار العجز او عدم القدرة على الاداء والانجاز والابتعاد عن العمل والفعل الذي يظهر قصوره في حضور الآخرين (الحسيني، 44، 2001). إذ انهم يحاولون تجنب الاحتمالات السالبة لحدوث أي عملية كتجنب عدم اكتساب المهارة، لذا نجد ان الاهتمام الرئيس لدى الافراد هو هل ان التوجه الذي يختاره الفرد سوف يطور العلم والتعلم واكتساب مهارة وهل يؤثر على دافعيتهم لمواصلة المهمة المكلفين بها (بني مفرج، 2009، 4). ان الافراد الذين يميلون الى معرفة الإنجاز و تحديد نمطي تظهر لديهم استجابة سلوكية ، يُطلق على هذه الأنماط السلوكية الأولى، التي تتميز بالاستجابات غير القادرة على التكيف، نمط "عاجز" إذ يميل الافراد الذين يتبنون نمط سلوك عاجز إلى تجنب المهام الصعبة ويقللوا من مستوى أدائهم عندما يواجهون موقفاً صعباً اما النمط السلوكي الثاني، الذي يتميز بالاستجابات التكيفية، كان يسمى بالنمط "الموجه نحو الإتقان" على عكس النمط الذي لا حول له ولا قوة، إذ سعى الافراد المهتمون بالإتقان إلى القيام بمهام صعبة وأظهروا زيادة في الجهد عند مواجهة الفشل (Breland, 2001:8).

وأخيرا ان توجه نهج الأداء هو التركيز على إظهار الكفاءة من خلال التفوق على الآخرين. وبالتالي، فإن معيار تقييم الأداء يكون خارجي مثل المقارنة مع الآخرين ويعكس اتجاه تجنب الأداء أيضاً معيار الأداء المرجعي الآخر، ولكن ينصب التركيز هنا على تجنب الأداء الذي يكون أسوأ من الآخرين، الدافع هنا هو تجنب الظهور غير الكفاء (Nederveen, et al.,2013:789).

ويرى الباحث ان توجه هدف الأداء- تجنب هو ان الافراد غالبا ما يمتنعون عن أداء الواجبات المناطة بهم لأسباب يرونها مهمة بالنسبة لهم كتجنب الاحكام السلبية او تجنب الفشل من إتمام العمل او التقييم غير الجيد مقارنة بالآخرين لذلك يتجنبوا أداء تلك الاعمال.

المبحث الثاني

براعة فريق الإدارة العليا

Top management team ambidexterity

توطئة:

يتلخص معنى الإدارة الجيدة في أنها تعني البراعة في العمل ، ومن أهم مهام الإدارة هي عملية اتخاذ القرار البارِع في الوقت الصحيح, وهذا ينطبق على جميع المستويات سواء كانت إدارة الذات أو إدارات الأسر أو إدارات المجموعات والمنظمات أو حتى الدول فإما العمل ضمن الأسس الصحيحة للنجاح أو خارجها للفشل وانتشار الفساد الإداري ,والدول الناجحة إنما هي إدارات ناجحة على جميع المستويات والإدارة الجيدة الناجحة هي التي تراجع بصورة مستمرة التغيرات الطارئة وتعالج نقاط الضعف في الخطط والأفراد والإمكانات والتقصير وتصلح ما فسد وتصل بالمنظمات إلى أهدافها وغاياتها وبناء فريق الإدارة العليا ضرورة يجب أخذها بعين الاعتبار، فهو مركز مفهوم لبراعة فريق الإدارة العليا . إذ أنه يشكل وحدة متكاملة (بدلاً من مجموع الأفراد)، الذي يحكم نفسه بنفسه داخل مساحة الحرية المسموح بها تبعاً لموقعه في الهيكل التنظيمي. ينبغي على أعضاء فريق الإدارة الذين يرغبون أن يكونوا فاعلين وبارعين في منظماتهم أن يكونوا مفكرين استراتيجيين قادرين على رؤية الصورة الكبيرة، ويتمتعون بسمات القيادة والخبرات المتنوعة ، والقدرة على الجمع بين الرؤية الدقيقة للأعمال مع معرفة جيدة بالتقنية ، ويكونون ملتزمين بتطوير أنفسهم . كما ينبغي لهم أن تكون لديهم رؤية مشتركة للمستقبل، والاستفادة من الناس وسرعة التعاطي مع الأعضاء ، وهذا في بعض الحالات يمكن أن يكون عاملاً حاسماً بين مشروع تجاري ناجحاً او فاشلاً .

أولاً: مفهوم البراعة:

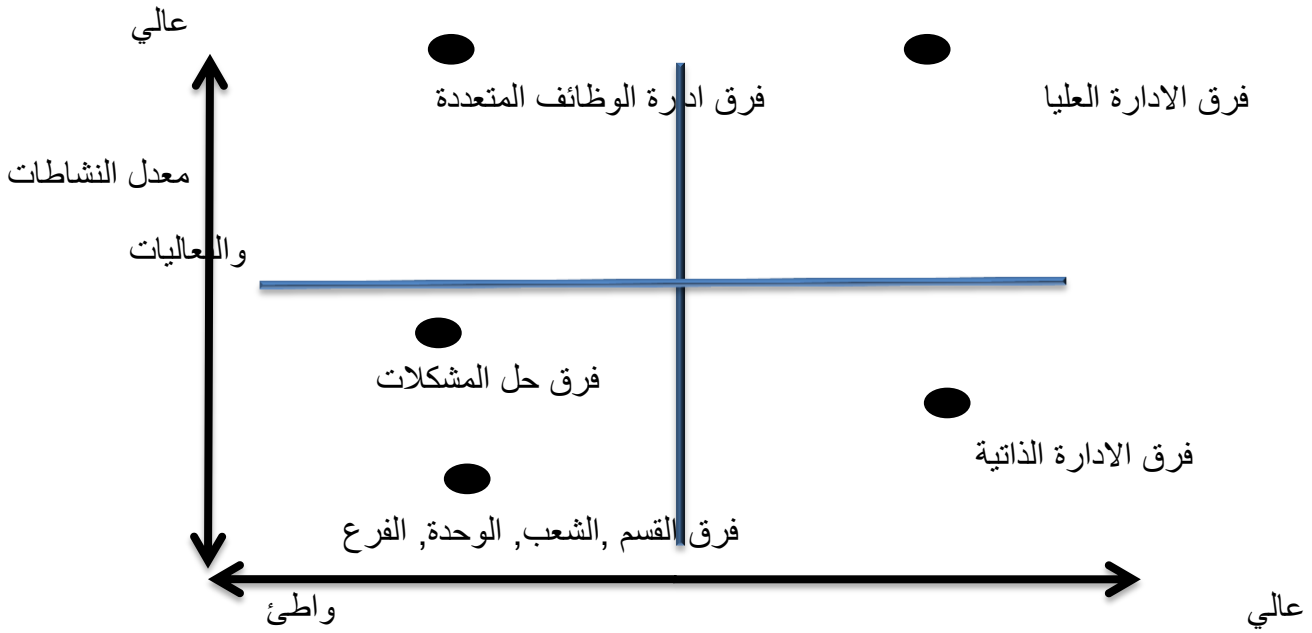
البراعة كلمه أصلها لاتيني وتعني يدين يمينيين وكذلك يمكن ان تؤخذ مع انها استعمال كلتا اليدين بسهولة متساوية او متعددة الاستعمال، ان استعمال الازدواجية والخداع للأشخاص البارعين القادرين على دمج وجه صادق للأعمال الماكرة بطريقة من الصعب جدا اكتشاف نيتهم الحقيقية يبين لنا مفهوم البراعة (Tempelaar,2010:1).

اما قاموس أكسفورد فقد بين ان كلمه ambidextrous تعني القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية كذلك قاموس المورد الحديث بينها بانها تعني ان تكون قادر على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية، الى حد استثنائي، مخادع، ذو وجهين (البغدادي والجبوري , 2015: 22). ويمكن إرجاع مصطلح البراعة في سياق تنظيمي إلى (Duncan (1976 الذي اقترح أن المنظمات بحاجة إلى الموازنة بين الكفاءة في تلبية احتياجات العمل الحالية (الاستغلال) والتكيف بشكل كافٍ لتلبية الاحتياجات المستقبلية (الاستكشاف). ومع ذلك، كان مارس (1991) هو الذي أبرز البراعة في سياق التعلم التنظيمي وقاد الاهتمام الذي نراه اليوم في هذه الظاهرة. على وجه الخصوص، وهنا نتساءل كيف يمكن للمنظمات أن تخصص الموارد بشكل فعال لكل نشاط من الأنشطة التي تبدو متعارضة عندما يكون كلاهما ضرورياً لضمان التكيف التنظيمي والبقاء، إذ أن الاستكشاف يتضمن الرغبة في البحث والتجربة والمخاطر، بينما يتطلب الاستغلال التركيز على تحسين الأنظمة أو العمليات أو المنتجات الموجودة بالفعل (Jørgensen & Becker ,2017:265).

وتدور البراعة حول كيفية إنجاز شيء ما، وبمعنى آخر هي معرفة كيفية القيام بشيء ما بسلاسة وكفاءة وتتأثر البراعة بدقة الهدف المعلن، التعلم، التقييم، وأساليب التقييم، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية لأصحاب المصلحة المشاركين في العملية وتعد البراعة واحده من اهم المواضيع التي اثارته اهتمام الباحثين اذ اكتسب التأثير في البحث العلمي كقدر اساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (comez, et al., 2011: 77).

اذ يعد الانتقال من الاستكشاف إلى الاستغلال أمراً صعباً لأن المنظمة وأعضاؤها يتمتعون بقدر كبير من الخبرة والمعرفة حول كيفية التنقل في وضعهم الحالي، والذي غالباً ما يوصف بأنه إما استغلالي أو استكشافي (Brix, 2019:13). تنعكس البراعة بمجموعة معقدة من القرارات والقدرات التي تمكن المنظمة من الإحساس بالفرص الجديدة واستثمارها عن طريق إعادة تخصيص الأصول التنظيمية (O' Reilly & Tushman,2017:17). ويمكن ان تصنف كقدرة نظام معقد وتكفي وتلبية الطلبات المتضاربة عن طريق الانخراط في أنشطة مختلفة جوهرياً، فإن الإدراك الضمني ينطوي بشكل ناجح على إدارة الانقسام بين خلق التغيير الاستكشافي وتقليص التقلبات الاستثمارية (Hafkesbrink & Schroll,2014:12). كما تشير إلى تحد من جانب المدير لمواءمة الموارد للاستفادة من أسواق المنتجات الحالية وكذلك استكشاف فرص جديدة بشكل استباقي (Dess, et al., 2014:9). اذ انها تدل على التحدي الإداري المتمثل ليس فقط في الاستثمار والاستكشافي التعاوني ولكن أيضاً من دمج المعرفة الخارجية وقواعد المعرفة الحالية (Luu,2017:231). فهي تعزز المعرفة المكتسبة خارجياً اعتماداً على طريقتين مختلفتين لحل المهام

المنظمة. (Langton&Robbins,2007:171) فضلاً عن ذلك فإن اعتماد مبدأ العمل الجماعي (الفرقي) يوفر للمنظمات أفضل أداء ممكن كنتيجة لتضافر وتكامل جهود أعضاء فرق العمل كل حسب مهاراته واختصاصاته، فضلاً عن كونه يمثل المناخ الأمثل لرفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية الشعور بالولاء لمنظماتهم ودفعهم لبذل أقصى الجهود لتقديم المزيد من الإبداعات (جابر,2014:32). وليس من الغريب وجود العديد من انواع فرق العمل تبعاً لأهدافها، وحينما تكون المنظمة بحاجة الى تكوين أو تشكيل إعادة بناء فريق العمل، فإن أول مشكلة سوف تواجهها هي تحديد نوع فريق العمل، لذلك يصف (Torrington, et al.,2002:318) فرق العمل على أساس حدود طبيعتها المؤقتة والدائمة، وامكانية التبادل بين اعضائها والمهام التي يقومون بها ضمن الفريق الى عدة أنواع وكما موضح في الشكل (2) .



قابلية التبادل (حركة الفريق)

شكل (2)

انواع فرق العمل

Source : Torrington ,Derek , Hall Laura , And Taylor Stephen " Human Resource Management " , prantice Hall , London , 2002 : 318

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم فرق العمل تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، واختلاف الجوانب التي يهتمون بها، والمجالات التي يتناولونها، مما يجدر ذكر بعض هذه التعاريف ونذكر منها:

فريق العمل هو " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة (محفوظ،2004:62).

وقد عرفها (اللوذي،2010: 248) بانها عملية تغيير، يقوم بها مجموعة من الاعضاء وبشكل متعاون على تحديد كيفية العمل مع بعضهم البعض وضمن الفريق الواحد بإدخال التعديلات للوصول الى الأهداف. وقد عرف آرثر بيل الفريق بأنه " مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلون لتحقيق الهدف المرجو، فالفريق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالبا ما يشار إليه بالمرافق أو الصديق." (ارثل،2004:18). ويمكن بصفة عامة تعريف فرق العمل على أنها " مجموعة من الأعضاء يمتلكون مهارات وملتزمون بأهداف مشتركة والذين الزموا أنفسهم بالمحاسبة عنها او هم مجموعة من الافراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ويجمعهم هدف مشترك وغرض واحد، فضلاً عن وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم (محمد، 2011: 19). او هم جماعة يتكامل أعضاؤها بالالتزام بتحقيق هدف مشترك أو مجموعة من أهداف (جرينبرج وبارون،2009: 316). ان فريق الادارة العليا يتشكل من اولئك التنفيذيين في الادارة العليا الذين يؤثرون بشكل مباشر في تنفيذ الاستراتيجية وصياغتها (Umans,2011:12).

كما يمكن ان يتكون بشكل اساس من الرئيس التنفيذي، وكبار المديرين في المنظمة، او في وحدة الاعمال الاستراتيجية، إذ أن هؤلاء هم الذين يشغلون قمة صنع القرار داخل المنظمة، فالرئيس التنفيذي وبالتنسيق مع كبار المديرين الاخرين يقومون بوضع ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات للمنظمة كلها، وهذا الدور يشمل تحديد رؤية ورسالة المنظمة، وأهدافها، وتحديد الانشطة التي ستمارس وتوزيع الموارد بين الانشطة المختلفة (جميل، 2010:139). إن جوهر ما يحدث من تغيرات بيئية وحركية الأحداث وتسارعها نابع من قدرات العنصر البشري الذي أصبح يمثل رأس المال الفكري والمعرفي والذي تركز عليه المنظمات وعلى هذا الأساس بدأت المنظمات المعاصرة بإيجاد السبل الكفيلة التي يتم من خلالها تطوير قدرات هذا المورد المهم مادام يمثل مصدرا للابتكار والإبداع , من ثم رفع كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية , وكاستجابة حتمية لما آلت له تلك الظروف مما حث المنظمات إلى استحداث طرائق جديدة لتنفيذ أعمالها وتحقيق ما تصبو إليه , ولتعذر انجاز هذه الأعمال بشكل فردي فأنها لجأت إلى اعتماد أسلوب عمل الفريق الواحد كأسلوب فاعل لأداء المهام والوظائف المتعددة (جلاب وآخرون , 2013: 15). فضلاً عن ذلك فأن اعتماد مبدأ عمل الفريق يوفر للمنظمات أفضل أداء ممكن كنتيجة لتضافر وتكامل جهود أعضاء فرق العمل كل حسب مهاراته واختصاصاته، فضلاً عن كونه يمثل المناخ الأمثل لرفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية الشعور بالولاء لمنظماتهم ودفعهم لبذل أقصى الجهود لتقديم المزيد من الإبداعات (جابر،2014:32).

ويرى الباحث بأن مفهوم عمل الفريق هو ان عددا من العاملين او العاملين يتمتعون بمهارات وقدرات وقابليات يكمل بعضهم البعض الاخر ويتعاونون ويساهمون معا لإنجاز الاهداف المشتركة وعملهم يكون وفق اليات وعلاقات تحافظ على المسؤولية المتبادلة أي انهم مجموعة ذات نشاط دائمى ومميز تهتم بحل المشاكل وصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

ثالثاً: تنوع عمل الفريق

هناك تحول من التصور التقليدي لرواد الأعمال بصفتهم صانعي قرار منعزلين إلى نهج متزايد لريادة الأعمال كظاهرة على مستوى الفريق ونظراً لأن فرق ريادة الأعمال أصبحت أكثر انتشاراً، أصبحت دراسة تكوينها وتفاعلاتها الداخلية مهمة حيث يعد نشاط الفرق أحد الطرق الممكنة لتسريع تنمية البلـد (Ziemiański, et al., 2021:2). يشير التنوع الوظيفي في فرق الإدارة العليا إلى المدى الذي تتكون فيه فرق الإدارة العليا من أعضاء في مجالات وظيفية مختلفة (Nielsen & Nielsen, 2012:375). فعمل الفريق هو تلبية الاحتياجات الأساسية، وتحقيق الأهداف، وكذلك تحديد جوانب مهمة إذ استخدم مقياساً لكفاءة الفريق يتكون من التخطيط، القدرة المعرفية، الدعم والتفكير، التدريب والتحسين بالإضافة إلى الفعالية الشاملة على تصنيف المشرفين للكفاءة والجودة والإنجاز العام والإنتاجية والوفاء بمهمة الفريق (Jaroliya, & Gyanchandani, 2021:5). وكذلك لأعضاء الفرق أدوار تشغيلية، ولهم عضوية في فرق أخرى داخل مواقعهم الخاصة، بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء إلى مهنتهم وسياقهم، إذ أن المفتاح لمساعدة الأعضاء على التنقل في هذه الانتماءات المتعددة هو إنشاء هوية الفريق (Gibson, et al., 2019:1031). ومن نقاط قوة الفريق التعاطف للتحول نحو الجذب "للدخل" ليشعر أعضاء الفريق بالأمان والتواصل، بدلاً من تشجيع الاتجاه للخارج "بعيداً" من خلال الضغط من أجل استقلالية أكبر (Gregson & Delaney, 2021:179). في حين ان تكوين الفريق قد يتشكل إطارات معرفية مختلفة توفر نماذج عقلية مختلفة للخيارات الادارية، وبالتالي تؤثر على اتخاذ القرارات للمنظمات ومن المهم الإشارة الى التنوع في فرق الإدارة العليا لأنه حظي بقدر كبير من الاهتمام في الأدبيات ذات الصلة بينما يعد التنوع مفيداً في عملية التخطيط والتفكير الاستراتيجي ونتائجه تتطلب حكماً كبيراً وتفكيراً إبداعياً إذ أن التنوع مرتبط بالمهام كبار المديرين التنفيذيين وأكثر صلة بالنتائج التنظيمية من التنوع المرتبط بالمهام المنخفضة لأن خبرات عمل المديرين وتعليمهم يؤثر بشكل كبير على الهياكل المعرفية والمعرفة والكفاءات إذ تمتلك فرق الإدارة العليا ذات التنوع المرتبط بالمهام أنواعاً مختلفة من المعرفة وأساليب اتخاذ القرار ومجموعة أكبر من وجهات النظر المهنية و هذا التباين في وجهات النظر والخبرات يوسع نطاق المعلومات المجمعة ويشجع التعدد في الحلول المقترحة للمشاكل الظاهرة والحادة لمعالجة الديناميكية التنظيمية والتعقيد البيئي بنجاح (Li, 2013:877). وقد يظهر المزيد من التعارض المهام بدلاً من أن يكون غير فعال أو ضار بوظيفة فريق الإدارة العليا ، فإن التعارض في المهام يؤدي إلى نقاش وتنسيق أفضل ، وبالتالي إلى عمليات جماعية أكثر سلاسة وقد يؤدي التنوع الوظيفي في فرق الإدارة العليا إلى تعارض المهام ، ولكن في ظل هذه الظروف يظل أعضاء فريق الإدارة العليا منفتحين على أفكار الأعضاء الآخرين وبالتالي ، فهو يعزز حل المشكلات التعاوني ويساعد في تنفيذ جداول الأعمال الاستراتيجية المتضاربة داخل فرق الإدارة العليا ومن ثم ، فإن التنوع الوظيفي في هذه الفرق يحسن قدرة أعضاء تلك الفرق على البحث (Lewis, 2003:590).

وعلى العكس تماماً فإن وجود درجة عالية نسبياً من تضارب المهام والعمليات في فريق الإدارة العليا قد تمنع حل المشكلات التعاوني ويمنع كبار المديرين من التفاوض بشأن تقسيم الموارد بين الاستكشاف

والاستغلال وبالتالي، يمكن أن تؤدي المنافسة والصراعات الشخصية إلى عدم الثقة والشك داخل فريق الإدارة العليا، مما يجعل من الصعب تحديد التأثيرات المميزة في الاستكشاف والاستغلال واتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة فيما يتعلق بتخصيص الموارد و قد يؤدي وجود تضارب داخل المجموعة في مجالات المهام الوظيفية والعلاقات الشخصية و العمل إلى تقليل فوائد التنوع ومنع كبار المديرين من التغلب على التحديات المتناقضة لتحقيق البراعة (Li,2014:306). حتى عندما يعمل المديرين خارج مجالهم الوظيفي، على سبيل المثال، في المناصب الإدارية العامة، فإن خبرتهم الوظيفية السابقة تحيز قراراتهم الحالية علاوة على ذلك، تميل بعض المجالات الوظيفية إلى التركيز أكثر على الاستكشاف وغيرها على الاستغلال على سبيل المثال ، يميل أعضاء فريق الإدارة العليا الى البحث والتطوير أو التسويق و إيلاء المزيد من الاهتمام لاستراتيجيات الاستكشاف ، في حين أن هنالك فرق إدارة عليا تذهب الى التمويل أو الإنتاج سينجذبون أكثر إلى الاستراتيجيات الاستغلالية وهذا بحد ذاته هو تنوع لعمل الفريق (Yuan,et al., 2014:329).

وبالتالي، تساعد تقنية فريق الإدارة العليا المتنوعة وظيفياً على رعاية التمايز بين أعضاء الفريق وقد تساعد الفريق على التفكير في كل من الاستكشاف والاستغلال. ومع ذلك، قد يرى الأعضاء الذين يعملون ضمن مجموعات فرق الإدارة العليا المتنوعة وظيفياً وجود تعارض بين المهام (García,et al., 2017:4). وقد تنشأ الخلافات بين أعضاء فريق الإدارة العليا حول المهام التي يتم إجراؤها، والتي تثيرها الاختلافات في وجهات النظر والأفكار والآراء وعلى وجه الخصوص عندما يكون أعضاء فريق الإدارة العليا مسؤولين عن وحدات وظيفية مختلفة داخل المنظمة (Li,2014:307).

رابعاً: أهمية الفريق

نتيجة لعدم الاستقرار في بيئات العمل الداخلية والخارجية للمنظمات، سعت تلك المنظمات إلى تعزيز وجودها والحفاظ على بقائها من خلال البحث عن أساليب وطرق عمل جديدة لمواجهة التحديات والمنافسة مع المنظمات الأخرى، إذ ساعد ظهور فلسفات إدارية جديدة مثل إدارة الأهداف، هندسة العمليات الإدارية، الجودة الشاملة، وفرق العمل، المنظمات الى الاهتمام بفرق العمل.

أن العمل بأسلوب الفريق يؤدي الى خلق بيئة عالية التحفيز ، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ، ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة والفخر بإدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والاهمال والكسل والحد من الصراعات السلبية ، والاحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي الى التركيز على الاهداف، وتشجيع المبادرات وتقديم المقترحات ، فضلاً عن تحفيز القدرات الابداعية ، والمواهب الذاتية لدى الافراد ، والاستجابة الاسرع للمتغيرات البيئية وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، والتمكين الفعال للسلطة ، واتخاذ القرارات الرشيدة ،التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وتقديم الحلول المناسبة لها، وزيادة فعالية الاتصالات بين الاعضاء (الزويبي,2010:107).

إن أهمية اعتماد فريق العمل في المنظمات يأتي من الحياة التنظيمية و القدرة على إدارتها يعد عنصراً مهماً لنجاح المدير والمنظمة وفي الوقت ذاته ينظر إليها كأداة لإدارة التغيير والتطوير في المنظمات ، إذ يعد فريق العمل أحد الميزات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وصولاً الى عملية التحسين المستمر وكذلك يجذب مهارات وخبرات متنوعة فيما يحتويه من أعضاء ذوي تخصصات مختلفة ومكملة بعضها للبعض

الآخر تعمل على تحقيق التكامل بين التعلم والاداء و تقوم بتنظيم نقاط القوة المختلفة للأفراد **والتفكير بشكل استراتيجي** وتتميز بالتعاون الدؤوب و إبداع أعضائها من خلال العمل الجماعي فهو ذو فائدة مهمة للمنظمات التي تواجه التحديات والمنافسة وبيئة تشغيل معقدة بصورة متزايدة, اذ يؤدي الى التقليل من حالة اللاتأكد من خلال المشاركة بأقصى حد من المعلومات بين أعضائها وتفعيل عملية الاتصال بينهم وتوفر للأفراد ثقافة تنظيمية معينة وفقاً لما تملكه المنظمات من قيم وتقاليد وأخلاقيات إداء وطقوس معينة **(جميل،2010:13).**

وعادة ما يكون لدى الفريق المتنوع وجهات نظر مختلفة، وحتى وجهات نظر متضاربة بين كبار المديرين، مما قد يعزز مرونتهم المعرفية وقد تعزز هذه المرونة من انفتاح كبار المديرين في التخطيط الاستراتيجي وعملية صنع القرار التي يمكن أن تساعدهم في تعديل الاستراتيجيات الحالية ويعزز الرغبة لدى كبار أعضاء الفريق في اكتساب المعرفة الخارجية ذات الصلة وبالتالي، يمكنهم من استيعاب المداولات المختلفة في التخطيط الاستراتيجي وعملية صنع القرار **(Li, 2014:305)**. ومن خلال آلية عمل الفريق يستطيع العاملون فيها من ترتيب مسؤولية تنظيم ومراقبة أدائهم ونتائج قراراتهم وحرية تقديم وجهات النظر المختلفة واختيار شروط عملهم وذلك للتأثير على المخرجات وإدارة الجودة الشاملة **(Roper & Phillips, 2007:23)**. ويمكن لاستخدام الفرق ان تتيح فرصاً غنية لخلق المعرفة الاستغلالية والاستكشافية التي تدعم الابتكار الناجح **(Jørgensen & Becker, 2017:268).**

وقد اشــــــــــــــــار كل من **(اللوزي،2010:249) (Schermerhorn,2002:418) (Bruk, et al.,2004:96) (جلاّب واخرون،2013:21) (Erdem,2003:230)** الى اهمية عمل الفريق من خلال الاتي :

- 1- تعد مورداً بشرياً لا غنى عنه في مجالات عدة منها: تحقيق الابداع والابتكار، حل المشكلات، تحسين عملية اتخاذ القرارات، إنجاز المهام المحددة، تحفيز الافراد من خلال العمل الجماعي، متابعة ورقابة العمل في المنظمة، وتحقيق مستويات عالية من رضا العاملين
 - 2- نمو فرق العمل خلال العقدين الأخيرين جعل العديد من المنظمات تسعى الى تطوير طبيعة فريق العمل من جهة وتطوير الأهمية العملية في تقرير أداءه من جهة أخرى
 - 3- يكون الفريق أكثر مقدرة من العمل الفردي في مجالات تحقيق الاهداف التنظيمية وتحديد أفضل الطرائق لإنجاز الاعمال في المحيط التنظيمي واتخاذ قرارات فاعلة دون الرجوع الى المستويات العليا ضمن حدود، وهذا لا يعني انفصال الفريق عن الادارة وإنما عملية تجهيز الفريق بالمستلزمات الضرورية لتحفيزهم وتمكينهم من تنفيذ المهام الموكلة بهم
 - 4- يساعد المنظمة على تقليص كل من الكلف، عدد العاملين، التسلسل الهرمي الوظيفي، وزيادة كل من الارباح، الالتزام التنظيمي، تحسين علاقات الزبون ومركز نشاط الزبون والعمليات، المساهمة في تطوير المعرفة على مستوى الفرد ومستوى الفريق، الأداء العام وتحفيز العاملين للعمل.
- ومع أهمية الدور الذي يلعبه المدير التنفيذي في عمله صنع القرارات الاستراتيجية، إلا أن القيود والتحديات التي تفرضها التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية تجعل من الصعوبة تحكم شخص بمفرده بكل جوانب عمل المنظمة، فالتحديات التي تفرضها تلك البيئة على منظمات الاعمال والحاجة إلى معارف ومهارات

وخبرات متنوعة يتطلب وجود فريق من المديرين التنفيذيين يمثل القيادة الاستراتيجية للمنظمة وهو فريق الإدارة العليا (Hitt, et al.,2003:389).

خامساً: أنواع البراعة، شروطها وخصائصها

يبدو أن مزامنة كل من الاستكشاف والاستغلال داخل المنظمة أمر معقد لأنها قد تتطلب عمليات وأنظمة وكفاءات مختلفة وغير متسقة إذ ان الاستكشاف ناتج عن البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب جديدة للتقنيات والأعمال والعمليات والمنتجات والتركيز على تلبية احتياجات العملاء والأسواق الناشئة من خلال تقديم تصميمات جديدة أو إنشاء منتجات وخدمات جديدة أو تطوير قنوات توزيع جديدة، في المقابل يعتمد الاستغلال على التقنيات الحالية والعملاء ومعرفة السوق ، وتعزز المهارات والعمليات الحالية ويؤكد على تلبية احتياجات العملاء والأسواق الحالية من خلال تحسين إنشاء التصاميم ، وتوسيع المنتجات او الخدمات الحالية و زيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية

(Gibson& Birkinshaw,2004:2010).

ومن خلال المزامنة بين الاستكشاف والاستغلال ستنجح عدة أنواع للبراعة والتي أشار لها (Laplume,2010:3) :

1- البراعة المنتظمة وتعني الاستكشاف واستغلال الفرص بنفس الوقت

2- البراعة المتحفظة وتؤكد على استكشاف او استغلال الفرص

3- البراعة الدورية وتعني استكشاف واستغلال الفرص ولكن ليست بنفس الوقت

4- البراعة الشاذة وتعني استكشاف الفرص واكتشافها ولكن الانتقال بين أكثر من واحد.

وبناءً على عمل Cao وزملائه يقترح (Ramachandran&Lengnick-Hall,2012:9) ان تكون البراعة اما متماثلة او غير متماثلة إذ ان البراعة المتماثلة هي مزيج متساوي من الاستكشاف والاستغلال في حين ان البراعة غير المتماثلة توفر مزيجاً غير متساوي وتتجلى في شكلين هما المهيمن على الاستكشاف والمهيمن على الاستغلال كما نميز ثلاثة اشكال من البراعة تمكن نهج طارئ لإدارة الاستكشاف والاستغلال اذ يصور الشكل (3) تكوينات البراعة الثلاثة

البراعة غير المتماثلة- الاستكشاف المهيمن	البراعة المتماثلة- الاستكشاف المتوازي
غير البراعة	البراعة غير المتماثلة- الاستغلال المهيمن

عالي

الاستكشاف

واطي

واظئ الاستغلال عالي

الشكل (3)

التكوينات المختلفة للبراعة عن طريق التكامل للاستكشاف والاستغلال

Source: Ramachandran, Indu & Lengnick-Hall, Cynthia A. 2012 "Toward A Dynamic View of Organizational Ambidexterity: Promoting a Sense of Balance and Contingency", Working Paper Series, the University of Texas at San Antonio, College of Business, p: 40.

اما شروط البراعة فهي (OReilly&Tushman, 2011:9):

1. وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرر بشكل فكري أهمية كل من الاستكشاف والاستغلال
2. معرفه الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤية والقيم المشتركة للوحدات الاستكشافية والاستغلالية
3. امتلاك الفريق الاقدم لوحدات استراتيجية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية
4. القدرة التي تمتلكها القيادة العليا في التحمل وحل التوترات
5. التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستغلالية اذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، الهيكل، العملية، الثقافة، الأنظمة) خاصه بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة.

في حين ان خصائص البراعة هي (Navarro&Dewhurst, 2007:1722):

1. مبادرة الافراد وانهازهم الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية
2. ايجاد الحافز لدى الافراد على العمل والتصرف انياً دون الحصول على اذن او دعم من رؤسائهم
3. تشجيع الافراد على القيام بالأعمال التي تضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة
4. اظهار قدره الافراد على التواؤم والتكيف لتقويه التماسك على المستوى الفردي للمنظمة.

سادسا: مفهوم براعة فريق الإدارة العليا

أصبحت البراعة موضوعاً حيويًا في البحث التنظيمي، ويعود السبب للتنوع الموجود في الفريق نفسه ونتيجة لذلك زاد عدد الدراسات التي تستخدم البراعة كمفهوم مركزي بشكل كبير (Lindskog, & Magnusson, 2021:23). إذ تم التطرق بشكل كبير الى مفهوم البراعة والتي تُعرّف بأنها التفوق في وقت واحد في الاستكشاف والاستغلال والتي ينبغي على المنظمات من خلالها التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وتحقيق النجاح على المدى الطويل، ويمكن ملاحظة ان العمل الذي تظهر فيه البراعة يتم تنفيذه بشكل متكرر في فرق الإدارة العليا التي تحدد جدول الأعمال، وتضع

البراءة _____ (Malik, et al.,2017:1360). وتشير البراعة أيضا إلى السعي المتزامن لتحقيق أهداف استراتيجية مزدوجة تبدو متضاربة أحيانا، وكثيرا ما تواجه المؤسسات قرارات بشأن الاستغلال في الاعمال والخدمات الحالية مقابل الاعمال والخدمات الجديدة، أو اعتماد التمايز مقابل الإنتاج منخفض التكلفة، عندما يفضلون التفوق في كليهما في وقت واحد (Yu, et al., 2013:53).

واوضح Ramukumba ان مصطلح البراعة يكمن في قدرة القيادات في المنظمة على اتخاذ خيارات في مواجهة التغيرات المتقطعة وكذلك قدره البراعة بشعور المنظمات في تحديد الفرص والتحديات وتقييمها واستغلال جميع الموارد المادية والبشرية لمواجهة تحديات المنافسين (Ramukumba,2017: 20). في حين عرف (Bodwell,2011:1) بأنها قدرة المنظمة على استكشافها للفرص الجديدة واستغلالها لوضعها التنافسي والتكامل بينهما بصورة آنية. اي أنها قابلية المنظمة على استثمار الكفاءات والموارد المتوفرة لديها واستكشاف كفاءات وموارد جديدة اي ايجاد حالة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بغية الوصول للأداء المتفوق (Dávid,2016:39). او هي قدرة المنظمة على ادارة عناصر معقدة ومتداخلة في ذات الوقت مثل الاستغلال مع الاستكشاف، والكفاءة مع الفاعلية، والموائمة مع التكيف اي التركيز على التوافق بين هذه المكونات بغية تحقيق النجاح والبراعة (Gibson&Birkinshaw,2004:47). او قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة الاعمال من خلال التكامل والاستخدام الامثل لعمليات الاستكشاف والاستغلال في ان واحد مع الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات والظروف البيئية (Popadić,et al.,2015:113). يتم تقديم تعبير أوضح ومناسب عن كيفية تعريف البراعة في ان المنظمات تكون قادرة على استغلال الكفاءات الحالية، فضلاً عن استكشاف فرص جديدة بمهارة متساوية (Lubatkin, et al.,2006:647). ومن المثير للاهتمام، أن هناك العديد من الاقتراحات حول كيفية زيادة قدرة أداء المؤسسات من خلال حل لغز البراعة (Brix, 2019:339). تتطلب هذه القدرة علاوة على ذلك أن يكون للمنظمة دور فعال في تحقيق التوازن الأمثل بشكل مؤقت ومتكرر (Magnusson, et al., 2020:63). على الرغم من أن السعي المتزامن لكل من أنشطة الاستكشاف والاستغلال أمر حاسم لبقاء المؤسسة (Knight & Cuganesan,2020:191). اذ ان البراعة تشير الى مدى الاستفادة من المقدرات الجوهرية اللازمة لاستقرار المنظمة وتحقيق المرونة لتقديم ما هو أفضل ومتميز اذ يستخدم مصطلح البراعة لوصف رغبة المنظمة في استثمار الموارد النادرة ببراعة لاستغلال الفرص والحد من محدودية الموارد (Chen& Ling,2010:464). وان خلق نوع من التوافق بين استكشاف الفرص واستغلالها وامتلاك هيكل تنظيمي متكامل من شأنه المساعدة في الاحتفاظ ببيئة العمل من خلال توفير المتطلبات (الابراهيمي, 2019:586).

وركزت الكثير من الأدبيات المبكرة حول البراعة على التوازن الأمثل بين هذين النشاطين. أو التحول الزمني بين الاستكشاف والاستغلال في نفس الوظيفة (Birkinshaw, & Gibson,2004:49). ان التناغم والتداخل في قدرات النظام لخلق الموائمة بين (تجنب الفوضى التنظيمية) و(تجنب التقصير التنظيمي) الذي تقوم به المنظمة بنفس الوقت لتعزيز عنصرى الابداع والفاعلية (Trong,2016:146). ويمكن القول ان البراعة هي سلوك تعلم جماعي تسعه من خلاله اداره الموارد البشرية للاستكشاف والبحث عن المعرفة الجديدة واختبارها وتطويرها بالإضافة الى قيامهم في نفس الوقت باستثمار وتطوير المعرفة

الحالية (Li et.al, 2018: 1033- 1034). او هي عبارة عن الجمع بين الأنشطة الاستثمارية التي تتضمن استخدام المعرفة والمهارات الحالية لأجراء تحسينات قصيره المدى والأنشطة الاستكشافية لاستكشاف واجب معارف جديد ومتطورة او هي عباره عن قدره المنظمة على تعزيز كل من السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية لدى الموارد البشرية عن طريق الاهتمام والتبديل المرن بين هذه السلوكيات (Alghamdi, 2018:3). لقد اشارت الدراسات الى ان البراعة على مستوى الفريق على افتراض ان المنظمات البارعة تحتاج لأشخاص بارعين قادرين على فهم وأدراك متطلبات كل الاجراءات الاستغلالية والاستكشافية (البناء, 2016: 233). اذ تعد براعه الفريق بناء متكامل يشير الى توجه المنظمة المزدوج الاستكشاف والاستغلال، فالفرق البارعة تتمثل في السعي الى استغلال الكفاءات واستكشاف الفرص الجديدة، فالاستغلال يشمل انشطه مثل الكفاءة والاختيار والتنفيذ اي تركيز على الأنشطة الحالية في مجالات عمل المنظمة بينما يضم الاستكشاف التنوع والتجريب والبحث التركيز على الأنشطة الجديدة في المجالات المستحدثة (Lubatkin, et al., 2006:648). يتمثل جزء مهم من البراعة، في أنه ليس فقط عدد الأنشطة ولكن أيضاً قدرة المنظمة وموظفيها على الأداء بمهارة في كلتا العمليتين الضروريتين— لذلك (Brix, 2019:339). أن مفارقة الاستغلال مقابل الاستكشاف، التي تناولها مفهوم البراعة على مستوى المنظمة، تنطبق أيضاً على مستوى الفريق. وفي هذا الصدد، يُفهم على أنها تدعم مفهوم فريق ماهر قادر على أن يكون فعالاً في استغلال موارده الحالية في نفس الوقت لتحقيق مهمته المعروفة أثناء استكشاف سياقه وتخصيص موارد أخرى لتمكين الفريق من الإحساس بالتغيرات والاستجابة لها في المهمة أو الموارد المتاحة (Dixon, 2007:10). حيث انها تدفع المنظمات للنجاح في تحقيق مستوى عالي من الاستكشاف والاستثمار والذي يساعد لجعل المنظمة أكثر فعالية في ادارتها وأكثر مرونة في التكيف مع التحديات (torsten, 2010:8). تم اعتماد مفهوم البراعة بسبب رؤاها التفسيرية حول كيفية مواجهة المنظمات للتحدي الذي تمثله الحاجة المتناقضة لكل من الاستكشاف والاستغلال وعند تطوير هذا على مستوى الفريق، ويشير الى تأثيرات الظاهرية في الفرق إلى مفهوم أكثر تحديداً في الأدبيات الخاصة بالبراعة (Dixon, 2007:213) وأخيرا يجب التأكيد على أنه لا يزال هناك الكثير من فرص التعلم حول كيفية تسهيل البراعة على مستوى المجموعة أو الفريق او المنظمة، وإدراك أنه قد يكون هناك العديد من الطرائق التي يمكن أن تدعم بها إدارة الموارد البشرية السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية (Jørgensen & Becker, 2017:269).

ويرى الباحث ان مفهوم براعة الفريق هو" هي عباره عن براعة وتوجه سلوكي لأعضاء فريق الإدارة العليا يتغذى نتيجة انظمه العمل لتعزيز المناخ السلوكي أعضاء الفريق في المنظمة من خلال قيامهم بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية"

سابعا: تنوع براعة فريق الإدارة العليا

يمكن أن تكون الفرق ذات الخلفية الوظيفية المتنوعة مصدرا لبراعة فريق الإدارة العليا، مما يسمح لهم باحتضان أهداف المهام المتنافسة، وذلك لأن التعرض لمجالات المعرفة المختلفة يوفر لأعضاء الفريق نطاقاً أوسع من الآراء، وهو أمر مفيد لتوضيح الفروق بين كل هدف من أهداف المهمة واعتمادها وبالتالي، عند

تعرضهم لتنوع الفريق، فإنهم قادرون على الكشف بشكل خلاق عن نقاط التقارب بين هذه الأهداف المتضاربة. علاوة على ذلك، مع وجود موارد إعلامية وفيرة من تنوع الفريق، من المرجح أن تتجنب الفرق خسائر عملية الفريق، مثل المطابقة والقصور الداخلي والحد من الخيارات (Webber, & Donahue, 2001:146). إذ يمكن تفسير براءة الأفراد على أنها توجه سلوكي نحو الجمع بين الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستغلال في فترة زمنية محددة على الرغم من أن المجال لم يحدد تعليم البراعة لدى الأفراد، و تحدد البراعة كقدرة للفرد في الجمع بين الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستغلال إلى حد كبير في فترة زمنية محددة، إذ يتفوق الفرد البارح في كلا البعدين، ولا يكفي بالتوفيق بينهما، على سبيل المثال، يمكن للفرد إظهار الاستغلال من خلال حل المشكلات باستخدام المفاهيم التي تم تعلمها مسبقاً في المقابل، فإن الأنشطة التي تتطلب البحث عن معرفة جديدة ومنظور طويل المدى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستكشاف (Salas, et al., 2020:3). وكلما زاد تنوع الفريق، زاد تمايزه المعرفي. ومع نمو التمايز المعرفي إلى مستويات أعلى، من المرجح أن يتم تنشيط التكامل المعرفي بشكل كبير لأن الفرق المتنوعة لديها قدرة انتباه غير محدودة مقارنة بالموارد المعلوماتية ويجب على الأفراد إيلاء مستويات أعلى من الاهتمام والجهود (Zhang, & Bartol,2010:863). ومع ذلك، لا تتمتع الفرق المتنوعة والمتجانسة بقدرة محدودة على الانتباه مما يحد من قدرتها على حضور جميع الجوانب ذات الصلة بمهامها وبالتالي، نظراً لأن الفرق ذات المستوى الأعلى من التنوع يمكنها تقديم المزيد من الموارد المعرفية في التمايز، فإن الاهتمام والجهود المتزايد في معالجة التمايز يميل إلى أن يكون غير كافٍ للتعويض عن تحدي التكامل المتمثل في البراعة، إذ إن براعة الفريق هي إحدى وظائف التمايز المعرفي والتكامل المعرفي للفريق وبالتالي، فإن الفرق المتنوعة ذات التمايز المعرفي العالي ستجعل الانتباه أكثر قابلية للتغيير (Hoever, et al., 2012:984). ويعتمد مدى قدرة الأفراد على متابعة الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد ضمن حدودها، إلى حد كبير، على "قدرة القيادة العليا على تنظيم المقايضات المعقدة التي تتطلبها البراعة (Mihalache,et al.,2014:130). وعلى الرغم من أنه يمثل تحدياً حدياً، إلا أن الفهم الشامل لكيفية وتحت أي ظروف قد تكون الفرق التنظيمية قادرة على حل التوترات الكامنة وتحقيق البراعة ما زال غير موجود (O'Reilly & Tushman, 2004:75). أما في مجال الأعمال فتشير البراعة لدرجة تحقيق التوافق والتوازن بين وجهات النظر المتنافسة لتحقيق هدف معين أو بين التوجهات الداخلية والخارجية لتحديد طبيعة وأنواع الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق التنافس الخارجي وتطوير الواقع للمنظمات من خلال إعادة النظر في طبيعة رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Prange & Bruyaka,2016:316).

وتمثل البراعة القدرة على متابعة وتحقيق نوعين مختلفين من الأهداف أو الغايات ذات الصلة، على سبيل المثال، الابتكار الجذري (الاستكشافي) والتراكمي (الاستغلالي)، أي أنها عملية إدارة التوفيق بين التفاضلات والآراء المتنوعة بطريقة تمكن المنظمة من استغلال القدرات الحالية لتحسين الممارسة، بينما تستثمر في نفس الوقت الموارد نحو أنشطة الاستكشاف من أجل ضمان البقاء على المدى الطويل في مواجهة الضغوط الخارجية (Burgess,et al., 2015: 6-7). ويعكس تنوع الخلفية الوظيفية لفريق الإدارة العليا، جنباً إلى جنب مع سمات المعرفة والخبرة، التنوع في موارد الفريق ذات الصلة بمهام الفريق، مثل المعرفة والخبرة والمعلومات ووجهات النظر بين الأعضاء وتسلط حجة القيمة في التنوع الضوء على

أن تنوع الخلفية الوظيفية هو مورد إعلامي للفريق، والذي يمكن أن يكون مصادر قيمة للبراءة (Li, 2016:773). وعلى مستوى الافراد نجد ان تدفق المعرفة يؤدي الى تكامل نشاطات الاستغلال والاستكشاف وان هذا التدفق يحسن من الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد (Mom, et al., 2007: 910). علاوة على ذلك، فإن فرق الإدارة العليا مسؤولة أيضاً عن تبسيط ممارسات العمل وصقل المعرفة الحالية لتنفيذ تحسينات الجودة وتلبية احتياجات العملاء الحالية (Gilson, et al., 2005:521).

ثامنا: أهمية براءة فريق الإدارة العليا

على مدار العقد الماضي، كان أحد الموضوعات المتزايدة للإدارة الاستراتيجية والعلوم التنظيمية هو أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى أن تكون مهتمة، ومركزة على السعي المتزامن والموازنة بين الاستكشاف والاستغلال، إذ يمكن لمثل هذه المنظمات استكشاف إمكانات جديدة لتحقيق التطابق مع بيئة الأعمال المتغيرة ويمكنها في الوقت نفسه استغلال الثوابت القديمة لتأمين فائدة الكفاءة (Benner & Tushman, 2003:240). وفي السابق كانت اغلب المنظمات تركز على الاستغلال او الاستكشاف (smith, et al., 2005:522). وذلك بسبب ان الوصول الى مستويات عالية من كلتا العمليتين يعد تحديا كبيرا ومعقدا (Raisch & birkinshaw, 2008: 375). واكتسب موضوع البراعة على نحو متزايد اهتماما كبيرا في دراسات الفكر الداري كدراسات الإدارة الاستراتيجية والعلوم التنظيمية بشكل خاص في السنوات الاخيرة، فقد ازدادت عدد البحوث والدراسات التي تناولته في المجالات العالمية من 10 دراسات في عام 2004 الى أكثر من 80 دراسة في عام 2009 (Raisch, et al., 2009:685). إذ استخدمت الأدبيات السابقة البراعة كاستعارة لوصف قدرة منظمة ما على إجراء مهام معقدة وتبدو متضاربة والسعي في الوقت نفسه لأهداف متباينة (Giovannetti, et al., 2020:618). وتبرز أهمية البراعة من خلال أثرها في عملية التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والحصول على ميزة تنافسية مستدامة ومدى اعتماد هذه التغيرات إلى حد كبير على استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة من أجل الابتكار (Akdoğan, et al., 2009:18-19). إذ تساعد البراعة في زيادة وتحسين قدره الافراد واعضاء فريق الإدارة العليا على حل المشكلات في جميع المستويات داخل المنظمة (patel, et al., 2013:1422). كذلك تساعد البراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاستثمار للأفراد واعضاء فريق الإدارة العليا مما يؤدي الى تحقيق ارباح على المدى القصير فضلا عن لاستكشاف الفرص المستقبلية من الموارد البشرية لتحقيق الارباح على المدى الطويل وان البراعة لأعضاء الفريق تساعد على تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات والعمليات (chang, et al., 2019:561). وتساعد الافراد على تطوير قدراتهم للتحويل نحو الفرص الجديدة وكيفية خلقها في المدى القصير بهدف تحقيق القيمة التي تمثل شرط النجاح الاساسي للمنظمات (طه والهالبي, 2020 :348).

وتبرز أهمية البراعة أيضا كوسيلة نشطة ومسارات جديدة تساعد في التغيير والتميز لمواءمة التطورات (Voss & Voss,2013:2). وتؤدي البراعة على مستوى أعضاء الفريق دورا حاسما في التطوير، إذ أن تطوير معارف ومهارات الفريق مهمة جدا لذلك تحتاج المنظمة الى التركيز على الأنشطة المعرفية (shamim, et al., 2020:5). وتكمن أهمية البراعة في حشد الموارد والجهود اللازمة للحصول على الفرص الجديدة ومتابعه التوجهات لأعضاء فريق الإدارة العليا و القدرة على تحديد الطلبات فضلا عن امكانية توقع حاله التغيير التي تساهم في استغلال الفرص الجديدة (Dess,et al.,2007:458). إذ انه قد يكون من أصعب التحديات الإدارية هو قدرة المديرين التنفيذيين لاستكشاف الفرص الجديدة والعمل على استغلالها (Reilly& Tushman,2010:74). وكذلك تحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال التوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها وانعكاس ذلك بشكل إيجابي على الأداء (Kouropalatis, ,et al., 2012:1395). والبراعة تساعد بشكل أكبر على الأداء المستدام وموجهة نحو تحسين الأداء على المدى القصير (Gibson & Birkinshaw,2004:212). وتكتسب البراعة أهميتها أيضا لان المنظمات تحتاج التكيف لا سيما مع الزيادة الديناميكية للبيئة وان السعي وراء البراعة يعد محاوله جيدة للتغلب على ازدواجيه في الاستقرار والمرونة (Danzinger,et al., 2011:2). إذ انها تمثل التفاعل والتداخل في قدرات النظام للمواءمة بين تجنب الفوضى التنظيمية وتجنب والقصور التنظيمي الذي تقوم به المنظمة بنفس الوقت لتعزيز عنصري الابتكار والعمل (Tuan,2014: 146). ويعتقد أن براعة فريق الإدارة العليا تكمن في قدرة أعضاء فريق الإدارة العليا على الاستكشاف والاستثمار كما أن البراعة ليست مجرد مسألة هيكلية بل هي قدرة ديناميكية وتتجسد في البراعة مجموعة معقدة من الإجراءات (Tinoco,2009 :1). ومن هنا سعت المنظمات الناجحة للبحث عن فرص جديدة وان يكون لها القدرة على استثمار الموارد الحالية والكشف عن الامكانيات الجديدة (Siadat& Chaharmahali, 2010: 6). وعلى الرغم من أن السعي المتزامن لكل من أنشطة الاستكشاف والاستغلال أمر حاسم لبقاء المؤسسة الا ان القيام بذلك محفوف بالصعوبات إذ تخلق أنشطة الاستكشاف والاستغلال مطالب متنافسة على الاهتمام الإداري والموارد، وبالتالي إثارة التوترات فيما يتعلق بكيفية تقييم كلتا الأولويات وتحديد أولوياتها بشكل استراتيجي للمؤسسة ككل (Knight & Cuganesan,2020:192).

ويرى الباحث ان أهمية براعة فريق الإدارة العليا تكمن في "ان هذه البراعة تمنح جملة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة كونها تتعامل مع قدرة أعضاء فريق الإدارة العليا على إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي من خلال كفاءة هؤلاء الأعضاء والمواءمة والتكيف بينهم وتحقيق المثالية والابداع لديهم".

تاسعا: ابعاد براعة الفريق

لان اغلب الباحثين اتفقوا على ان ابعاد براعة الفريق هي كل من بعد التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي لذلك اختار الباحث مقياس (Jansen, et al.,2016) كون فقرات هذا المقياس تتناسب بشكل كبير مع الدراسة الحالية.

1- التعلم الاستكشافي

في السنوات الأخيرة، حظي التوتر بين استغلال اليقينيات القديمة واستكشاف الاحتمالات الجديدة باهتمام كبير يتضمن الاستغلال والتنقيح، والعمل ضمن النماذج الحالية، وتقليل التباين، والكفاءة، والتغييرات المتزايدة. وبالتالي، فإن التركيز على الاستغلال أقرب إلى روح مبادرات تحسين العملية وتوجيه الجودة ومن ناحية أخرى، لقد قيل إن التركيز المفرط على الاستغلال يميل إلى دفع الاستكشاف. في العوائد الموجودة في الاستكشاف والتي تبدو بعيدة وخطيرة. وبالتالي، ما لم يكن هناك استعداد للمخاطرة، فقد لا يكون الاستكشاف ممكنًا. انسجاماً مع روح الاستغلال والاستكشاف

(Sethi & Sethi, 2009:209). سعت المنظمات لدراسة المواقف التي تؤدي إلى تفاعل مباشر بين أفراد المنظمة والعلماء لمعرفة احتياجاتهم عن طريق عمليات البحث والتطوير لأنها تساعدها باستكشاف الفرص وتحويل هذه الفرص إلى نقاط قوة تستفيد منها المنظمة (fearfull&haynes,2008:188) يعد هذا البعد شريان عمل المنظمات من قادات وادارات في مجالات متنوعة وعلى وجه الخصوص في مجال اداره الاعمال اذ تحسن قدره الفرد في بناء علاقات مترابطة والاستفادة من الموارد المهمة عن طريق القدرة في استكشاف فرص جديده (Li, & Cui,2018:515). اذ يهتم الاستكشاف بإنشاء مجموعة متنوعة من الخبرات (Holmqvist,2004:71). تتمثل بالابتعاد عن الحالة الحالية إلى حاله جديده تكون غير معروفه(Caniëls & van 2019,2179).

والاستكشاف هو أسلوب واستراتيجية تهدف إلى اتباع القواعد والضوابط التنظيمية التي تساعد على مواجهه الصعوبات لتطوير قدرات العاملين بوصفها حجر الأساس للقدرات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للبحث عن الموارد النادرة والفرص المتوفرة لتحسين قدرة المنظمة في تحقيق نتائج مقبولة والبقاء في المنافسة والعمل على تشجيع العاملين لاستكشاف ممارسات وطرائق جديده اذ انه يتعامل ايضا مع مجالات جديده ويشمل البحث عن فرص جديده ويتم تنفيذها عن طريق البحث في العمليات والتقنيات المنتظمة للمنظمة (Yigit,2013:17). او هو عبارة عن السلوكيات مثل عملية الابداع البحث عن حلول وسلوكيات تنافسية تتضمن اعضاء الفريق تعلم مهارات او معرفة جديدة (Alghamdi,2018:3). او هو استخدام وإنشاء معرفة جديدة واعمال أو خدمات أو ترتيبات تنظيمية أو نماذج أعمال جديدة (Newell,2014:6). يرتبط الاستكشاف بأنشطة البحث والتباين والتجريب والاكتشاف فهو يرمز إلى التعلم المكتسب بواسطة عمليات التجارب المخطط لها فمن خلال هذه البعد يتعلم الأفراد كيف يخلقون القرارات الجديدة بالاعتماد على الخبرات العلمية والمخاطرة والمرونة والبحث عن فرص من خلال التغيير الجذري الذي يعتمد على ادخال عمليات جديدة واستقطاب افراد ذوي خبرات ومهارات عالية (Raisch & birkinshaw, 2008: 389).

ويشير الاستكشاف للبحث العام الواسع نسبياً لتوزيع مجالات معرفة الاعضاء إلى مجالات غير مألوفة وجديده او انشاء مجالات جديدة من اجل دمجها (Kang&snell,2009:67). ويعرف الاستكشاف بأنه عملية تتضمن امتلاك رؤية تركز على البحث عن الفرص التي تضطلع بتقديم المنتجات غير المألوفة بما يعزز من تنافسية المنظمة وامتلاك القدرة على التنبؤ بحاجات المنظمة(Popadiuk&Bido,2015:240). و يجسد الاستكشاف البحث، الاختلاف، المخاطرة،

إلى المعرفة المتاحة داخل المنظمة والتي لا تتكرر نفس الأخطاء. او هو صقل واستخدام المعرفة الموجودة
(Gupta,et al.,2006:649).

ترتبط جوهر الأنشطة الاستغلالية بخلق موثوقية في الخبرة الحالية والأنشطة المرتبطة بتعميق وتحسين تطوير وتوسيع قاعده المعارف لدى اعضاء الفريق وعلى المدى القصير (Mom, et al,2006:8). والاستغلال يعني التوفيق بين الأنشطة التي تزيد من الكفاءة، إذ ان مثل هذا السلوك يركز على سبيل المثال على (العمليات، وخفض التكاليف، والجودة لتحسين أداء الأعمال الحالية) (wuif, et al., 2010: 2). ان الاستغلال يرتبط بأنشطة مثل الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ والإنتاجية، والذي يكون على طرف نقيض من الاستكشاف الذي ينطوي على البحث، والتنويع، والمخاطر، والتجريب والمرونة (Tuan,2016:585). يعتمد استغلال الفرص على الاختيار والكفاءة والتطبيق فأن وحدات الاستغلال تكون ذات مركزية أكبر وعمليات مرتبطة بالأنظمة المبتكرة ويكون الاستغلال لها عن طريق التغيير المتواصل وتحقيق كفاءة وسيطرة مثاليه (الموسوي,2018: 452). أي هو عملياً التعلم من أعلى إلى أسفل (Lubatkin ,et al.,2006:649). ومن خلال الاستغلال تحسن المنظمات المهارات لدى اعضاء الفريق لتحقيق اهداف المنظمة (Quintana & Benavides,2008:493).

ان قوة استغلال الفرص تعتمد على المبادئ المستنبطة من القواعد والقوانين التشغيلية فضلا عن الى دور المديرين التنفيذيين في الاعمال الفعالة (Ericson,126:2006). اذ ان الاستغلال يعبر عن التعلم المكتسب عن طريق البحث وسائل للتجارب واعاده استخدام طرق العمل الموجودة (Raisch&Birkinshaw,2008:389). والذي يشير إلى صقل الاختصاصات الموجودة وتوسيعها واستخدام الأشياء المعروفة بالفعل وتطويرها (Rothaermel,2009:761). وأخيرا يسعى الاستغلال لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع الخدمات ويرتبط الاستثمار بعدة أنشطه منها التحسين، الاختيار، الكفاءة، الانتاج، التنفيذ، الصقل، التنقيح، الابتكار الجذري وتقليل التباين (Pai,2007: 24-25).

ويرى الباحث ان الاستغلال يتطلب تحفيز القوى البشرية، والاهتمام بتدريبهم وتنميتهم بشريا، تطبيق أساليب جديدة، وكذلك اعتماد التشاركية في صنع القرارات وتمكين أعضاء فريق الإدارة العليا بالإضافة الى وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المناطة بهم كافة.

المبحث الثالث

التفكير الاستراتيجي

Strategic Thinking

توطئة:

أصبحت مصطلحات مثل إدارة المعرفة، والذاكرة التنظيمية والهوية التنظيمية، وذكاء الأعمال، والتعلم التنظيمي والعقل الاستراتيجي من الأمور المعتادة في خطاب العلوم الاجتماعية والتنظيمية، ويفترض كل منها وجود توازي بين العقل البشري والقدرة التنظيمية للتلاعب بالذكي بالمعرفة لدعم تخطيط وتنفيذ حلول جديدة وأفضل للمشاكل المتعلقة بالبقاء والرفاهية، ومع ذلك عندما يتم تحليل الأدبيات في المجالات التي تنقلها هذه المصطلحات، يتم فقدان هذا التوازي لصالح علم الاجتماع، والاقتصاد، وجهات النظر التكنولوجية

(Ramos,2005:2).

وأصبح التفكير الاستراتيجي في عالمنا اليوم من الضروريات التي يستلزم على منظمات الأعمال التحلي بها فيما إذا أرادت البقاء والارتقاء في أعمالها، فهو أحد أهم المقومات الأساسية لممارسة الإدارة الاستراتيجية بأسلوب منهي يحقق للمؤسسة أهدافها من التخطيط الاستراتيجي، فتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي ليس عملية مرحلية أو عرضية، وإنما هو عملية مستمرة وشاملة، عملية فكرية تسبق الزمن بأشواط مع الأخذ بنظر الاعتبار الماضي وينطلق من استقراء الماضي واستكناه الحاضر واستشراف المستقبل واستباق الأحداث لتمخض عنه رؤية مستقبلية تمكنه من وضع استراتيجيات فاعلة تعمل في مواجهة التحديات التي تطرأ على البيئة الخارجية عاملياً ومحلياً، فكثير من المنظمات العالمية قد خمد ضوؤها بعد أن كانت نجما ساطعا في السماء بسبب انتهاجها لسياسات أعمالٍ عشوائية تتصف بالتلقائية والارتجالية والتخبط؛ لتقع بعدها فريسة في دوامة التغيير البيئي المتسارع.

لا يزال هنالك اتفاق واسع النطاق على أن التفكير الاستراتيجي مهم للإدارة الفعالة للمنظمات بالرغم من ضعف الأدبيات المتعلقة به، إلا أنه توجد فجوة في تطبيقه وذلك لانفجار المنظمات إلى التطبيق الصحيح له في ممارساتها وكيفية استخدامه من خلال سوء الفهم العام لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية المختلفة. وان غياب التفكير الاستراتيجي يعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى انخفاض أداء المنظمات.

حيث أشار بعض من منظري القيادة والاستراتيجية إلى أن التفكير الاستراتيجي مطلوب على جميع المستويات المنظمة، أو توضح بعض الدراسات الإدارية أن هنالك منظمات تدرب عاملها على تطوير مهاراتهم الفكرية بصورة فعالة لكونه يعد أمرا أساسيا للنمو المستقبلي ونجاحها

(Kapferer,2012:3).

وأخيرا إن ما يشهده العصر الحالي من تحولات جذرية وعميقة امتدت إلى كافة الأنظمة والمؤسسات وبصورة لم تعهدها العصور الماضية؛ أوجب على صناع القرار والقادة البحث عن أساليب ومهارات قيادية أكثر قدرة على مواجهة التحديات العالمية والمحلية. وهذا يستدعي التحول نحو قيادة جديدة؛ قيادة ذات صفات إبداعية وابتكارية تمتلك البصيرة النافذة، والثقافة

الراقية، والمعرفة المتنوعة، قيادة أخلاقية تعاونية وتشاركية، تقدر الآخرين وتساعدهم، تعلمهم وتتعلم منهم؛ تلك هي القيادة الاستراتيجية التي تمارس التفكير والفعل والتأثير وفق منظور استراتيجي واسع الأفق وبعيد المدى (Smith, 2006:1) وهو ما يعرف بالتفكير الاستراتيجي. وسيتم التطرق الى توضيح هذا المبحث من خلال الفقرات الآتية:

أولاً: نشأت التفكير الاستراتيجي

على الرغم من إن التراث النظري والتطبيقي للتفكير الاستراتيجي كان قد تبلور في عادة الهيكلية لمجمل نشاطات العقد الأخير من القرن العشرين عند بداية حدوث التغيير وفعاليات الدول والمنظمات وأصبح موضوع علمي يدرس في معظم الجامعات والمعاهد العلمية، إلا أن الخلفية التاريخية والمعرفية لهذا الميدان تعود إلى العصور السابقة ومنذ بداية الحياة البشرية، وقد ظهر التفكير الاستراتيجي باعتباره متغيراً علمياً وعلى مراحل مختلفة، فقد اعتمد في حقبة سبعينات القرن الماضي على (التخطيط الاستراتيجي) في حين أعتمد في حقبة الثمانينيات على الإدارة الاستراتيجية بينما أعتمد في حقبة التسعينات على مرحلة التفكير الاستراتيجي وقد وردت هذه المتغيرات نتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية أبان مرحلة القرن العشرين الماضية. لقد أصبح النظر إلى الإدارة الاستراتيجية ودورها الخلاق الدراماتيكي في ظل تغير المنظمات العملاقة مطلباً أساسياً في دنيا الأعمال، ويبقى التساؤل عن دور الإدارة الاستراتيجية قائم، إن الإجابة عليه تبرر هي الأخرى لجوء العقل الاستراتيجي بل وحاجته إلى التفكير الاستراتيجي (الخفاجي، 2008: 217).

العقل من المقومات المهمة في النفس وامتاز به الإنسان عن سائر المخلوقات وفُضِّلَ عليها وقد حثَّ القرآن على التعقُّل والتفكير والتدبير واستخدام هذه القوة (فرهيدان، بلا: 45). وإذ نجد إن لفظ (العقل) لم يرد مصدراً وإنما ورد بصيغة الفعل: عَقَلَ، نَعَقَلَ يَعْقِلُ. بالماضي والمضارع والمفرد والجمع، وعدد هذه الألفاظ ما يقرب من الخمسين (المنجد، 1976: 15). ومن الآيات وفق ما ورد أعلاه:

1. قوله تعالى: (وَمِنْ آيَاتِهِ يُرِيكُمُ الْبَرْقَ حَوَافاً وَطَمَعاً وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَيُخْرِجُ بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ) الروم -24-
 2. قوله تعالى: (يَسْمَعُونَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ يُحَرِّفُونَهُ مِنْ بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ) البقرة -75-
 3. وقوله تعالى: (إِنَّا جَعَلْنَاهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ) الزخرف -3-
- ولقد ورد في السنة الشريفة وذلك في مسند الحارث بن لقمان بن أبي عامر، عن أبي الدرداء، إن رسول الله قال: " يا عويمر أزد عقلأ، تزد من ربك قربأ.. " وورد أيضا في مسند الحارث، ان رسول الله قال: " لكل شيء آلة وعدة، وان آلة المؤمن وعدته العقل، ولكل سبب مطية، ومطية البر العقل، ولكل شيء دعامة، ودعامة المؤمن العقل " (مسند الحارث، بلا: 805).
- وقال رسول الله (ﷺ) :

استرشدوا العقل ترشدوا، ولا تعصوه فتندموا (المجلسي، 1983: 96).

عند مراجعته الجذور التاريخية للعقل الاستراتيجي نجد انه مفهوم قديم فعلى الرغم من قلته المقالات والبحوث الخاصة به اذ انه ظهر في بدايه الخمسينات مع ظهور الإدارة الاستراتيجية

مرورا بعمليات التخطيط الاستراتيجي ومن ثم التفكير الاستراتيجي الى ان وصلنا الى مرحلة العقل الاستراتيجي (Switzer, 2008:32)

ان العقل هو ما يميز الانسان عن باقي المخلوقات لذلك اهتم الكثير من الفلاسفة بتفسير طبيعة العقل منذ فجر فلاسفة اليونان ابتداءً بأفلاطون الذي اعتبره جوهر الانسان والمحرك الرئيسي لأخضاع الطبيعة لصالحه , وبذلك يعتبر اول فيلسوف اعطى للعقل اهميةً ومكانته الحقيقية ومن بعد ذلك استولت فلسفته على أبحاث وكتاب فلاسفة آخرين في القرون الوسطى وكانت لها النصيب الاكبر في عصر النهضة اذ يمثل (رينيه ديكات) بفلسفته العقلانية اهم رواد الفلاسفة الذي اعطى اهمية قصوى للعقل والذي يقول (عليك ان تقرأ الماضي قراءة جيدة ومن ثم ان تحكم عقلك في اختيار طريقك لان العقل اساس المعرفة). فيما يقول الروائي والكاتب والناقد الفرنسي مارسيل بروسست (1871-1922) عن التفكير بطريقة مختلفة "لا تتمثل الرحلة الحقيقية للاكتشاف في البحث عن أراضي جديدة وانما تتمثل بالرؤية بعيون جديدة." كما فسر هيغل ان العقل هو المحرك التاريخي للبشرية الذي من خلاله صاغ نظريته التطور التاريخي مشيراً الى ان الافكار التي تصيغها العقول هي التي تحرك التاريخ والذي عرفت بالديالكتيك او الجدلي ان (الفكرة تولد وينشب نقيضها ثم تولد فكرة ثالثة تلغي الفكرتين) وهكذا يستمر التاريخ البشري, كما لم تغفل جميع الفلاسفات في العالم على اختلافها وانواعها عن دور العقل في تحصين المجتمع من النسخ والخسوع للطبيعة وتقديم الافكار التي تجعله يسمو بنفسه اذ انتقل المفهوم الى مجال الفكر الاستراتيجي والتخطيط الدقيق للأعمال وخلق الابداع واخذ زمام المبادرة بطرح المنتجات التي تشبع حاجة الزبائن اللامتناهية .

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة ماكنزي الأستاذ (أومايا) (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور نهج التفكير الاستراتيجي المعاصر في الإدارة (ذيب, 2020: 19) .

و يعمل التفكير الاستراتيجي الاخذ بنظر الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة بالمنظمة ومن ثم يعمل على احراز الخيار الامثل والعمل على الاستعداد والحذر والرغبة الجهاد في التفوق والمشاركة في جعل العالم (Kote, 2011:35)

ويعد التفكير الاستراتيجي العنصر الأهم لدى الاستراتيجيين والذين يفكرون وفق ثلاث سمات الأولى هي فلسفية ولذا نراهم يستأنسون العيش في عالم يكتنفه الغموض ويحتاج الى الوضوح , اما الثانية فهي التفكير متعدد الثقافات ولذا نجدهم متعلمين مدى الحياة ويلاحظون العالم من حولهم وكيف تعمل الأشياء ويمكن تشبيههم بالإسفنج من حيث اكتساب المعلومات والمعرفة التي لا يعرفون حدودا لها وهم يستعينون ببقية العلوم من اجل فهم القضايا التنظيمية , اما الثالثة فأن الاستراتيجيين هم نفعيون فبعد كل هذا الميل للوعظ والفلسفة والثقافات المتعددة فأنهم قادرون على تطبيق تأملاتهم في العالم الواقعي والنجاح في ذلك (Leath,2015 :38) .

ومع تطور حياة الانسان حيث تطورت اهدافه من السعي للحفاظ على حياته وحياة من يهتم بهم سواء كانت كائنات حية او غيرها باعتبار ان الانسان يمتلك بالفطرة غريزة حب التملك، الى البحث عن الرفاهية، وهذا بالتأكيد سيؤدي الى حالات الصراع والبحث عن الفرص وتجنب التهديدات.

فضلاً عن ذلك فإن الزيادة المضطردة في اعداد التجمعات البشرية تطلب وجود قوانين لتنظيم علاقاتهم المختلفة، وتشريعات ترسم لهم طرائق استقرارهم، فكانت ابتداءً الشرائع السماوية والاديان التي وضعت منظومات فكرية وسلوكية تنظم من خلالها علاقة الانسان بخالقه اولاً، وبما يحيط به ثانياً. وهذا بالتأكيد ساهم في تغيير تفكيره اذ اصبحت له اولويات اخرى غير التي اعتاد عليها في اول وجوده على هذا الكوكب وبالتأكيد فقد وضعت ايضا قوانين وضعية من قبله لأجل التغلب على المشاكل التي تواجه الناس مستفيدا من الشرائع السماوية ومضيفا اليها ما يراه مناسباً لتحقيق مصالحه ومصالح بني جنسه فكان ما اضاف اليها يساهم احيانا في تحقيق العدالة او يساهم بالعكس من ذلك.

ويعد التطور الحديث الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات عاملاً مساعداً ومدعماً للتفكير الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة وبدقة ضمت عمليات الاستراتيجية، وكذلك التركيز على الأوجه الإبداعية فيها، ويمكن القول إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنواعها المختلفة تشكل عاملاً محدداً للتفكير الاستراتيجي في المنظمات بشكل مؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها، ومقدار ما تحتاجه من إبداع لضمان العملية الاستراتيجية (الهاشم، 2010: 2).

ومما سبق يرى الباحث ان تطور مفهوم التفكير الاستراتيجي ارتبط بتطور اهداف الانسان وتوسع افكاره، وزيادة حدة المنافسة، وارتفاع حالات اللاتأكد في بيئة سريعة التغير، مما جعل الانسان يبحث عن اسلحة جديدة للبقاء والتفوق في عالم شديد التغير ومن اهمها فلسفة (التفكير الاستراتيجي).

ثانياً: مفهوم التفكير الاستراتيجي واهميته وخصائصه

1. مفهوم التفكير الاستراتيجي

يعد التفكير إحدى العمليات العقلية المعرفية العليا، الكامنة وراء تطور الحياة الإنسانية، وسيطرة الإنسان على كافة الكائنات الحية، واكتشاف الحلول الفعالة التي يتغلب بها على ما يواجهه في الحياة من مصاعب ومشكلات، بل أن معظم الإنجازات العلمية والعملية التي حققتها البشرية مبنية على التفكير قبل الخوض بمفاهيم التفكير الاستراتيجي لابد لنا معرفة ما هو العقل بصورة عامة، اذ ان العقل هو العقل هو مجموع التفاعلات بين الأجزاء أو المكونات التي يتم تشغيلها من خلال هذا التفاعل لأثارة المعلومات، والعقل قادر على إدارة النشاط (العملية العقلية) التي تتطلب

(أ) الموارد والطاقة الداخلية لنفسها،

(ب) القدرة على ترميز (بشكل ما قد يتغير بمرور الوقت) المعلومات التي تتصورها،

(ج) سلاسل هرمية دائرية ومعقدة (حلقات تغذية مرتدة) تعتمد على إنشاء تسلسل هرمي للأنواع المنطقية

من المعلومات (Udwadia & Mitroff, 1991: 36)

ان مصطلح العقل الاستراتيجي هو مرادف للتفكير الاستراتيجي وهو العملية الإدراكية التي يقوم من خلالها متخذوا القرار بأحراز وتحليل المعلومات التي تخص المشكلة الاستراتيجية ومن ثم صياغة الحل لها (Liu, 2015: 2) اذ عرّف المنظرون العقل الاستراتيجي (القدرة الأخيرة) على أنها الوعي واستخدام

استراتيجيات التعلم الفعالة، والتي يطلقون عليها "تعلم المحتوى الاستراتيجي" (Brydges,2016:365).

وكونه يمثل "ضرورة ملحة يستخدم من قبل القيادات العليا في كافة المستويات انطلاقاً من أن تفوق وبقاء المنظمة يكمن في معطيات التفكير الصحيح باتجاه صناعة الاستراتيجيات الفاعلة (Ivancevich,2007:184).

ويعرف (Goldman,2006:23) التفكير الاستراتيجي على انه نشاط إداري مختلف موجه نحو اكتشاف استراتيجيات منافسة، تصورية، فيها جدة او حداثة، والمحاولة في تصور مستقبل ذات إمكانيات مختلفة ومميزة. وعرفه كل من (Azema&Jafar,2016:4) بأنه الخارطة الذهنية المتكونة من مجموعة من افتراضات وتعميمات او صور تؤثر على فهم مديري المنظمة وموظفيها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتعد هذه الخريطة الذهنية اهم أساس لهيكل المعرفة لدى الافراد ويتم تصنيفها وتحليلها تبعاً للتعقيد والتحليل والدقة الديناميكية. ولو اتجهنا نحو نظريات العقل فقد أشار (محمود 2006) ان خرائط الذهنية (العقل) وسيلة يستخدمها العقل لتنظيم الأفكار وصياغتها بشكل يسمح بتدفق الأفكار ويفتح الطريق واسعا امام التفكير الاشعاعي الذي يعني انتشار الأفكار من المركز الى كل الاتجاهات حين نفكر في موضوع ما فاننا نضع هذا الموضوع في المركز ثم نلاحظ الاشعاعات التي تظهر وتصدر عن هذا الموضوع (محمود , 2006 : 201). اذ ان التفكير الاستراتيجي تقنية لحل المشاكل مع إمكانية زيادة كمية ونوعية الأعمال وخلق القيمة وابتكار الحلول الحرجة مثل الاختراع والإبداع المنظمي وإعادة الهندسة وهو يستند على فهم كل من عمليات الأعمال والعمليات الداخلية (Loehle, 2010:238). وعرفه (حسين والسيد, 2017:121) بأنه "توافر قدرات ومهارات تمد صاحبها بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والتنبؤ بالمستقبل الدقيق وإمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة معها".

ويبين (Majdenic et al,2017:35) ان التفكير الاستراتيجي هو الاستثمار الأمثل لأنشطة الاستكشاف والاستغلال الخاصة بالمنظمة وموازنتها على وفق خطة استراتيجية من خلال مجموعة من الافراد ذوي الخبرات وتجارب مختلفة.

وفي السياق ذاته فقد عرفه بأنه تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات على الرغم من أنه نشاط تفكير شخصي. اذ الهدف منه هو إيجاد استراتيجيات من شأنها أن تجعل المنظمة في وضع أفضل بكثير مقارنة بالموقع الحالي وقد عدّه البعض بأنه التفكير في المستقبل واتخاذ أفضل القرارات بناءً على المعلومات الموجودة، او انه توليفة مع الحدس والإبداع (Ding&Dai,2018:5).

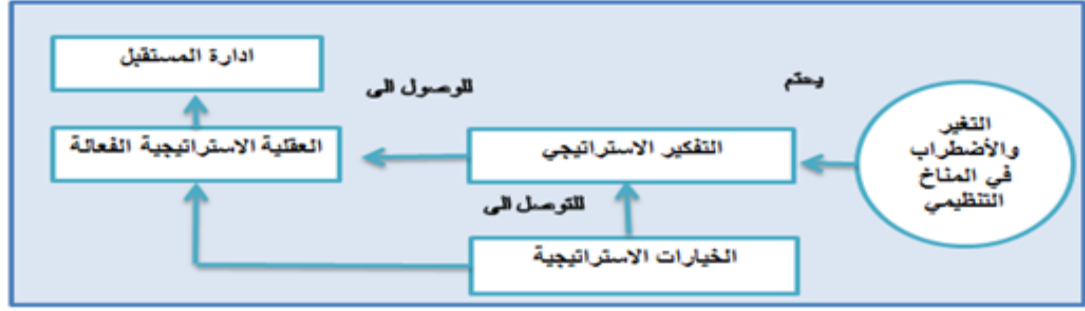
ويعرف التفكير الاستراتيجي أيضاً بأنه " ممارسة سلوكية ابداعية وسمة مميزة للقادة المبدعون القائمة على وضوح الرؤية ومرونة التفكير، فالقادة المبدعين لهم القدرة على تغيير طرائق تفكيرهم ورؤاهم وفقاً للحالة التي يجب أن تدار بها، وتصرفاتهم تتصف بالانفتاح وحب الطالع والانتقاد والتحليل والثبات والتوجيه نحو الاهداف وبناء الاستراتيجيات (الموسوي, 2018 : 39). ان التفكير الاستراتيجي يكمن بمحاولة تحديد السمات والمهارات والقدرات المطلوبة للتفكير الاستراتيجي ويطور البعض عقلية تفكير استراتيجي من خلال تحسين أو تجميع أو النظر إلى هذه السمات من وجهات نظر مختلفة , اذ يحدد البعض الأخر المكونات

الأساسية للتفكير الاستراتيجي ويركز على كيفية تطوير التفكير الاستراتيجي أو الديناميكيات التنظيمية التي إما تعزز أو تمنع التفكير الاستراتيجي و هناك أيضاً دراسات تسعى إلى توضيح المصطلحات المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي وتوضيحات حول الحدود بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة إذ نرى المدارس الفكرية المختلفة المتعلقة بالاستراتيجية تعمل على تفسير التفكير الاستراتيجي إذ تم تصنيفها إلى سبعة أنواع من الأنشطة الإدارية التي يتم إجراؤها عند وضع الاستراتيجيات، وهي "التنفيذ، والتفكير، والبدء، والتنسيق، والدعم، والتعاون، وتشكيل السياق". من المدهش ألا يتم ذكر التفكير كمنشأ. ومع ذلك، يمكن القول بأن التفكير والبدء مدمجة في التفكير وبالتالي، يمكن اعتبار التفكير في الاستراتيجية أو التفكير الاستراتيجي نشاطاً إدارياً أو قيادياً رئيسياً.

وفي الأدبيات، يعتبر التفكير الاستراتيجي ضرورياً؛ يمكن القول إن أهم شكل من أشكال التفكير في المنظمات ومع ذلك، هناك تحديات وضغوط هائلة على الأفراد المسؤولين عن تطوير الاستراتيجية بغض النظر عن فئة التصور أو مستوى الاستراتيجية، فإن التفكير الاستراتيجي يتضمن إجراء تغييرات على الوضع الراهن، وبالتالي اتخاذ القرار وبالمثل، يتم وضع الخيار الاستراتيجي باعتباره في قلب الاستراتيجية. وبالتالي، فإن الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وهنا يعد التفكير الاستراتيجي كفاءة رئيسية ويعتبر البعض مهارات التفكير الاستراتيجي للأفراد الضعفاء بمثابة توقع لفشل منظمة وبالتالي، يُنظر إلى نجاح أو انهيار المنظمات على أنه يعتمد كلياً على الكفاءة في التفكير الاستراتيجي، ولكن يتم تقييم ذلك بشكل عام بأثر رجعي بهذا المعنى، إذ اتخذ التفكير الاستراتيجي حالة أساسية للأفراد على وجه الخصوص، ويركز قدر هائل من المؤلفات حول التفكير الاستراتيجي على الأفراد ويستمر بمنظور ضيق يركب — على نتائج "إما - أو"، مثل النجاح والفشل (Alshehhi, 2018: 12-13).

ويرى (Zand, 2010: 5) بان التفكير الاستراتيجي هو تفكير ابداعي يزود متخذي القرار برؤى قيمة لتطوير عملية التحليل الاستراتيجي. ان التفكير الاستراتيجي يعمل بشكل مختلف كونه قادر على اكتشاف الأفكار الجديدة وفرص تغيير اللعبة والاستيلاء عليها واتخاذ القرارات المترتبة على الغايات والاستراتيجيات والتكتيكات، ويساعد هذا التفكير في تشكيل الميزة التنافسية للشركات فمن خلاله يمكنهم معالجة المعلومات الهامة والتعلم بصورة أفضل، ففي التفكير الاستراتيجي لا تختلف مصادر البيانات فقط ولكن تحليل البيانات أيضاً مختلف، إذاً التفكير الاستراتيجي مبدع وحاسم في انجاز الاعمال. وهذا ما قاله (Nehdi, 2001: 3) بأنه عملية عقلية تسمح بتوقع القضايا والإحداث بالمستقبل وخلق البدائل المختلفة وفهم الآراء وتقرير الأهداف وتحديد اتجاه تحقيق تلك الأهداف على أساس المنفعة.

أي هو قدرة الافراد على التعامل مع المعلومات المتعددة التي تواجههم في العمل بالشكل الذي يسهم في صناعه القرارات ووضع السياسات والاجراءات اللازمة للتعامل مع التنبؤات المستقبلية واستنادا إلى ما تقدم يمكن توضيح مفهوم التفكير الاستراتيجي بالشكل الاتي:



الشكل (4): مفهوم التفكير الاستراتيجي

المصدر: العمري هاني، 2014، مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم) ، دار وائل للنشر.

وبعد استعراض المفاهيم أعلاه يمكن للباحث أن يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه عملية تستخدم المعلومات الاستراتيجية وتفاعلها مع الحدس ضمن العقل الاستراتيجي المبني على الاستقرار للوصول إلى الأبداع وبلورة تصور استراتيجي واضح تستطيع من خلاله الإدارة العليا تحديد الاستعدادات في ظل تنوع المواقف الاستراتيجية عن حالة مرغوبة في المستقبل. وهو بمثابة الاقتدار المتميز التي تبذل فيه المنظمة كل جهودها لتحديد مسار تحقيق الميزة التنافسية.

2. أهمية التفكير الاستراتيجي

عالم اليوم عالم مليء بالاضطرابات والتغيرات الهائلة في التكنولوجيا التي يمتلئ هيكلها الفكري بتعميق واستخدام المعرفة والاهتمام بمشاركتها وكذلك استخدام القوى العاملة المعرفية بدلاً من الموارد البشرية الوظيفية.

يرى (Robinson, 2005: 2) ان اهمية التفكير الاستراتيجي تتمحور في تركيزه على القضايا الجوهرية للمنظمات كالتغيير الجذري او التدريجي، تحديد الاستراتيجية الاكثر تأثيرا في توجه المنظمة، إدراك الاهداف الاستراتيجية وربط المهام اليومية بالاستراتيجيات طويلة الامد، فضلا عن تخصيص الموارد التي لها تأثير ايجابي في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة. ويساعد التفكير الاستراتيجي القادة على تكوين تصورا واضحا بشأن أين هم الآن، واين ينبغي ان يكونوا في المستقبل لكي يتمكنوا من ان يتحركوا في هذا الاتجاه بشكل أسرع ومجهود اقل، كما يعد من العوامل الأساسية الداعمة لتحقيق الاداء الاستراتيجي (Scott & 2016: 259)

(Goldman). ويستمد التفكير الاستراتيجي اهميته من كونه يعزز التميز والتنافس فان الادارة العليا تستطيع ان تحدد الاستعدادات والتي من خلالها تحقق النجاح من خلال تعزيز جوانب القوة في المنظمة نسبه الى قوه المنافسين في مجالات الاعمال التي قامت بتحليلها لكي تحدد عبرها المركز الاستراتيجي فضلا عن

اقتناص الفرص الذكية عبر بناء استراتيجياتها العامّة (السعدي والجابري, 2016: 255) و(الخفاجي: 2004: 74) و(الخفاجي: 2008: 22).

وقد أكد المهتمون في مجال الإدارة أهمية التفكير الاستراتيجي للمديرين في مساعده المنظمة على صياغة الاستراتيجية الخاصة بها اذ اصبحت هذه الإدارة حيوية و شريك استراتيجي بالنسبة للمنظمات المعاصرة (Goldman, 2009: 2). ومن ثم ، فإن إدارة أي منظمة تعتزم استخدام المعرفة ومشاركتها كوسيلة للحفاظ على الموقف وتصحيح وتحسين الخريطة الذهنية (العقلية) لموظفها (Jaafari & Ghouchani, 2010: 36).

ومن الأهمية بمكان أن نذكر، حتى نحمل مشروعنا استراتيجيا يحقق كل الأمور التي تتعلق بمربع الاهتمام، إنما يتطلب عقلا استراتيجيا اذ أن الأوان للتأكيد على أهميته، والتفكير بحجم الإشكالات والتحديات وبحجم المتطلبات والاستجابات لهذا التفكير الاستراتيجي الذي يستند في جوهره إلى قاعدة تتعلق بالتيار الرئيسي العام، فيحسن هذا العقل إدارة الصراع وإدارة الأزمات وإدارة الفرصة، ما يؤسس لعمل القوى الفاعلة ، وتحديد كل المجالات الحيوية في مجالات الحركة ومساحات الفاعلية، من مربع الاهتمام إلى حركة الفعل والفاعلية والآليات في إطار الصناعة الاستراتيجية.

ويعرّف بعضهم معنى الاستراتيجية بأنها عقل العمل، وهي في هذا المقام تشكل بصيرة وعي وجدية سعي، وعلى الرغم من أن مفهوم الاستراتيجية (عقل العمل) قد أطلق في بادئ أمره، في المجال العسكري الا ان العقل الاستراتيجي يعمل بشكل مختلف كونه قادر على اكتشاف الأفكار الجديدة وفرص تغيير اللعبة والاستيلاء عليها واتخاذ القرارات المترتبة على الغايات والاستراتيجيات والتكتيكات. وتساعد هذه العقول في تشكيل الميزة التنافسية للشركات فمن خلاله يمكنهم معالجة المعلومات الهامة والتعلم بصورة أفضل. ففي التفكير الاستراتيجي لا تختلف مصادر البيانات فقط ولكن تحليل البيانات ايضاً مختلف، اذاً التفكير الاستراتيجي مبدع وحاسم فسي انجاز الاعمال.

وقد وصف قادة الرؤساء التنفيذيين لشركة IBM بأن رواد ادارة الاعمال يجب عليهم التفكير بطريقة مختلفة وللتفكير بطريقة مختلفة يحتاجون إلى الخروج من الاطار الضيق والتفكير بطريقة مختلفة ينطوي على كيفية التغيير في طريقة تفكيرنا والتفكير بطريقة مختلفة نحتاج إلى ازالة الغشاء امام عدسات عيوننا والآراء المسموعة من أذاننا فإذا رأينا الأشياء بشكل مختلف فمن المستحيل تقريباً فعل الأشياء بالطريقة نفسها . وبذلك يحتاج القادة إلى امتلاك قدرات استيعابية، وحكمة و عيون جديدة تمكن القادة الاستراتيجيين من التعلم والتغيير والإحساس بالاختلاف في البيئة وتعزيز قدرتهم على استخدام مجموعة أوسع من الإجراءات المؤثرة في القيادة وهي تشكل مكونات العقل التي نحتاج إلى التفكير فيها بشكل مختلف ومواجهة التحديات.. وبذلك يمكن ان نوصف العقل الاستراتيجي هو العقل الذي يمتلك خاصية التفكير في ثلاث قدرات:

اولاً: التفكير المنظم وهو قدرة القائد على رؤية الأنظمة بشكل كلي من خلال فهم الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوك النظام مما يوفر خيارات للعمل.

ثانياً التبصر ويشير إلى قدرة القائد على نسج التفكير المنطقي والعقلاني من خلال استخدام التصورات والخبرات والمعلومات لإصدار أحكام بشأن ما حدث وخلق مبادئ توجه الأعمال المستقبلية.

ثالثاً: إعادة الصياغة وهذا يشير إلى قدرة القائد على تحويل الانتباه عبر وجهات نظر متعددة وإطارات ونماذج ذهنية ونماذج لتكوين رؤى وخيارات جديدة للإجراءات.

ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط الآتية (العازمي وعايض, 2018: 336):

- ترتيب الأولويات وتحديدتها وإشاعتها بين العاملين
 - تطوير القدرة على تشكيل المستقبل
 - وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان
 - تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات
 - التطوير والتحديث المستمران مما يلزم لتحسين الأداء
 - حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت
 - الاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية.
- ومن هذا المنطلق فإن التفكير الاستراتيجي يعد أهم استثمارات المنظمة الحقيقية من حيث استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة وخصوصاً القيادة (السالم: 2005: 60). وبذلك يعد التفكير الاستراتيجي منهجاً بديلاً للممارسات الإدارية بصفة عامة وفي مجال التخطيط واتخاذ القرارات بصفة خاصة، نظراً لتأكيدده على جودة الفكر قبل جودة التصرف وجودة المدخلات قبل جودة العمليات والمخرجات (خليفة: 2010: 37). ولأهمية ما تقدم يؤكد (خالد السلطان: 2006) على أهمية التفكير الاستراتيجي لدى الافراد للأسباب التالية:

- 1- مواكبة واستباق التغير المستمر للمجتمع ومتطلباته.
 - 2- الاستجابة للتغيرات العالمية واتجاهاتها.
 - 3- تحقيق الريادة والقيادة.
 - 4- رفع مستوى الكفاءة لدى الافراد.
 - 5- نشر وتعزيز ثقافة التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- من خلال ما تقدم من عرض وتحليل لا راء الباحثين يمكن القول أنّ أهمية التفكير الاستراتيجي تتمثل بالآتي:

- أهمية التفكير الاستراتيجي للمنظمة: التفكير الاستراتيجي يسهم في تطوير المنظمة ويجعلها قادرة على المنافسة من خلال تعديل تدفق الأفكار والمعلومات لتتوافق مع الطبيعة الديناميكية لمناخ الأعمال.
- أهمية التفكير الاستراتيجي للمدراء: اذ يعد من المهارات الإبداعية التي يمتلكها المدراء التي تساعدهم على معالجة المشاكل التي تصيب عملهم في المنظمات وبتبني عقلية استراتيجية ضرورية للمديرين التنفيذيين، ورجال الأعمال الذين يجب عليهم إبقاء مؤسساتهم على طريق النجاح.
- أهمية التفكير الاستراتيجي للأفراد العاملين: الأمر كله يتعلق بالاستماع وكذلك إعطاء التوجيه، والمراقبة وتطوير واستخدام الأفكار والمعلومات والحلول الجديدة، ومن هذا المنظور فان التفكير الاستراتيجي مهم للنمو، والربحية، والنجاح.

واستنتاجاً لما ذكره يرى الباحث ان النقطة الأهم للتفكير الاستراتيجي " تبرز في كونه منهجاً فكرياً ريادياً يتيح القدرة لاخترق المجهول لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة لمواجهة

التحديات، وتتجسد فائدته الحقيقية من خلال رؤيته المتبصرة لمعالم المستقبل المطلوب، ما يمكن الأفراد من حشد طاقاتهم وتحديد مساراتهم وتوجهاتهم والتركيز على مقاصدهم في سبيل تحقيق طموحاتهم وغاياتهم".

3- خصائص التفكير الاستراتيجي

يحدد (الخفاجي:2008: 211) خصائص التفكير الاستراتيجي طبقاً للنظرية المعرفية بما يأتي:

1. يأخذ التفكير الاستراتيجي أساليب مختلفة تتراوح ما بين الحدس والإبداع
2. إن الفكر الاستراتيجي بما يحتويه من جوانب نظرية وتطبيقية ما هو إلا نتاج التفكير الاستراتيجي
3. يعتمد بناء التوجه الاستراتيجي السليم لأي منظمة على درجة عقلانية التفكير والتصوير الاستراتيجي وما يقدمه من نوافذ وآفاق بعيدة الأمد.

أما (الكبيسي: 2006: 10) و يتفق معه (الظاهر: 2009: 32) و (الدجني: 2006: 42) فيرون ان اهم خصائص التفكير الاستراتيجي هي:

- أ. إنه تفكير افتراقي أو تباعدي (Divergent): لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكشف عن تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة ولذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصوير وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها
- ب. إنه تفكير تركيبى وبنائى (Synthesizing): يعتمد الإدراك والحدس والاستشعار لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه
- ج. هو تفكير كلي منظم (System thinking): باعتماد الرؤية الشمولية للعالم المحيط
- د. وهو تفكير تفاؤلي وأنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحث على توظيف المعرفة المتاحة والمشاركة في صناعة المستقبل
- هـ. وهو تفكير تنافسي (Competitive): يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، وتكمن أهمية التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد
- و. إنه تفكير تطويري (Developmental) أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ويستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الخارجية فهو تفكير استباقي ومتعدد الرؤى والزوايا.

وكذلك يسهم التفكير الاستراتيجي في شيوع عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة وإجراء التغييرات وإعادة البناء، بما ينسجم والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة ويوجه التفكير الاستراتيجي مجمل عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الاستراتيجية بما يحقق تجانس التفكير، ما ينجم عنه خاصية الإجماع الاستراتيجي والتفكير الجمعي، ويدفع هذا الأمر جميع الأطراف نحو قبول الالتزامات المترتبة على الإجماع تجاه اتخاذ القرار وتنفيذ هذه (محمد، 2002: 9).

ومما تقدم يرى الباحث ان اهم خاصية للتفكير الاستراتيجي تكمن في انه الأسلوب الأمثل الذي تستطيع من خلاله العقول الاستراتيجية الموجودة في المنظمات من مواجهة التحديات والأزمات بصورة فاعلة ونجاح متميز من خلال رؤية واضحة لمختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تجعل من عملية التغيير عملية سلسلة وبسيطة وغير معقدة .

المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي

يواجه التفكير الاستراتيجي العديد من المعوقات التي تعترضه ولا تشجع على تطبيقه، وتحول دون ممارسته وتطوره على الصعيد المؤسسي، وتنبأين تلك المعوقات بتباين الظروف البيئية والتنظيمية والمجتمعية، ومن أبرز تلك المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي ما يلي:

معوقات تنظيمية ومنها (ديب والشهراني, 2009: 71-72):

- عدم إدراك القيادات العليا فرص التنوع الكبيرة التي يمكن أن يوفرها التفكير الاستراتيجي إذا ما تم تبنيه كمنهج مؤسسي، عدا عن اعتقاد تلك القيادات بأن المشاريع والبرامج التطويرية تكلف وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتوفر لها

- انشغال المؤسسات وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة

- مركزية الموازنات السنوية للمؤسسات الحكومية، إضافة إلى القيود التي تفرضها القوانين واللوائح المعمول بها، لا تفسح مجالاً لأية مؤسسة حكومية لأن تفكر استراتيجياً لسنوات قادمة في أية برامج أو مشاريع وهي لا تضمن توفير الموارد لها

- عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة، وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات الخصخصة، والتقاعد المبكر، قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم

- القائمون على النشاط الفكري نادراً ما يحظون بالاهتمام الكافي داخل المؤسسات التي يعملون بها، ويواجهون بانتقادات عنيفة أمام أي محاولات لإطلاق طاقاتهم.

معوقات بيئية ومنها:

- غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات لا يدعوها إلى التفكير بجدية في الأخطار التي تهدد مستقبلها طالما أنها في مأمن من المنافسة والمساءلة.

- جماعات الضغط وذوي النفوذ وأصحاب المصالح، ودورهم المقاوم لأي تغيير جوهري تحاول قوى التغيير والتطوير إدخاله، من شأنه الإضرار بمراكزهم ومصالحهم

- نوعية الثقافة السائدة، والعادات والتقاليد الموروثة، ومناهج التربية وأساليب التعليم التقليدية، والتي تعيق أي تطور مجتمعي أو مؤسسي.

معوقات أثناء التطبيق ومنها (الكبيسي, 2008: 75):

- لا تزال الكثير من المنظمات والقيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي، فتخلط بينهما ظناً منها أنها تعتمد على وليست كذلك

- التسرع: يجب أن تأخذ عملية تطبيق التفكير الاستراتيجي نصيبها الكافي من الوقت، ولا يمكن ضغط الوقت إزاءها حتى يمكنها تحقيق النتائج المطلوبة
- الهامشية: يجب اعتبار مسألة تنمية التفكير الاستراتيجي على صعيد المؤسسات بجميع مستوياتها على أنها جزء لا يتجزأ من الأنشطة الرئيسية
- عدم التوازن: نجاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير والتنفيذ.

ومن خلال ما تم مراجعته والاطلاع عليه من الأدبيات لوحظ ان ابرز ما يتعرض له المفكرون الاستراتيجيون من معوقات تعرقل عملهم ويجدون صعوبات في مواجهتها واضعاف تأثيرها عليهم:

(Rohl,2016:33-34) و (الفواز،2008:74-73)

(Kim&Daries,2008:24)و(Shaik&Dhir,2020:5) تتمثل بالاتي:

1- معوقات البيئة الخارجية:

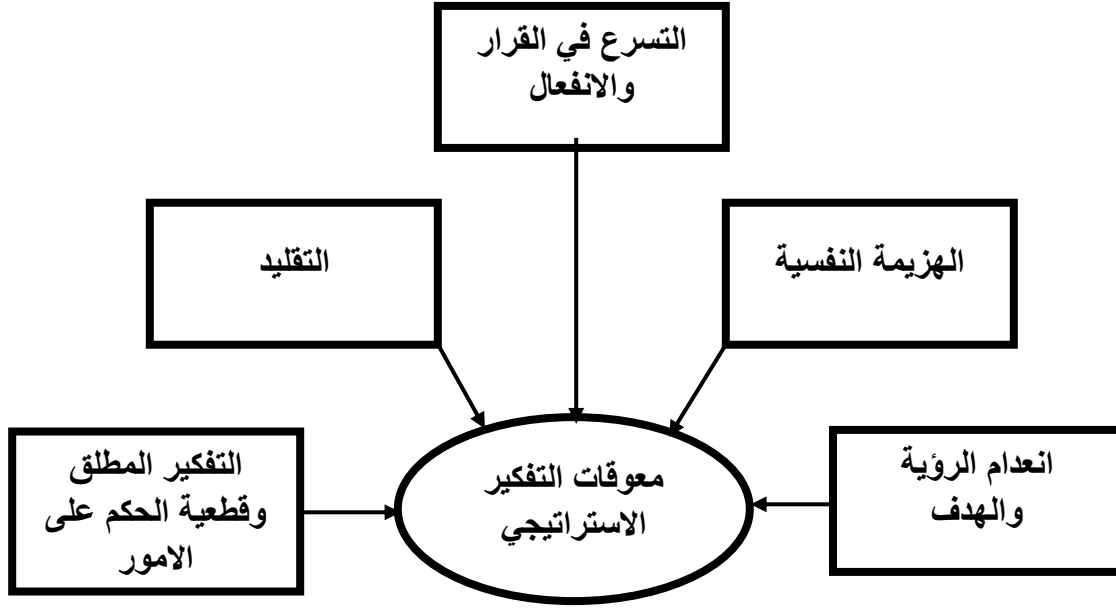
تتمثل بالغموض والتعقيد المستمر أدى الى ضعف المفكرين الاستراتيجيين وعدم قدرتهم على مراجعة وتقييم الاستراتيجيات والخطط التي تمت صياغتها مسبقاً وصعوبة في تحديثها مع متطلبات البيئة مما يؤدي الى صعوبة ومجازفة في التنبؤ اذ ان المعلومات التي تخص البيئة الخارجية تكون غير معروفه سيما تلك التي تتعلق بالأوضاع التنافسية وغياب او انعدام التنسيق والمنافسة بين المنظمة وما يحيط بها من منظمات اخرى وذلك عدم انسجام الخطط الاستراتيجية والاستشارات المقدمة من قبل المفكرين خارج المنظمة مع الواقع الموجود في داخل المنظمة اذ ليس هناك اطلاع كامل وشامل على الموازنة ومحدوديتها كما وعدم وجود اطلاع على الاطار العام للإدارة فضلاً عن التحديات الخارجية سواء من البيئة المحيطة ام المنظمات المنافسة الأخرى عالمية ام محلية هذه التحديات تؤدي الى ضغوط كبيرة تفقدهم القدرة على احتواء الأعمال الموكلة اليهم ويتعرضون الى صعوبة كبيره في كيفية الاعتراف بها والتغلب عليها ومن ثم تتكون فجوة كبيرة بين واقع وخطط المنظمة وهيكلتها وبين تقلبات المنافسة البيئية والمنظمات الأخرى

2- معوقات تنظيمية:

على الرغم من توافر المفكرين الاستراتيجيين الذين تطلبهم الإدارات العليا في المنظمات والذين يسهمون في تطوير الانظمة الإدارية ووضع الأفكار والخطط الإبداعية التي تخدم عمل المنظمات الا ان اسهامات هذه الإدارات في دعم وتطوير المفكرين قد يكون محدودا نسبياً وبالتالي بروز الكثير من المعوقات التنظيمية التي تحد قدراتهم الإبداعية الفاعلة في تحقيق الأهداف التي تخص منظماتهم ومن ابرز المعوقات التي تعيق عملهم تنظيمياً وتحول دون تمكينهم من تفعيل دورهم تتمثل عدم استقرار مديري الإدارات العليا، نظام الحوافز، انعدام المرونة في القوانين الخاصة بأنظمة العمل، ضعف الهيكل التنظيمي، الاهتمام بوضع خطط قصيرة الأجل واهمال الخطط المستقبلية، قلة الموارد المالية المتاحة وغيرها واستناداً الى ما ذكر مما يتعرض له المفكرون الاستراتيجيون يؤدي الى عرقلة أعمالهم وعدم قدرتهم على مقاومة التغيير البيئي الحاصل لذا يتطلب من الإدارات العليا دعم للمفكرين الاستراتيجيين والمرونة في التعامل معهم وتكوين قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات واستثمار طاقاتهم للحصول على النتائج الأفضل فضلاً عن هناك معوقات من المنظمات نفسها مثل الضغط الهائل لتحسين الأداء المالي للمنظمة او الحاجة الى انجاز المزيد من المهام والواجبات بوقت قصير مع إمكانيات قليلة

3- معوقات شخصية:

هناك عدد من المعوقات الشخصية التي تضعف قدرات وامكانيات المفكرين الاستراتيجيين وتعيق عملهم وادائهم في وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمات منها الغرور، المزاج المتقلب، العزلة، عدم الثقة المبالغ به، عدم تحمل المخاطر وغيرها من المعوقات التي تقلل من الصفات الشخصية للمفكر وتفقد الكفاءة في أعمالهم ومن جانب اخر وعلى الرغم من اختلاف المسببات الخاصة بالمفكر نفسه والشكل (5) يوضع ذلك.



الشكل (5)

معوقات التفكير الاستراتيجي

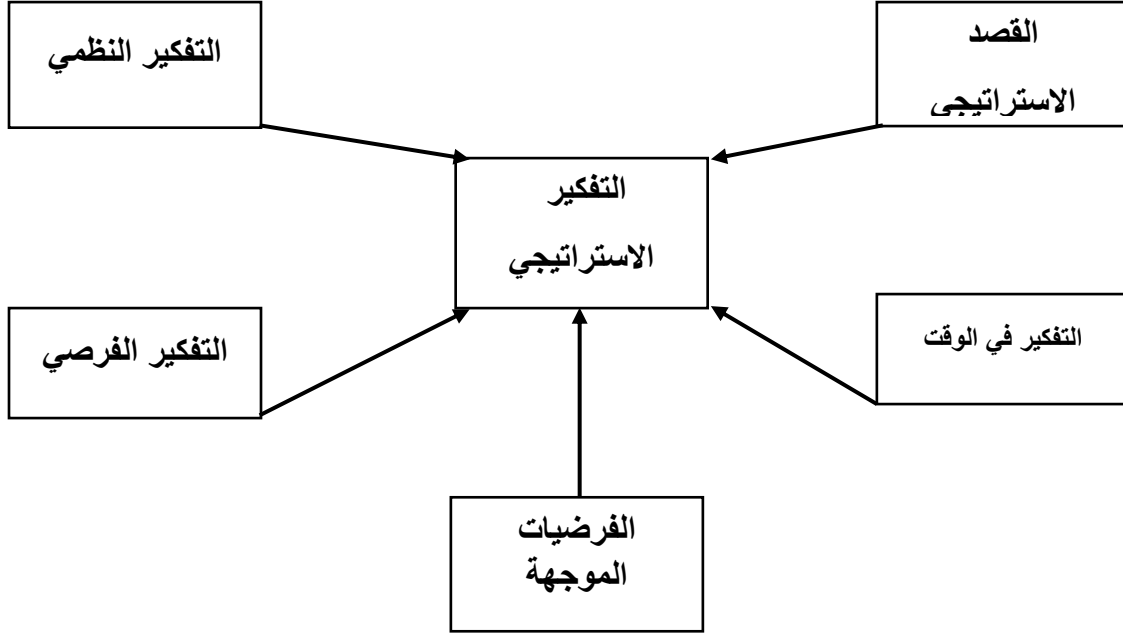
المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات.

نماذج التفكير الاستراتيجي

أكد الباحثون أهمية التفكير الاستراتيجي، اذ يمثل مصطلحاً مختلفاً عن غيره على الرغم من وجود مصطلحات مثل التخطيط الاستراتيجي والبصيرة والإدارة الاستراتيجية ونتيجة دراسات كثيرة افضت إلى استخلاص نماذج تحقق اعلى درجات الكفاءة وأفضل المسيرات الفاعلية في أداء الأعمال الاستراتيجية ومن اهم هذه النماذج تتمثل بالآتي:

1- أنموذج (Liedtka,1998:122):

"يعد من أشهر نماذج التفكير الاستراتيجي على الاطلاق لكونه يشغل اهتمام الباحثين ومن النادر ما تجد بحثاً، او مقالاً، او كتاباً، يتكلم عن التفكير الاستراتيجي بعد سنة (1998) الا وتجد الكاتب قد أشار إلى هذا الانموذج او استخدمه في الدراسة الذي يميز هذا الانموذج كونه الأول من نوعه الذي حاول إرساء دراسة التفكير الاستراتيجي على أسس علمية منهجية وفصلة عن غيره من المصطلحات الاستراتيجية الأخرى والشكل (6) يعرض مضمون الانموذج."



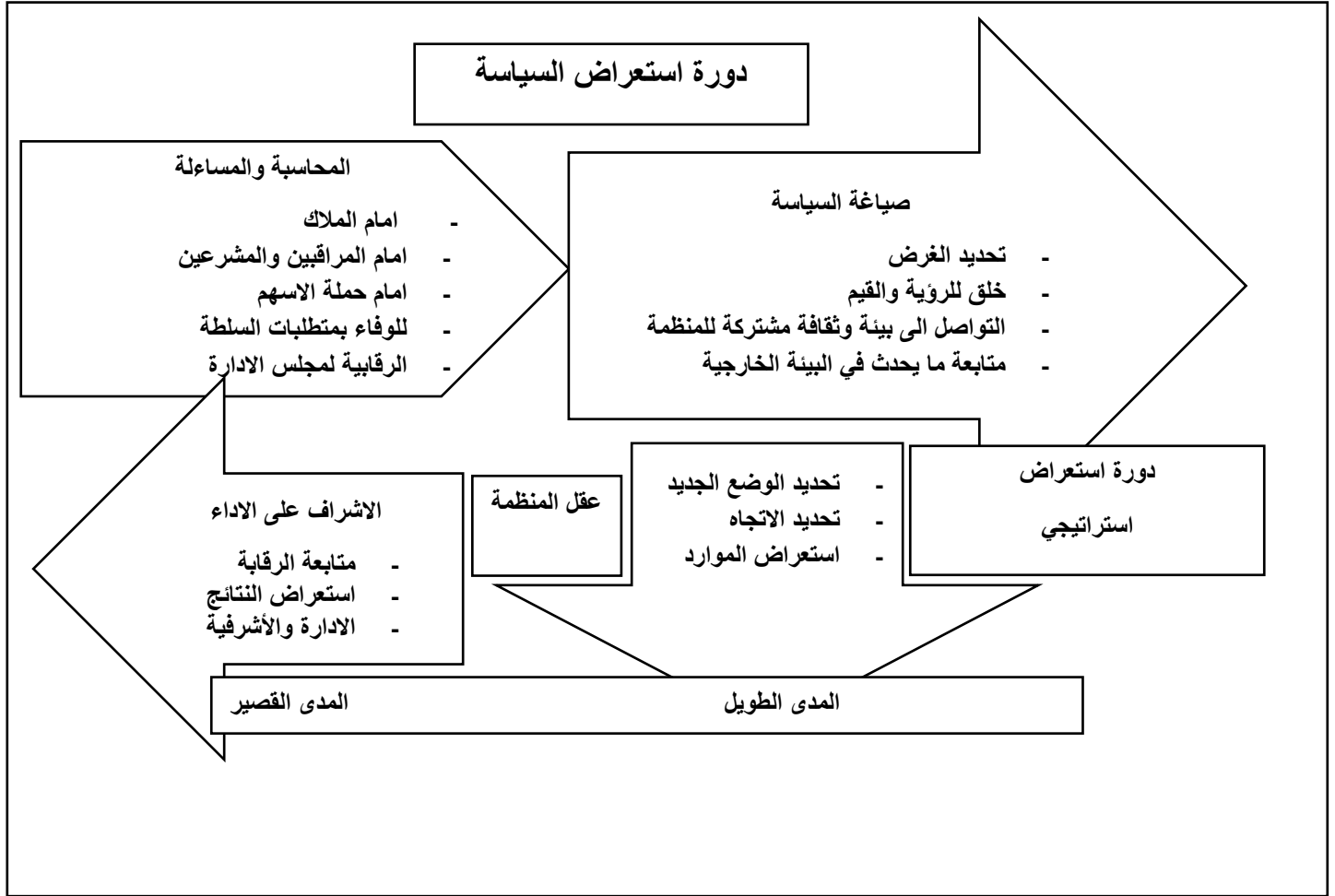
الشكل (6)

انموذج (Liedtka,1998:122)

Source: Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. Long range planning, 31(1), 120-129.

2- انموذج صياغة السياسات والتفكير الاستراتيجي (Pambek,2003)

يقدم هذا الانموذج اربعة أنشطة مهمة لمجلس الادارة والقيادة. اذ يحتوي على وظيفتين الاولى (الوظيفة الرقابية لمجلس الادارة وتتمثل بمحاسبة المسؤولين، والاشراف على ادارة المنظمة) والثانية وظيفة اطول مدى تتعلق بالجانب الاستراتيجي التنفيذي تتمثل بـ(صياغة السياسات، والتفكير الاستراتيجي). وتتطلب احداث تغيير هائل في وقت وتفكير القائد اذ يتم تقسيم وقته على القيادة والتوجيه فضلا عن تخصيص وقت كبير للتفكير في مشاكل المنظمة المستقبلية اذ يحاول هذا الانموذج جذب انتباه القيادات العليا في المنظمة وتفعيل دور التفكير الاستراتيجي في مجال السياسة، وصناعة الاستراتيجية، ومسؤولية الادارة من جانب الرقابة والاشراف (الغالبى والقطن، 2018: 121). والشكل (7) يوضح هذا الانموذج.

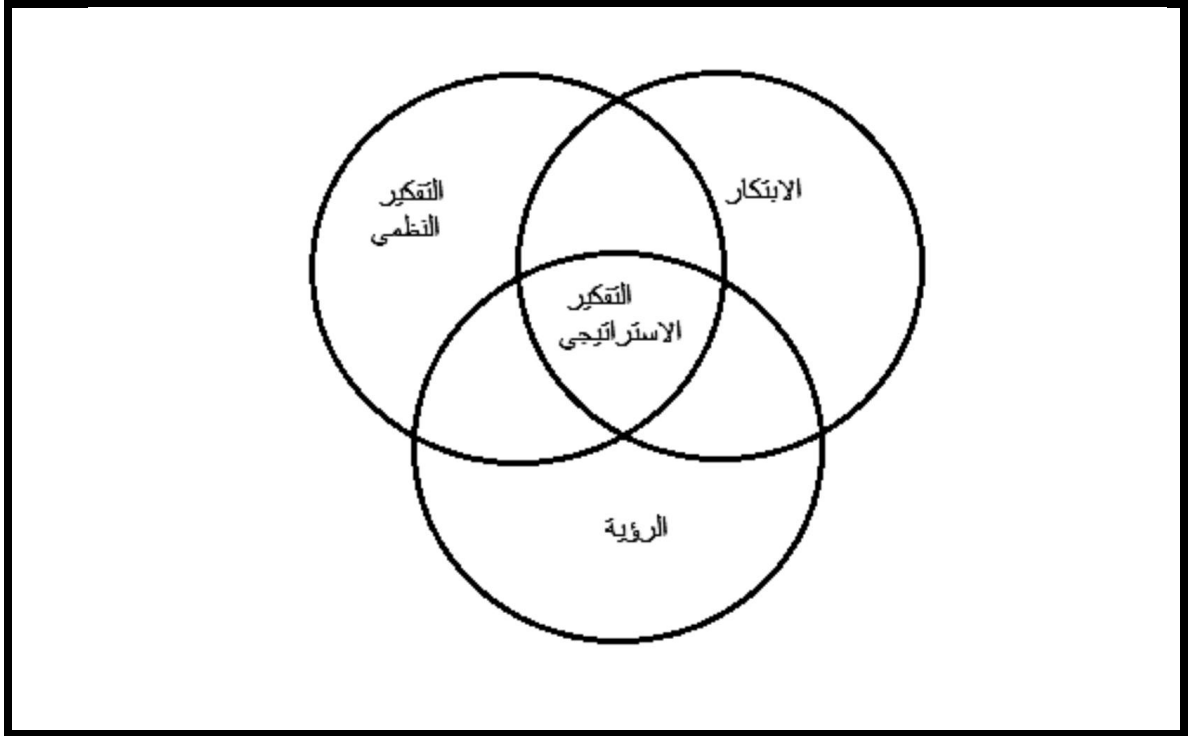


الشكل (7) انموذج صياغة السياسات والتفكير الاستراتيجي

المصدر: الغالبي , طاهر محسن , القطان مناف عبد الكاظم " التفكير الاستراتيجي " , (2018) , دار الفحاء للطباعة والنشر والتوزيع, الطبعة الاولى - لبنان بيروت , ص122.

3- أنموذج (Bonn,2005:340)

" يركز أنموذج (Bonn) على عدد من العناصر التي يعتقد أنها تمثل التفكير الاستراتيجي في محتواها وتتمثل (التفكير النظمي، الابتكار، الرؤية) عند تحليل أهمية التفكير الاستراتيجي وقدرته على تطوير أداء المنظمات من خلال مواجهة المشاكل التي تتعرض لها بالأفكار الإبداعية ويعد الانموذج من أبرز النماذج التي تمثل أبعاد التفكير الاستراتيجي وتساوي الأهمية بالنسبة لأبعاده الثلاثة والشكل (8) يعرض هذا الانموذج."



الشكل (8)

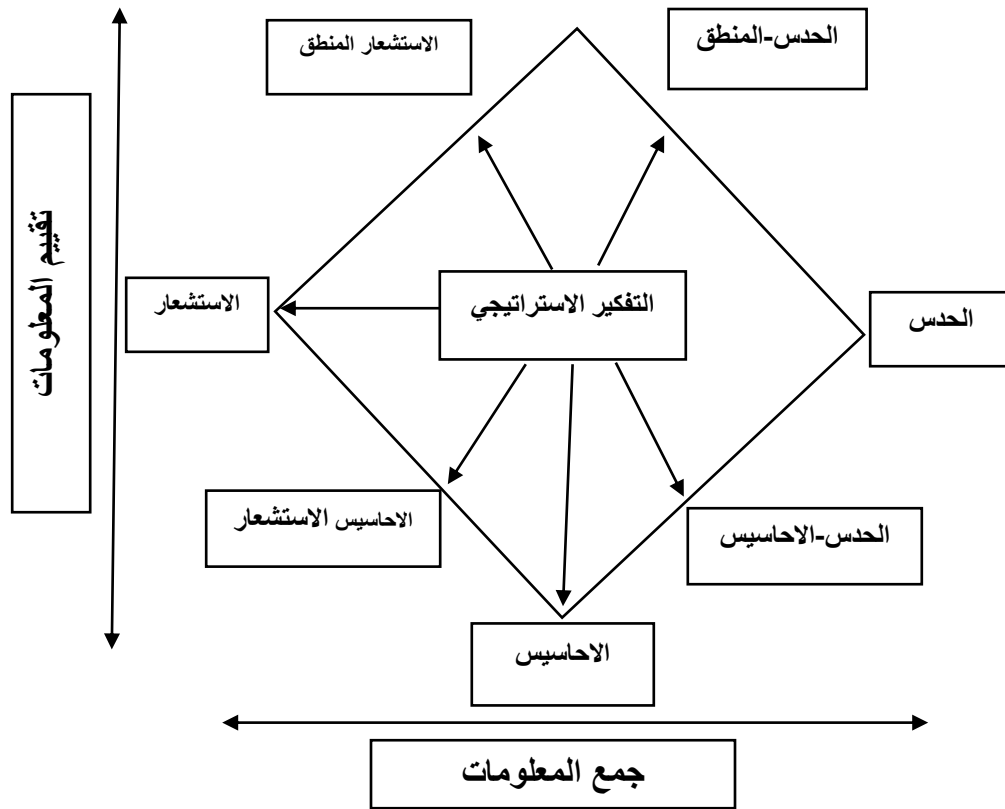
انموذج (Bonn,2005:340)

Source: Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. Leadership & Organization Development Journal.

4- أنموذج (Daghir&Alzaydi,2005:42):

"وضع الباحثان هذا الانموذج لقياس التفكير الاستراتيجي مستفيدين من انموذج النمط الإدراكي ونموذج حل المشاكل إذ تم الاستفادة من هذين الانموذجين لوضع هذا الانموذج وكما يأتي

- ❖ انموذج النمط الادراكي: يعتمد هذا الانموذج على بعدين هما بعد جمع المعلومات وبعد تقييم المعلومات وينتج من اندماج هذين البعدين كلاً من انماط (نمط التمييز الادراكي، النمط التقبلي، النمط المنهجي، النمط الحدسي).
- ❖ انموذج حل المشاكل: أيضاً يركز على تفاعل البعدين وينتج عنه أربعة متغيرات ضمن بعد جمع المعلومات تتمثل بـ (النمط الحدسي، النمط الاستشعاري، نمط المنطق ونمط المشاعر) مجتمعه معا لتكوين انموذج جديد لقياس التفكير الاستراتيجي والشكل (9) يعرض مضمون الانموذج.



الشكل (9)

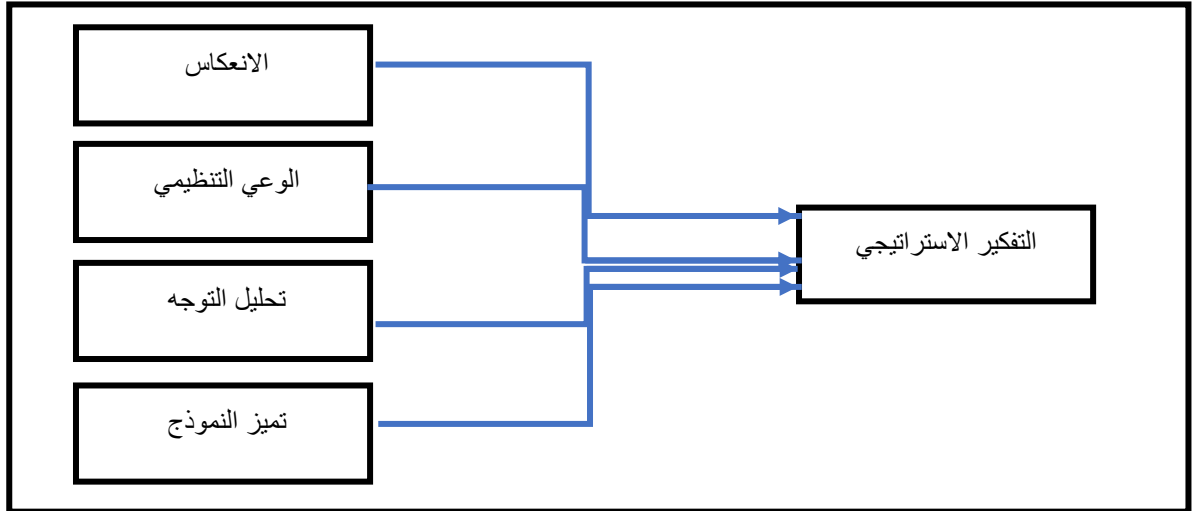
انموذج (Daghir&Alzaydi,2005:42)

Source: Daghir, M. M., & Al Zaydie, K. I. (2005). The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations- cognitive approach. International Journal of Commerce and Management, 15(1), 34-47.

ثالثاً: ابعاد العقل الاستراتيجي

اعتماداً على أكثر من 30 بحثاً علمياً قدمها كل من (Weaver,2014).(Pisapia,2006).(Kahlbaugh,1993).(Walsh&Fahey,1986) .(Hogarth,2010) (Bonn, 2005), (Tavakoli & Lawton, 2005), (Nastase, 2010), (Bibu,et al., 2016), (Cravens et al. 2011), (Abraham 2005), (Weick, 1995), (Stacey, 1996) (Liedtka, 1998) (Boland, 1984) (Kaufman, 1991),(Collins & Porras, 2008),(Porac et al., 1995), (Schwenk, 1988), (Gilley et al., 2002), (Pisapia, 2009) (Boland et al., 1990), (Campbell 1988), (Starbuck & Milliken 1988), (Collins & Porras 2008), (Liedtka, 1998), (Fink & Schlake2000), (Bonn, 2005), (Tavakoli & Lawton., 2005), (Goldman, 2007), .(SanjayDhir,et al, 2018: 8) استطاع . (Haycock, (Tavakoli & Lawton., 2005) ان يبلورها على شكل ابعاد للتفكير الاستراتيجي وهي أحدث ما توصلت لها بحوث التفكير الاستراتيجي، ولملائمتها لمكان الدراسة الحالية ولا حاطتها بجوانب المفهوم فانه سيتم الاعتماد عليها وتبنيها في هذه الدراسة.

وقد اشارت الدراسة اعلاه الى اربعة ابعاد وهي: (الانعكاس الواعي المنظمي, تحليل التوجه, تمييز النموذج والتي يبينها الشكل رقم (10)



الشكل (10)

ابعاد التفكير الاستراتيجي حسب (Dhir, et al.2018)

Source: Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). "Defining and developing a scale to measure strategic thinking". Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689 Foresight

1. الانعكاس

التفكير سلسلة عقلانية من أفكار الفرد في الماضي والحاضر تظهر خلال التجربة للاستفادة منها في قراءة المستقبل واتخاذ القرارات الصائبة. إذ إنه يدمج البيانات الجديدة ويكتشف كيفية تطوير تقنيات أكثر قابلية للتطبيق. مع مراعاة الفوارق الفردية بين الافراد لتوجيه الأنشطة المستقبلية. يشتمل هذا الإجراء الذكي على مدى فهم نجاح بعض القرارات، باستخدام التعلم، وتطبيق الملاحظات على كل من المعلومات والخبرات السابقة من خلال الإدراك والفحص، وأخذ الأنشطة، وتقييم، وإعادة صياغة الأفكار كشرط مسبق للإنجاز (SanjayDhir,et al.,2018: 5).

يقوم المفكرون والرواد الاستراتيجيون ببناء بنية تمكنهم من وضع تصور وفهم مجموعة من الصعوبات الهرمية والتكيف معها من خلال ربط الاجزاء مع بعضها البعض، وخلق ردود فعل اختيارية. إن تأثير التفاعل الجماعي من خلال عملية تحفيز الأفكار الجديدة يسلط الضوء على الجانب الأساسي للتفكير، إذ يتعامل الانعكاس مع قدرة اتخاذ القرار و يقوم بدمج البيانات الجديدة ويكتشف في وقت سابق كيفية تنمية تقنيات أكثر قابلية للتطبيق، إذ يطبق رواد التفكير عن قصد أو عن غير قصد عندما "ينسجون بشكل شرعي وسليم مع مراعاة استخدام الفهم والخبرة والبيانات لإصدار أحكام في مسألة ما حدث وبعد ذلك يضعون قاعدة غريزية توجه الأنشطة المستقبلية" (Pisapia&Yasin,2006:30).

ويتضمن هذا الإجراء فهم سبب نجاح عدد قليل من القرارات، وذلك باستخدام دائرة مزدوجة أو تعلم المراجعة، وتطبيق الملاحظات من المعلومات والخبرة السابقة على كل من الإدراك والفحص، واتخاذ الأنشطة في ضوء التحقيق المركب وتقييم وإعادة صياغة الإدراك العقلي لذلك كشرط مسبق للإنجاز ، إذ أوصى Walsh (1986) بربط الافكار في كل اقسام المنظمة مع بعضها البعض. إذ يعد عدم التجانس والصراع عنصرين أساسيين يؤديان إلى اختلافات في وجهات النظر مما يؤدي إلى انعكاس الخيارات الاستراتيجية واعتماد الحدس الذي يمثل عامل مهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والذي تم تطويره إلى حد كبير نتيجة للتعلم من التجارب السابقة (Hogarth,2010:90).

ان الانعكاس يعد فرصه للنظر الى الاحداث والمواقف من منظور مختلف والذي يتعلق بعمليات رسميه تتضمن نشاطا واعيا غير رسمي ويكون عاطفيا أكثر (Bulpitt&Martin,2005: 211) . وان القادة لهم القدرة على نسج التفكير المنطقي العقلاني من خلال التصورات والخبرات السابقة والمعلومات المكتسبة من العالم الخارجي وتصفيتهما لإصدار القرارات وخلق مبادئ بديهيه توجه المنظمة (Pang&Pisapia,2012:346).

إن تأثير التفاعل الجماعي من خلال عملية تحفيز الأفكار الجديدة يسلط الضوء على الجانب الأساسي من التفكير، إذ ان عدم التجانس والصراع هما عنصران حاسمان يؤديان إلى اختلافات في وجهات النظر مما يؤدي إلى انعكاس يؤدي إلى خيارات استراتيجية أفضل لذلك فإن الحدس هو عامل مهم في اتخاذ القرار الاستراتيجي" والذي تم تطويره إلى حد كبير كنتيجة للتعلم من التجارب السابقة: Hogarth, 2010: (347).

ويرى الباحث ان الغرض من التفكير هو تحديد مكونات النشاط واسترجاعها وإدراكها لذلك يعرف الانعكاس على انه مهارة خاصة، تتمثل في القدرة على إدراك بؤرة الاهتمام، وكذلك مراقبة الحالة النفسية

والأفكار والمشاعر في عملية اتخاذ القرارات وهو تقييم لحالة الفرد، والإجراءات. والتفكير في أي حدث يعتمد عمق الاستبطان على مستوى اتخاذ القرار، وتعليم الشخص، وقدرته على السيطرة على نفسه

2. الوعي المنظمي

يعد الوعي المنظمي اداة اساسية للتفكير الاستراتيجي حيث يتضمن فهماً كلياً للمنظمة، والعلاقات المعقدة التي تحدث بين النظم الفرعية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي. اذ تم الاعتراف بأهمية الغرض المنظمي للمفكر الاستراتيجي.

كما يجب على المنظمة تحديد الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق أو نماذج الأعمال التي توفر قيمة للعميل. وتخلق الهيكل العام للوعي المنظمي و ترتيب الحماس بين اقسام المنظمة المختلفة والافراد اي التفاعل فيما بين هذه الأجزاء للمساهمة في تحقيق منظومة متسقة متشابكة لتحقيق اهداف المنظمة، اذ تؤثر ثقافة المنظمة وهيكلها على ريادة الأعمال، وتتطلب وجهة النظر المنسقة للمنظمة فهماً مكثفًا للتقدم الداخلي والخارجي، يتضمن ذلك فهم كيفية تثبيت المنظمات داخل أطر واسعة ومعقدة، على سبيل المثال، الأسواق والمنظمات والبلدان وكيف تتأثر بتطور هذه الأطر وترابطها(Weaver,2014:55).

ويصعب تعريف الوعي المنظمي او اختيار تعريف مناسب له تتمثل فيه طبيعته ومهامه ونتائجه وتحديد المظاهر التي يتجلى بها , اذ يعرف الوعي المنظمي على انه يمكن عده شكلاً من اشكال المستويات العليا في التفكير او الوعي، حيث من خلال ذلك النمط من التفكير يكون الفرد قادراً على الرؤية المستقبلية الشاملة، لأي موضوع دون ان يفقد هذا الموضوع جزئياته، اي انتقال الفرد من التفكير بصورة مجردة الى التفكير الشامل الذي يجعله ينظر الى العديد من العناصر التي كان يتعامل معها بعدها موضوعات متباعدة فيراها مشتركة في العديد من الجوانب، بمعنى انه ينظر الى الأشياء بمنظار النظمي (الحمداي, 2019:80). ويعرف أيضاً بأنه القدرة على التفكير بشكل منهجي حول المستقبل للاستفادة في عملية صياغة وصنع القرار (Conway , 2015: 2). او هو القدرة على تجميع ودمج عناصر متنوعة وفهم كيفية تفاعلها وكيف يمكن موائمتها لتحقيق غرض المنظمة (Maccoby etal , 2004: 3).

فيما يرى (جثير واخرون , 2016: 294) بانه القدرة على توليف ودمج مجموعة من التغيرات ذات الصلة ببعضها البعض , ثم تحليلها بشكل واضح المعالم . او هو القدرة على الرؤية الشمولية للنظم وفهم خواصها والقوى المحركة لها والانماط والعلاقات الداخلية التي تشكل سلوكيات النظم وتقدم الخيارات من اجل عملية التنفيذ (العبادي واخرون , 2019: 446). اذ ان الوعي المنظمي يعد اطار تفكير استراتيجي لمجابهة المشكلات المعقدة وطريقة جيدة للتعلم واكتساب المعرفة ضمن بيئة النظم و حركيتها وذلك من خلال دراسة أقسام المنظمة وعلاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في صالح اهداف المنظمة (الظالمي , 2016: 12). فالوعي المنظمي عنصر من عناصر العقل الاستراتيجي يحقق عدد من الفوائد اذ أشار إليها (Haines , 2007: 84,85) وهي:

- 1- يعمل الوعي المنظمي على تقديم مستوى من التفكير يكون قويا وحديثا
- 2- لديه قدرة الوصول الى حلول مضمونة ومحكمة وتتميز بالاستمرارية وبنظرة بعيدة المدى بسبب قدرته على تبني السياسات محددة
- 3- أمكانية رؤية الأهداف بشكل واضح وعميق، وذلك لأنه يعتمد على تقانة النمذجة والمحاكات في منهجية نظامه التفاعلي

- 4- ابتكار استراتيجيات بطرائق أفضل تكون كفيhle لتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية
- 5- إتاحة الفرصة الى الافراد وفرق العمل للمشاركة في تحليل أساس المشكلات ذات الأثر بعيد المدى في المنظمة والعمل على تقليل الأثار السلبية الناتجة فيها
- 6- أن نمط التفكير المنظم عزز دور العقل الاستراتيجي في المنظمات اذ يعد مدخلاً متقدماً للتفكير او العقل الاستراتيجي والفكر النقدي. لكونه
اولاً: أسلوباً معاصراً للتكيف مع الحياة
ثانياً: لتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة (عبد الحسين , 2008 :37).

و في ضوء التغيير البيئي المتزايد، أنشأت العديد من المنظمات وحدات طبيعية معينة خاصة بكشف البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية، اذ تم إجراء دراسة ميدانية على عشر منظمات ذات قيادة صارمة اظهرت النتائج مواصلة العمل مع الهياكل المنظمة للخيارات والتغيرات البيئية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفكير الاستراتيجي، كما تم تحليل نظريات الإدارة لتكون أكثر عقلانية من خلال التعديلات الداخلية في المنظمات لإدارة وتيرة التغيير الخارجي السريع، اذ يمثل البحث البيئي الكلي جزءاً أساسياً من التفكير الاستراتيجي الدقيق، حيث يواجه القادة في المستويات الادارية العليا احيانا حالة غير طبيعية من الضعف، بسبب عدم كفاية البيانات والغموض الذي يكتنف التعرف على الفرص والتهديدات من ناحية فضلا عن عدم الدقة او عدم الموضوعية في تحديد نقاط القوة والضعف فيها و يعتمد فحص المعلومات على متابعة حالة الأهداف الحالية ، والتي تساعد على التعرف على الاهداف المستقبلية ،حيث يجب أن يمتلك الافراد القدرة على تبديل الافكار فيما بينها لتحقيق اهداف المنظمة، ومن ثم يعتبر التفكير النظمي هو أداة أساسية للعقل او التفكير الاستراتيجي (Bibu Alb,2016:34). مما تقدم نستنتج أن التفكير النظمي "يمثل مدخل يفترض علينا النظر إلى ما وراء الشخصيات والأحداث ولا بد إلى النظر في الهياكل الأساسية التي تشكل أفعال وتخلق الظروف حيث تصبح فيها الأحداث بأنواعها شيئا محتملا وهذا يشمل على التفكير بلغة العمليات بدلاً من الأحداث لغرض التمكين من تسوية التناقضات الظاهرة وتطوير الحلول الإبداعية (حسين, 2018 :29).

ويرى الباحث ان الوعي المنظمي هو استراتيجية تفكير ناجحة في مواجهه المشكلات وحلها استنادا الى تقنيات جيدة التحديد من خلال معرفه التفاعلات والروابط الاكثر اهميه بين الاطراف في علاقة ضمن نظام معين وهي تفاعلات وروابط يصعب كثيرا الوصول اليها دون استخدام هذا التفكير.

3. تحليل التوجه

يتعامل تحليل التوجه مع تحديد المعرفة داخل النظام والقدرة على تعيين الأنماط اذ يمكن تعريفه على أنه "تحول من رؤية المنظمة على أنها مجموعة من الأجزاء المنفصلة والتنافس على الموارد، إلى رؤية الشركة والتعامل معها كنظام شامل يدمج كل جزء في العلاقة مع الكل" وهذا يتطلب من الأفراد ليس فقط تحديد المعلومات الأساسية ولكن أيضاً ربطها، مع مواءمتها في نفس الوقت مع رؤية المنظمة وإنه يحدد اتجاه الهدف النهائي لنجاح المؤسسة (Collins and Porras, 2008:126)

يتضمن هذا البعد تحديد المعرفة داخل النظام والقدرة على التعيين للخيار الاسلام، اذ عرف بأنه "تحول في رؤية المنظمة او انه مجموعة من الأجزاء المتنافسة على موارد المنظمة، والتعامل معها كنظام كلي

يتم دمج هذه الأجزاء مع بعضها البعض وهذا يتطلب من الأفراد ليس فقط تحديد المعلومات الأساسية ولكن أيضاً توصيلها، ومواءمتها مع رؤية المنظمة في وقت واحد (Dhir&Chaurasia,2014:7). ويجب على المفكر الاستراتيجي الاستفادة الكاملة من البيانات والخبرات التي يمكن الوصول إليها وتأمينها في شكل هياكل قديمة وأمثلة قديمة وأفكار قديمة وتمييزات قديمة (Dhir et al., 2014:91). أو انها عملية التعمق في جذور المشكلة والتفكير فيها يساعد على فهمها وحلها بأفضل السبل فالتفكير التحليلي هو القدرة على تحديد الفكرة أو المشكلة وتحليلها الى مكوناتها وتنظيم المعلومات اللازمة لصنع القرار وبناء معيار للتقويم ووضع الاستنتاجات الملائمة فالعملية التحليلية تعني الطرائق المختلفة التي يمكن عن طريقها تقسيم شيء الى اجزاء وبعد ذلك استخدام هذه الاجزاء لأدراك الشيء الاصيلي او اشياء اخرى كما انها وسيلة لاختيار المعلومات وتوزيعاتها الى اجزاء للتعرف على الاسباب او الخفايا الكامنة فيها وصنع الاستدلالات للوصول الى العمامات مدعمه (Montakku, et al.,2012: 18). ولكي يتم التوجه نحو الهدف النهائي لنجاح المنظمة، يجب على المفكر الاستراتيجي الاستفادة الكاملة من البيانات والخبرات التي يمكن الوصول إليها وتأمينها في شكل هياكل، وافكار. خلال العقود الأخيرة، سعى قدر كبير من العمل المتنامي إلى تعزيز أجزاء المعرفة بعلم الدماغ البشري لتحسين فهم مجموعة واسعة من الافكار. ولكن مع تقدم الهياكل الصناعية المتغيرة وكشف طبيعة التفكير الاستراتيجي، اتضح انه يشتمل على التفكير قبل الاستجابة، الاستماع بدقة على وجه التحديد، غرلة البدائل من خلال النظرية، فهم الأجزاء، تحليل البيانات، ورعاية المعايير بشكل موثوق (SanjayDhir; e tal., 2018:6). اذ يعد تحديد الاتجاه، وتحليله أمرا بالغ الأهمية فهو يتطلب القدرة على رؤية الخطط، ومراجعة النتائج المحتملة الجديدة والإشراف على الأجزاء غير المفهومة من المعلومات ونقل الصفقات إلى صورة جديدة بالملاحظة وتحليل الاتجاه بطريقة مبتكرة

Collins& أساسية

(Porras, 2008:11).

ويرى الباحث ان تحليل التوجه هو إمكانية تجميع توجهات الافراد وتحديد جوانب الأعمال على أنها فرص للتحسين. اي فهم ما يعمل بشكل جيد وما تحتاج إلى معالجته. اذ يمكن التركيز على أكثر مجالات الأعمال أهمية وأكثرها تأثيراً لتحسين تجربة الافراد والتي يستفاد منها بشكل هياكل وأفكار لتحقيق نجاح المنظمة.

4. تمييز الانموذج

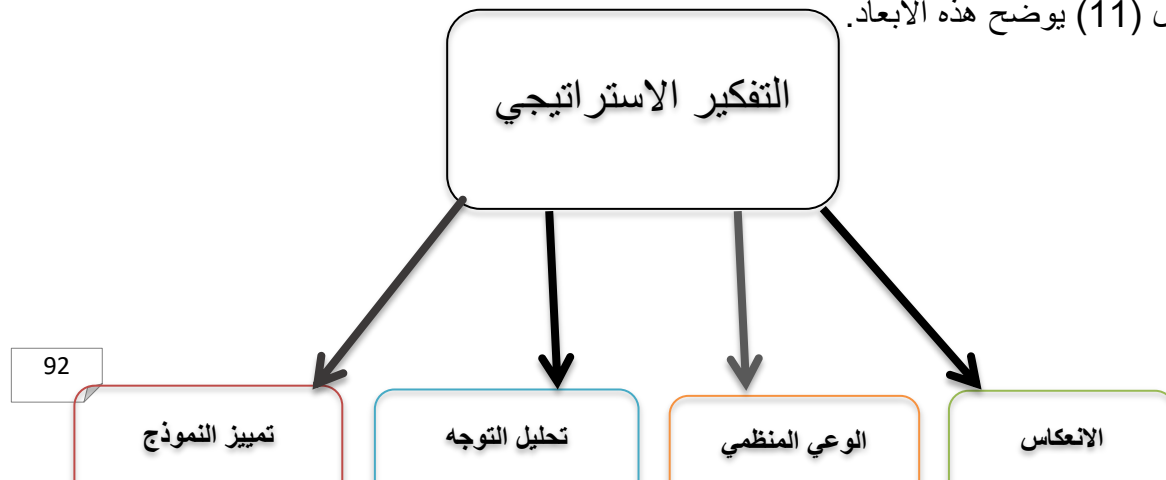
ان تحليل الأنماط يشجع أنماط المسؤولية ويساهم في ترابط الفريق اذ يعد تفكيراً استراتيجياً رفيع المستوى ويعطي احساساً بأهمية التوجيه في صنع القرار، كما يشير الى وجود علاقة بين الغرض التنظيمي والتفكير الاستراتيجي نحو مستقبل المنظمة المنشود (Bonn,2005:339). على نطاق أوسع، يمكن تفسير التفكير الاستراتيجي على أنه يخص المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار متغير البيئة والكفاءة ويتم التعرف على الأنماط مع القدرة على التأسيس والتبديل بين النماذج الطرفية ونماذج المنظور المتعدد، إن صورة الإطار التمثيلي الانفرادي للتفكير الاستراتيجي لظروف ذات طبيعة عالية تم تجربتها سابقاً , ومع ذلك ، فإنه لا يوضح كيف يدير مديرو المستويات العليا المهمات القيادية الأساسية الجديدة والمربكة وغير المنظمة جيداً، اذ تتطلب هذه المهام التعامل مع قرب المناهج المحتملة العديدة

للحصول على نتيجة مرغوبة ولإدماج مختلف أنواع البيانات للحكم على الاحتمالات المستقبلية لهذا الغرض ، لذا ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة فهم واستيعاب البيانات والمواقف المميزة التي يحتمل أن تكون متعارضة وبناء نظرة مستقبلية معززة (Tavakoli&Lawton,2005:45). وفقاً (Milliken) (1988) يتطلب اتخاذ القرارات المعقدة الاستفادة من أطر عمل متعددة لإنشاء أنظمة عملية، تكون الرؤية مطلوبة للمستقبل المرغوب وفقاً (Collins) (2008). تحليل النمط يشجع المسؤولية ويربط المنظمة بأكملها هذا المكون بمثابة تفكير استراتيجي من قبل Boone (2005) و على المستوى الأعلى، يعطي تحليل الأنماط أهمية ويوفر معنى ويعطي شعوراً بالاتجاه في عملية صنع القرار والارتباط كنظام من الآثار المشتركة بين الشخصية التي تدار من خلال تحسين واستخدام لهجة منتظمة والتي تتطلب نهجا ورؤية مستقبلية للحفاظ على الميزة التنافسية ويمكن وضع تصور للتفكير الاستراتيجي من حيث البناء مع التأكيد على صعوبة التنبؤ بالمستقبل، يقترح "تفكير مفتوح للمستقبل" اذ يكونون مستعدين للعديد من الاحتمالات والتعرف على الرابط بين التفكير الاستراتيجي والغرض المنظمي مع رؤية(Graetz,2002:99). فإنه لا يوضح كيف يدير كبار المديرين مهام القيادة الأساسية التي تكون جديدة ومربكة للغاية وغير منظمة جيداً اذ تتطلب مثل هذه المهام التعامل من قرب مع العديد من الأساليب المحتملة للحصول على نتيجة مرغوبة ودمج مصادر البيانات المختلفة للحكم على احتمالية الأحداث المستقبلية لهذا يجب على المديرين فهم وتصور البيانات والمواقف المميزة والتي يحتمل أن تتعارض معها وبناء نظرة مستقبلية محسنة وفقاً لذلك تتطلب عملية صنع القرار المعقدة الاستفادة من أطر عمل متعددة الحس SanjayDhir; etal., (2018:7).

وأخيراً يمكن القول بان تحليل التوجه هو نشاط يهدف إلى اكتشاف استراتيجيات فريدة ومبتكرة يمكن استخدامها لاكتشاف مستقبل مختلف عن الماضي، أثناء تصور العلاقة بين الرؤية طويلة المدى والتفكير الاستراتيجي يركز على أهمية صياغة الاستراتيجيات كأفكار ونماذج وفرضيات مع ربطها بالأنشطة التكتيكية قصيرة المدى من خلال طرح نظريتهم بأن التفكير الاستراتيجي يمكن أن يبني رؤية لمستقبل المنظمة قبل التطوير الخطي للخطة الاستراتيجية من خلال الإبداع والابتكار في سلسلة أفكار مختلفة ولكن متشابهة و اتفق المؤلفون على أن التفكير الاستراتيجي هو تجميع للأفكار لبناء نموذج فرضية تسمى استراتيجية لبناء رؤية مستقبلية لمنظمة ما دون تقدم رسمي في العمل من خلال رسم خرائط للأنماط القديمة و يستخدم الإبداع والخيال والابتكار وفهمه لسياق المنظمة الحالي للقيام بذلك.(Haycock,2012:11).

ويمكن تعريف تميز الانموذج حسب راي الباحث على انه عملية تحليل الانماط والتي توفر شعورا باتجاه اتخاذ القرار للحصول على نتائج مرغوبة و دمج البيانات للوصول الى نتائج مقاربة للأحداث المستقبلية أي بناء رؤية مستقبلية للمنظمة ككل.

والشكل (11) يوضح هذه الابعاد.



الشكل (11) ابعاد التفكير الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث

وأخيرا يرى الباحث ان هذه الابعاد الأربعة والتي سنتبناها الدراسة ملائمة للمنظمة التي يراد بحثها وذلك لانها جاءت كخلاصة لبحوث وجهود مجموعة متنوعة وكبيرة من الباحثين وعلى مدى اكثر من عشر سنوات منذ عام 2006 الى عام 2016 حيث تجمع بين الجوانب العقلية والجوانب المنظرية والجوانب التطبيقية والعملية من خلال التحليل لنماذج معينة للخيارات وصولا لتحديد الخيار الأفضل مؤكدة على ضرورة الوعي بواقع المنظمة والمنظمات الاخرى وخصوصا انها تؤكد على ربط الماضي بالحاضر وصولا للمستقبل وهذا بالضبط ما تحتاجه مثل هذه المنظمات .

المبحث الرابع العلاقة بين المتغيرات

تمهيد

تتجلى العلاقة بين متغيرات الدراسة كصورة مترابطة لما أشار اليه الباحثون من اسس وبناءات نظرية تربط متغيرات الدراسة بشكل جزئي لتشكل البناء الفكري المترابط والتماسك الذي يكون بحد ذاته الاساس المنطقي للعلاقة الميدانية بين المتغيرات , ووفقاً لتفحص الباحث للمصادر المتوفرة لم يتيسر ان وجد اي تصوير او تمثيل نظري للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة , لذلك اتجهت الدراسة الى عرض العلاقة بين كل اثنين من المتغيرات وكذلك العلاقة بين المتغيرات جميعا , وحسب ما اورده الباحثون في نتائجهم العلمية , والمتمثلة تنوع توجه الهدف , براعة فريق الإدارة العليا , والتفكير الاستراتيجي , وعلى النحو الاتي :

ولاً: العلاقة بين تنوع توجه الهدف والتفكير الاستراتيجي

تزايد الاهتمام بكل من التفكير الاستراتيجي وتوجه الهدف لما يشكانه من أهمية كبيرة للمنظمات على اختلاف طبيعة نقاطها كون الفكر الجديد مهما جدا لتنوع الأهداف لدى الافراد وبوصفه تغيراً جذريا يأتي من ثورة في التفكير الخلاق فيبدأ من حيث ينتهي اليه الذهن، فيشخص الفرص البعيدة المدى ليجلبها رجوعا الي الحاضر لتحقيقها ومن خلال ذلك تتحقق الرفاهية للمجتمعات. اذ يقود الى كسر قواعد المنافسة مع الآخرين وليس التنافس معهم على أساس الأداء الأفضل.

وفي الهيكل السائد القائم على الفريق للمنظمات المعاصرة، يعد الأداء نتيجة للسلوك الجماعي الموجه نحو الهدف لأعضاء الفريق لذلك، بدأت الدراسات الحديثة في استكشاف توجيه أهداف الفريق باعتباره سابقة حاسمة للإبداع والابتكار والتفكير لفرق العمل اذ يُعرّف توجه هدف الفريق بأنه حالة جماعية تمثل التصورات المشتركة لأعضاء الفريق وتفكيرهم بالأهداف التي يسعى إليها فريقهم **Shin, et al.,2017:655**). ونظرًا لأن الأفكار الجديدة تنطوي على قدر كبير من عدم اليقين ومخاطر الفشل وقد تستهلك قدرًا كبيرًا من الموارد التنظيمية، فإن الإدارة العليا وصناع القرار المهتمين الآخرين يستخدمون معايير مختلفة لتقرير ما إذا كانوا يدعمون تنفيذ فكرة الفريق الجديدة، أحد المعايير الأكثر استخدامًا هو انطباعات صانع القرار عن الأداء / الكفاءة السابقة للفريق. بصفته نموذجًا وممثلًا يحتذى به للفريق، يمكن التعامل مع انطباعات القائد وفعاليته على أنها سمات فريقه **(Qu & Liu 2021:3)**.

ان الأفراد الذين يهتمون أكثر بمقارنة أدائهم بأداء الآخرين، ويرغبون في إثبات قدراتهم وإظهارها، وهم أكثر انخراطاً في التفكير الاستراتيجي وأكثر قدرة في التفكير بالمهمة وتركز استراتيجياتهم على الحفاظ على الحقائق والاهتمام بما يعتقدون أنه مهم واستخدامه لتحقيق مستويات أعلى من أقرانهم.

الفرد عند مواجهته لمهمة ما يحدد في البداية خصائص ومطالب إتمام المهمة في ضوء معارفه ومعتقداته ثم يقوم بوضع مجموعة من الأهداف التي يجب عليه تحقيقها وبعدها يقوم بتطبيق الاستراتيجيات والتكتيكات المعرفية التي يرى أنها سوف تساعده في تحقيق الأهداف المرجوة، وربما يغير تماماً الأهداف التي حددها سابقاً أو يجري عليها بعض التغييرات وكذلك قد يعيد تقييم مدى فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة وربما يلجأ إلى تغييرها فتحديد الهدف يزيد من دافعية الافراد للعمل، فعندما يحدد الفرد لنفسه أهدافاً ليحققها ربما يشعر بالكفاءة والثقة في تحقيقها مما يدفعه لاستخدام استراتيجيات تنظيمية أكثر فاعلية وهو ما يساعده على تحقيق تلك الأهداف بالفعل ويزيد من مشاعر الكفاءة وهكذا يلاحظ أن تلك العمليات تربطها فيما بينها علاقة تبادلية (رشوان، 2006، 40). ومع ذلك فتحديد الفرد لأهدافه والتي تدعمه بمسارات توجيهية أثناء معالجة المهام المعروضة لا يعني بالضرورة معرفة الفرد لكيفية القيام بالأنشطة المطلوبة لتحقيق النجاح أو لا يعني بالضرورة أن الفرد سوف يحقق النجاح في معالجة المهمة فلا بد أن تدعم هذه الأهداف باستخدام الفرد لبعض الاستراتيجيات الخاصة.

أما (الزوبعي، 2010:107) فقد أكد على أن العمل بأسلوب الفريق يؤدي الى خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور الافراد بالوحدة، ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة والفخر بإدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والاهمال والكسل والحد من الصراعات السلبية، والاحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي الى التركيز على الاهداف المتنوعة ، وتشجيع المبادرات وتقديم المقترحات، فضلاً عن تحفيز القدرات الابداعية، والموهب الذاتية لدى الافراد، والاستجابة الاسرع للمتغيرات البيئية وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، والتمكين الفعال للسلطة، واتخاذ القرارات الرشيدة والتفكير بشكل بعيد الأمد وكذلك التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وتقديم الحلول المناسبة لها، وزيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

ان إدارة التنوع ميزة استراتيجية وتنافسية وأن الوسيلة المناسبة لتحقيق ذلك هي من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية اذ يعتمد مفتاح إدارة التنوع على التفكير الاستراتيجي والسياسات التي تركز على الافراد، في حين أن إدارة التنوع هي نهج يدور حول العاملين، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي الوصي على عمليات إدارة الأفراد (Akinnusi, et al., 2017:109).

اذ إن الافراد الذين يعتقدون في أن الجهد المبذول هو المسؤول عن النجاح أو الفشل يتميزون باستخدام استراتيجيات التجهيز والمعالجة في المستويات العميقة ويحققون مستويات مرتفعة من الإنجاز، وإذا كانت الأولوية في الاهتمام تتمثل في التعلم والإتقان وتنمية وتطوير القدرات والمهارات والمعارف فإنه في هذه الحالة يستفيد الفرد من تفكيره في التفوق على الآخرين ومقارنة أداءه بأداء الآخرين وتحقيقه لمكانة متميزة في المجتمع، وبالتالي في هذه الحالة يستفيد الفرد من التأثير الإيجابي المشترك لكل من أهداف الإتقان الإقدام وأهداف الأداء الإقدام في أن واحد مما يؤدي إلى مخرجات أكثر إيجابية (الزحيلي و وحود، 2013: 85).

ثانياً: العلاقة بين براعة فريق الإدارة العليا والتفكير الاستراتيجي

تحتل البراعة اليوم مكانة بارزة في حقل الادارة الاستراتيجية باعتبار أن منظمات الأعمال الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والانشطة الاستغلالية بشكل متزامن، اذ يمكن لمنظمات الاعمال البحث عن قدرات جديدة لتحقق الموامة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظف الامكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة وعلى الرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي في تمكين المنظمات على المزج بين الأنشطة المتناقضة مثل الاستغلال والاستكشاف وهو ما يشكل جوهر البراعة ، بسبب ندرة البحوث حسب علم الباحث، التي تناولت طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة وعلى الرغم من أن البراعة تلعب دورا مهما وحيويا في ديمومة المنظمات ونجاحها، إلا أن دراسة العوامل التي تسهم في بنائها لم تحظ بالاهتمام الكافي في بيئات الاعمال، على الرغم من أن فهم العوامل التي تجعل الافراد بارعين أصبح قضية مهمة كون الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تتطلب قدرات وامكانات مختلفة وغير متناسقة من قبل هؤلاء الافراد، وبالتالي فإن عملية تحقيق البراعة تبدو معقدة وصعبة وهنا يأتي التفكير الاستراتيجي باعتباره وسيلة لتحقيق البراعة ، فالتفكير الاستراتيجي يوفر للأفراد مجموعة من الخصائص أهمها الفهم الشامل لبيئة المنظمة، والتركيز على الابداع، وإعادة الافكار المستجدة، والاستفادة من الافكار القديمة

(Bonn, 2001:67) وتشكل هذه السمات الدعائم الاساسية للبراعة، الأمر الذي يستدعي دراسة الدور الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة. فالتفكير بشكل عام نتاج عقلي عالي المستوى يمر عبر حزمة من العمليات الذهنية يتضمن التحليل والتركيب وصياغة الافتراضات، لتتجسد مخرجاته النهائية على شكل مفاهيم واحكام ونظريات، ويتفاعل التفكير مع الواقع ويكون انعكاسا له، ويرتبط مع النظام الاجتماعي والنفسي (فرج، ٢٠٠٨: ١٢٧). ويمثل التفكير الاستراتيجي المعرفة المستقبلية لإدارة الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل ووضع سيناريو التعامل معها بشكل دائم مما يكفل استمرارية البقاء والنمو والتطور، فضلا عن

ان القدرة على إدارة الفرق يعد عنصراً مهماً لنجاح المدير والمنظمة وفي الوقت ذاته ينظر إليها كأداة لإدارة التغيير والتطوير في المنظمات، إذ يعد فريق العمل أحد الميزات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وصولاً الى عملية التحسين المستمر وكذلك يجذب مهارات وخبرات متنوعة فيما يحتويه من أعضاء ذوي تخصصات مختلفة ومكملة بعضها البعض الاخر تعمل على تحقيق التكامل بين التعلم والاداء وتقوم بتنظيم نقاط القوة المختلفة للأفراد والتفكير بشكل استراتيجي.

لذلك نلاحظ ان الأفراد الذين يظهرون توجهات نحو الاهداف هم أكثر عرضة للبحث عن المواقف الصعبة، بغض النظر عن مستوى قدرتهم المتصور أو توقعاتهم للنجاح حتى عند مواجهة الفشل، فإن التعلم الفردي الموجه نحو الهدف ينظر إلى الموقف على أنه فرصة تعليمية للنمو الشخصي وفي هذا السياق، يُنظر إلى الفشل على أنه رد فعل مفيد يعني ببساطة أن الاستراتيجية الحالية غير كافية لمهمة معينة وأن هناك حاجة إلى مزيد من الجهد والبراعة للإتقان. في حين ان تكوين الفريق قد يشكل إطارات معرفية مختلفة توفر نماذج عقلية مختلفة للخيارات الادارية، وبالتالي تؤثر على اتخاذ القرارات للمنظمات ومن المهم الإشارة الى التنوع في فرق الإدارة العليا لأنه حظي بقدر كبير من الاهتمام في الأدبيات ذات الصلة بينما يعد التنوع مفيداً في عملية التخطيط والتفكير الاستراتيجي (Li, 2013:877). وتساعد براعة فريق الإدارة العليا على رعاية التمايز بين أعضاء الفريق وقد تساعد الفريق على التفكير في كل من الاستكشاف والاستغلال. ومع ذلك، قد يرى الأعضاء الذين يعملون ضمن مجموعات فرق الإدارة العليا المتنوعة وظيفياً ووجود تعارض بين المهام (García, et al., 2017:4).

أن عمل الفريق هو تلبية الاحتياجات الأساسية لكل فرد من افراد الفريق وتحقيق اهداف هؤلاء الافراد، وكذلك تحديد الجوانب المهمة والتفكير بشكل استراتيجي والذي يعتبر مقياساً لبراعة الفريق بالإضافة الى مقاييس أخرى مثل التخطيط، القدرة المعرفية، الدعم، التدريب بالإضافة الى الفاعلية وتصنيف المشرفين للجودة والانجاز والوفاء بمهام الفريق (Jaroliya, & Gyanchandani, 2021:5).

وتأسيساً على ما تقدم يتضح عدم وجود دراسة بينت العلاقة ما بين المتغيرات الثلاثة مما دفع الباحث للسعي لتأسيس صورة مفاهيمية حول طبيعة هذه العلاقة تتوافق مع ما تم عرضه في الدراسة

الفصل الثالث الجانب العملي للدراسة

تمهيد :

تم تخصيص هذا الفصل من أجل التحقق من مدى صحة مخطط الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي والتي ساعدت في تحقيق عملية الاختبار ومن أجل تحقيق ذلك فقد تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث.

ويتكون هذا الفصل من ثلاث مباحث وكالاتي:

المبحث الأول: استراتيجية تحليل البيانات واختبار سلامة مقاييس الدراسة

المبحث الثاني: تبرير تجميع المتغيرات والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة وتفسيرها.

الجانب العملي للدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وتحليلها من خلال الإشارة إلى عدة جوانب تتمثل بتحديد استراتيجيات تحليل البيانات وخطوات اختبار مصداقية المقاييس وثباتها فضلاً عن عرض الوصف الإحصائي لبيانات الدراسة وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها في ضوء النموذج الفرضي للدراسة. وقبل البدء بتناول خطوات تحليل البيانات وعرض النتائج لأبد من التنويه عن قضية مستوى تحليل البيانات إذ كما تم الإشارة فإن الدراسة الحالية تتعامل مع نموذج فرضي مركب يسلط الضوء على علاقات بنيوية تستهدف مستوى الفريق (الوحدة). فالنموذج الفرضي يتضمن ثلاث متغيرات هي تنوع توجه الهدف والتفكير الاستراتيجي للفريق وبراعة الفريق وجميع هذه المتغيرات تحاور بنية ذات مستوى نظري عالي يتمثل بالوحدة. مثل هكذا نماذج يتطلب بعض الاختبار الإضافية التي قد لا نشاهدها خلال التحليل الاعتيادي للنموذج الفرضي. فعلى سبيل المثال تحتاج الدراسة إجراء تحقق من عملية تجميع البيانات من المستوى الفردي إلى مستوى الفريق المراد التحليل عنده.

سيتضمن هذا الفصل عرضاً لثلاث مباحث المبحث الأول سيتضمن بيان استراتيجيات تحليل البيانات المعتمدة فضلاً عن إجراء تحليل لمصداقية المقاييس وثباتها وفق الإجراءات العلمية السليمة مع تقديم النتائج الخاصة بتبرير تحويل البيانات من مستوى جمع البيانات (الفرد) إلى مستوى تحليل البيانات (الفريق). أما المبحث الثاني فإنه يسلط الضوء على الوصف الإحصائي لبيانات متغيرات الدراسة الثلاثة وأخيراً يتناول المبحث الثالث عملية اختبار فرضيات الدراسة وبيان مدى تحققها.

المبحث الاول

استراتيجية تحليل البيانات واختبار سلامة مقاييس الدراسة

توطئة

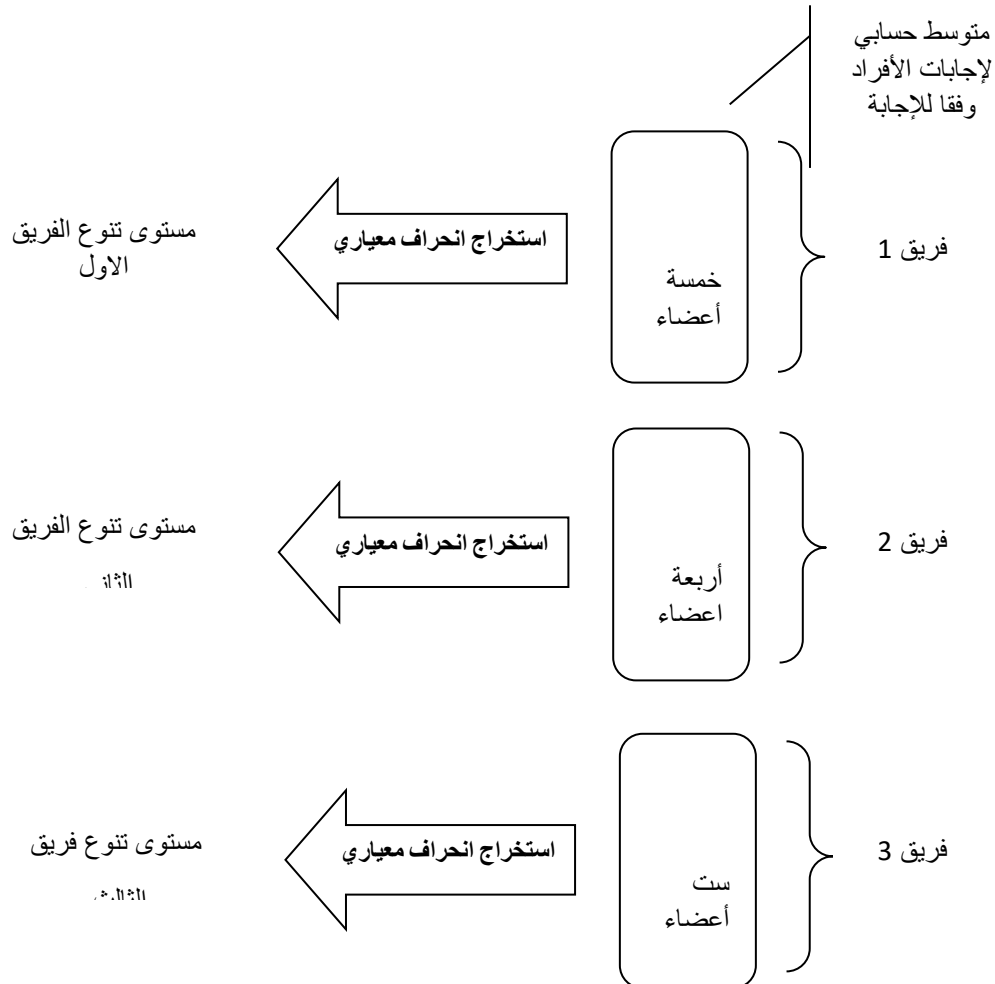
يختص مبحث الدراسة الاول ببيان مدى الثبات لمقاييس الدراسة ومصداقية تمثيلها للنموذج المراد دراسته والمتمثل بثلاث متغيرات هي المتغير المستقل **تنوع توجه الهدف** بأبعاده الثلاثة (توجه هدف التعلم، وتوجه هدف الاداء-الثبات، وتوجه هدف الاداء- تجنب) والمتغير الوسيط **التفكير الاستراتيجي** بأبعاده الاربعة (الانعكاس، والوعي التنظيمي، وتحليل الوجهة، وتمييز النموذج) والمتغير المعتمد **براعة الفريق** ببعديه الاثنین (التعلم الاستكشافي، والتعلم الاستغلالي) في بيئة التطبيق (ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة)، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة الدراسة وقد تم تكوين هذه الاستبانة من خلال المصادر العلمية الرصينة المختصة بمتغيرات الدراسة. وتشكل الاجراءات المتعلقة باستكشاف مدى قدرة المقياس في قياس الظواهر من ثبات وصدق يعد اساسا مهما لقبول ما ينتج من نتائج عن التحليل واختبار الفرضيات ويتم التحقق ذلك من خلال اجراءات عدة يمكن بيانها كالآتي:

أولاً. استراتيجية تحليل البيانات

لكل دراسة استراتيجية معينة في تحليل البيانات تعتمد على نوع المتغيرات، وطبيعة العلاقات المفترضة وكذلك مدخل تحليل البيانات. فمقياس متغير تنوع توجه الهدف يعمل على تحديد مستوى توجه الهدف السائد لدى الفريق من وجهة نظر أعضائه لكنه لا يقيس مستوى التنوع في توجه أهداف أعضاء الفريق. ووفقاً لدراسة (Pieterse 2011) وزملائه فإن تحديد التنوع في متغير توجه الهدف يتطلب استخدام الانحرافات المعيارية (standard deviations) كمؤشر لقياس مستوى التنوع في توجه الهدف على مستوى كل فريق. ولغرض تحقيق هذا الهدف والعمل على قياس مقدار التنوع الموجود فإن الباحث قام باستخراج مقدار الانحراف المعياري داخل كل فريق والعمل على تجميعه الى مستوى الوحدة. وكلما كان مستوى الانحراف

عالي كلما كان هذا مؤشر على وجود مستوى عال من توجه الهدف داخل الفريق. والشكل (1) يوضح عملياً كيفية استخراج التنوع لمتغير توجه الهدف لكل فريق من فرق الدراسة المشاركة.

أما بالنسبة لمتغير التفكير الاستراتيجي فإنه يقيس مستوى قيام أعضاء الفريق بشكل جماعي في التفكير استراتيجياً بموقف منظمتهم. وبما ان مستوى جمع البيانات يتمثل بأعضاء الفريق فان هذا يتطلب تحويل البيانات من مستوى الأعضاء الى مستوى الفريق وفقاً لآلية التجميع aggregation. وبخصوص المتغير الثالث براعة الفريق فإنه يتضمن جانبين متناقضين هما التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي. وهذا المتغير كذلك لا يتم قياسه بشكل مباشر من خلال استخراج الوسط الحسابي بل يعتمد على طريقة خاصة. في الدراسة الحالية اعتمدنا على طريقة (Lubatkin 2006) والمتمثلة بطريقة الإضافة "additive". وخلاصة هذه الطريقة تكون من خلال خطوتين الخطوة الأولى تتمثل تحويل بعد التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي من مستوى الفرد الى مستوى الفريق بطريقة التجميع ومن ثم في الخطوة الثانية نستخرج حاصل جمع البعدين لكل فريق.



شكل (12)

طريقة استخراج تنوع توجه الهدف للفريق

المصدر: اعداد الباحث

ثانيا. التحقق من بيانات الاستبانة:

يعد الاجراء الخاص بالتحقق من بيانات الاستبانة الخاصة بالدراسة الاجراء الثاني الذي يجب ان يقوم به الباحث بهدف التحقيق في محتوى تلك الاستبانة من حيث دقتها وانها تخلو من النقصان او الاخطاء او الشذوذ (أي ظهور قيم اعلى من مدرج الاستبانة المعتمدة في الدراسة او اقل منها نتيجة عملية التنزيل اليدوية) ويتم التدقيق لتلك البيانات من خلال مجموعة خطوات هي:

1. التحقق من وجود بيانات مفقودة:

يعد فقدان البيانات مشكلة يواجهها العديد من الباحثين (Härdle et al., 2015:95) وهي تؤثر في اغلب النتائج فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل الا اذ كانت البيانات مكتملة مثل برنامج Amos (Sckumacker and Lomax, 2004: 202) ويجب على الباحث التأكد منها وفي حالة وجود فقدان للبيانات فيجب على الباحث اما حذف البيانات غير المكتملة او اضافة قيمه وفقاً لطبيعة الاجابات بشكل عام, ويكون سبب الفقدان مرتبط بنسيان ادخال البيانات, او لعدم معرفة الجواب او لعدم الاستعداد للإجابة (Sekaran and Bougie, 2016: 72). وللقيام بذلك سيتم اعتماد برنامج (SPSS. V.25) في عملية التحقق من وجود بيانات مفقودة من عدمه ويمكن تحقيق ذلك بطرق متعددة منها اسلوب التكرارات الذي يمكن من خلال احدى مخرجاته معرفة وجود بيانات مفقودة ام لا, ويبين الجدول (7) الفقرات الخاصة بالاستبانة وعدد افراد العينة وعمود للبيانات المفقودة, ومن خلال العملية اعلاه تبين عدم وجود اية بيانات قد فقدت بالتنزيل وكما موضح في الجدول التالي:

جدول (7)

فحص البيانات المفقودة

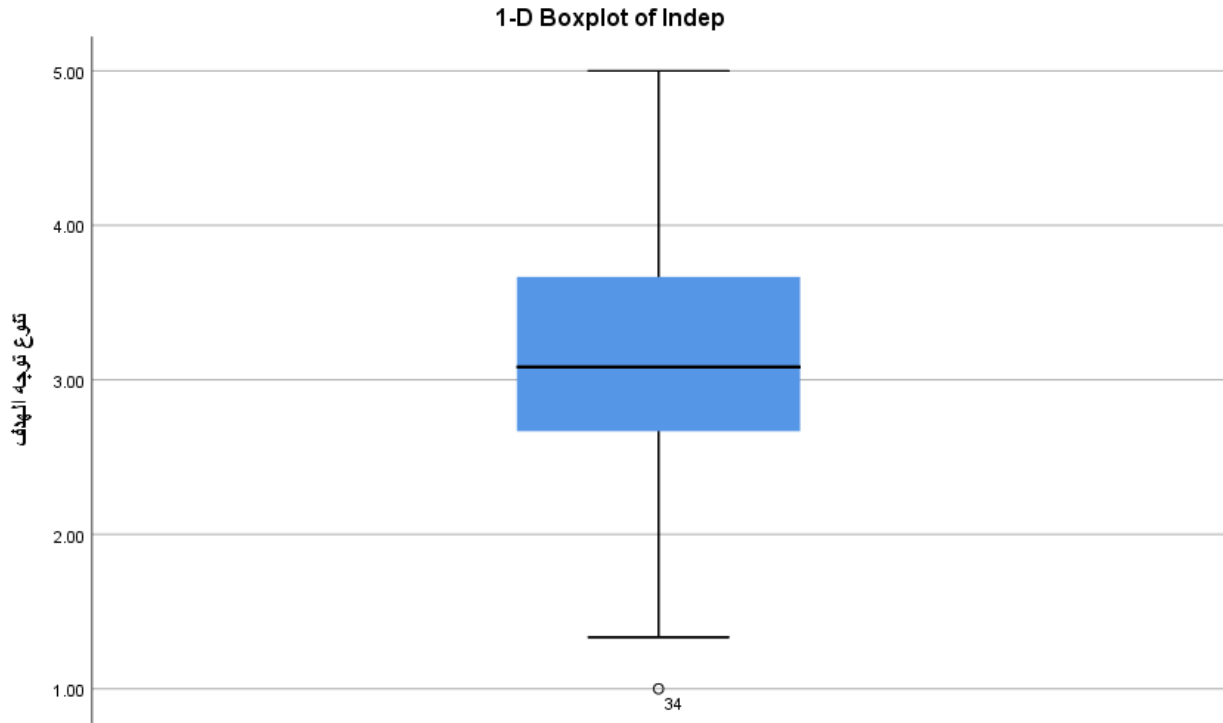
ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	lea1	314	0	14	exp2	314	0	27	perc1	314	0
2	lea2	314	0	15	exp3	314	0	28	perc2	314	0
3	lea3	314	0	16	exp4	314	0	29	perc3	314	0
4	lea4	314	0	17	exp5	314	0	30	perc4	314	0
5	per1	314	0	18	exa1	314	0	31	ana1	314	0
6	per2	314	0	19	exa2	314	0	32	ana2	314	0
7	per3	314	0	20	exa3	314	0	33	ana3	314	0
8	per4	314	0	21	exa4	314	0	34	mod1	314	0
9	avo1	314	0	22	exa5	314	0	35	mod2	314	0
10	avo2	314	0	23	ref1	314	0	36	mod3	314	0
11	avo3	314	0	24	ref2	314	0	37	mod4	314	0
12	avo4	314	0	25	ref3	314	0				
13	exp1	314	0	26	ref4	314	0				

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

2. التحقق من التطرف والشذوذ في بيانات الاستبانة

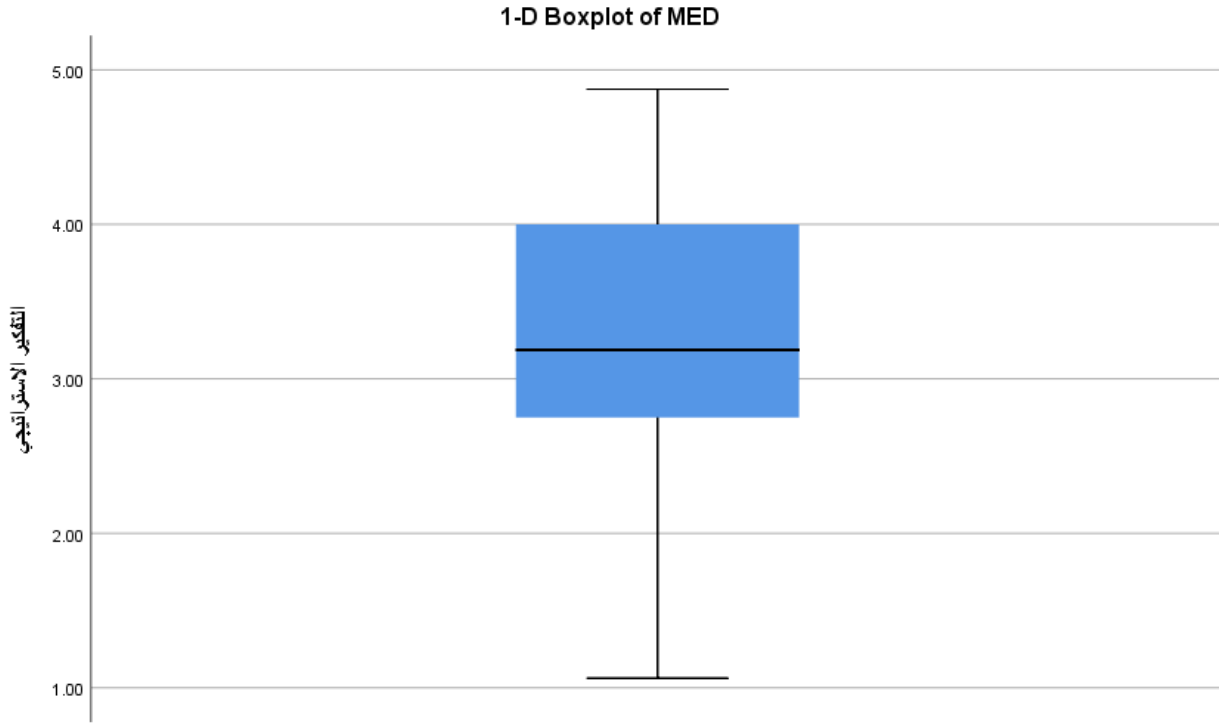
تختص الفقرة الحالية بعملية التحقق من طريقة ادخال البيانات هل كانت صحيحة بشكل تام ام كان هناك خلل بحيث أدخل جزء من القيم بشكل خاطئ بحيث كانت شاذة أي ان قيمتها اعلى من الحد الاعلى للمدرج المستخدم في الاستبانة او بالعكس تقل قيمها عن ذلك الحد الادنى للمدرج المستخدم وان حدوث هكذا حالة يعني ان النتائج ستتأثر بتلك القيم الشاذة مما ينعكس على مصداقيتها وامكانية الاعتماد عليها في قراءة بيئة التطبيق بشكل صحيح مما يحتم على الباحث التأكد من ان البيانات قد أدخلت بشكل سليم ومعالجتها في

حالة وجودها وإلتزام الاجراء الخاصة بالتحقق سيُعتمد على اسلوب (Boxplot) في برنامج (SPSS) وهو واحد من اساليب عدة تحقق الغرض اعلاه, اذ يتبين بعد اجراء الاختبار عدم وجود اية قيم فيها شذوذ عن الحدود المسموحة حسب المدرج المعتمد ولجميع الفقرات (37) وعلى الرغم من ان الحالات (34) في متغير تنوع توجه الهدف والحالات (1,45,66,77,93,105,118,137,161,181,196,200,204,216) فيها تطرف قليل في بيانات متغير براعة الفريق فقط الا انها ضمن حدود المدرج المعتمد لاستكشاف متغيرات الدراسة وهي متسقة مع بقية الحالات في المتغيرات المعتمدة مما دفعنا لعدم استبعادها وسيتم الاحتفاظ بجميع الحالات, وكما يظهرها الشكل (13) وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.



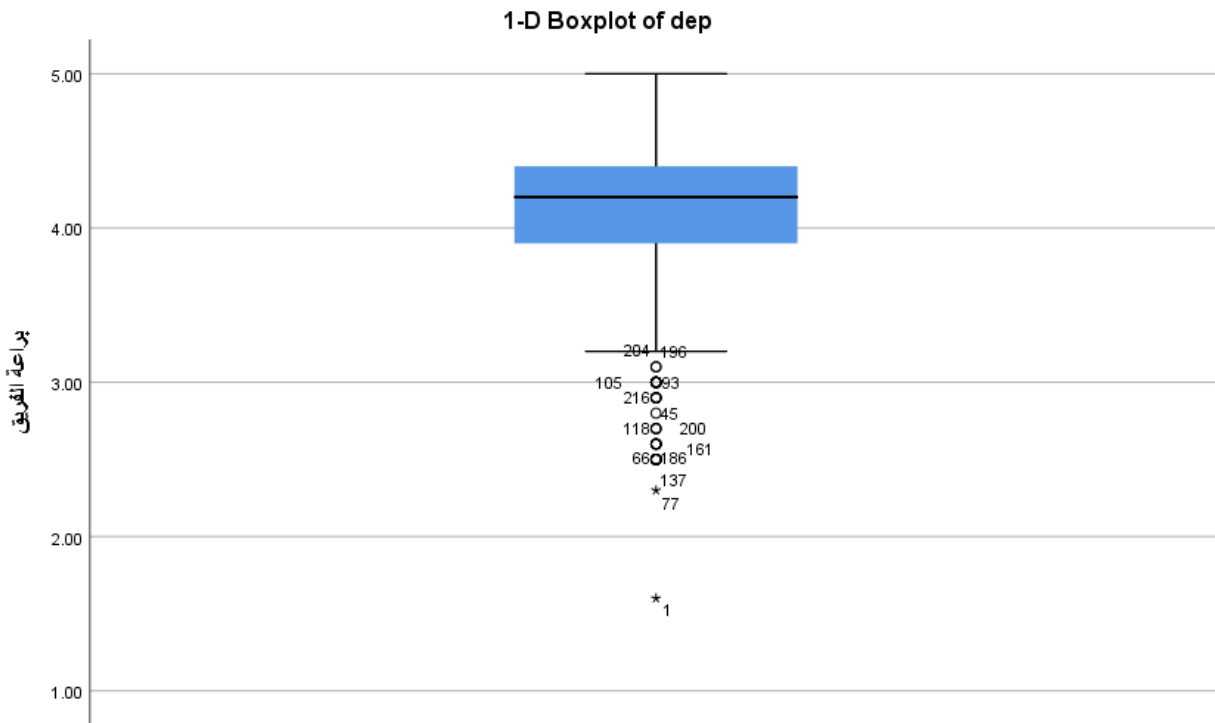
شكل (13)

اختبار القيم المتطرفة لمتغير تنوع توجه الهدف بطريقة (Boxplot)



شكل (14)

اختبار القيم المتطرفة لمتغير التفكير الاستراتيجي بطريقة (Boxplot)



شكل (15)

اختبار القيم المتطرفة لمتغير براعة الفريق بطريقة (Boxplot)

ثالثاً. اختبار مقاييس الدراسة

1. ترميز مقاييس الدراسة

قبل ان البدء بعملية اختبار مقاييس الدراسة لابد ممن اعطاء رموز توضيحية بمثابة حروف مختصرة لمصطلحات متغيرات الدراسة باللغة الانجليزية. اذ تتكون مقاييس الدارسة الحالية من ثلاثة اجزاء الجزء الاول يتعلق ب تنوع توجه الهدف والجزء الثاني يخص متغير التفكير الاستراتيجي اما الجزء الاخير فانه يتناول متغير براعة الفريق علما ان كل جزء يتكون من عدة ابعاد فرعية والجدول رقم (8) يقدم توضيح حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات:

جدول (8)

الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	الرمز	عدد الفقرات	المصدر
تنوع توجه الهدف	1. توجه هدف التعلم	Lea	4	(VandeWalle, 1997)
	2. توجه هدف الاداء	Avo	4	
	3. توجه هدف تجنب الاداء	Per	4	
التفكير الاستراتيجي	1. الانعكاس	Ref	4	(Jansen, et al.,2016)
	2. التحليل	Ana	4	
	3. النمذجة	Mod	3	
	4. الادراك	Perc	4	

(Sanjay Dhir,etal:2018)	5	Exp	1. الاستكشاف	براعة الفريق
	5	Exa	2. الاستغلال	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الاستبانة الخاصة بالدراسة

2. استكشاف التوزيع الطبيعي للبيانات:-

يقصد التوزيع الطبيعي بأنه توزيع متماثل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين الدرجات او البيانات الخاصة بمتغيرات معينة أو لاتخاذ أنواع أخرى من القرارات الإحصائية ، وشكل هذا التوزيع غالبًا ما يُشار إليه بـ "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني أن غالبية الدرجات او البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع ، وعندما تحرف الدرجات عن المركز ، ينخفض تواترها واعتدالها ، (Musselwhite & Wesolowski 12 : 2018) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات توزيع طبيعي، اما اذا كانت ذات توزيع غير طبيعي فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل .

ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من التوزيع الطبيعي وكيفية تلائمه مع الحجم الكبير للعينة المعتمدة في الدراسة الحالية وباستخدام برنامج (SPSS. v.25) ، وعلى النحو ادناه:

أ. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير تنوع توجه الهدف

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير تنوع توجه الهدف، اذ نلاحظ من الجدول (9) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.051) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.045) وهو ادنى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) (Mohazzabi, 2019:2712) وبعد

اعادة التحليل تبين ان فقرات متغير تنوع توجه الهدف بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (9)

اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير تنوع توجه الهدف

الاختبار بعد التعديل			الاختبار قبل التعديل		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		تنوع توجه الهدف			تنوع توجه الهدف
N		314	N		314
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.1355	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.1364
	Std. Deviation	1.23205		Std. Deviation	.65712
Most Extreme Differences	Absolute	.049	Most Extreme Differences	Absolute	.051
	Positive	.026		Positive	.051
	Negative	-.049-		Negative	-.049-
Test Statistic		.049	Test Statistic		.051
Asymp. Sig. (2-tailed)		.068	Asymp. Sig. (2-tailed)		.045

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ب. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير التفكير الاستراتيجي

لقد جرى التحقق في هذه الفقرة من اعتدالية البيانات (اختبار التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير التفكير الاستراتيجي، اذ نلاحظ من الجدول (10) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.108) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.000) وهو ادنى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة

التحليل تبين ان فقرات متغير التفكير الاستراتيجي بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (10)

اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير التفكير الاستراتيجي

الاختبار بعد التعديل			الاختبار قبل التعديل		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
التفكير الاستراتيجي			التفكير الاستراتيجي		
N		314	N		314
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.1997	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.2038
	Std. Deviation	1.31262		Std. Deviation	.83239
Most Extreme Differences	Absolute	.043	Most Extreme Differences	Absolute	.108
	Positive	.023		Positive	.050
	Negative	-.043-		Negative	-.108-
Test Statistic		.043	Test Statistic		.108
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200	Asymp. Sig. (2-tailed)		.000

المصدر: مخرجات برنامج Spss .v.25

ج. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير لمتغير براعة الفريق

لقد جرى في هذه الفقرة اختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير براعة الفريق، اذ نلاحظ من الجدول (11) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.200) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnov (0.000) وهو ادنى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة التحليل تبين ان فقرات متغير براعة

الفريق بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (11)

اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير براعة الفريق

الاختبار بعد التعديل			الاختبار قبل التعديل		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
براعة الفريق			براعة الفريق		
N		314	N		314
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.1169	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.0347
	Std. Deviation	1.15024		Std. Deviation	.61434
	Most Extreme Differences	Absolute		.045	Most Extreme Differences
	Positive	.022		Positive	.099
	Negative	-.045-		Negative	-.200-
Test Statistic		.045	Test Statistic		.200
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200	Asymp. Sig. (2-tailed)		.000

المصدر: مخرجات برنامج Spss .v.25

3. الوصف لأداة قياس الدراسة:

اعتمد الباحث مدرج ليكرت الخماسي بهدف الوقوف على مستوى اجابات الافراد في العينة المختارة للدراسة لمعرفة قناعاتهم وتوجهاتهم تجاه متغيرات الدراسة في بيئة التطبيق وكما يلي

جدول (12)

مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

4. اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لمقاييس الدراسة :

يشير مفهوم صدق اداة القياس الى القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه، اي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تكون موجودة في الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق (Hinkin, 1995: 968). وغالبًا ما يتم تعريف الصدق على أنه المدى الذي تقيس به الأداة ما يؤكد قياسها ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبيان) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كليًا على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث : (Mohajan , 2017).

16)

وقد تضمن هذا الجانب محورين مهمان هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي، قام الباحث بعرض اداة الدراسة في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال بلغ عددهم (17) محكمًا وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق رقم (1) يوضح اسماء المحكمين. وقد اعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري

والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي اظهرها المحكمون قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (75 %) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

إما صدق المحتوى فهو من الأدوات المهمة في كثير من المجالات، اذ يساعد هذا النوع من الصدق في ضمان صحة وصلاحيه المقياس وإعطاء الثقة للقراء والباحثين حول الأدوات المستخدمة في المنهجية البحثية ، ويمكن ان يحدد صدق المحتوى الصلاحيه المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحيه الجوهرية ، وصلاحيه الملاءمة ، والصلاحيه التمثيلية ، والصلاحيه المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale , 2003 : 25)

وقد اعتمد الباحث لعملية التأكد من صدق محتوى الاستبيان وهيكلتها باعتماد التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الاستبانة الذي يعد من اساليب مدخل النمذجة الهيكلية. (Structural Equation Modeling) اذ تستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية ، ومن فوائدها السماح للباحث بالتأكد من صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة ، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما. وأشار (Eaton & Willoughby , 2018 : 1) الى ان التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضاً باسم هيكل العامل ، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال ، فقرات التقييم) وارتباطها ببعض معين ، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وبذلك يجب استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر

من حيث العوامل وعدد فقرات القياس. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي
(Amos.V.23).

ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناؤه في البرنامج لابد من التحقق من اولا: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحداريه معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائيا اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (50%) وثانيا: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلي يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يعكس مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (13) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (Hair et al., 2010 : 116 ; Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12; Holtzman&Sailesh,2011:13).

جدول (13)

مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
-2	مؤشر حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	$GFI > 0.90$
-3	مؤشر تاكر ولوس <i>Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	$TLI > 0.90$
-4	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	$CFI > 0.90$
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$RMSEA < 0.08$

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

تبين مؤشرات الجودة الخاصة بمطابقة النموذج الفرضي امكانية اعتماد النموذج او لا فمن خلالها يمكن التأكد من بنية المتغيرات الخاصة بالدراسة (تنوع توجه الهدف, التفكير الاستراتيجي, براعة الفريق) هل ان بنيتها فعلا تشكلها الابعاد التي تم اعتمادها في الاستبانة وهل ان الفقرات التي تحتويها ذات تشبعات اعلى من القيمة المحددة لأدنى تشبع مسموح به احصائيا اي (0.50) فاذا كانت قيم التشبعات اعلى فهذا يعني قبول الفقرة احصائيا اما اذا كانت القيمة ادنى فان على الباحث القيام باحدى الخطوات التالية:

أ. تحسين جودة المطابقة وفقا لما يقترحه برنامج (V.23 Amos) مؤشرات التعديل

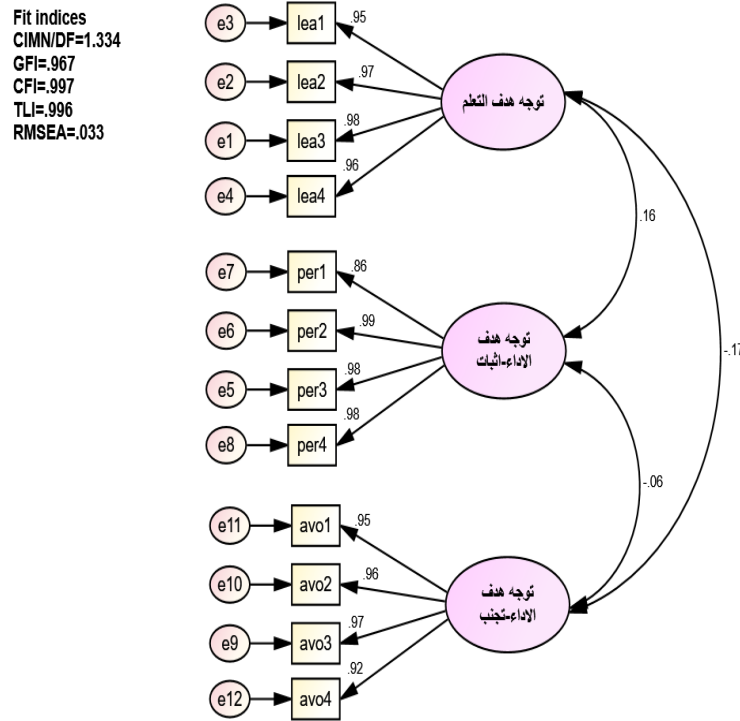
(Modification Indices)

ب. الحذف الفقرات التي يقل تشبعاتها عن (50%) والعمل على التأكد من جودة المطابقة بعد كل عملية حذف او تعديل.

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تنوع توجه الهدف:

يلاحظ من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (16) مع تلك الموجودة في الجدول (14) الى صحة افتراض أن الـ (12) عبارة تقيس بنية (تنوع توجه الهدف) التي تتكون من ثلاث ابعاد اساسية (توجه هدف التعلم، وتوجه هدف الاداء-اثبات، وتوجه هدف الاداء-تجنب). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.50) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005). أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (توجه هدف التعلم، وتوجه هدف الاداء-اثبات، وتوجه هدف الاداء-تجنب) ، حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة (0.5) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. فعلى سبيل المثال تمثل (lea1, lea2, lea3, lea4) الفقرات الاربعة لبعده توجه هدف التعلم (lea) لمقياس تنوع توجه الهدف التي حصلت على معاملات انحدارية بلغت على الترتيب (0.95, 0.97, 0.98, 0.90). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير ثلاث ابعاد (متعدد الابعاد Multidimensions) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (16) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (14) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بان هذه الفقرات (12) تقيس ثلاثة

ابعاد وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. فمثلاً اذا تمت مقارنة النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df كانت (1.33) يكون اقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (13) ، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس تنوع توجه الهدف.



شكل (16)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس تنوع توجه الهدف

ويعرض الجدول () معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (14)

قيم نموذج متغير تنوع توجه الهدف

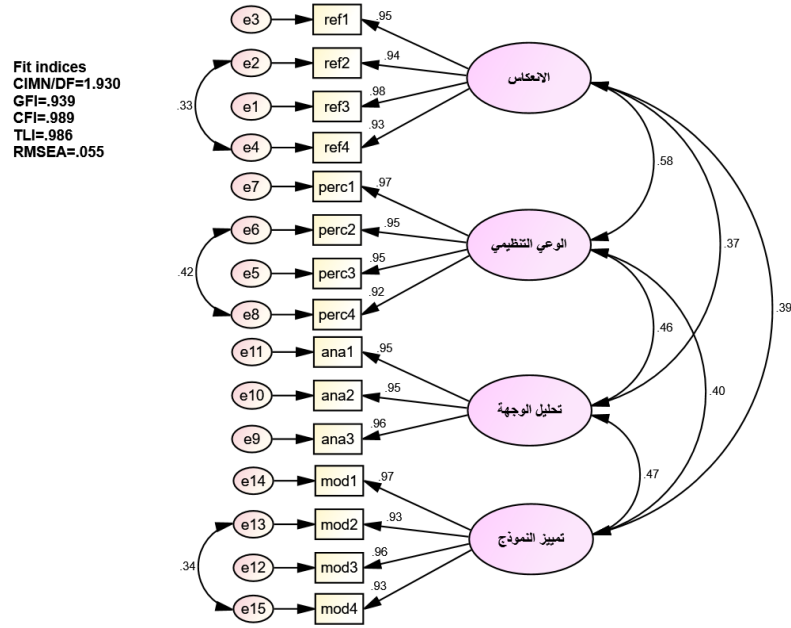
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الإبعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.950	توجه هدف التعلم	<---	lea1
***	41.344	.023	.968	.967	توجه هدف التعلم	<---	lea2
***	44.204	.022	.963	.977	توجه هدف التعلم	<---	lea3
***	40.195	.024	.947	.962	توجه هدف التعلم	<---	lea4
			1.000	.861	توجه هدف الاداء-اثبات	<---	per1
***	28.815	.040	1.160	.988	توجه هدف الاداء-اثبات	<---	per2
***	28.078	.041	1.151	.979	توجه هدف الاداء-اثبات	<---	per3
***	28.058	.041	1.152	.978	توجه هدف الاداء-اثبات	<---	per4
			1.000	.945	توجه هدف الاداء-تجنب	<---	avo1
***	38.651	.027	1.037	.962	توجه هدف الاداء-تجنب	<---	avo2
***	39.378	.026	1.024	.966	توجه هدف الاداء-تجنب	<---	avo3
***	32.324	.031	.999	.925	توجه هدف الاداء-تجنب	<---	avo4

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ت. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التفكير الاستراتيجي:

يلاحظ من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (17) مع تلك الموجودة في الجدول (15) الى صحة افتراض أن الـ (15) عبارة تقيس بنية (التفكير الاستراتيجي) التي تتكون من اربعة ابعاد اساسية (الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل الوجهة، تمييز النموذج). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، يمكن الحكم على صدق

العبارات لان قيمتها اكبر من (0.50) وهي مقبولة احصائياً. أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل الوجهة، تمييز النموذج)، حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة (0.50) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. فعلى سبيل المثال تمثل (ref1, ref2, ref3, ref4) الفقرات الاربعة لبعء الانعكاس (ref) لمقياس التفكير الاستراتيجي التي حصلت على معاملات انحدارية بلغت على الترتيب (95,94,98,93). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغيرا مكونا من اربعة ابعاد (متعدد الابعاد Multidimensions) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود وبعد وضع علاقات التباين التي اقترحها البرنامج لتحسين جودة النموذج في الشكل (17) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (13) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بان هذه الفقرات (15) تقيس اربعة ابعاد وليس بعدا واحدا لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. فمثلاً اذا تم مقارنة النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df ، التي بلغت (1.930) يكون اقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (13)، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التفكير الاستراتيجي.



شكل (17)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التفكير الاستراتيجي

ويعرض الجدول () معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (15)

تقديرات نموذج متغير التفكير الاستراتيجي

المسار	الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
<---	ref1	الانعكاس	.946	1.000			
<---	ref2	الانعكاس	.936	.945	.028	34.143	***
<---	ref3	الانعكاس	.983	.999	.023	43.222	***
<---	ref4	الانعكاس	.926	.957	.029	32.598	***
<---	perc1	الوعي التنظيمي	.966	1.000			
<---	perc2	الوعي التنظيمي	.946	.944	.024	39.062	***
<---	perc3	الوعي التنظيمي	.954	.980	.024	41.095	***

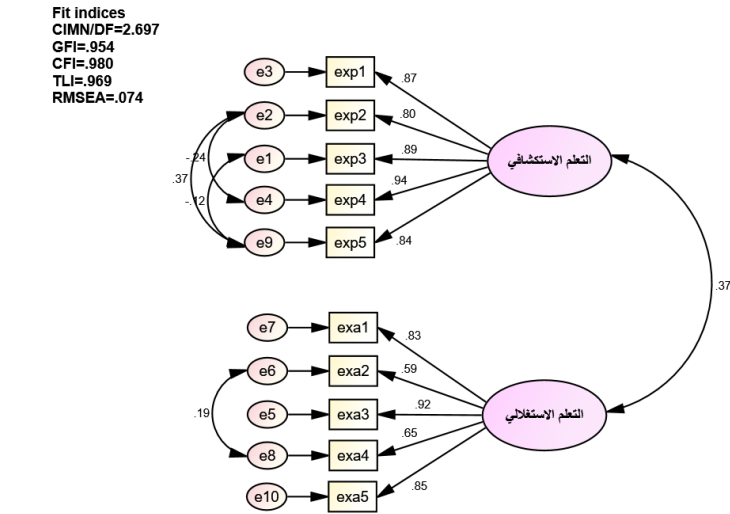
الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
perc4	<---	الوعي التنظيمي	.922	.894	.026	34.367	***
ana1	<---	تحليل الوجهة	.949	1.000			
ana2	<---	تحليل الوجهة	.953	1.007	.027	37.092	***
ana3	<---	تحليل الوجهة	.963	1.077	.028	38.964	***
mod1	<---	تمييز النموذج	.969	1.000			
mod2	<---	تمييز النموذج	.930	.951	.026	36.427	***
mod3	<---	تمييز النموذج	.962	1.030	.023	44.144	***
mod4	<---	تمييز النموذج	.928	.945	.026	36.127	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

3. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس براعة الفريق

يلاحظ من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (18) مع تلك الموجودة في الجدول (16) الى صحة افتراض أن الـ (10) عبارة تقيس بنية (براعة الفريق) التي تتكون من بعدين اساسيين (بعد الاستكشاف وبعد الاستغلال). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.50) وهي مقبولة احصائياً. أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (بعد الاستكشاف، وبعد الاستغلال) ، حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة (0.5) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. فعلى سبيل المثال تمثل (exp1, exp2, exp3, exp4, exp5) الفقرات الخمس لبعده الاستكشاف (exp) لمقياس البراعة التي حصلت على معاملات انحدارية بلغت على الترتيب (0.87,0.80,0.89,0.94,0.84). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير

ذا بعدين (متعدد الابعاد Multidimensions) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجودة في الشكل (18) وبعد اضافة علاقات التباين التي اشار البرنامج لضرورة اجرائها لتحسين جودة النموذج المختبر تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (13) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بان هذه الفقرات (10) تقيس بعدين وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. فمثلاً اذا تمت مقارنة النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df ، بلغت (2.697) يكون اقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (13) ، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس براعة الفريق.



شكل (18)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس براعة الفريق

ويعرض الجدول (16) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (16)

تقديرات نموذج متغير براعة الفريق

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.875	التعلم الاستكشافي	<---	exp1
***	18.052	.056	1.018	.802	التعلم الاستكشافي	<---	exp2
***	23.178	.048	1.107	.889	التعلم الاستكشافي	<---	exp3
***	25.406	.043	1.088	.936	التعلم الاستكشافي	<---	exp4
***	19.909	.051	1.013	.836	التعلم الاستكشافي	<---	exp5
			1.000	.831	التعلم الاستغلالي	<---	exa1
***	11.024	.066	.730	.587	التعلم الاستغلالي	<---	exa2
***	20.442	.051	1.037	.922	التعلم الاستغلالي	<---	exa3
***	12.703	.061	.780	.652	التعلم الاستغلالي	<---	exa4
***	18.374	.061	1.130	.854	التعلم الاستغلالي	<---	exa5

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

5. اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأداة القياس

1. اختبار الثبات لأداة القياس:

يعد اختبار الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله .وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) كما تم اعتماد معامل

الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة وهي تمثل جذر كرونباخ الفا ويعد تجاوز قيم الابعاد والمتغيرات لنسبة (0.70) دليلاً على قبولها.

اذ نلاحظ من الجدول (17) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.79-99) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (17)

معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الثبات الهيكلي
1	توجه هدف التعلم	0.98	0.98
	توجه هدف الأداء-اثبات	0.97	0.98
	توجه هدف الأداء-تجنب	0.97	0.98
2	تنوع توجه الهدف	0.79	0.89
	الانعكاس	0.97	0.98
	الوعي التنظيمي	0.96	0.98
	تحليل الوجهة	0.97	0.98
	تمييز النموذج	0.96	0.98
	التفكير الاستراتيجي	0.94	0.97
	التعلم الاستكشافي	0.93	0.96
3	التعلم الاستغلالي	0.88	0.94
	براعة الفريق	0.89	0.94

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

2. اختبار الاتساق الداخلي

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد .

ويوضح الجدول (18) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول () الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات وفقرات المقياس تراوحت بين (0.409 - 0.814) وبلغت معاملات الارتباط المعنوية بين الابعاد وفقرات المقياس (0.859 - 0.982) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

الجدول (18)

الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
تنوع توجه	توجه هدف التعلم ت	lea1	.967**	.612**	.01
		lea2	.974**	.607**	.01
		lea3	.980**	.613**	.01
		lea4	.972**	.615**	.01
	توجه هدف الأداء- اثبات	per1	.917**	.596**	.01
		per2	.982**	.606**	.01
		per3	.979**	.601**	.01
		per4	.977**	.613**	.01
	avo1	.960**	.409**	.01	

.01	.424**	.969**	avo2	تجنب	الهدف
.01	.437**	.970**	avo3		
.01	.431**	.951**	avo4		
.01	.729**	.957**	ref1	الانعكاس	التفكير الاستراتيجي
.01	.727**	.964**	ref2		
.01	.742**	.975**	ref3		
.01	.738**	.957**	ref4		
.01	.780**	.966**	perc1	الوعي التنظيمي	
.01	.762**	.970**	perc2		
.01	.752**	.962**	perc3		
.01	.758**	.958**	perc4		
.01	.699**	.968**	ana1	تحليل الوجهة	
.01	.719**	.969**	ana2		
.01	.735**	.974**	ana3		
.01	.734**	.968**	mod1	تمييز النموذج	
.01	.690**	.961**	mod2		
.01	.702**	.966**	mod3		
.01	.702**	.960**	mod4		
.01	.784**	.895**	exp1	التعلم الاستكشافي	
.01	.789**	.873**	exp2		
.01	.814**	.900**	exp3		
.01	.804**	.922**	exp4		

.01	.754**	.896**	exp5	التعلم الاستغلالي	براعة الفريق
.01	.597**	.859**	exa1		
.01	.450**	.751**	exa2		
.01	.695**	.883**	exa3		
.01	.616**	.772**	exa4		
.01	.686**	.868**	exa5		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V. 25)

المبحث الثاني

تبرير تجميع المتغيرات والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

توطئة .

ان نموذج الدراسة الحالية نموذج متعدد المستويات يتضمن مستويين الاول على مستوى الفرد والمتجسد بمتغير (تنوع توجه الهدف بأبعاده الثلاثة توجه هدف التعلم, وتوجه هدف الاداء-اثبات, وتوجه هدف الاداء- تجنب) بينما المستوى الثاني فيتعلق بمستوى الفريق الذي يتجسد بالمتغير (التفكير الاستراتيجي بأبعاده الانعكاس, والوعي التنظيمي, وتحليل الوجهة, وتمييز النموذج) ومتغير (براعة الفريق بأبعاده الاستكشافي والاستغلالي) وهذا النموذج يسمى بالنموذج عابر المستويات (Cross-Levels model) وهو يعني بالتفسير للنماذج التي تحتوي بنى ومتغيرات مستقلة وتابعة متعددة القياس حسب المستوى المستهدف وليس مستوى واحد كما هي النماذج ذات المستوى الواحد التقليدية. اذ يتضمن النموذج المتعدد المستويات نوعين من عمليات التأثير الاول يعرف بالتأثير النازل (Top-Down) أي لتحليل من مستوى المنظمة الى مستوى الفرد. والتأثير الثاني يعرف بالتأثير الصاعد (Bottom-Up) اي التحليل يكون من المستوى الادنى الافراد الى المستوى الاعلى المنظمة او الفريق ولكلا النوعين هناك طرق تحليل خاصة.

وبناء على ما سبق فان المبحث الحالي يتعلق بجانبين الاول يختص بعملية تبرير عملية تجميع البيانات من مستوى الفرد الى مستوى الفريق للمتغيرات التي وحدة قياسها على مستوى الفريق (التفكير الاستراتيجي, وبراعة الفريق) من خلال منهج النماذج عابرة المستويات ذات الاتجاه الصاعد, بينما يختص الجزء الثاني المبحث الحالي بوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة حول فقرات وابعاد ومتغيرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية ايضا ضمن اتجاهين الاول يختص بالوصف الاحصائي للمتغيرات على مستوى الفرد (تنوع توجه الهدف) بينما يختص الاتجاه الثاني بالوصف الاحصائي على مستوى الفريق والمتمثلة ب (التفكير الاستراتيجي, وبراعة الفريق) وابعادها الفرعية على مستوى عينة الدراسة, اذ يشتمل المبحث على قيم الوسط الحسابي (لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات بناء على الوسط الحسابي فان الباحث سيستخدم الفئات الخمس الاتية والتي تتناسب مع مدرج (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة, وتمثل ب (منخفض جداً 1-1.80 ؛ منخفض 1.81-2.60 ؛ معتدل 2.61-3.40 ؛ مرتفع 3.41-4.20 ؛ مرتفع جداً 4.21-5) (Dewberry, 2004: 15) ، وقيم الانحراف المعياري, ومستوى الاجابة والاهمية النسبية, والاهمية الترتيبية للفقرات, استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي:

أولاً. تبرير تجميع المتغيرات من مستوى الفرد الى الوحدة

ان نموذج الدراسة الحالي يتضمن نوعين من المتغيرات الاول ضمن مستوى الفرد والثاني يعرف بخصائص الوحدة المشتركة اي ان هناك خصائص متأصلة في قيم وخبرات الافراد وهي مشتركة مع مستوى المنظمة وعليه فان المتغيرات على مستوى الفريق (التفكير الاستراتيجي وبراعة الفريق) ذات الخصائص المشتركة يتم قياسها على مستوى الفرد ومن ثم تحول الى مستوى الوحدة لغرض تحقيق التطابق بين مستوى النظرية ومستوى القياس, ذلك يستلزم التحقق من ثلاثة مؤشرات قبل اجراء عملية التحويل من خلال عملية التجميع (Aggregation) (Costa et al., 2013) لغرض تبرير عملية التجميع هذه, وعند التحقق من حصول هذه المتغيرات للمستوى المقبول فان ذلك يعطي مؤشرا لوجود اتفاق بين اعضاء كل فريق مما يمهد لتجميع البيانات الى مستوى الوحدة لمتغير التفكير الاستراتيجي وبراعة الفريق.

فعملية التجميع هذه ضرورية فقط للمتغيرات التي تم تجميع بياناتها على مستوى الفرد وتتطلب وجود حالة من التوافق ما بين اعضاء الفريق لغرض تمثيلها إحصائيا. بعبارة أخرى ، تم تجميع إجابات عينة البحث على فقرات براعة الفريق، والتفكير الاستراتيجي بناءً على معيار الانتماء للفريق. بالنسبة لتحليل المتغير المستقل ، تنوع توجه الهدف، لم يكن التجميع ضرورياً لان تنوع توجه الهدف لا يقاس بحالة الاتفاق بين اعضاء الفريق بل بحالة الاختلاف والتباين في الآراء. وان المؤشرات التي يجب اختبارها قبل عملية التجميع هي التحقق من ثلاث مؤشرات هي معامل الاتفاق (r_{wg}) ومعامل ارتباط الفئات الاول ($ICC1$) ومعامل ارتباط الفئات الثاني ($ICC2$). تكون قيمة معامل الاتفاق مقبولة عندما تكون تساوي أو أعلى (0.70) (LeBreton and Senter, 2008) اما قيمة $ICC1$ تكون مقبولة إذا كانت أعلى (0.02) ومعنوية إحصائيا حسب معامل اختبار F اما $ICC2$ فيكون مقبول إذا كانت قيمته أعلى من (0.70) وهي تتأثر بشدة بحجم العينة (Bliese, 2000).

وتظهر نتائج الجداول أدناه البيانات الخاصة باختبار تبرير تجميع متغيرات الدراسة من مستوى الفرد الى مستوى الفريق. إذ يظهر ان جميع المقاييس قد حصلت على معامل اتفاق (r_{wg}) (ضمن الحدود المقبولة للأدبيات. وكذلك بالنسبة لمؤشر معامل ارتباط الفئات الأول $ICC1$ فقد كانت جميع النتائج معنوية حسب اختبار F وكذلك ضمن المستوى المقبول. اما بالنسبة لمؤشر ارتباط الفئات الثاني $ICC2$ فقد حصلت اغلب المقاييس على مستوى قريب من المستوى المقبول باستثناء البعض وكما اشرنا فان هذا المؤشر يعتمد على حجم العينة ووفقا لهذا يمكن الاعتماد على باقي المؤشرات الأخرى فقط لتبرير تجميع متغيري التفكير الاستراتيجي ومتغير براعة الفريق.

جدول (19)

مؤشرات الاتفاق وارتباط الفئات بين المستجيبين ضمن المجموعة (rwg) للمتغيرات على مستوى الفريق

المتغير	عدد الفقرات	المعدل Average rwg	F	p-value	ICC(1)	ICC(2)
الانعكاس	4	0.70	3.10	0.000	0.18	0.68
الوعي التنظيمي	4	0.70	3.16	0.000	0.19	0.69
تحليل الوجهة	3	0.71	3.75	0.000	0.22	0.73
تمييز النموذج	4	0.70	3.16	0.000	0.18	0.68
الاستكشافي	5	0.88	6.89	0.000	0.38	0.85
الاستغلالي	5	0.93	1.97	0.002	0.18	0.68

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ثانيا. الوصف الاحصائي

تناول المبحث الثاني للدراسة الحالية قضية العرض الاحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج على المستويين (الفرد والمجموعة) . ويتضمن هذا ثلاث جوانب اساسية، الاول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل تنوع توجه الهدف بمتغيراته الثلاث (توجه هدف التعلم، وتوجه هدف الاداء-اثبات، توجه هدف الاداء-تجنب) ، اما الجانب الثاني فيتعلق بمتغير التفكير الاستراتيجي بأبعاده الاربعة (الانعكاس، الادراك، التحليل، والنموذج) ومتغير براعة الفريق ببعديه (بعد الاستكشاف، وبعد الاستغلال) وكما يلي:

أ- الوصف الاحصائي على مستوى الفرد

1. الوصف الإحصائي لمتغير تنوع توجه الهدف

يبين الجدول (20) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول ابعاد متغير تنوع توجه الهدف الذي تم قياسه بثلاث ابعاد هي (توجه هدف التعلم، وتوجه هدف الاداء-اثبات، وتوجه هدف الاداء-تجنب) وبواقع (12) فقرة موزعة على أربع فقرات (Lea1-Lea4) لبعد توجه هدف التعلم اذ بلغ وسط الاستجابات لبعد توجه هدف التعلم اجمالا (3.44) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.267) وضمن مستوى اهمية نسبية (69%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما

يؤكد ان الضباط عينة الدراسة يبدون استعدادا لتعلم المهارات التي تمتاز بالصعوبة وتنتج اداء افضل لمجال عملهم مما يمكنهم من القبول بالمهام الصعبة التي تستلزم جهدا ومعرفة ومهارة اعلى واكثر. وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (غالبا ما أبحث عن فرص لتطوير مهارات ومعارف جديدة) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.48) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.259) وضمن مستوى اهمية بلغت (70%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة. وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.42) وهو الاقل لمحتواها (أنا على استعداد لاختيار مهمة عمل صعبة يمكنني أن أتعلم منها كثيرا). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.324) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(68%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة. اما بعد توجه هدف الاداء- اثبات تم قياسه بأربع فقرات (Avo1-Avo4) اذ بلغ متوسط الاستجابات لبعده توجه هدف الاداء-اثبات اجمالا (3.41) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.138) وضمن مستوى اهمية نسبية (68%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة لديهم احساس بالمنافسة في مجال العمل مع زملائهم فهم يسعون الى اثبات قدراتهم وامكانياتهم من خلال ما يقدمونه من انجازات في العمل. وقد حصلت الفقرة (1) التي محتواها (احب ان يظهر ادائي افضل من زملائي في العمل) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.50) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.128) وضمن مستوى اهمية بلغت (70%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة. وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (4) (3.35) وهو الاقل لمحتواها (أفضل العمل في مشاريع يمكنني من خلالها إثبات قدرتي للآخرين). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.144) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(67%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة. اما بعد توجه هدف الاداء- تجنب تم قياسه بأربع فقرات (Per1-Per4) اذ بلغ متوسط الاستجابات لبعده توجه هدف الاداء-تجنب اجمالا (2.53) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.198) وضمن مستوى اهمية نسبية (51%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان منخفضا مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة لا يؤمنون بالعمل منخفض الاداء ولا يقبلون ان يقوموا بمهام تبين انخفاض قدراتهم. وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (افضل تجنب المواقف في العمل اذ قد يكون ادائي ضعيف) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (2.57) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.198) وضمن مستوى اهمية بلغت (51%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان منخفضا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (4) (2.50) وهو الاقل لمحتواها (أتجنب تولي مهمة جديدة إذا كانت هناك فرصة لأن أبدو غير كفاء إلى حد ما للآخرين) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.186) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(50%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق منخفض حول هذه الفقرة. اما على مستوى المتغير اجمالاً فقد كان المعدل للأبعاد لمتغير تتوع توجه الهدف بلغ (3.13) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.201) وضمن مستوى أهمية نسبية (63%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات وابعاد هذا المتغير وبمستوى اجابة معتدل مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة لديهم تنوع بتوجههم للهدف بين تعلم المهارات الجديدة والعمل على اثبات امكانياتهم بأداء واجباتهم بأفضل الصور فضلاً عن رغبتهم بتحمل الهمام الصعبة وعدم تجنب ما يواجهون من التزامات عمل. وقد حصلت الفقرة (1) من بعد توجه هدف الاداء-اثبات التي محتواها (أحب ان يظهر ادائي أفضل من زملائي في العمل) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي قياساً بباقي فقرات المتغير اذ بلغ (3.50) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.128) وضمن مستوى أهمية بلغت (70%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) من بعد توجه هدف الاداء-تجنب (2.50) وهو الاقل لمحتواها (أتجنب تولي مهمة جديدة إذا كانت هناك فرصة لأن أبدو غير كفاء إلى حد ما للآخرين.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.186) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(50%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق منخفض حول هذه الفقرة.

الجدول (20)

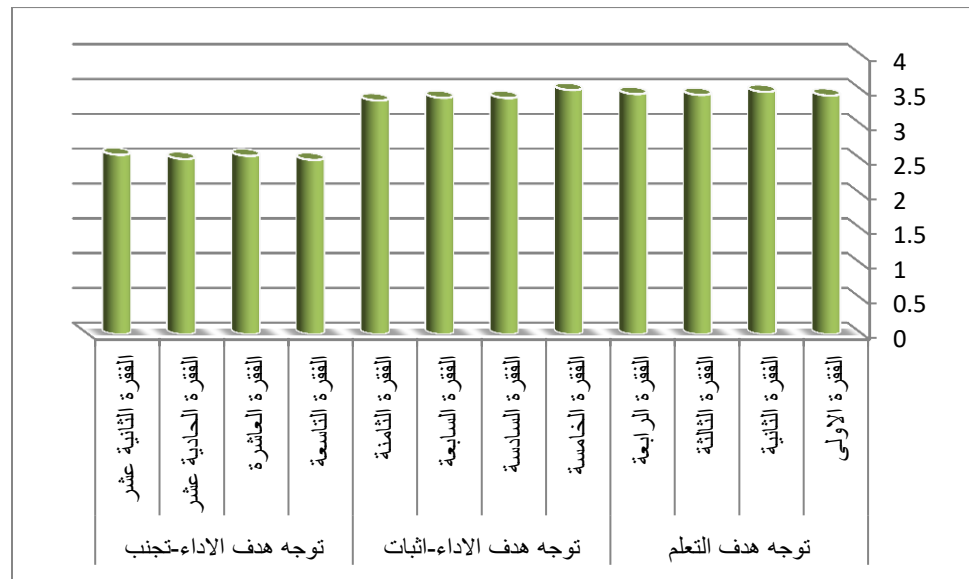
الوصف الاحصائي لأبعاد تنوع هدف الاداء

الابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرات	
						حسب البعد	حسب المتغير
توجه هدف التعلم	أنا على استعداد لاختيار مهمة عمل صعبة يمكنني أن أتعلم منها كثيراً.	3.42	1.324	مرتفع	.68	4	5
	غالبًا ما أبحث عن فرص لتطوير مهارات ومعارف جديدة.	3.48	1.259	مرتفع	.70	1	2
	أستمتع بالهمام الصعبة في العمل حيث سأتعلم مهارات جديدة.	3.43	1.240	مرتفع	.69	3	4
	بالنسبة لي ، فإن مزيدًا من التطوير لقابلية العمل الخاصة بي مهم بما يكفي لتحمل المخاطر.	3.45	1.238	مرتفع	.69	2	3
معدل البعد		3.44	1.267	مرتفع	.69	الاول	
	أحب ان يظهر ادائي افضل من زملائي في العمل	3.50	1.128	مرتفع	.70	1	1

7	3	.68	معتدل	1.140	3.39	احاول معرفة ما يلزم لأثبات قدرتي للأخرين في العمل	توجه هدف الاداء-اثبات
6	2	.68	مرتفع	1.143	3.40	أستمتع عندما يدرك الآخرون في العمل مدى جودة أدائي.	
8	4	.67	معتدل	1.144	3.35	أفضل العمل في مشاريع يمكنني من خلالها إثبات قدرتي للأخرين	
		.68	مرتفع	1.138	3.41	معدل البعد	
12	4	.50	منخفض	1.186	2.50	أتجنب تولي مهمة جديدة إذا كانت هناك فرصة لأن أبدو غير كفء إلى حد ما للأخرين.	توجه هدف الاداء-تجنب
10	2	.51	منخفض	1.208	2.56	إن تجنب إظهار القدرة المنخفضة أكثر أهمية بالنسبة لي من تعلم مهارة جديدة	
11	3	.50	منخفض	1.188	2.51	أنا قلق بشأن تولي مهمة في العمل إذا كان أدائي سيكشف عن ضعف قدراتي	
9	1	.51	منخفض	1.210	2.57	أفضل تجنب المواقف في العمل إذ قد يكون أدائي ضعيف	
		.51	منخفض	1.198	2.53	معدل البعد	
		.63	معتدل	1.201	3.13	المعدل للأبعاد	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (19) ترتيب فقرات أبعاد متغير تنوع توجه الهدف من حيث أهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (19)

التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير تنوع توجه الهدف

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

2. الوصف الإحصائي لمتغير التفكير الاستراتيجي

يبين الجدول (21) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول ابعاد متغير التفكير الاستراتيجي الذي تم قياسه بأربعة ابعاد هي (الانعكاس, الوعي التنظيمي, تحليل التوجه, وتمييز النموذج) وبواقع (15) فقرة موزعة على أربع فقرات (Ref1-Ref4) لبعدها الانعكاس اذ بلغ وسط الاستجابات لبعدها الانعكاس اجمالاً (3.44) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.156) وضمن مستوى اهمية نسبية (69%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة يقومون بتوحيد الجهود تجاه الاهداف المشتركة في مجال عملهم ويميزون الادوار لكل الضباط لمعرفة من يسهم منهم بشكل اكثر في تحقيقها وهم يعتمدون السؤال عن كل حدث ومناقشته بشكل موسع لإيجاد فهم اعمق للأحداث ومسبباتها وكيفية معالجتها.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (نأخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين الوحدات والمهام التنظيمية المختلفة.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.48) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.135) وضمن مستوى اهمية بلغت (70%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة. وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.42) وهو الاقل لمحتواها (نعمل على إيجاد الأهداف المشتركة بين العناصر المختلفة في العمل.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.188) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(68%) ، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

اما بعد الوعي التنظيمي تم قياسه بأربع فقرات (Perc1-Perc4) اذ بلغ متوسط الاستجابات لبعدها الوعي التنظيمي اجمالاً (3.41) في حين كانت نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.139) وضمن مستوى اهمية نسبية (68%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة يهتمون بتمييز مواطن القوة والضعف في مجال عمل مديريتهم فضلاً محاولتهم استغلال ما يتاح من فرص.

وقد حصلت الفقرة (1) التي محتواها (نحن على وعي بمواقع القوة والضعف في أداء المديرية) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.51) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.171) وضمن مستوى اهمية بلغت (70%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (4) (3.36) وهو الاقل لمحتواها (نهتم دائماً بتحليل الوضع الداخلي والخارجي للمديرية.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.197) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(67%) ، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

اما بعد تحليل التوجه فقد تم قياسه بثلاث فقرات (**Ana1-Ana3**) اذ بلغ متوسط الاستجابات لبعده تحليل التوجه اجمالا (2.53) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.102) وضمن مستوى اهمية نسبية (51%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان منخفضا مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة وجود فهم منخفض لطبيعة التغييرات المتنوعة الخارجية منها والداخلية ضمن البيئة المحيطة بالمديرية.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (نفهم التغييرات المتنوعة في البيئة الداخلية والخارجية للمديرية.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (2.52) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.082) وضمن مستوى اهمية بلغت (51%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان منخفضا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (2.51) وهو الاقل لمحتواها (نفهم وضع المديرية ضمن الإطار الواسعة لبيئة العمل، مثل العلاقة بالدولة والأنظمة والساحة الدولية) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.079) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(50%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق منخفض حول هذه الفقرة.

اما بعد تمييز النموذج فقد تم قياسه بأربع فقرات (**Mod1-Mod4**) اذ بلغ متوسط الاستجابات لبعده تمييز النموذج اجمالا (3.45) في حين كانت نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.158) وضمن مستوى اهمية نسبية (69%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة يقومون بدراسة وفهم الروابط العملية والمنطقية بين ما حدث في الماضي وما يحدث في الوقت الحاضر ويستفيدون من ذلك في بناء تصوراتهم عن المستقبل مما يعزز قدراتهم في انجاز واجباتهم الوطنية.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (نحاول اختيار واستخدام أنماط العمل المناسبة لخلفية عمل المديرية) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.48) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.144) وضمن مستوى اهمية بلغت (70%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.43) وهو الاقل لمحتواها (نحاول فهم الروابط بين الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية في بيئة عمل المديرية.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.153) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(69%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

اما على مستوى المتغير اجمالا فقد كان المعدل للأبعاد لمتغير التفكير الاستراتيجي بلغ (3.210) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.139) وضمن مستوى اهمية نسبية (63%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات وابعاد هذا المتغير وبمستوى اجابة معتدل مما يؤكد ان الضباط عينة

يبحثون عن الفرص وتقييم نقاط القوة والضعف لإيجاد تحليل استراتيجي يمكنهم من اتخاذ القرارات بوعي وإدراك لماهية تلك القرارات ونتائجها من خلال الفهم الواسع لما يحيط بمديريتهم من بيئة وظروف تحكم وتؤثر في مجال عمل المديرية.

وقد حصلت الفقرة (1) من بعد الوعي التنظيمي التي محتواها (نحن على وعي بمواقع القوة والضعف في أداء المديرية.) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي قياساً بباقي فقرات المتغير إذ بلغ (3.51) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.171) وضمن مستوى أهمية بلغت (70%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) من بعد تحليل التوجه (2.51) وهو الأقل لمحتواها (نفهم وضع المديرية ضمن الإطار الواسعة لبيئة العمل، مثل العلاقة بالدولة والأنظمة والساحة الدولية.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.079) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(50%) ، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق منخفض حول هذه الفقرة.

الجدول (21)

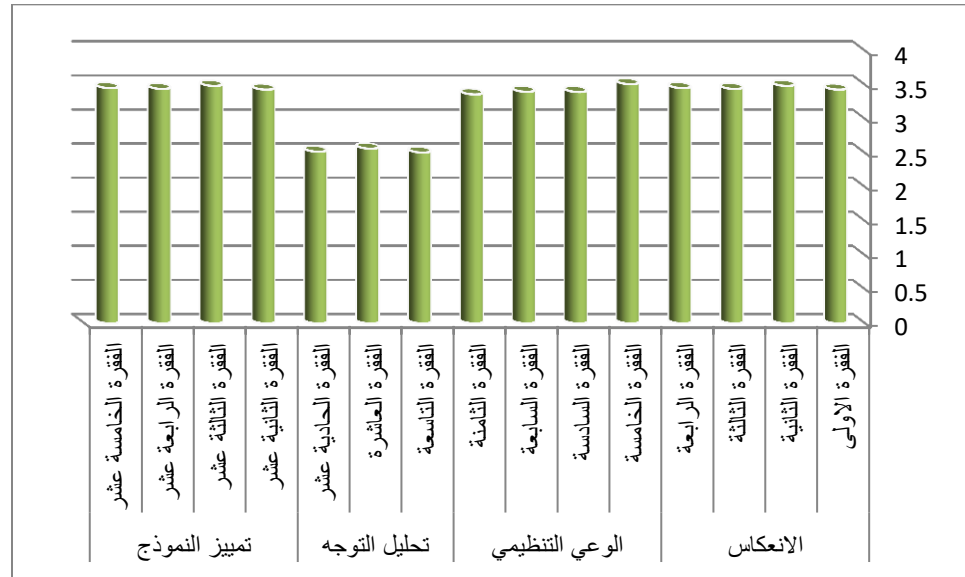
الوصف الاحصائي لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي

البيانات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرات	
						حسب البعد	حسب المتغير
الانعكاس	نعمل على إيجاد الأهداف المشتركة بين العناصر المختلفة في العمل.	3.42	1.188	مرتفع	.68	4	9
	نأخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين الوحدات والمهام التنظيمية المختلفة.	3.48	1.135	مرتفع	.70	1	2
	نحن نميز دور الفرد في أكبر الأنظمة ومدى تأثيره على المخرجات.	3.44	1.142	مرتفع	.69	3	6
	نفضل توجيه الأسئلة السببية عن حدوث الأشياء من أجل تطوير فهم أعمق حول المشاكل.	3.45	1.161	مرتفع	.69	2	5
معدل البعد							
الوعي التنظيمي	نحن على وعي بمواقع القوة والضعف في أداء المديرية.	3.51	1.171	مرتفع	.70	1	1
	دائماً ما نأخذ بنظر الاعتبار الفرص الموجودة في بيئة عمل المديرية.	3.39	1.128	معتدل	.68	3	11
	نحاول التعرف دائماً على الغموض والتعقيدات من أجل زيادة قدرتنا على تفسير الأحداث وتقييمها.	3.40	1.162	مرتفع	.68	2	10
	نهتم دائماً بتحليل الوضع الداخلي والخارجي للمديرية.	3.36	1.097	معتدل	.67	4	12
معدل البعد							
تحليل التوجه	نفهم وضع المديرية ضمن الإطار الواسعة لبيئة العمل، مثل العلاقة بالدولة والأنظمة والساحة الدولية.	2.51	1.079	منخفض	.50	3	15
	نفهم التغييرات المتنوعة في البيئة الداخلية	2.56	1.082	منخفض	.51	1	13

						والخارجية للمديرية.
14	2	.50	منخفض	1.145	2.52	نفضل تصميم العمليات والآليات اللازمة لتعزيز التغيير والتطوير داخل المديرية.
	الرابع	.51	منخفض	1.102	2.53	معدل البعد
8	4	.69	مرتفع	1.153	3.43	نحاول فهم الروابط بين الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية في بيئة عمل المديرية.
3	1	.70	مرتفع	1.144	3.48	نحاول اختيار واستخدام أنماط العمل المناسبة لخلفية عمل المديرية.
7	3	.69	مرتفع	1.198	3.44	نفضل تجاهل المكاسب قصيرة الأمد من أجل تحقيق مكاسب بعيدة الأمد للمديرية.
4	2	.69	مرتفع	1.137	3.45	نفضل تجاهل المكاسب قصيرة الأمد من أجل تحقيق مكاسب بعيدة الأمد.
	الاول	.69	مرتفع	1.158	3.45	معدل البعد
		.63	معتدل	1.139	3.210	المعدل للأبعاد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (20) ترتيب فقرات أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (20)

التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

3. الوصف الإحصائي لمتغير براعة الفريق

يبين الجدول (22) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول ابعاد متغير براعة الفريق الذي تم قياسه ببعدين هي (البعد الاستكشافي, البعد الاستغلالي) وبواقع (10) فقرة موزعة على خمس فقرات (Exp1-Exp5) لبعدها الاستكشافي اذ بلغ وسط الاستجابات لبعدها الاستكشافي اجمالاً (4.02) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (981). وضمن مستوى اهمية نسبية (80%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة لديهم منهج محدد وواضح لإيجاد الافكار والحلول الملائمة للمشاكل التي تواجه المديرية وهو يبين مستوى ما يمتلكونه من مهارات.

وقد حصلت الفقرة (5) التي محتواها (يطور أعضاء فريقنا العديد من المهارات الجديدة أثناء أداء مهامهم) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (4.17) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (983). وضمن مستوى اهمية بلغت (83%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة. وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.89) وهو الاقل لمحتواها (أعضاء الفريق يبحثون بشكل منهجي عن إمكانيات جديدة). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (931) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(78%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

اما بعد الاستغلال تم قياسه بخمس فقرات (Exa1-Exa5) اذ بلغ متوسط الاستجابات لبعده الواعي التنظيمي اجمالاً (4.04) في حين كانت نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (747). وضمن مستوى اهمية نسبية (81%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة يؤمنون بان توحيد المعرفة فيما بينهم يشكل جزءاً مهماً لإنجاز اعمالهم وتوحيد ممارساتهم والعمل على صقل طرقهم ومواهبهم باستمرار.

وقد حصلت الفقرة (5) التي محتواها (يستخدم أعضاء الفريق بشكل أساسي معارفهم ومهاراتهم الحالية لأداء مهامهم). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (4.25) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (811) وضمن مستوى اهمية بلغت (85%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً جداً حول هذه الفقرة. وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (2) (3.91) وهو الاقل لمحتواها (يقوم أعضاء الفريق بأنشطة روتينية أثناء تنفيذ مهامهم). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (762) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(78%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

اما على مستوى المتغير اجمالاً فقد كان المعدل للأبعاد لمتغير براعة الفريق بلغ (4.03) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (864). وضمن مستوى اهمية نسبية (81%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات وابعاد هذا المتغير وبمستوى اجابة معتدل مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة

لديهم مستوى براعة جيد على مستوى الاستكشاف للأفكار والحلول وكذلك الاستغلال للقاعدة المعرفية الموحدة حول مجال عملهم.

وقد حصلت الفقرة (5) من بعد الاستغلال التي محتواها (يستخدم أعضاء الفريق بشكل أساسي معارفهم ومهاراتهم الحالية لأداء مهامهم.) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي قياساً بباقي فقرات المتغير إذ بلغ (4.25) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.811) وضمن مستوى أهمية بلغت (85%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً جداً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) من بعد الاستكشاف (3.89) وهو الأقل لمحتواها (أعضاء الفريق يبحثون بشكل منهجي عن إمكانيات جديدة.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (0.931) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(78%)، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

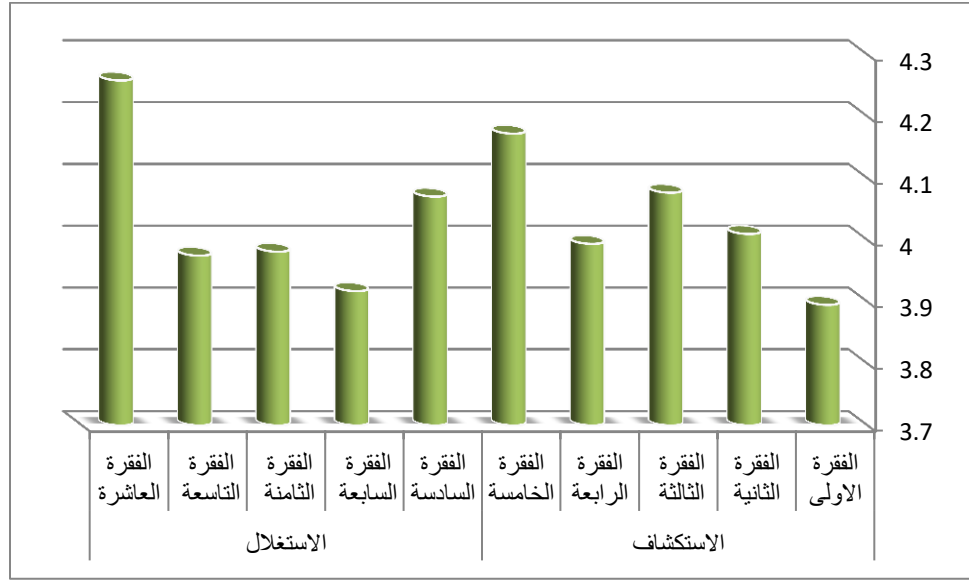
الجدول (22)

الوصف الاحصائي لأبعاد متغير براعة الفريق

الابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرات	
						حسب البعد	حسب المتغير
الاستكشاف	أعضاء الفريق يبحثون بشكل منهجي عن إمكانيات جديدة.	3.89	0.931	مرتفع	0.78	5	10
	يقدم أعضاء الفريق أفكاراً وحلولاً جديدة للمشكلات المعقدة.	4.00	1.028	مرتفع	0.80	3	5
	يجرب أعضاء الفريق طرقاً جديدة ومبتكرة لإنجاز العمل.	4.07	1.020	مرتفع	0.81	2	4
	يقوم أعضاء الفريق بتقييم الخيارات المتنوعة فيما يتعلق بسير عملهم.	3.99	0.942	مرتفع	0.80	4	6
	يطور أعضاء فريقنا العديد من المهارات الجديدة أثناء أداء مهامهم	4.17	0.983	مرتفع	0.83	1	2
معدل البعد		4.02	0.981	مرتفع	0.80	الثاني	
الاستغلال	يعيد أعضاء الفريق ان عملية توحيد المعرفة مهمة لإنجاز العمل.	4.07	0.737	مرتفع	0.81	2	3
	يقوم أعضاء الفريق بأنشطة روتينية أثناء تنفيذ مهامهم.	3.91	0.762	مرتفع	0.78	5	9
	يطبق فريقنا منهجيات موحدة وممارسات عمل منتظمة.	3.98	0.687	مرتفع	0.80	3	7
	يقوم أعضاء الفريق بتحسين وصل معارفهم وخبراتهم الحالية أثناء إنجاز العمل.	3.97	0.736	مرتفع	0.79	4	8
	يستخدم أعضاء الفريق بشكل أساسي معارفهم ومهاراتهم الحالية لأداء مهامهم.	4.25	0.811	مرتفع جداً	0.85	1	1
معدل البعد		4.04	0.747	مرتفع	0.81	الأول	
المعدل للأبعاد		4.03	0.864	مرتفع	0.81		

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (21) ترتيب فقرات أبعاد متغير براعة الفريق من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (21)

التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير براعة الفريق

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ثانيا. الوصف الإحصائي على مستوى الفريق

أ. الوصف الإحصائي لمتغير تنوع توجه الهدف

المتوسط في الجدول ادناه متوسط الانحراف المعياري بين الفرق عينة البحث اما الانحراف المعياري فهو مستوى حالة الانحراف المعياري بين الفرق تجاه متغير تنوع توجه هدف التعلم اذ يتبين ان توجه هدف الاداء- التجنب احتل المرتبة الاولى حسب قناعات الفرق بينما جاء في المرتبة الثانية توجه هدف الاداء- اثبات بينما كان احتل المرتبة الاخيرة توجه هدف التعلم.

الجدول (23)

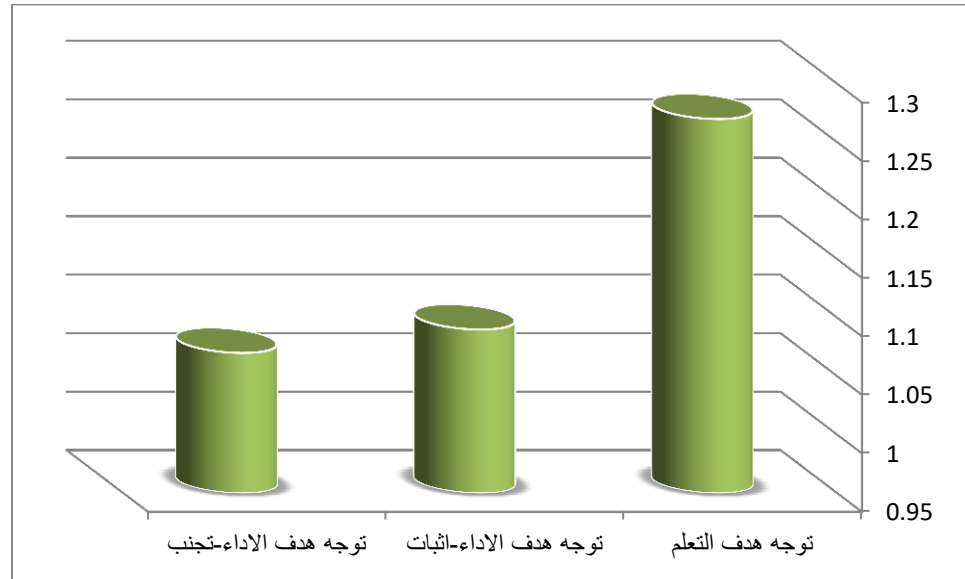
الوصف الاحصائي لأبعاد متغير تنوع توجه الاداء على مستوى (33) فريق

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	ترتيب الابعاد

3	.25	منخفض جدا	.217	1.27	توجه هدف التعلم
2	.22	منخفض جدا	.261	1.09	توجه هدف الاداء-اثبات
1	.21	منخفض جدا	.288	1.07	توجه هدف الاداء-تجنب
	.23	منخفض جدا	.255	1.143	معدل المتغير

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (22) ترتيب فقرات أبعاد متغير تنوع توجه الهدف من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (22)

التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير تنوع توجه الهدف

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

أ- الوصف الإحصائي لمتغير التفكير الاستراتيجي

المتوسط في الجدول ادناه متوسط الانحراف المعياري بين الفرق عينة البحث اما الانحراف المعياري فهو مستوى حالة الانحراف المعياري بين الفرق تجاه متغير التفكير الاستراتيجي اذ يتبين ان الانعكاس احتل المرتبة الاولى حسب فئات الفرق بينما جاء في المرتبة الثانية الوعي التنظيمي وبالمرتبة الثالثة كان بعد تمييز النموذج بينما كان احتل المرتبة الاخيرة تحليل التوجه.

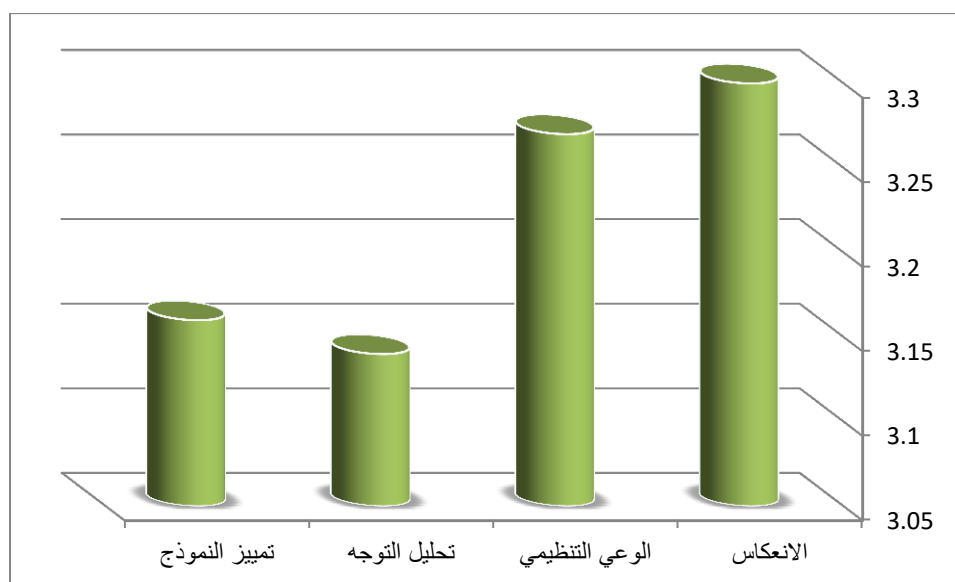
الجدول (24)

الوصف الاحصائي لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي على مستوى (33) فريق

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	ترتيب الابعاد
الانعكاس	3.30	.606	معتدل	.66	1
الوعي التنظيمي	3.27	.634	معتدل	.65	2
تحليل التوجه	3.14	.634	معتدل	.63	4
تمييز النموذج	3.16	.622	معتدل	.63	3
معدل المتغير	3.22	.624	معتدل	.64	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (23) ترتيب فقرات أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (23)

التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ب- الوصف الإحصائي لمتغير براعة الفريق

المتوسط في الجدول ادناه متوسط الانحراف المعياري بين الفرق عينة البحث اما الانحراف المعياري فهو مستوى حالة الانحراف المعياري بين الفرق تجاه متغير براعة الفريق اذ يتبين ان الاستغلال احتل المرتبة الاولى حسب قناعات الفرق بينما جاء في المرتبة الثانية الاستكشاف.

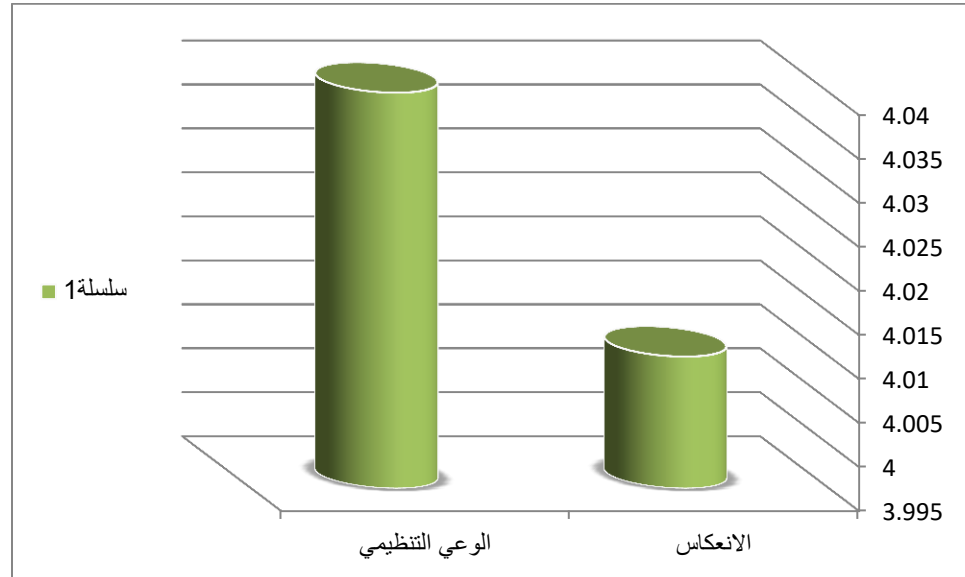
الجدول (25)

الوصف الاحصائي لأبعاد متغير براعة الفريق على مستوى (33) فريق

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرقات	ترتيب الأبعاد
.80	مرتفع	.638	4.01	الاستكشاف	2
.81	مرتفع	.322	4.04	الاستغلال	1
.81	مرتفع	.480	4.03	معدل المتغير	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (24) ترتيب فقرات أبعاد متغير براعة الفريق من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (24)

التمثيل البياني لفقرات أبعاد متغير براعة الفريق

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة وتفسيرها

توطئة:

يختص المبحث الحالي بأجرائيين هما اجراء تحليل التباين من خلال تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) وقد استعمل لغرض التأكد من وجود او عدم وجود التباين بين اجابات عينة البحث في الفرق الثلاثة والثلاثين عينة الدراسة بخصوص ابعاد متغير تتوع توجه الهدف وابعاد متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير براعة الفريق. والاجراء الثاني يتعلق باختبار فرضيات التأثير المباشر والتأثير غير المباشر (النموذج الوسيط) من خلال أداة إحصائية تعرف بـ (PROCESS) تم تطويرها من قبل (Hayes, 2013) وهذه الأداة تساعد في تحليل البيانات للنماذج الوسيطة على مستوى الوحدة باستخراج التأثير المباشر والتأثير غير المباشر وكذلك اختبار معنوية التأثير غير المباشر وفق طريقة Sobel test وكذلك طريقة Bootstrap. وقبل البدء بعملية اختبار المقاييس وتحليل الفرضيات تم إدخال البيانات من ورقة برنامج الاكسيل الى ورقة برنامج SPSS V.25

اولا: تحليل التباين بين متغيرات الدراسة وفقا للفرق عينة الدراسة

تم اعتماد احصائية تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) لغرض التحقق من وجود حالة الاختلاف او التباين ما بين ابعاد المتغير المستقل وكذلك ما بين ابعاد المتغير الوسيط وكذلك المتغير المعتمد وفقاً لكل فرقة من المديریات عينة البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: تقوم الفرضية الاولى لاختبار التباين حول متغير التنوع في توجه الهدف على فرضية مفادها (تتباين القيادات في المديریات واقسام عينة البحث في مواقفها اتجاه وجود تنوع في توجه الهدف (هدف التعلم، واهداف الاداء، وهدف تجنب الاداء)) لتوضيح دلالة الفروق بين القيادات في الداخلية المتوزعة في ثلاثة وثلاثين فريقا اتجاه متغير تنوع توجه الهدف بأبعاده الثلاثة (توجه هدف التعلم وتوجه هدف الاداء-اثبات، وتوجه هدف الاداء-تجنب) اذ تكشف نتائج الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لا عند مستوى (1%) ولا عند مستوى (5%) وذلك حسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم

البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولة وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) لكل متغير من متغيرات تنوع توجه الهدف (تنوع توجه (LEA, PER, AVO) وبدون استثناء، اذ ظهرت جميعها غير معنوية. فعلى سبيل المثال فان بعد هدف التعلم لم يكن متباينا بين المجاميع الاساسية الثلاث والثلاثين (الفرق) عينة البحث ضمن المديرية عينة الدراسة، اذ ظهر بانه قيمة (F) بلغت (0.503) وهي غير معنوية لا عند مستوى (1%) ولا (5%). وكذلك الحال مع بقية متغيرات تنوع توجه الهدف .

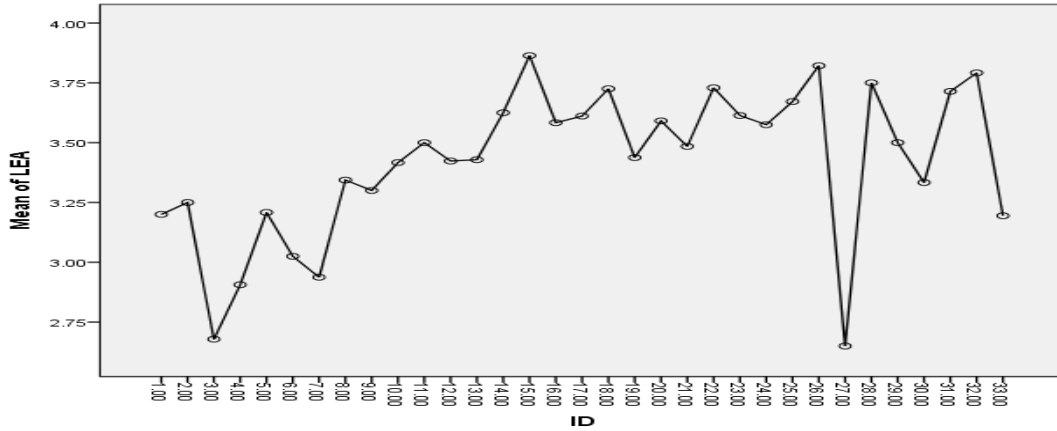
جدول (26)

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين القيادات في الوزارة للشؤون الداخلية للفرق الاساسية لعينة الدراسة اتجاه ابعاد تنوع توجه الهدف

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توجه هدف التعلم	Between Groups	25.729	32	.804	.503	.989
	Within Groups	448.843	281	1.597		
	Total	474.572	313			
توجه هدف الاداء- اثبات	Between Groups	33.792	32	1.056	.864	.682
	Within Groups	343.597	281	1.223		
	Total	377.389	313			
توجه هدف الاداء- تجنب	Between Groups	58.490	32	1.828	1.435	.066
	Within Groups	357.888	281	1.274		
	Total	416.378	313			

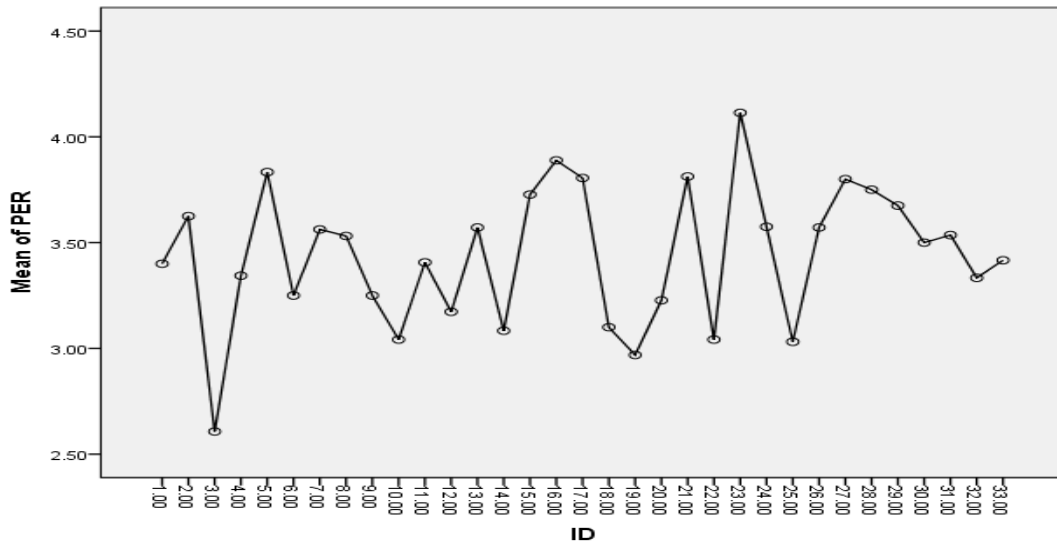
المصدر: اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V.25

كما تجدر الإشارة هنا الى عدم امكانية ايجاد الفروق ما بين متغيرات تنوع توجه الهدف مجتمعة للقيادات في وزارة الداخلية المتوزعين على الجامعات الاساسية عينة البحث وذلك لان كل بعد يعد متغير مستقلا بحد ذاته هو موجود في الاشكال (25), (26), (27) ادناه وعلى التوالي:



شكل (25)

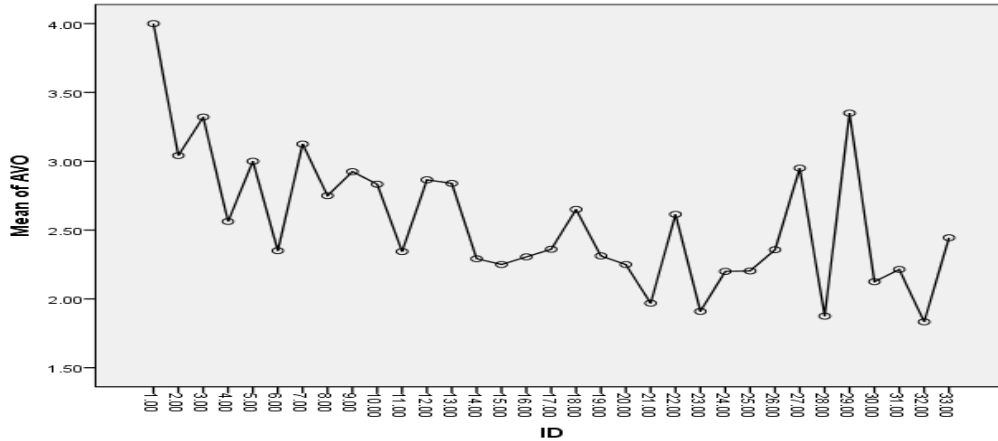
الفروق غير المعنوية لبعد هدف التعلم مقارنة مع الثلاث والثلاثون مجموعة
وفقا لتنوع توجه الهدف



شكل (26)

الفروق غير المعنوية لبعد هدف الاداء مقارنة مع الثلاث والثلاثون مجموعة

وفقا لتنوع توجه الهدف



شكل (27)

الفروق غير المعنوية لبعد هدف تجنب الاداء مقارنة مع الثلاث والثلاثون مجموعة

وفقا لتنوع توجه الهدف

الفرضية الرئيسية الثانية: تقوم الفرضية الرئيسية الثانية على استكشاف الفروق المعنوية من عدمها لمتغير التفكير الاستراتيجي وفقا للفروق (33) عينة الدراسة والتي محتواها (تتباين القيادات في المديرية واقسام عينة الدراسة في مواقفها اتجاه وجود التفكير الاستراتيجي (الانعكاس، والادراك، والتحليل، والانموذج) واختبار هذه الفرضية تم باستخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين المجاميع الاساسية الثلاث والثلاثين عينة الدراسة اتجاه ابعاد متغير التفكير الاستراتيجي، وتوضح نتائج الجدول (27) الى وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وذلك في ضوء نتائج قيم (F) المحسوبة وكما يظهر في حقل المعنوية (.Sig). ولكل ابعاد التفكير الاستراتيجي الاربعة (الانعكاس، والادراك، والتحليل، والانموذج). فعلى سبيل المثال فان بعد الانعكاس كان متباينا بين المجاميع الثلاث والثلاثين الاساسية (تذكر المديرية) عينة البحث، اذ ظهر بانه قيمة (F) بلغت (3.102) وهي معنوية عند مستوى (1%). وكذلك الحال مع بقية ابعاد متغير التفكير الاستراتيجي.

جدول (27)

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المديرية عينة البحث اتجاه ابعاد التفكير الاستراتيجي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الانعكاس	Between Groups	101.566	32	3.174	3.102	.000
	Within Groups	287.481	281	1.023		
	Total	389.046	313			
الوعي التنظيمي	Between Groups	100.576	32	3.143	3.186	.000
	Within Groups	277.243	281	.987		
	Total	377.819	313			
تحليل التوجه	Between Groups	107.301	32	3.353	3.754	.000
	Within Groups	251.016	281	.893		
	Total	358.317	313			
تمييز النموذج	Between Groups	103.210	32	3.225	3.158	.000
	Within Groups	286.953	281	1.021		
	Total	390.163	313			

المصدر: اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V.25

اما على مستوى متغير التفكير الاستراتيجي توضح نتائج الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وذلك في ضوء نتائج قيم (F) المحسوبة وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) لمتغير التفكير الاستراتيجي اجمالا اذ ظهر بانه قيمة (F) بلغت (5.402) وهي معنوية عند مستوى (1%). مما يبين بان الفرق عينة الدراسة لديها فروق معنوية تجاه متغير التفكير الاستراتيجي مما يشير الى وجود تباين بوجهات نظرهم عن متغير التفكير الاستراتيجي وكما يبينها الجدول التالي:

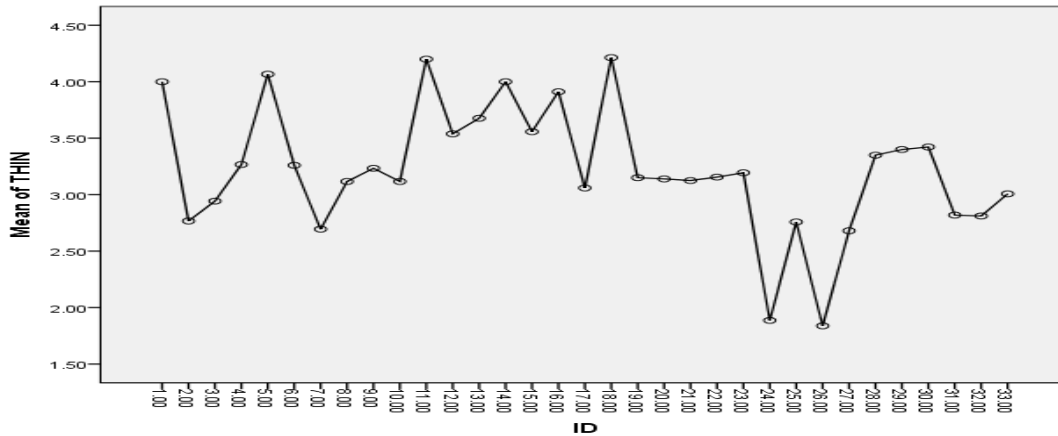
جدول (28)

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المديرية عينه البحث اتجاه ابعاد متغير التفكير الاستراتيجي
مجتمعة

ANOVA					
التفكير الاستراتيجي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	83.410	32	2.607	5.402	.000
Within Groups	135.592	281	.483		
Total	219.001	313			

المصدر: اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V.25

ويوضح الشكل (28) الرسم البياني للفروقات ما بين المتوسطات الحسابية لابعاد متغير التفكير الاستراتيجي
مجتمعة للمجاميع الاساسية الثلاث والثلاثين لعينة البحث:



شكل (28)

الفروق المعنوية لمتغير التفكير الاستراتيجي مقارنة مع الثلاث والثلاثون فريقا وفقا لأبعاده الاربعة
مجتمعة

الفرضية الرئيسية الثالثة : تقوم الفرضية الرئيسية الثالثة على استكشاف الفروق المعنوية من عدمها لمتغير براعة الفريق ببعديه (الاستكشاف والاستغلال) وفقا للفروق (33) عينة الدراسة والتي محتواها (تتباين القيادات في الشؤون الداخلية و في المديریات والاقسام عينة البحث في مواقفها اتجاه وجود ممارسات براعة الفريق (الاستكشافية، والاستغلالية)) من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين المجاميع الاساسية الثلاث والثلاثين عينة البحث اتجاه متغيري براعة الفريق الاستكشافية وبراعة الفريق الاستغلالية، توضح نتائج الجدول (29) الى وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وذلك في ضوء نتائج قيم (F) المحسوبة وكما يظهر في حقل المعنوية (.Sig) ولكل متغيرات براعة الفريق الاثنان (الاستكشافي، والاستغلالي). فعلى سبيل المثال فان متغير الاستكشافي كان متباين بين المجاميع الثلاث والثلاثون الاساسية (الفرق الثلاثة والثلاثون) عينة الدراسة، اذ ظهر بانه قيمة (F) بلغت (6.890) وهي معنوية عند مستوى (1%). وكذلك الحال متغير الاستغلالي.

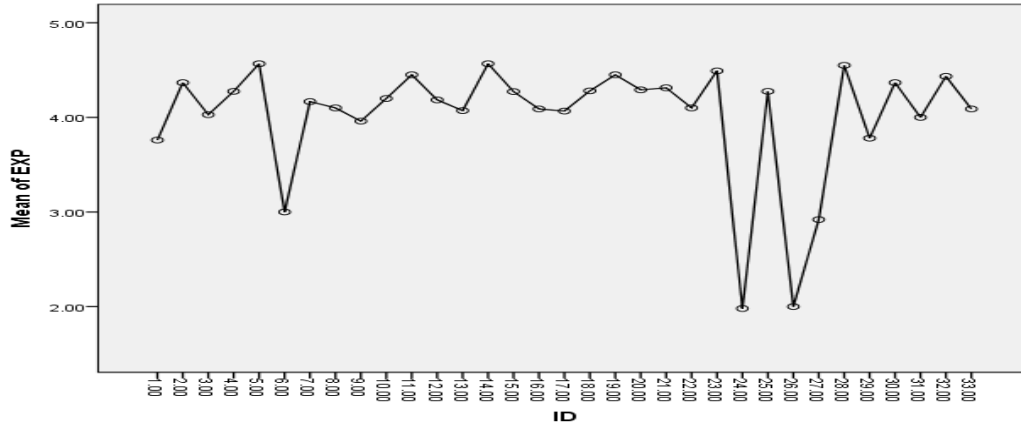
جدول (29)

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المديریات عينة البحث اتجاه متغيرات براعة الفريق

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups البراعة الاستكشافية	106.595	32	3.331	6.890	.000
Within Groups	135.855	281	.483		
Total	242.450	313			
Between Groups البراعة الاستغلالية	21.870	32	.683	1.971	.002
Within Groups	97.424	281	.347		
Total	119.294	313			

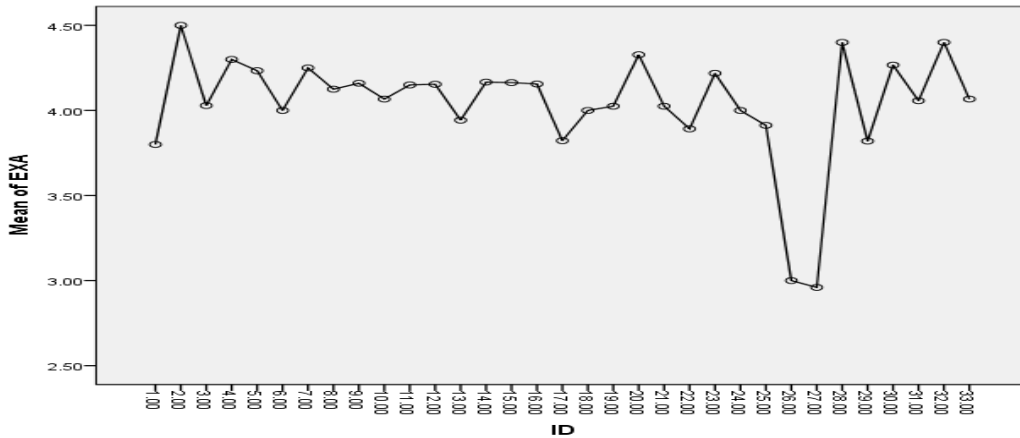
المصدر: اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V.25

كما يجدر الإشارة هنا الى عدم امكانية ايجاد الفروق ما بين متغيرات براعة الفريق مجتمعة للقيادات في وزارة الداخلية المتوزعين على الجامعات الاساسية عينة البحث وذلك لان كل بعد يعد متغيرا مستقلا بحد ذاته هو موجود في الاشكال (29)، (30) ادناه وعلى التوالي:



شكل (29)

الفروق المعنوية بين متوسطات متغير براعة الفريق الاستكشافي وحسب الجامعات الاساسية



شكل (30)

الفروق المعنوية بين متوسطات متغير براعة الفريق الاستغلالي وحسب الجامعات الاساسية

وفي ضوء نتائج الفرضية الثانية والثالثة الخاصة بالفروقات ما بين الجامعات الأساسية عينة البحث اتجاه مواقفهم بخصوص توفر ابعاد التفكير الاستراتيجي او متغيرات براعة الفريق فان هذه النتيجة قد تكون نابعة من حكم تباين هذه الجامعات في العديد من الخصائص التنظيمية (مثل الحجم وطبيعة التخصص والعمل) والخصائص الشخصية (مثل المنصب الوظيفي والخدمة او القيم والمعتقدات). اما بالنسبة لنتائج الفرضية الاولى الخاصة بمتغيرات تنوع توجه الهدف فلم تثبت بوجود فروقات واضحة بين تلك الجامعات الاساسية.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

تتعلق الفقرة الحالية باختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة (النموذج الوسيط) من خلال ثلاثة مسارات تأثير هي (مسار تأثير مباشر لتنوع توجه الهدف تجاه التفكير الاستراتيجي) و (مسار تأثير مباشر من متغير التفكير الاستراتيجي تجاه متغير براعة الفريق) و(مسار التأثير الغير مباشر من متغيرات توجه هدف التعلم، ومتغير توجه هدف الاداء-اثبات، ومتغير توجه هدف الاداء-تجنب تجاه براعة الفريق من خلال المتغير الوسيط التفكير الاستراتيجي) وفي ادناه توضيح لبيانات اختبار كل فرضية.

1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين تنوع توجه الهدف والتفكير الاستراتيجي، ويتفرع

من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية.

يظهر الجدول (30) بيانات اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية. إذ يتضمن الجدول عرضاً لمعاملات التأثير (coeff) التي تبين وجد تأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد والخطأ المعياري (se) واختبار (t) لتحديد معنوية معاملات التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وقيمه المعنوية (p) لتحديد معنوية نموذج الانحدار المختبر بينما تبين فترات الثقة (LLCI-ULCI) قبول النتيجة اذا كانت قيمهما يحملان نفس الاشارة اما في حال اختلاف اشارة قيمهما فهذا يعني رفض النتيجة واعتبارها غير مقبولة. اذ يتبين من خلال الجدول (30) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توجه هدف التعلم ومتغير التفكير الاستراتيجي اذ بلغ معامل الانحدار (COEFF= 1.21) وضمن مستوى معنوية (P<0.01) كما تبين النتائج ان الحدود العليا والحدود الدنيا كانت تحمل نفس الاشارة (-LLCI=0.49)

(ULCI=1.94). وتشير هذه النتيجة الى ان الفرق التي تتصف بتوجه هدف نحو التعلم يكون لديها التفكير الاستراتيجي مرتفعاً، تقدم هذه النتيجة دعم للفرضية الفرعية-1 من الفرضية الرئيسية الأولى.

اذ يتبين من خلال الجدول (30) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توجه هدف الاداء ومتغير التفكير الاستراتيجي اذ بلغ معامل الانحدار (COEFF= 0.90) وضمن مستوى معنوية ($P < 0.01$) كما تبين النتائج ان الحدود العليا والحدود الدنيا كانت تحمل نفس الاشارة (LLCI=0.30-ULCI=1.51). وهذا يدل على ان الفرق التي تتصف بمستوى توجه هدف يركز على الأداء والتنافس أيضا يعزز من مستوى التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء الفريق. هذا يدعم الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

كما يتبين من خلال الجدول (30) عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توجه هدف تجنب الاداء ومتغير التفكير الاستراتيجي اذ بلغ معامل الانحدار (COEFF= -0.28) وهي قيمة سالبة تبين وجود تأثير عكسي بين توجه دف تجنب الاداء والتفكير الاستراتيجي وان مستوى معنوية ($P > 0.05$) كما تبين النتائج ان الحدود العليا والحدود الدنيا كانت تحمل الاشارة مختلفة (LLCI=-0.82-ULCI=0.25). علما ان النتيجة جاءت ضمن سياق التوقع إذا كان معامل التأثير سالب ولكنه غير معنوي. هذه النتيجة جاءت مخالفة لتوقعات الدراسة. وبشكل عام هناك دعم جزئي تجاه تحقق الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

كما يعرض الجدول معامل التفسير بين تنوع توجه الهدف بأنواعه الثلاثة ومتغير التفكير الاستراتيجي. وتبين النتائج ان توجه الهدف يساهم في تفسير (0.46) من التغير الحاصل في متغير التفكير الاستراتيجي وباقي التأثير يعود الى عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. كما توضح قيمة اختبار (F) الى ان النموذج الإحصائي لهذه الفرضية يتصف بالقوة لان قيمة هذا الاختبار معنوية ($F = 8.26, p < 0.01$).

جدول (30)

نتائج اختبار تأثير متغيرات تنوع توجه الهدف في التفكير الاستراتيجي حسب الفرق (n-33)

احصاءات النموذج		R	R-sq.	MSE	F	df1	df2	p
		.6788	.4608	.1873	8.2619	3.0000	29.0000	.0004
↓ المتغيرات	→ الاحصاءات	coeff	se	t	Sig.	LLCI	ULCI	
الثابت		.9875	.5922	1.6675	.1062	-.2237	2.1986	
توجه هدف التعلم ← التفكير الاستراتيجي		1.2176	.3539	3.4406	.0018	.4938	1.9415	
توجه هدف الاداء ← التفكير الاستراتيجي		.9098	.2960	3.0732	.0046	.3043	1.5153	
توجه تجنب الاداء ← التفكير الاستراتيجي		-.2847	.2659	-1.0705	.2932	-.8286	.2592	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات Process macro-SPSS. V.25

2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين التفكير الاستراتيجي، وبراعة فريق، ويتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية.

يظهر الجدول (2) بيانات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية. إذ يتضمن الجدول عرضاً لمعاملات التأثير (coeff) والخطأ المعياري (se) واختبار (t) لتحديد معنوية معاملات التأثير وقيمة المعنوية (p) وفترات الثقة (LLCI-ULCI). يشاهد من خلال الجدول (2) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي وبراعة الفريق إذ بلغ مقدار التأثير (COEFF= 0.90) وهو يشير الى ان تغير التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير ببراعة الفريق بمقدار (90%) وضمن مستوى معنوية بحدود (P < 0.01) وكانت الحدود العليا والدنيا تملك نفس الإشارة (LLCI=0.42-ULCI=1.38) وتشير هذه النتيجة الى ان الفرق التي تتصف بمستوى عال من التفكير الاستراتيجي تكون بارعة في التعلم فتستطيع ان تحقق حالة التوازن ما بين التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي. هذه النتيجة تقدم دعم للفرضية الرئيسية الثانية.

كما يعرض الجدول معامل التفسير بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير براعة الفريق. وتبين النتائج ان التفكير الاستراتيجي يساهم في تفسير (0.32) من التغير الحاصل في متغير التفكير الاستراتيجي وباقي التأثير البالغ (68) يعود الى عوامل أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة. كما توضح قيمة اختبار (F) الى

ان النموذج الإحصائي لهذه الفرضية يتصف بالقوة لان قيمة هذا الاختبار معنوية ($F= 14.619$, $p < 0.01$).

جدول (31)

نتائج اختبار تأثير متغير التفكير الاستراتيجي في براعة الفريق حسب الفرق (n-33)

احصاءات النموذج		R	R-sq.	MSE	F	df1	df2	p
		.5661	.3205	.5776	14.619	1.0000	31.0000	.0030
↓ المتغيرات	→ الاحصاءات	coeff	se	t	Sig.	LLCI	ULCI	
الثابت		-2.903	.770	-3.767	.001	-4.7455	-1.3322	
التفكير الاستراتيجي ← براعة الفريق		.9011	.2360	3.823	.001	.420	1.381	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات Process macro-SPSS. V.25

3. (يتوسط التفكير الاستراتيجي العلاقة بين متغيرات تنوع توجه الهدف وبراعة الفريق) ويتفرع منها الفرضيات الاتية:

3-أ- يتوسط التفكير الاستراتيجي علاقة التأثير غير المباشرة بين تنوع توجه هدف التعلم وبراعة الفريق.

يظهر الجدول (32) والشكل (..) بيانات اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة-الفرعية 1. إذ يتضمن الجدول توضيحا لمعامل التأثير غير المباشر (effect) وفترات الثقة (LLCI-ULCI). يشاهد من خلال الجدول (32) وجود علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين توجه هدف التعلم ومتغير براعة الفريق ($COEFF= 1.20$, $LLCI=0.016$ - $ULCI= 2.81$). وتشير هذه النتيجة الى ان الفرق التي تتصف بتوجه هدف نحو التعلم يكون لديها قدرة اعلى على تحقيق التوازن في ادارة التعلم الاستكشافي والاستغلال بسبب وجود التفكير الاستراتيجي لفريق الادارة العليا. هذه النتيجة تقدم دعم للفرضية الفرعية-1 من الفرضية الرئيسية الثالثة.

كما يعرض الجدول (32) معاملات التأثير المباشر والتأثير الكلي بين تنوع توجه هدف التعلم وبراعة الفريق. اذ بلغ معامل التأثير المباشر (0.038) وهو تأثير ليس ذا دلالة معنوية، مما يؤكد ان عملية التوسط تامة وليست جزئية في حين بلغ التأثير الكلي (1.24) وهو ليس ذا دلالة معنوية ايضا.

جدول (32)

نتائج اختبار الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي بين توجه الهدف التعلم في براعة الفريق وحسب الفرق

(n-33)

التأثير الكلي						
نموذج الاختبار	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	1.2421	.7020	1.7693	.0867	-.1897	2.6739
التأثير المباشر						
توجه هدف التعلم ← براعة الفريق	.0381	.7242	.0526	.9584	-1.4409	1.5172
التأثير غير المباشر						
توجه هدف التعلم ← التفكير الاستراتيجي براعة الفريق	1.2040	.7298			.0160	2.8110

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات Process macro-SPSS. V.25

3-ب- يتوسط التفكير الاستراتيجي علاقة التأثير غير المباشرة بين تنوع توجه هدف الاداء وبراعة الفريق.

يظهر الجدول (33) بيانات اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة-الفرعية 2. إذ يتضمن الجدول توضيحا لمعامل التأثير غير المباشر (effect) وفترات الثقة (LLCI-ULCI). يشاهد من خلال الجدول (33) وجود علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين توجه هدف الاداء ومتغير براعة الفريق (COEFF= 1.21, LLCI=0.13-ULCI=2.74) من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي. وتشير هذه النتيجة الى ان الفرق التي تتصف بتوجه هدف نحو الاداء يكون لديها قدرة اعلى على تحقيق التوازن في ادارة التعلم الاستكشافي والاستغلال بسبب وجود التفكير الاستراتيجي لفريق الادارة العليا. هذه النتيجة تقدم دعم للفرضية الفرعية-2 من الفرضية الرئيسية الثالثة.

كما يعرض الجدول (33) معاملات التأثير المباشرة والتأثير الكلي بين تنوع توجه هدف التعلم وبراعة الفريق. إذ بلغ معامل التأثير المباشر (-1.44) وهو تأثير ذو دلالة معنوية، وهذا يشير إلى أن التوسط جزئي وليس كلياً في حين بلغ التأثير الكلي (-0.23) وهو ليس ذا دلالة معنوية أيضاً.

جدول (33)

نتائج اختبار الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي بين توجه الهدف الاداء في براعة الفريق وحسب الفرق

(n=33)

التأثير الكلي						
نموذج الاختبار	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	-0.2311	.6124	-0.3774	.7085	-1.4801	1.0179
التأثير المباشر						
توجه هدف الاداء ← براعة الفريق	-1.4411	.5178	-2.7830	.0092	-2.4987	-.3835
التأثير غير المباشر اللامعاري						
توجه هدف الاداء ← التفكير الاستراتيجي ← براعة الفريق	1.2100	_.6586			.1311	2.7461
التأثير غير المباشر المعياري						
توجه هدف الاداء ← التفكير الاستراتيجي ← براعة الفريق	.3541	.1432			.0669	.6331

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات Process macro-SPSS. V.25

3-ج- يتوسط التفكير الاستراتيجي علاقة التأثير غير المباشرة بين توجه هدف تجنب الاداء وبراعة الفريق. يظهر الجدول (34) بيانات اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة-الفرعية 3. إذ يتضمن الجدول توضيحاً لمعامل التأثير غير المباشر (effect) وفترات الثقة (LLCI-ULCI). يشاهد من خلال الجدول (34) عدم وجود علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين توجه هدف تجنب الاداء ومتغير براعة الفريق (COEFF= (0.93-0.70-LLCI=-0.19, ULCI=0.93) من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي. وتشير هذه النتيجة إلى أن الفرق التي تتصف بتوجه هدف تجنب الاداء ليس من الضرورة أن يكون لديها قدرة على تحقيق براعة

في ادارة التعلم الاستكشافي والاستغلال. هذه النتيجة لا تقدم دعم للفرضية الفرعية-3 من الفرضية الرئيسية الثالثة.

كما يعرض الجدول (34) معاملات التأثير المباشرة والتأثير الكلي بين تنوع توجه هدف التعلم وبراعة الفريق. اذ بلغ معامل التأثير المباشر (-0.23) وهو تأثير ذو دلالة معنوية، في حين بلغ التأثير الكلي (-0.43) وهو ليس ذو دلالة معنوية ايضا.

جدول (34)

نتائج اختبار الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي بين توجه هدف تجنب الاداء في براعة الفريق وحسب

الفرق (n-33)

التأثير الكلي						
نموذج الاختبار	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	-.4338	.5495	-.7895	.4358	-1.5545	.6868
التأثير المباشر						
توجه هدف تجنب الاداء ← براعة الفريق	-.2352	.4662	-.5045	.6176	-1.1873	.7169
التأثير غير المباشر اللامعاري						
توجه هدف تجنب الاداء ← التفكير الاستراتيجي ← براعة الفريق	-.1986	.3905			-.7061	.9330
التأثير غير المباشر المعياري						
توجه هدف تجنب الاداء ← التفكير الاستراتيجي ← براعة الفريق	-.0643	.1141			-.2319	.2329

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات Process macro-SPSS. V.25

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمليح:

تمَّ تخصيص هذا الفصل لتوضيح اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال دراسته فضلاً عن تقديم أهم التوصيات والمقترحات التي يرى الباحث أنها تخدم الجانبين الوظيفي والعلمي ويتألف من ثلاثة مباحث وكالاتي:

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الثالث: المقترحات والبحوث المستقبلية

المبحث الأول الاستنتاجات

توطئة:

ينطوي على النتائج التي توصلت إليها الدراسة لمنحنيين رئيسيين، أحدهما يعبر عن المسوغات النظرية والفلسفية لأوجه التحليل، وثانيهما يعبر عن مسلمات ترتبط بخصوصية التطبيق في ميدان الدراسة، وعليه نعرض أهم الاستنتاجات وفقاً للآتي:

المحور الأول: الاستنتاجات النظرية

حاولت الدراسة ابتداءً بناء معطياتها على التأصيل النظري الذي قامت عليها طروحات الرواد في الفكر التنظيمي وحقل الإدارة الاستراتيجية وما ينطوي عليها من مفاهيم فكرية وفلسفية وظفت في سياق علمي لتكون نموذجاً فكرياً ونقطة انطلاق للدراسات اللاحقة، ولذلك خلصت الدراسة في معطياتها النظرية إلى عدد من الاستنتاجات وفقاً للآتي:

أولاً: التوافق في أنماط التفكير الاستراتيجي للقيادات العليا، إذ أظهرت الدراسة توافراً خصائص سريان تلك الأنماط ضمن بيئة العمل القيادي في المنظمات الأمنية لاتسامه بالتنوع، الذي يحقق حالة من الانسجام في معطيات التفكير لكل مستوى قيادي معبراً عنها بطريقة التفكير والاستجابة للإحداث البيئية إثناء ممارسة العمل القيادي في تلك المنظمات.

ويسوغ التوافق بين أنماط التفكير الاستراتيجي حالياً والمعطيات الفلسفية لمحتواها الآتي:

1. إن التفكير الاستراتيجي بات اليوم يشكل ضرورة استراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال تقانة المعلومات، إذ يعد وجود التفكير الاستراتيجي أمراً مهماً، فلولاً التفكير الاستراتيجي للقادة فلا يمكن لأي منظمة أن تستمر أو تبقى.

2. يعزز التفكير الاستراتيجي للقيادة الأمنية وخاصة في البيئة الداخلية للمنظمة بثقافة الاستغلال والاستكشاف وجعلها القاسم المشترك لجميع العاملين على وفق تخصص ومسؤولية كل منهم.

ثانياً: اقتصر نوع البراعة المتبناة من قبل القادة الأمنيين عينة البحث على كل من الاستغلال والاستكشاف التي تضمنها مخطط الدراسة، إذ عبر القادة المبحوثين عن أهمية اتقاق الاستغلال والاستكشاف مع طبيعة أنماط التفكير الاستراتيجي إطاراً ومحتوى، وتعود المعطيات الفلسفية لمحتوى هذا الاتقاق إلى:

1. أن النقطة الجوهرية لبراعة فريق الإدارة العليا تكمن في أنها تمثل القاعدة الأساسية التي تنطلق منها المنظمة متمثلة بقيادتها الاستراتيجية في كل أفكارها وإعمالها، وهي محور التفاعل مع جميع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة لكي تستطيع المحافظة على مكانتها وإدامة استمرار عملها في بيئة الأعمال، وإن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في تطوير استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف والتي تتسجم وتتوافق مع توجهاتها الاستراتيجية.
2. يكمن دور براعة الفريق في تحفيز وتعظيم الاداء وتعد شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح في عملية النجاح والتطور التنظيمي وتطوير عمل المنظمات الأمنية وخاصة في مراحل الاستكشاف والاستغلال.
3. تنشأ البراعة في المنظمة وتدار من قبل القيادة الفاعلة، لذا فإن فهمها وإدراكها يعد نشاطاً مهماً للقادة لأنه يؤثر في التطوير الاستراتيجي، والتعلم على كل المستويات الإدارية في المنظمة.

ثالثاً: مثل موضوع تنوع توجه الهدف أهمية كبيرة في حياة المنظمات، لأنه من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل فيها، ومن فهمنا لمفهوم تنوع توجه الهدف يمكن الحكم على فاعلية المنظمة، إذ عبر القادة عينة البحث عن إبراز مواقف ايجابية تجاه مؤشرات القياس، وتوافقها مع خصوصية البيئة الامنية، ويسوغ التوافق بين أنماط التفكير الاستراتيجي وبراعة فريق الإدارة العليا.

رابعاً: أن التواصل إلى عد المعطيات أعلاه من المستجدات الرئيسة في منطلقات العمل بأسلوب الفريق، فقد وجدت الدراسة أن توظيف تلك المعطيات في إطار منطقي هو الأسلوب الأصح لواقع المنظمات الامنية، ولاسيما ان هذا الإطار كما أثبتته نتائج الدراسة يحقق عملية الجمع بين المتغيرات لاستيعاب خصوصية البيئة الامنية في العراق، إذ اتضح الدور البارز والحيوي لدور أنماط التفكير الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة وصولاً الى فاعليتها من خلال القدرة على تحفيز وإلهام العاملين نحو إنجاز المهام ورفع الروح المعنوية لهم وجعلهم راغبين أكثر ببذل جهود إضافية أكثر.

المحور الثاني: الاستنتاجات العملية

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف مجتمع وعينة الدراسة

1. ان الفرق التي تتصف بتوجه هدف نحو التعلم يكون لديها التفكير الاستراتيجي مرتفعاً.

2. ان متغير توجه هدف الأداء أيضا يرتبط بشكل ايجابي ومعنوي بمتغير التفكير الاستراتيجي وهذا يدل على ان الفرق التي تتصف بمستوى توجه هدف يركز على الأداء والتنافس أيضا يعزز من مستوى التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء الفريق
3. ان الفرق التي تتصف بمستوى عال من التفكير الاستراتيجي تكون بارعة في التعلم فتستطيع ان تحقق حالة التوازن ما بين التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي.
4. يتوسط التفكير الاستراتيجي علاقة التأثير غير المباشرة بين تنوع توجه هدف التعلم وبراعة الفريق
5. ان الفرق التي تتصف بتوجه هدف نحو التعلم يكون لديها قدرة اعلى على تحقيق التوازن في ادارة التعلم الاستكشافي والاستغلال بسبب وجود التفكير الاستراتيجي لفريق الادارة العليا.
6. ان الفرق التي تتصف بتوجه هدف نحو الاداء يكون لديها قدرة اعلى على تحقيق التوازن في ادارة التعلم الاستكشافي والاستغلال بسبب وجود التفكير الاستراتيجي لفريق الادارة العليا
7. ان الفرق التي تتصف بتوجه هدف تجنب الاداء ليس من الضرورة ان يكون لديها قدرة على تحقيق براعة في ادارة التعلم الاستكشافي والاستغلال.
8. تبين ان نسبة القادة الامنيين أصحاب التفكير الاستراتيجي هم أكبر بنسبة جيدة من القادة الذين لا يستخدمون نمط التفكير الاستراتيجي
9. أظهرت النتائج أن نسبة القادة الذين يتفوقون مع مؤشرات البراعة التنظيمية مقارنة لنسبة القادة الذين يتفوقون مع مؤشرات تنوع توجه الهدف، فضلا عن أن آراء القادة عينة الدراسة كانت متقاربة أيضا بخصوص نماذج التفكير الاستراتيجي، مما يعني ان هناك توافقا فكريا للقادة حول مستقبل المنظمات عينة البحث.
10. ظهر توافر دور التفكير الاستراتيجي في الدوائر المبحوثة بنسب جيدة، إذ إن إجابات أفراد العينة عن جميع الفقرات المتعلقة بهذا المتغير أو أبعاده كانت تتفق بشكل جيد مع بعضها، وهذا يؤشر الترابط بين أبعاد دور التفكير الاستراتيجي لأن أحدهما يدعم الآخر، وجميعها تعبر عن وجود دور للتفكير الاستراتيجي.

ثالثا: الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. تبين ان أنماط التفكير الاستراتيجي للقيادة الامنية تؤثر في تنوع توجه الهدف بنسبة عالية.
2. ثبت وجود انخفاض في مستوى إسهام أنماط التفكير الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية على الرغم من معنوية التأثير لأنماط التفكير الاستراتيجي في البراعة.

3. ثبت إن تنوع توجه الهدف يؤدي دوراً كبيراً في تحقيق البراعة لدى فريق الإدارة العليا في المنظمات عينة البحث.

4. تزداد البراعة في المنظمات عينة البحث عبر تكامل الأثر التتابعي لأنماط التفكير الاستراتيجي.

5. تبين إن المنظمات عينة البحث لا تختلف جوهرياً من حيث متغيرات الدراسة إلا بنسب منخفضة جداً.

المبحث الثاني التوصيات

توطئة:

ينطوي على اهم التوصيات بالاعتماد على الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة والتي يرى البحث انها مهمة
ويجن ان تطبق على ارض الواقع.

1. لغرض تدعيم تنوع توجه الهدف لدى أعضاء فريق الإدارة العليا لابد من أشراكهم بالدورات التدريبية وورش العمل من اجل تطوير القدرات المعرفية والمهارية وتدعيم وتنمية مهارات التعلم والخبرات لديهم وكذلك انشاء برامج تعليم مشتركة تمنح شهادات مشاركة، او التنسيق مع المراكز التدريبية الوطنية في البلد او المشاركة بالدورات التدريبية والبرامج التعليمية المتخصصة خارج القطر.
2. انشاء مجمع خاص بأعضاء الإدارة العليا في وزارة الداخلية لتبادل الخبرات والمعرفة وتبادل الدورات التدريبية والبرامج الاكاديمية للتدريب وتبادل الخبرات والمعلومات بين مراكز البحث والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية من خلال ايجاد قواعد واجراءات تنظم هذا المجمع وتيسر حركة القيادات بالاتجاه وخاصة في مجالات البحث العلمي المختلفة.
3. الحرص على نشر ثقافة العمل بأسلوب الفريق ويتم ذلك من خلال التعريف بميزات عمل الفريق عن طريق دورات تعليمية.
4. إجراء المزيد من الأبحاث في هذا الموضوع وخاصة التطبيقية منها، وذلك لندرة الدراسات في هذا المجال على المستويين المحلي والعالمي.
5. المنظمات تحتوي على موجودات معرفية هائلة ولديها تفكير استراتيجي فلا بد من استغلالها استغلالا صحيحا.
6. إن معظم الابتكارات والإنجازات الكبيرة والمميزة التي حققتها المنظمات على مستوى العالم كان ولادتها في رحم مناخ تنظيمي يسوده الديمقراطية التي تسمح للأفراد من أن يعبروا ويشاركوا بأرائهم وبما يعرفوا ويعملون كفريق عمل واحد، لذا لابد من خلق ذلك المناخ لتكون البراعة سائدة.
7. عدم حصر التفكير الاستراتيجي ضمن المستوى الاستراتيجي في المنظمة، بل يجب أن يشمل المستويات التنظيمية الأخرى في المنظمة.

8. العمل على عقد حوارات استراتيجية يشارك فيها ذوو الخبرات العالية في المنظمة.
9. الإدارة العليا لديها مهمة في بناء الفرق للعمل المشترك وبناء شبكات لتكوين علاقات بين الأفراد ليكون المجال أمام الأفراد كي يتحاوروا ويتناقشوا بأمور تتعلق بالعمل.
10. حث الإدارة العليا (القيادات) في المديرية على ترسيخ عناصر تنوع توجه الهدف التي لها دور في دعم وتحقيق أهداف براءة الفريق ومراجعة تلك العناصر في إطار ما يحمله أعضاء الإدارة العليا من هذه العناصر بين الحين و الآخر للتعرف فيما إذا كانت هناك فجوة بين العناصر وبراعة الفريق السائدة في المديرية و التي تساعد هذه المديرية على تحقيق النجاح.
11. العمل على زيادة وعي أعضاء فرق الإدارة العليا بالبراعة، وإبراز أهميتها والتي تساعد على الإبداع من خلال التدريب العملي الميداني و ضرورة الاهتمام بها من خلال الاستغلال الأفضل للموارد البشرية في المديرية عينة البحث والتي لها دور مهم في تطوير و ترسيخ براءة فريق الإدارة العليا و التي تدعم الابتكار والاستغلال والاستكشاف لدى الافراد العاملين في المديرية كافة.

المبحث الثالث المقترحات والبحوث المستقبلية

توطئة:

ينطوي على اهم المقترحات والبحوث المستقبلية المقترحة من قبل الباحث.

أولاً: المقترحات

- 1- تبني تدريب أعضاء القيادات الامنية إثناء الخدمة من خلال أقامة مشروع تدريبي يتضمن أقامه ورش عمل تطبيقية حول كيفية إدارة تنوع توجهات الأهداف في المديریات وإدخال كافة وسائل الإبداعية في العمل الامني.
- 2- تصميم برامج تدريبية متخصصة مخطط لها بعناية حول أساليب تطوير البراعة لدى فريق الإدارة العليا والتثبت من صلاحيتها لاستخدامها في عملية التدريب بشكل يتواءم مع التطور القائم في مجال الفكر الامني.
- 3- توجيه طلبة الدراسات العليا في العراق، بأجراء المزيد من البحوث النوعية حول دور تنوع توجه الهدف في تحقق البراعة لدى افراد فلاق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي.
- 4- تشخيص الأفراد الذين يتمتعون بخصائص المفكرين الاستراتيجيين ورعايتهم واحتضانهم وإطلاق العنان الفكري لهم لتوليد الأفكار الجديدة التي تنعكس على تطوير أداء المديریات.
- 5- تأليف الفرق ذات القدرات والخبرات المتميزة والمتقدمة وتهيئة المناخ الملائم لهم، بوصفهم بنى تحتية فكرية وسلاح استراتيجي للمديریات.
- 6- بناء برنامج تدريبي لتعلم التفكير الاستراتيجي في كافة مفاصل وزارة الداخلية.
- 7- إقامة ورشة تدريبية في بناء السيناريوهات المستقبلية، ينتظم فيها مديرو المديریات من المستويات الإدارية كافة.

ثانياً: البحوث والدراسات المستقبلية

- 1- دور تنوع توجه الهدف في تطوير الملاكات الامنية في كافة مفاصل وزارة الداخلية- دراسة حالة

2- الدور التفاعلي للتفكير الاستراتيجي في العلاقة بين تنوع توجه الهدف والبراعة لدى فرق الإدارة العليا للمؤسسات الأمنية.

3- تأثير تنوع توجه الهدف على الأداء وبراعة الفريق من خلال الدور المعدل للتفكير الاستراتيجي.

المصادر المصادر العربية

1- القران الكريم.

الدوريات والمقالات

- 1- ابراهيم , مها صباح. (2017). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي مجلة دراسات محاسبية ومالية. (39)12 ,
- 2- الابراهيمى , احسان عبد الامير , 2019 , " البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" , مجلة الكلية السالمية الجامعة , العدد 54 , الجزء 2.
- 3- البغدادي، عادل هادي ، والجبوري ، حيدر جاسم. (2015). تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة تحليلية مقارنة بين شركات زين وآسيا للاتصالات الخلوية في العراق. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية عدد 17 (1).
- 4- البناء، زينب مكي محمود. (2016). " دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الأبداع الجذري " .مجلة جامعة كربلاء. (14).2.
- 5- جثير , سعدون حمود, العبادي, هاشم فوزي, القيسي بلال جاسم . (2013) . " صياغة استراتيجية إدارة علاقة الزبون عبر تحقيق العلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي " . مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية : المجلد 5 العدد 10 . ص 373 .
- 6- الحاكم , علي عبد الله & , علي كزار مجذاب. (2019). الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة) دراسة ميدانية قطاع النفط العراقي .مجلة الإدارة والاقتصاد. 48-27, I(120),

- 7- الحمداني, صبا نوري. (2019). الدور الوسيط للقدرات الابداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين" دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية العالي العراقية في بغداد. " مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية 2(20).
- 8- حيدر جاسم عبيد الجبوري. (2010). " اثر المقدرات الجوهرية في البراعة التنظيمية" دراسة استطلاعية لأراء عنة من المديرين العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق مجلة الإدارة والاقتصاد 1(4).
- 9- السلطان، خالد (2006)، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، الجمعية العامة للإدارة السعودية، ورقة عمل.
- 10- صالح عبد الرضا رشيد، & عذراء عبد الكريم حميد. (2019). توظيف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية.
- 11- طه، شهاب محمد محمود والهالي، كلثوم حميد رمضان. (2021). "مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية". جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (61), العدد(5), ج6.
- 12- الظالمي , محمد جبار حمزة . (2016) . " الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية " , مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد 18 , العدد 1, ص 6-33.
- 13- العازمي، علي رياض & ., عايض رجا عايض. (2019). واقع التفكير الاستراتيجي لدى المديرين المساعدين في مدارس المرحلة المتوسطة بالتعليم العام بدولة الكويت مجلة كلية التربية بالمنصورة 108(1), 329-361.

- 14- العبادي , هاشم فوزي, معتز حميد رحيم الخزعلي & حسين محمد علي كشكول. (2019). **العقل الإستراتيجي وأثره في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية-دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات**. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. 11(3), 441-460.
- 15- عبد الحسين، بشرى. (2009). " قياس اتجاهات طلبة جامعة بغداد نحو النزاهة " , مجلة العلوم النفسية , العدد 15 .
- 16- عويس، ممدوح زكي احمد. (2015). " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي" دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة. المجلد 55, العدد 2
- 17- فرج، كرار عباس متعب , 2017. " التفكير والتفكير الاستراتيجي" دراسة نظرية", مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 10، العدد 10.
- 18- الفضالي , عبد المطلب. (2010). " جوده الحياة الجامعية الدراسية في ضوء كل من توجه الهدف والتحصيل الدراسي لدى طلبة كلية التربية " . مجله كلية التربية بالزقازيق العدد 83 الجزء الاول, 71-126.
- 19- الكبيسي، عامر (2006)، " التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات"، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، المملكة العربية السعودية.
- 20- كوثر حميد الموسوي. (2018). **الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية** دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل بأدب الكوفة. 2(35), 2
- 21- يعرب عدنان السعيد، & رائد غانم رحيم الجابري. (2016). **تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي (الأقسام في البنوك الخاصة، قطاعات الصحة والتعليم)**. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22 (91).

الكتب

- 2- آرثر بيل (2003)، **بناء فريق العمل**، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 3- جرينبرج جيرالد، وبارون روبرت (2009). "أدارة السلوك في المنظمات"، معرب من قبل د. رفاعي محمد رفاعي، وبسيوني أسماعيل علي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- 4- جلاب، احسان دهش: واخرون (2013)، **فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل**، الطبعة الاولى - دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- حسين، ضياء والسيد، ابراهيم (2017). "التنبؤ الاستراتيجي". الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6- الخفاجي، عباس خضير، (2004)، "الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- الخفاجي، نعمة (2008). "الفكر الاستراتيجي- قراءات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- خليف، لينا شحادة، (2010)، " تطوير التفكير الاستراتيجي"، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- ديرري، زاهد محمد (2011). " السلوك التنظيمي"، الطبعة الاولى، دارة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- ذيب، هيثم، (2020)، "أصول التخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 11- رشوان، ربيع عبدة احمد. (2006). "التعلم المنظم ذاتيا وتوجه هدف الإنجاز". ط1. عالم الكتب، القاهرة.
- 12- السالم، مؤيد سعيد، (2005)، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 13- طاهر محسن ، القطان مناف عبد الكاظم " التفكير الاستراتيجي " (2018) ، دار الفيحاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى – لبنان بيروت ، ص122.
- 14- الظاهر، نعيم إبراهيم،(2009). " الإدارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات". ط1، جدارا للكتاب العالمي ، عمان ،الأردن.
- 15- العامري، فراس محمد ،2008. "التفكير الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، مكتبة الضاد للطباعة والنشر، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 16- عرفه، محمود صلاح الدين (2006) "تفكير بلا حدود" رؤى تربوية في تعليم التفكير وتعلمه، عالم الكتب، القاهرة.
- 17- العمري هاني. (2014). " مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم)". دار وائل للنشر.
- 18- فرهديان ، محمد رضا ، تعريب السيد علي أشرف ،" أسس التربية والتعليم في القرآن الكريم والحديث" ، مكتب الأعلام الإسلامي ، بلا ، ص 45 .
- 19- الكبيسي، عامر خضير (2008م). "التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل". الشارقة: مركز الخليج للدراسات.
- 20- اللوزي، موسى (2010). " التنظيم الاداري" الاساليب والاستشارات، الطبعة الاولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان.
- 21- المجلسي ، محمد باقر، (1983) ، " بحار الانوار" ،بيروت ،الصفحة 96، الجزء الأول.

- 22- محفوظ أحمد جودة (2004)، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى).
- 23- محمد، طارق شريف يونس (2002م). " أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار". أربد: دار المنتبي للنشر والتوزيع.
- 24- مسند الحارث، ج2، ص 806 ، كما ورد عن موسوعة المكتبة الألفية للحديث الشريف (قرص مدمج)
- 25- المنجد ، صلاح الدين ، "الإسلام والعقل" ، ط 2 ، دار الكتاب الجديد ، بيروت ، 1976 ، ص 15 .
- 26- الموسوي، عبد الرسول عبد الرازق. (2018). "التخطيط الاستراتيجي والتفكير والمنهجية". عمان: دار الاصدار العلمي للنشر والتوزيع.
- 27- الهاشم، ليلي(2010م). الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، القاهرة.

الاطارح والرسائل

- 1- جابر، ود نجاح (2014). "توظيف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا لتحقيق البراعة السياقية، دراسة تحليلية لآراء رؤساء واعضاء مجالس عينة من كليات جامعات الفرات الاوسط " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 2- جميل، أحمد نزار (2010). "تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا: دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 3- خليف، لينا شحادة شاكر. (2010). "أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن". أطروحة دكتوراه، كلية العلوم التربوية، جامعة العلوم التربوية، عمان، الأردن.

- 4- الدجني, إيباد علي يحيى, (2006), " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ", رسالة ماجستير, كلية التربية, الجامعة الإسلامية- غزة.
- 5- ديب, حمزة يوسف سبيمان &, الشهراني, سعد بن علي مشرف. (2009). **التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني**. رسالة ماجستير, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الإدارية.
- 6- الزحيلي, غسان و وحود, رولا يحيى. 2013. " توجهات الهدف وعلاقته بمهارات التفكير لدى طلبة الدراسات العليا جامعة دمشق ". رسالة ماجستير. كلية التربية, جامعة دمشق.
- 7- الزوبعي, مجيد حميد عبد الله (2010), " أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل " دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعه بغداد.
- 8- العبيدي, ارادن حاتم خضير, (2010). "تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي", دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية, أطروحة دكتوراه غير منشورة, فلسفة في الدراسات المستقبلية, كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية, بغداد.
- 9- علي حسين. (2018). **التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة**: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الفلوجة.
- 10- الفوز, نجوى بنت, (2008), **التفكير الاستراتيجي الانماط والممارسات والمعوقات**, دراسة تحليلية لعينه من مديرات التعليم العام الحكومية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة ام القرى, كلية التربية, قسم الإدارة العامة والتخطيط, جدة.

11-المحاسنه & لميس عارف عبد ربه .(2017). " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين

القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على المنظمات الاردنية للصناعات".

دراسة في المنظمات الأردنية للصناعات الدوائية (أطروحة دكتوراه)، جامعة الشرق الأوسط.

Articles and periodicals

- 1- Adebisi Abosedo, A., Ajayi, J. R., & Kuroshi, P. (2014). **Cultural diversity management of construction firms in Abuja-Nigeria.** *Organization, technology & management in construction: an international journal*, 6(2), 1054-1064.
- 2- Akdogan, s. Akdogan, A.&Cingoz,A.(2009). **Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity.** In *THE PROCEEDINGS OF 5 th INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT CONFERENCE* (p. 183).
- 3- Akinnusi, D. M., Sonubi, O. O., & Oyewunmi, A. E. (2017). **Fostering effective workforce diversity management in Nigerian organizations: The challenge of Human Resource Management.** *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 108-116.
- 4- Albarracín, D., Sunderrajan, A., Dai, W., & White, B. X. (2019). **The social creation of action and inaction: From concepts to goals to behaviors.** In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 60, pp. 223-271). Academic Press.

- 5- Alghamdi, F. (2018). **Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovation performance.** Journal of Innovation and Entrepreneurship, vol.7, no.1, pp.1-14
- 6- Amaliyah. (2015)".**The Importance of Workplace Diversity Management"**, International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR), the Global Society of Scientific Research and Researchers (GSSRR), Volume 17, No 2, Jordan, pp 175-182.
- 7- Atoum , Adnan . Abdel Lateef Al-Momani. Khaled Al-Bashtawi.(2020). **Time Orientation and its Relationship with Goal Orientation.** Advances in Social Sciences Research Journal 7(6) 450-459.
- 8- Aytemiz Seymen, O. (2006), "**The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review**", Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 13 No. 4, pp. 296-315.
- 9- Azema, P., & Jafari, M. (2016). **The effect of dimensions of knowledge sharing on a variety of strategic mind map of managers and employees.** Independent Journal of Management & Production, 7(4)

- 10- Bell, B. S., & Kozlowski, W. J. (2002). **Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge.** *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497.
- 11- Bell, B. S., & Kozlowski, W. J. (2002). **Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge.** *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497.
- 12- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). **Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited.** *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- 13- Bibu, N., Sala, D. and Alb, M. (2016), "**Vision and strategic thinking in the Romanian fast growing firms management**", *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 25 No. 1.
- 14- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). **Building ambidexterity into an organization.** *MIT Sloan management review*, 45(4).
- 15- Bonn, I. (2005), "**Improving strategic thinking: a multilevel approach**", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354.
- 16- Bonn, I., (2001), **developing strategic thinking as a core competency.** *Management Decision*, 39 (1), 63-70

- 17- Brix, J. (2019). **Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures.** *The Learning Organization*. Issue(s) available: 149 – From Volume: 1 Issue: 1, to Volume: 28 Issue: 2.
- 18- Brix, J. (2019). **Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning.** *The Learning Organization*.
- 19- Bruck D, Reid S, Kouzma J and Ball M (2004). **The effectiveness of different alarms in waking sleeping children** .Proceedings of the Third Human Behavior in fire conference , Belfast, 1-3 October . London: Inter science communications .
- 20- Brydges, R., Hatala, R., & Mylopoulos, M. (2016). **Examining residents' strategic mindfulness during self-regulated learning of a simulated procedural skill.** *Journal of Graduate Medical Education*, 8(3), 364-371.
- 21- Bulpitt, Helen. & Martin, Peter J., (2005), **Learning about reflection from the student, Active learning in higher education**, Vol.6, No.3, pp. 207-217.
- 22- Burgess, N., Strauss, K., Currie, G., & Wood, G. (2015). **Organizational ambidexterity and the hybrid middle manager: The case of patient safety in UK hospitals.** *Human Resource Management*, 54(S1), s87-s109.
- 23- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). **Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical**

- foundation.** *Organizational behavior and human decision processes*, 67(1), 26-48.
- 24- Caniëls, M. C., & van Assen, M. F. (2019). **How motivational orientations are related to ambidexterity.** *Kybernetes*, vol.48, no.10, pp.2177-2189.
- 25- Cegarra-Navarro, J. G., & Dewhurst, F. (2007). **Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs.** *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720-1735.
- 26- Cellar, D. F., Stuhlmacher, A. F., Young, S. K., Fisher, D. M., Adair, C. K., Haynes, S., ... Riestler, D. (2011). **Trait goal orientation, self-regulation, and performance: A meta-analysis.** *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 467–483.
- 27- Chang, Y. Y., Chang, C. Y., Chen, C. W., Chen, Y. C. K., & Chang, S. Y. (2019). **Firm-level participative leadership and individual-level employee ambidexterity.** *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 40, no.5, pp.561-582
- 28- Chang, Y. Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). **Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes.** *Management Decision*, 49(10), 1658-1676..

- 29- Che-Ha, N., Mavondo, F. T., & Mohd-Said, S. (2014). **Performance or learning goal orientation: Implications for business performance.** *Journal of Business Research*, 67(1), 2811-2820.
- 30- Chen, J. X., & Ling, Y. (2010). **CEO golden-mean thinking, ambidextrous orientation and organizational performance in Chinese context.** *Nankai Business Review International*.
- 31- Collins, J.C. and Porras, J.I. (2008), **"CMR classics: organizational vision and visionary organizations"**, California Management Review, Vol. 50 No. 2, pp. 117-137.
- 32- Comez , Plnar & Erdil , Oya & Alpan , Lutfihak & Kitapcl , Hakan :2011 , **" The Effects of Ambidexterity and Generative Learning on Inn Ovatlve firm Performance : The Medlatng Effect of Transformatlonal Leadership"** , Joural of Global strategic Management , Vol.10 , pp.1-14 .
- 33- Costello, A., & Osborne, J. (2005). **Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis.** *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9
- 34- Crant JM. **Proactive Behavior in Organizations.** *Journal of Management*. 2000;26(3):435-462.
- 35- Cron, W. L., Slocum, Jr, J. W., VandeWalle, D., & Fu, Q. (2005). **The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial**

performance falls short of one's performance goal. *Human Performance*, 18(1), 55-80.

- 36- Dagher, M. M., & Al Zaydie, K. I. (2005). **The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations-cognitive approach.** *International Journal of Commerce and Management*, 15(1), 34-47
- 37- Danzinger, F., Dumbach, M., & Gasse, L. W. I. L. (2011). **Communities for innovation as enablers of cyclical ambidexterity in smes.** In *GI-Jahrestagung* (p. 231).
- 38- De Jong, S. (2016). **Converging logics? Managing migration and managing diversity.** *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 42(3), 341-358.
- 39- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). **A motivated action theory account of goal orientation.** *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096.
- 40- Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). **“Defining and developing a scale to measure strategic thinking”.** Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689 *Foresight*.
- 41- Dhir, S., Mital, A. and Chaurasia, S. (2014), **"Balanced scorecard on top performing Indian firms"**, *International Journal of Indian Culture and Business Management*, Vol. 9 No. 1.

- 42- Dhir, S., Mital, A. and Chaurasia, S. (2014), **“Balanced scorecard on top performing Indian firms”**, International Journal of Indian Culture and Business Management, Vol. 9 No. 1, pp. 89-100.
- 43- Diaconu-Gherasim, L. R., Măirean, C., & Brumariu, L. E. (2019). **Quality of teachers' and peers' behaviors and achievement goals: The mediating role of self-efficacy.** *Learning and Individual Differences*, 73, 147-156.
- 44- Ding, Y., & Dai, J. (2018). **"What are the Cognitive Elements in Strategic Thinking: A comparative study of students and professionals in Computer Science and Engineering"**.
- 45- Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). **Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage.** *Journal of Indian Business Research*.
- 46- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). **A social-cognitive approach to motivation and personality.** *Psychological review*, 95(2), 256.
- 47- Edewor, P., & Aluko, Y. A. (2007). **Diversity management, challenges and opportunities in multicultural organizations.** *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 7(7).

- 48- Elliot, A. J., and Church, M. 1997. **A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 218-232.
- 49- Erdem, F. (2003). **Optimal trust and teamwork: from groupthink to team think.** *Work Study*, 52(5).
- 50- Ericson, M. (2006). **Exploring the future exploiting the past.** *Journal of Management History*.
- 51- Fang, H., Fu, H., Li, X., & Meng, L. (2019). **Trapped in the woods: high performance goal orientation impedes competence restoration.** *Personality and Individual Differences*, 150, 109479.
- 52- Fisher, C. D., Minbashian, A., Beckmann, N., & Wood, R. E. (2013). **Task appraisals, emotions, and performance goal orientation.** *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 364.
- 53- Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T., (2016), **Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capital**, 1-16.
- 54- García-Granero, A., Fernández-Mesa, A., Jansen, J. J. P., & Vega-Jurado, J. (2017). **Top management team diversity and ambidexterity: The contingent role of shared responsibility and CEO cognitive trust.** *Long Range Planning*.

- 55- Gerhardt, M. W., & Brown, K. G. (2006). **Individual differences in self-efficacy development: The effects of goal orientation and affectivity.** *Learning and Individual Differences, 16*(1), 43–59
- 56- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). **The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity.** *Academy of management Journal, 47*(2), 209-226.
- 57- Gibson, C. B., & Earley, P. C. (2007). **Collective cognition in action: accumulation, interaction, examination, and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace.** *Academy of management review, 32*(2), 438-458.
- 58- Gibson, C. B., Dunlop, P. D., & Cordery, J. L. (2019). **Managing formalization to increase global team effectiveness and meaningfulness of work in multinational organizations.** *Journal of International Business Studies, 50*(6), 1021-1052.
- 59- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). **Creativity and standardization: complementary or conflicting drivers of team effectiveness?.** *Academy of Management journal, 48*(3), 521-531.
- 60- Giota, J. (2007). **Adolescents' goal orientations in society and the educational context: A Dutch-Swedish comparative study.** *Scandinavian Journal of Educational Research, 51* (1), 41–62

- 61- Giovannetti, M., Cardinali, S., & Sharma, P. (2020). **Sales technology and salespeople's ambidexterity: an ecosystem approach.** *Journal of Business & Industrial Marketing.*
- 62- Goldman Ellen & Andrea Richards Scott, (2016), **Competency models for assessing strategic thinking,** *Journal of Strategy and Management* Vol. 9 No. 3, 2016 pp. 258-280 © Emerald Group Publishing Limited 1755-425X DOI 10.1108/JSMA-07-2015-0059.
- 63- Goldman, E., & Cahill, T. (2009), **Experiences that develop the ability to think strategically,** *Journal of Healthcare Management,* Vol 54, No 6 : pp 1-12.
- 64- Goldman, Ellen f(2006). "**Strategic thinking at the management**" ,best conference paper 2006, Med:f1 from <http://www.emerald-library.com/ft> Retrieved on 5/12/2006.
- 65- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). **Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy.** *Academy of management Journal,* 52(4), 765-778.
- 66- Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). **A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity.** *Academy of Management Journal,* 56(3), 827-851.

- 67- Graetz, F. (2002), "**Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities**", *Management Decision*, Vol. 40 No. 5, pp. 456-462.
- 68- Gregson, N., & Delaney, C. (2021). **Drawing in not encouraging away: systemic team formulation to support the trauma-informed care of a lady with intellectual disabilities, in the context of COVID-19.** *Advances in Mental Health and Intellectual Disabilities*.
- 69- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). **The interplay between exploration and exploitation.** *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- 70- Haas, M. R. (2010). **The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization.** *Academy of Management Journal*, 53(5), 989-1008.
- 71- Hafkesbrink, Joachim & Schroll, Markus 2014 "**Ambidextrous Organizational and Individual Competencies in Open Innovation: The Dawn of a new Research Agenda**", *Journal of Innovation Management*, JIM 2, 1.
- 72- Haines, S. G. (2007). "**Strategic and systems thinking: The winning formula**", Systems Thinking Press , Haines Centre for Strategic Management.

- 73- Hanafiah, N., Man, D. D., Talip, N. K. A., & Kram, S. (2020). **Goal orientation among KARISMA 2018 athletes.** *Jurnal Sains Sukan & Pendidikan Jasmani*, 9(2), 10-16.
- 74- Hanappi-Egger, E., Koellen, T., & Mensi-Klarbach, H. (2007). **Diversity Management: Economically Reasonable or "only" Ethically Mandatory?** *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 7(3), p159-167.
- 75- Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Tauer, J. M., & Elliot, A. J. (2002). **Predicting success in college: A longitudinal study of achievement goals and ability measures as predictors of interest and performance from freshman year through graduation.** *Journal of educational psychology*, 94(3), 562.
- 76- Harrison, D.A. and Klein, K.J. (2007), **"What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations"**, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 4, pp. 1199-228.
- 77- Haynes, K., & Fearfull, A. (2008). **Exploring ourselves: exploiting and resisting gendered identities of women academics in accounting and management.** *Pacific Accounting Review*.

- 78- HE, J., & JIN, L. (2021). **Discriminating the concepts of goal and its influence on decision-making.** *Advances in Psychological Science*, 29(8), 1410.
- 79- Herrmann-Nehdi, A. (2017). **Creativity and strategic thinking: The coming competencies.** Retrieved February.
- 80- Hinkin, T. R. (1995). **A review of scale development practices in the study of organizations.** *Journal of management*, 21(5), 967-988.
- 81- Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). **Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential.** *Journal of applied psychology*, 97(5), 982.
- 82- Hogarth, R.M. (2010), **"Intuition: a challenge for psychological research on decision making"**, *Psychological Inquiry*, Vol. 21 No. 4, pp. 338-353.
- 83- Hogarth, R.M. (2010). **"Intuition: a challenge for psychological research on decision making"**, *Psychological Inquiry*, Vol. 21 No. 4, pp. 338-353.
- 84- Holmqvist, M. (2004). **Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development.** *Organization science*, 15(1), 70-81.
- 85- Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) **" Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC**

- CALIS " NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11-14
- 86- Huang, P., (2010), **When to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities**, Working Paper, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan
- 87- Iqbal, A. (2019). **The strategic human resource management approaches and organisational performance**. Journal of Advances in Management Research.
- 88- JAAFARI, M.; GHOUCHANI, F. (2010) **Explaining the Effect of mental models on generating common perspective in organizations**, Management Perspective, n. 29, p. 31-50
- 89- Jabeen, S., Khalid, M., & Kalsoom, T. (2020). **Relationship between Parental Involvement, Students' Performance Goal Orientation and Academic Achievement at Elementary Level**. *sjesr*, 3(2), 329-337.
- 90- Janke, S., & Dickhäuser, O. (2019). **A neglected tenet of achievement goal theory: Associations between life aspirations and achievement goal orientations**. *Personality and Individual Differences*, 142, 90-99.
- 91- Janke, S., Bardach, L., Oczlon, S., & Lüftenegger, M. (2019). **Enhancing feasibility when measuring teachers' motivation: A brief scale for**

- teachers' achievement goal orientations.** *Teaching and Teacher Education*, 83, 1-11.
- 92- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). **Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership.** *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- 93- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). **Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms.** *Organization science*, 20(4), 797-811.
- 94- Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2021). **Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector.** *Vilakshan-XIMB Journal of Management*.
- 95- Johnson, P. D., Shull, A., & Wallace, J. C. (2011). **Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships.** *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 751-766.
- 96- Joo, B. K. B., & Ready, K. J. (2012). **Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality.** *Career Development International*.

- 97- Jørgensen, F., & Becker, K. (2017). **The role of HRM in facilitating team ambidexterity.** *Human Resource Management Journal*, 27(2), 264-280..
- 98- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). **Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management.** *Journal of management studies*, 46(1), 65-92.
- 99- Kapferer, J. N. (2012). **"The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking"**. Kogan page publishers
- 100- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). **Power, approach, and inhibition.** *Psychological review*, 110(2), 265.
- 101- Kim, S., Mabin, V. J., & Davies, J. (2008). **The theory of constraints thinking processes: retrospect and prospect.** *International Journal of Operations & Production Management*.
- 102- Klinger, N. (2016). **Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity.** *Otago Management Graduate Review*, 14.
- 103- Knight, E., & Cuganesan, S. (2020). **Enabling organizational ambidexterity: Valuation practices and the senior-leadership team.** *human relations*, 73(2), 190-214.
- 104- Kollmann, T., & Stockmann, C. (2010). **Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and**

- exploitative innovations in adolescent organisations.** *International Journal of Technology Management*, 52(1-2), 153-174.
- 105- Kote, N. (2011). **Strategic mind what does it take.** Place of publication not identified: Xlibris Corp.
- 106- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). **Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.
- 107- Kouropalatis, Yiannis , Hughes, Paul & Morgan, Robert E, (2012) , "**Pursuing "flexible commitment" as strategic ambidexterity An empirical justification in high technology firms"**, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 10.
- 108- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., & Nason, E. R. (2001). **Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability.** *Organizational behavior and human decision processes*, 85(1), 1-31.
- 109- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). **Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation.** *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219-240.

- 110- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). **Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups.** *Academy of management review*, 23(2), 325-340.
- 111- Leath, B. (2015). **Cultivating the strategic mind : growing from leader to visionary, creator, and architect of strategy.** Indianapolis: IBJ Custom Publishing
- 112- Lebreton, G., Faucher, C., Cribbs, D.L., Benassayag, C. (2008). **Timing of Wingless signalling distinguishes maxillary and antennal identities in *Drosophila melanogaster*.** *Development* 135(13): 2301--2309.
- 113- LePine, J. A. (2005). **Adaptation of teams in response to unforeseen change: effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation.** *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 11533–1167 .
- 114- Lewis, K. (2003). **Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation.** *Journal of applied psychology*, 88(4), 587.
- 115- Li, C. (2013). **How top management team diversity fosters organizational ambidexterity.** *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874–896.

- 116- Li, C. R. (2016). **The role of top-team diversity and perspective taking in mastering organizational ambidexterity.** *Management and Organization Review*, 12(4), 769-794.
- 117- Li, C. R., Li, C. X., Lin, C. J., & Liu, J. (2018). **The influence of team reflexivity and shared meta-knowledge on the curvilinear relationship between team diversity and team ambidexterity.** *Management Decision*, vol.56, no.5, pp.1033-1050.
- 118- Li, C. R., Li, C. X., Lin, C. J., & Liu, J. (2018). **The influence of team reflexivity and shared meta-knowledge on the curvilinear relationship between team diversity and team ambidexterity.** *Management Decision*.
- 119- Li, C.-R. (2014). *Top management team diversity in fostering organizational ambidexterity: Examining TMT integration mechanisms.* *Innovation*, 16(3), 303–322.
- 120- Li, C.-R. (2014). *Top management team diversity in fostering organizational ambidexterity: Examining TMT integration mechanisms.* *Innovation*, 16(3), 303–322.
- 121- Li, C.-R., Liu, Y.-Y., Lin, C.-J., & Ma, H.-J. (2016). *Top management team diversity, ambidextrous innovation and the mediating effect of top team decision-making processes.* *Industry and Innovation*, 23(3), 260–275.

- 122- Li, J., Lan, Y., Guo, J., & Cheng, X. (2020, November). **On the Relation between Quality-Diversity Evaluation and Distribution-Fitting Goal in Text Generation.** In *International Conference on Machine Learning* (pp. 5905-5915). PMLR.
- 123- Li, Y., & Cui, L. (2018). **The influence of top management team on Chinese firms' FDI ambidexterity.** *Management and Organization Review, 14*(3), 513-542.
- 124- Liedtka, J. M. (1998). **Strategic thinking: can it be taught?.** *Long range planning, 31*(1), 120-129.
- 125- Lim, H. S., & Shin, S. Y. (2020). **Effect of learning goal orientation on performance: Role of task variety as a moderator.** *Journal of Business and Psychology, 1-11.*
- 126- Liu, H. (2015). **The Chinese strategic mind.** Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- 127- Longin, M. D., Hruška, D., & Sedinić, V. (2021). **Relationship between Personality and Learning Goal Orientation Preceding the First Employment.** *Sustainability, 13*(6), 3003.
- 128- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). **Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The**

- pivotal role of top management team behavioral integration.** *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- 129- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. and Veiga, J.F. (2006), **“Ambidexterity and performance in small to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration”**, *Journal of Management*, Vol. 32 No. 5, pp. 646-672.
- 130- Luu, T. T. (2017). **Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator.** *Leadership & Organization Development Journal*.
- 131- Maccoby, M., (2004). **"Only the Brainiest Succeed"**, *RTM*, Vol. 44, No. 5, pp. (1-4).
- 132- Mädamürk, K., Tuominen, H., Hietajärvi, L., & Salmela-Aro, K. (2021). **Adolescent students' digital engagement and achievement goal orientation profiles.** *Computers & Education*, 161, 104058.
- 133- Madjar, N., Weinstock, M., & Kaplan, A. (2017). **Epistemic beliefs and achievement goal orientations: Relations between constructs versus personal profiles.** *The Journal of Educational Research*, 110, 32–49.
- 134- Magnusson, J., Päivärinta, T., & Koutsikouri, D. (2020). **Digital ambidexterity in the public sector: empirical evidence of a bias in balancing practices.** *Transforming Government: People, Process and Policy*.

- 135- Majdenic, D., Van Mumford, J., Wirén, M., & Zettinig, P. (2017). **Stakeholder Identification, Salience, and Strategic Mindset Analysis.** In *Practices for Network Management* (pp. 27-45). Palgrave Macmillan, Cham.
- 136- Malik, A., Boyle, B., & Mitchell, R. (2017). **Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: The role of HRM.** *Personnel Review.*
- 137- Mango, E., Koshal, J., & Ouma, C. (2019). **Effect of Learning Goal Orientation on Leadership Development.** *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 8(6), 175-180.
- 138- Manrique-Abril, F. G., Herrera-Amaya, G. M., Morales, L. M. M., Ospina-Rojas, A. F., Cervera-Gasch, Á., & González-Chordá, V. M. (2020). **Academic goals orientation questionnaire for Colombian nursing students: Validity and reliability study.** *Nurse education today*, 84, 104226.
- 139- Maxwell, G.A. (2004), "**Minority report: Taking the initiative in managing diversity at BBC Scotland**", *Employee Relations*, Vol. 26 No. 2, pp. 182-202.
- 140- Mba Sr, I. N., & Teresa, E. U. (2013). **Diversity in the concept of management: different style and difference ethics.** *American Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(3), 144-150.

- 141- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). **Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach.** *R&d Management*, 41(3), 240-258.
- 142- Medcof, J. W. (2006). **TEAMWORK GOAL ORIENTATION AS A NEW COMPONENT OF GOAL ORIENTATION CONCEPTUALIZATION.** In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. O1-O6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- 143- Middleton, E. D., Walker, D. O., & Reichard, R. J. (2019). **Developmental trajectories of leader identity: Role of learning goal orientation.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 495-509.
- 144- Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2014). **Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework.** *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128-148.
- 145- Mohajan, Haradhan (2017): **Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability.** Published in: *Annals of Spiru Haret University* , Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.

- 146- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2003). **Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance?.** *Small group research*, 34(6), 651-677.
- 147- Mollel, E. R., Mulongo L. S. and Maket L. (2015): **Workforce diversity management and global organizational growth in the 21st century**, *Journal of Scientific Research and Studies*, Vol. 2, Issue 7, Denton- Texas- United States, September, pp. 164-175.
- 148- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). **Investigation managers exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows.** *Journal of management studies*, vol.44, no.6, pp.910-931.
- 149- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). **Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows.** *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.
- 150- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). **Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms.** *Organization Science*, 20(4), 812-828.

- 151- Montaku Sudjit, et al., 2012" **The Model of Analytical Thinking Skill Training Process**". Research Journal of Applied Sciences Vol. 7, No. 1.
- 152- Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). **Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation**. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782-804.
- 153- Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). **Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation**. *Academy of management journal*, 56(3), 782-804.
- 154- Newell, S. (2015). **Managing knowledge and managing knowledge work: what we know and what the future holds**. *Journal of Information Technology*, 30(1), 1-17.
- 155- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2012). **Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study**. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373–382.
- 156- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013), **A new model of strategic thinking competency**, *Journal of Strategy and Management*, 6(3), pp: 242-264.
- 157- O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). **The ambidextrous organization**. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.

- 158- Ogbeiwi, O. (2018). **General concepts of goals and goal-setting in healthcare: A narrative review.** *Journal of Management & Organization*, 1-18.
- 159- Ogbo, A. I., Anthony, K. A., & Ukpere, W. I. (2014). **The effect of workforce diversity on organizational performance of selected firms in Nigeria.** *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(10), 231-231.
- 160- Olmstead, A., Henderson, C., & Beach, A.(2018) **Managing teams for instructional change: Understanding three types of diversity.** the American Association of Physics Teachers under a Creative Commons Attribution .
- 161- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). **Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit.** *California management review*, 53(4), 5-22.
- 162- Özdemir, F. (2018). **Diversity management–towards managing capabilities.** *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-11.
- 163- Pang, N. S. K., & Pisapia, J. (2012). **The strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: Usage and effectiveness.** *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), 343-361.
- 164- Pang, Nicholas Sun-Keung., & Pisapia, John, (2012), **the strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: Usage and effectiveness,** *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.40, No.3, pp. 343-361.

- 165- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). **Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organization ambidexterity.** *Academy of Management Journal*, vol.56, no.5, pp.1420-1442.
- 166- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). **A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net.** *Journal of applied psychology*, 92(1), 128.
- 167- Pekrun, R., Elliot, A. J., & Maier, M. A. (2006). **Achievement goals and discrete achievement emotions: A theoretical model and prospective test.** *Journal of educational Psychology*, 98(3), 583.
- 168- Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 (**Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory**) Published by the American Physical Society Phys. Rev. Phys. Educ. Res. 14, 010124 – Published 19 April
- 169- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). **Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process.** *Journal of applied psychology*, 82(5), 792.
- 170- Pickett, J., Hofmans, J., & De Fruyt, F. (2019). **Extraversion and performance approach goal orientation: An integrative approach to personality.** *Journal of Research in Personality*, 82, 103846.

- 171- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2011). **Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 153-164.
- 172- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. and Yasin, M. (2006), "**Strategic thinking and leader success**", presented at the Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management, Lisbon.
- 173- Plimmer, G., Bryson, J., & Teo, S. T. (2017). **Opening the black box: The mediating roles of organisational systems and ambidexterity in the HRM-performance link in public sector organisations.** *Personnel Review*. Vol. 46 No. 7, pp. 1434-145.
- 174- Popadić, M., Černe, M., & Milohnić, I. (2015). **Organizational ambidexterity, exploration, exploitation and firms innovation performance.** *Organizacija*, 48(2).
- 175- Popadiuk, S. (2012). **Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous.** *International Journal of Information Management*, 32(1), 75-87.
- 176- Prange, C., & Bruyaka, O. (2016). **Better at home, abroad, or both? How Chinese firms use ambidextrous internationalization strategies to drive innovation.** *Cross Cultural & Strategic Management*.

- 177- Qu, X., & Liu, X. (2021). **How Can Creative Ideas Be Implemented? The Roles of Leader Performance-Prove Goal Orientation and Boundary-Spanning Strategy.** *Creativity Research Journal*, 1-13.
- 178- Quintana-Garcia, c., & Benavides-Velasco, C. (2008). **Innovative competence, exploration and exploitation: The influence of technological diversification.** *Research policy*, vol.37, no.3, pp.492-507.
- 179- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). **Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators.** *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- 180- Rakthin, S., Calantone, R. J., & Wang, J. F. (2016). **Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation.** *Journal of Business Research*, 69(12), 5569-5577.
- 181- Ramos, I. (2005). **The Organizational Mind: A Comprehensive Framework for the Intelligent Organization.** In ECKM (pp. 478-484).
- 182- Ravazzani, S. (2016). **Understanding approaches to managing diversity in the workplace.** *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 35(2), 154-168.
- 183- Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2018). **Bulding ambidexterity through creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success.** *Research Policy*, 47(9), 1611-1625.

- 184- Robinson, Ron, (2005), **Overcoming Barriers to Strategic Thinking**, ABARIS Consulting Inc., Strategic Management Process Consultants.
- 185- Rodriguez ,A., (2014) ,**Ambidexterity INC.**, London Business School Review, Vol.25, Issue 3.
- 186- Röhl, K. H. (2016). **Entrepreneurial culture and start-ups: Could a cultural shift in favour of entrepreneurship lead to more innovative start-ups?** (No. 2/2016E). IW Policy Paper
- 187- Roper, K. O., & Phillips, D. R. (2007). **Integrating self-managed work teams into project management.** *Journal of Facilities Management*.5,11.
- 188- Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). **Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity.** *Organization science*, 20(4), 759-780.
- 189- Rovinaru, M. and Rovinaru, F. (2010): **Managing Cultural Diversity in International Tourism**, 17th International Economic Conference -IECS 2010- "The Economic World' Destiny: Crisis and Globalization?", Conference Proceedings, Faculty of Economic Sciences, "Lucian Blaga" University of Sibiu, Sibiu- Romania, 13-14 May, pp. 565-571.
- 190- Russo, M. (2012). **Diversity in goal orientation, team performance, and internal team environment.** *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.

- 191- Salas-Vallina, A., Moreno-Luzón, M. D., & Gil-Marqués, M. (2020). **From individual to team ambidexterity: the moderating role of collaborative behavior and international experience.** *Knowledge Management Research & Practice*, 1-15.
- 192- Singh, Shiwangi, et al. (2018) "Bibliometric overview of the Technological Forecasting and Social Change journal: Analysis from 1970 to 2018." *Technological Forecasting and Social Change* 154: 119963.
- 193- Schwinger, M., & Wild, E. (2012). **Prevalence, stability, and functionality of achievement goal profiles in mathematics from third to seventh grade.** *Contemporary Educational Psychology*, 37, 1–13.
- 194- Schwinger, M., Steinmayr, R., & Spinath, B. (2016). **Achievement goal profiles in elementary school: Antecedents, consequences, and longitudinal trajectories.** *Contemporary Educational Psychology*, 46, 164–179.
- 195- Sethi, R., & Sethi, A. (2009). **Can quality-oriented firms develop innovative new products?.** *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 206-221.
- 196- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). **A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization.** *foresight*.
- 197- Shamim, S., Zeng, J., Choksy, U. S., & Shariq, S. M. (2020). **Connecting big data management capabilities with employee ambidexterity in Chinese**

- multinational enterprises through the mediation of big data value creation at the employee level.** *International Business Review*, 29(6), 101604.
- 198- She, J. (2020). **How to Mitigate the Harm of Abusive Supervision to Employee's Innovative Behaviors: The Role of Employee's Proactive Personality and Supervisor's Performance Goal Orientation.** *Journal of Service Science and Management*, 13(1), 45-60.
- 199- Shin, Y., Kim, M., & Lee, S. H. (2017). **Reflection toward creativity: Team reflexivity as a linking mechanism between team goal orientation and team creative performance.** *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 655-671.
- 200- Shukla, K. D., Kuril, S., & Chand, V. S. (2020). **Does negative teacher behavior influence student self-efficacy and mastery goal orientation?** *Learning and Motivation*, 71, 101653.
- 201- Sideridis, G. D., & Stamovlasis, D. (2016). **Instrumental help-seeking as a function of normative performance goal orientations: A "catastrophe".** *Motivation and Emotion*, 40(1), 82-100.
- 202- Silver, L. S., Dwyer, S., & Alford, B. (2006). **Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: The role of performance-approach and performance-avoidance orientations.** *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 27-38.

- 203- Simsek, Z. (2009). **Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding.** *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
- 204- Sins, P. H., Van Joolingen, W. R., Savelsbergh, E. R., & van Hout-Wolters, B. (2008). **Motivation and performance within a collaborative computer-based modeling task: Relations between students' achievement goal orientation, self-efficacy, cognitive processing, and achievement.** *Contemporary educational psychology*, 33(1), 58-77.
- 205- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). **Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams.** *Organization science*, 16(5), 522-536.
- 206- Smith,I,(2006) ,Towards the organization of the future ,**Journal of looking Ahead**,No:2.
- 207- Source: Ramachandran, Indu & Lengnick-Hall, Cynthia A. 2012 "**Toward A Dynamic View of Organizational Ambidexterity: Promoting a Sense of Balance and Contingency**", Working Paper Series, the University of Texas at San Antonio, College of Business.
- 208- Steele-Johnson, D., Beauregard, R. S., Hoover, P. B., & Schmidt, A. M. (2000). **Goal orientation and task demand effects on motivation, affect, and performance.** *Journal of Applied psychology*, 85(5), 724.

- 209- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). **Learning orientation, working smart, and effective selling.** *Journal of marketing*, 58(3), 39-52.
- 210- Switzer, Merlin (2008) **Strategic Thinking in Fast Growing Organizations** , *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 Iss. 1, pp: 31-38.
- 211- Tarba, S. Y., Jansen, J. J., Mom, T. J., Raisch, S., & Lawton, T. C. (2020). **A microfoundational perspective of organizational ambidexterity: Critical review and research directions.** *Long Range Planning*, 53(6).
- 212- Taródy, D. (2016). **Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management.** *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(5), 39-52.
- 213- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). **Making sense of Cronbach's alpha.** *International journal of medical education*, 2, 53.
- 214- Tavakoli, I. and Lawton, J. (2005), "**Strategic thinking and knowledge management**", *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6 No. 1, pp. 155-160.
- 215- Templer, K. J., Kennedy, J. C., & Phang, R. (2020). **Customer orientation: the interactive effect of role clarity and learning goal orientation.** *Journal of Asian Business and Economic Studies*.
- 216- Thomas, D.A. and Ely, R. J. (1996). "**Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity**," *Harvard Business Review*, 74 (5), 79-90.

- 217- Thompson, J. A. (2005). **Proactive personality and job performance: a social capital perspective.** *Journal of Applied psychology*, 90(5), 1011.
- 218- Tinoco, J. K. (2009, October). **Strategic ambidexterity in innovation: An indispensable capability in the face of change.** In *2009 Atlanta Conference on Science and Innovation Policy* (pp. 1-8). IEEE.
- 219- Tomczak, M., Kleka, P., Walczak, A., Bojkowski, Ł., & Walczak, M. (2021). **Goal Orientation and Physical Activity: Psychometric Properties of the Polish Version of the Goal Orientation in Exercise Measure (GOEM).** *Journal of Clinical Medicine*, 10(9), 1900.
- 220- Torset, C. (2002, June). La notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes. In *XIème conférence internationale de management stratégique* (pp. http-www).
- 221- Tuan, L. T. (2014). **Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR.** *Journal of Business Ethics*, 135(1), 145–159.
- 222- Tuan, L. T. (2016). **Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence.** *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(6), 583-603.

- 223- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). **Organizational designs and innovation streams.** *Industrial and corporate change*, 19(5), 1331-1366.
- 224- Udwadia, F. E., & Mitroff, I. I. (1991). **Crisis management and the organizational mind: Multiple models for crisis management from field data.** *Technological Forecasting and Social Change*, 40(1), 33-52.
- 225- Umans, T. (2011). **Globalisation in the lecture room? Gender and cultural diversity in work groups.** *Issues in educational research*, 21(1), 88-103.
- 226- Unsworth, K. L., & Clegg, C. W. (2010). **Why do employees undertake creative action?** *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 77-99.
- 227- Usán Supervía, P., & Salavera Bordás, C. (2020). **Burnout, Goal Orientation and Academic Performance in Adolescent Students.** *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6507.
- 228- uu Trong Tuan, 2016. **"Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR,"** *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 135(1), pages 145-159, April.

- 229- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). **Work group diversity.** *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- 230- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). **Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda.** *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- 231- van Lieshout, J. W., van der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). **The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage.** *European Journal of Management Studies*.
- 232- VandeWalle, D. (1997). **Goal orientation:: Why wanting to look successful doesn't always lead to success.** *Organizational Dynamics*, 30(2), 162-171.
- 233- Vidgen, R., & Wang, X. (2009). **Coevolving systems and the organization of agile software development.** *Information Systems Research*, 20(3), 355-376.
- 234- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). **Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains.** *Organization Science*, 24(5), 1459-1477.

- 235- Wang, L., & Yan, F. (2018). **Emotion regulation strategy mediates the relationship between goal orientation and job search behavior among university seniors.** *Journal of Vocational Behavior, 108*, 1-12.
- 236- Weaver, G.J. (2014), **"Teaching" cause and effect" in business schools: a pathway to improved strategic thinking skills"**, *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 18 No. 3, p. 111.
- 237- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). **Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis.** *Journal of management, 27(2)*, 141-162.
- 238- Wolters, C. A. (2004). **Advancing achievement goal theory: Using goal structures and goal orientations to predict students' motivation, cognition, and achievement.** *Journal of educational psychology, 96(2)*, 236.
- 239- Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, W. H. (2010). **Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management: Which Better Predicts Success?** (Vol. 89). HHL Leipzig Graduate School of Management.
- 240- Yaghmale, F. (2003). **Content Validity and Its Estimation.** *Journal of Medical Education, 3*, 25-27.
- 241- Yitzhack Halevi, M., Carmeli, A., & Brueller, N. N. (2015). **Ambidexterity in SBUs: TMT Behavioral Integration and Environmental Dynamism.** *Human Resource Management, 54(S1)*, s223–s238.

- 242- Yu, T., Patterson, P. G., & de Ruyter, K. (2013). **Achieving service-sales ambidexterity.** *Journal of Service Research*, 16(1), 52-66.
- 243- Yuan, X., Guo, Z., & Fang, E. (Er). (2014). **An examination of how and when the top management team matters for firm innovativeness: The effects of TMT functional backgrounds.** *Innovation*, 16(3), 323–342.
- 244- Zand, D.E, (2010), **Drucker’s strategic thinking process: three key techniques,** *Strategy & Leadership*, Vol. 38 No. 3.
- 245- Zeng, D., Hu, J., & Ouyang, T. (2017). **Managing innovation paradox in the sustainable innovation ecosystem: A case study of ambidextrous capability in a focal firm.** *Sustainability*, 9(11), 2091.
- 246- Zhang, J., Ji, M., Anwar, C. M., Li, Q., & Fu, G. (2020). **Cross-level impact of team goal orientation and individual goal orientation on individual creativity.** *Journal of Management & Organization*, 26(5), 677-699.
- 247- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). **The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment.** *Journal of Applied psychology*, 95(5), 862.
- 248- Zhou, K. (2021). **The influence of creative personality and goal orientation on innovation performance.** *Frontiers in Psychology*, 12.

- 249- Zhou, X., Tang, J., Zhao, Y. C., & Wang, T. (2020). **Effects of feedback design and dispositional goal orientations on volunteer performance in citizen science projects.** *Computers in Human Behavior*, 107, 106266.
- 250- Ziemiański, P., Stankiewicz, K., Tomczak, M. T., & Krawczyk-Bryłka, B. (2021). **The congruence of mental models in entrepreneurial teams—implications for performance and satisfaction in teams operating in an emerging economy.** *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- 251- Zoltan, R., & Vancea, R. (2020). **An Insight into Organizational Team Ambidexterity.** *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(2), 793-799.

Books

- 1- Collins, J.C. and Porras, J.I. (2008). **"CMR classics: organizational vision and visionary organizations"**, California
- 2- Conway , Maree . (2015). **" Foresight: an introduction A Thinking Futures Reference Guide"** , Melbourne, Australia .
- 3- Dess, Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., Gerry McNamara, 2014 **"Strategic Management : Text and Cases"**, 7th Edition, McGraw-Hill, New York.

- 4- Dess, Gregory G.; G. T. Lumpkin and Alan B. Esner, (2007), **Strategic Management: Text and Cases**. 3rd ed. McGraw-Hill Irwin, New York, USA
- 5- Dewberry, C. 2004. (**Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice**). First published, Published in the Taylor & Franci,
- 6- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- 7- Härdle, W. K, & Simar, L. (2015). **Applied Multivariate Statistical Analysis**, (4th ed)Belmont, CA: Wadsworth.
- 8- Hitt, M. A., Keats, B. W., &Yucel, E. (2003). **Strategic leadership in global business organizations: Building trust and social capital**. In W. H.
- 9- Ivancevich , J.M Lorenzi .P Skinner , S.J & Grosby , P.B.,(2007), **"Management, Quality & Competitiveness**. McGraw-Hill/Irwin
- 10- Langton, N. & Robbins, S. (2007). **Fundamentals of organizational behavior** (3rd Canadian ed.). Toronto: Pearson Prentice Hall.
- 11- Loehle,C,(2010), **" Becoming Successful Scientist :Strategic Thinking for Scientific Discovery"** , Cambridge University, Press,U..K.
- 12- Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. **The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal**

- Distribution** (Editor: Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
- 13- Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (2002). **Motivation in education: Theory, research, and applications**. Prentice Hall.
- 14- Robert, M., (2000), **the power of strategic Thinking**: Lock in Markets, Lock out Competitors, McGraw-Hill, New York
- 15- Rollinson D. & Broad filed A., 2002 "**Organizational Behavior & Analysis**" **An Integrated Approach**, Financial Times-Prentice Hall.
- 16- Schermerhorn, J. R. J. (2002). **Management**, John Wiley & Sons Inc, New York.
- 17- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. A .(2004).**beginner's guide to structural equation modeling** (2nd ed.).
- 18- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach** (7th ed.). UK: John Wiley & Sons..
- 19- Stephen P., Robbins & Mary, 2012 "**couter, Management**, Prentice-Hall is an Imprint of Pearson" 11th ed.
- 20-Torrington , Derek , Hall Laura , And Taylor Stephen.(2002)."**Human Resource Management** “, prantice Hall, London.

Thesis and dissertations

- 1- Alshehhi, A. G. (2018). *Strategic Thinking and Strategic Planning: A Conceptual Exposition Through a Case Study of the Police Force in the UAE*. The University of Manchester (United Kingdom).
- 2- Bodwell, W. (2011). *A theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals*. Colorado State University.
- 3- Breland IV, B. T. (2001). *Learning and Performance Goal Orientations' Influence on the Goal Setting Process: Is there an Interaction Effect?* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- 4- Carelse, K. (2013). **Employees' Perceptions towards Workplace Diversity in a Financial Institution Operating in the Western Cape**, Master Dissertation, Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Sciences, University of the Western Cape, Cape Town-South Africa, November.
- 5- Dixon, K. (2007). *Being ambidextrous: the value of virtuality in teams* (Doctoral dissertation, University of Bath).
- 6- Laplume, A. (2010). **Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments**. A Thesis to be submitted to the Faculty of Graduate Studies of The University of Manitoba in fulfilment of the requirements of the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY.

- 7- McKinney, A. P. (2003). *Goal orientation: A test of competing models* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- 8- Pai , A :2007 , " **Overcoming the Innovators Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry**" , Master Dissertation , University of Nottingham
- 9- Penney, G. (2010). **Executive Fire Officers' strategic thinking capabilities and their relationship with information and communication technology** (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University).
- 10- Potgieter, R. D. (2012). *Goal orientation, the growth mindset and coping strategies for success and failure in competitive sport* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- 11- Ramukumba, N. (2017). *Building an organisational self-disruption capability for a competitive advantage: an investigation of the organisational antecedents* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- 12- Siadat &Chaharmahali S.M., (2010)," **Achieving Organizational Ambidexterity: Understanding and explaining ambidextrous organizations** “, Master Thesis, Linkoping University.
- 13- Tempelaar, M. (2010). *Organizing for ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes* (No. EPS-2010-191-STR).

- 14- Yigit, Mert, (2013) .**Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization**, Master thesis, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden .

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة محكمي مقياس الدراسة

ت	اسم الاستاذ	القب العلمي	التخصص الدقيق	موقع العمل
1	اكرم الياسري	استاذ	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
3	حسين حريجة الحسناوي	أستاذ مساعد	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
4	سعد حمود العنزي	استاذ	سلوك تنظيمي	كلية اشور الجامعة
5	احمد بريص اليساري	استاذ	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
6	عامر علي العطوي	استاذ	سلوك تنظيمي	جامعة المثنى
9	علي رزاق العابدي	استاذ	ادارة الموارد البشرية	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
10	عواد كاظم الخالدي	استاذ	احصاء	جامعة وارث الأنبياء ع / كلية الادارة والاقتصاد
11	ليث علي يوسف الحكيم	استاذ	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
14	ميثاق هاتف الفتلاوي	استاذ	إدارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء / كلية الإدارة و الاقتصاد
15	ميسون عبد الكريم محمد	استاذ مساعد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد

خطأ! استخدم علامة التبويب "الصفحة الرئيسية" لتطبيق العنوان 1 على النص الذي ترغب في أن يظهر هنا.

16	حميد سالم الكعبي	استاذ مساعد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الرافدين الجامعة
17	زينب مكي البناء	استاذ مساعد	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الإدارة و الاقتصاد

* تم ترتيب الاسماء حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.

ملحق رقم (2) تحكيم الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

برنامج الدكتوراه

تقييم آراء الخبراء حول (صدق أداة القياس) الخاص بمشروع بحث أطروحة الدكتوراه

الموسومة

دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط

للتفكير الاستراتيجي

**"دراسة تحليلية لعينة من آراء ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء
المقدسة"**

**The impact of diversity in goal orientation on top
management team ambidexterity: The mediating role of
strategic thinking**

السيد الخبير المحترم

تحية حب واحترام

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة (دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي)

راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوّم سياق ومسار الأطروحة علميا .

وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة البحث. يرجى التفضل بإبداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها، مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الاجابة على الاسئلة الآتية:

1. هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه؟
 2. هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض البحث؟
 3. هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات البحث لتكثيف المقاييس؟
- علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث والتي يمكن ايضاحها وكما في الجدول الآتي:

(المقاييس المعتمدة في البحث)

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Button, Mathieu, & Zajac, 1996)	4	توجه هدف الأداء	تنوع توجه الهدف diversity in goal orientation	1
	4	توجه هدف التعلم		
(Jansen, et al.,2016)	5	التعلم الاستكشافي	براعة الفريق Team	2

	4	التعلم الاستغلالي	ambidexterity	
(Sanjay Dhir,etal:2018)	4	الانعكاس	التفكير الاستراتيجي	3
	4	الوعي التنظيمي	strategic thinking	
	3	تحليل الوجهة		
	4	تمييز النموذج		

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية.. مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- النوع الاجتماعي:

ذكر انثى

ب- الفئة العمرية:

50-41

40-31

30 سنة فأقل

61 سنة فأكثر

60-51

ج- المؤهل العلمي:

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

اعداديه فما دون

دبلوم

د- الرتبة

لواء

عميد

عقيد

مقدم

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً- تنوع توجه الهدف: وجود اختلافات في الإطار العقلي للأفراد والتي قد تؤثر على كيفية تعامل الفرق مع المهام والأهداف ومواقف الإنجاز (Russo, 2012 :126).

1- توجه هدف التعلم: توجه أهداف التعلم هي الية تنظيم ذاتي رئيسية للأفراد المشاركين في التجارب التنموية إذ يحث التوجه نحو الهدف الأفراد على البحث عن فرص التعلم والنمو والإتقان ومتابعتها (Middleton, et al., 2019:496).

ت	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي
1	إن فرصة القيام بعمل صعب أمر مهم بالنسبة لي.		
2	عندما أفشل في إكمال مهمة صعبة، أخطط لبذل جهد أكبر في المرة القادمة التي أعمل فيها.		
3	أفضل العمل في المهام التي تجبرني على تعلم أشياء جديدة.		
4	فرصة تعلم أشياء جديدة مهمة بالنسبة لي.		
5	أبذل قصارى جهدي عندما أعمل في مهمة صعبة إلى حد ما.		
6	أحاول جاهدا تحسين أدائي السابق.		
7	إن فرصة توسيع نطاق قدراتي مهمة بالنسبة لي.		
8	عندما أجد صعوبة في حل مشكلة ما ، فأنا أستمتع بتجربة طرق مختلفة لمعرفة أيها سيعمل		

2- توجه هدف الأداء: هو الاستعداد لتبني ومتابعة أهداف معينة في سياقات الإنجاز (Pieterse, et al., 2013 :153).

ت	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي
1	أنا أفضل أن أفعل الأشياء التي يمكنني القيام بها بشكل جيد بدلاً من الأشياء التي أفعلها بشكل سيء		
2	أكون سعيد في العمل عندما أؤدي مهام أعرف أنني لن أرتكب أي أخطاء فيها		
3	أكثر الأشياء التي أستمتع بها هي الأشياء التي أفعلها بشكل أفضل		
4	آراء الآخرين حول مدى أدائي الجيد لأشياء معينة مهمة بالنسبة لي		
5	أشعر بالذكاء عندما أفعل شيئاً دون ارتكاب أي أخطاء.		
6	أحب أن أكون واثقاً تماماً من أنه يمكنني أداء مهمة بنجاح قبل أن أحاول القيام بها		
7	أحب العمل في المهام التي قمت بها بشكل جيد في الماضي.		
8	أشعر بالذكاء عندما أستطيع أن أفعل شيئاً أفضل من معظم الأشخاص الآخرين.		

ثانياً- براعة الفريق: هي المدى الذي تتخبط فيه الفرق في التعلم الاستكشافي والاستغلالي في وقت واحد، حيث يبحث أعضاؤها عن معارف ومهارات جديدة وتجربتها ويطورونها أثناء قيامهم في نفس الوقت بتنقيح وإعادة دمج وتنفيذ المعارف الموجودة (Jansen et al.,2016:4).

1. التعلم الاستكشافي: يشير الى البحث العام الواسع نسبيا لتوزيع مجالات معرفه الاعضاء الى مجالات غير مألوفة وجديده او انشاء عليها جديده من اجل دمجها (Kang&snell,2009:67).

ت	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي
1	أعضاء الفريق يبحثون بشكل منهجي عن إمكانيات جديدة.		
2	يقدم أعضاء الفريق أفكارًا وحلولًا جديدة للمشكلات المعقدة.		
3	يجرب أعضاء الفريق طرقًا جديدة ومبتكرة لإنجاز العمل.		
4	يقوم أعضاء الفريق بتقييم الخيارات المتنوعة فيما يتعلق بسير عملهم.		
5	يطور أعضاء فريقنا العديد من المهارات الجديدة أثناء أداء مهامهم		

2. التعلم الاستغلالي: يعبر عن التعلم المكتسب عن طريق البحث وسائل للتجارب واعاده استخدام طرق العمل الموجودة (Raisch&Birkinshaw,2008:389).

ت	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي
1	يعيد أعضاء الفريق ان عملية توحيد المعرفة مهمة لإنجاز العمل.		
2	يقوم أعضاء الفريق بأنشطة روتينية أثناء تنفيذ مهامهم.		
3	يطبق فريقنا منهجيات موحدة وممارسات عمل منتظمة.		

خطأ! استخدم علامة التبويب "الصفحة الرئيسية" لتطبيق العنوان 1 على النص الذي ترغب في أن يظهر هنا.

		يقوم أعضاء الفريق بتحسين وصل معارفهم وخبراتهم الحالية أثناء إنجاز العمل.	4
		يستخدم أعضاء الفريق بشكل أساسي معارفهم ومهاراتهم الحالية لأداء مهامهم.	5

ثالثا- مقياس التفكير الاستراتيجي: يعني استخدام أدوات التحليل والتكتيكات لاتخاذ إجراء حاسمة وحكيمة لمنح أفضل فرصة ممكنة لتحقيق أهدافنا سواء كانت تلك الأهداف شخصية أو مهنية (Courts & Tucker, 2012:1).

1- الانعكاس: يعد عدم التجانس والصراع عنصرين أساسيين يؤديان إلى اختلافات في وجهات النظر مما يؤدي إلى انعكاس الخيارات الاستراتيجية واعتماد الحدس الذي يمثل عامل مهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والذي تم تطويره إلى حد كبير نتيجة للتعلم من التجارب السابقة (Hogarth, 2010:90).

ت	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي
1	اعمل على إيجاد الأهداف المشتركة بين العناصر المختلفة في العمل.		
2	اخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين الوحدات والمهام التنظيمية المختلفة.		
3	انا اميز دور الفرد في اكبر الانظمة ومدى تأثيره على المخرجات.		
4	أفضل توجيه الأسئلة السببية عن حدوث الأشياء من اجل تطوير فهم أعمق حول المشاكل.		

2- الوعي التنظيمي: القدرة على تجميع ودمج عناصر متنوعة وفهم كيفية تفاعلها وكيف يمكن موازمتها لتحقيق غرض المنظمة (Maccoby et al , 2004: 3).

ت	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي
1	انا على وعي بمواقع القوة والضعف في أداء المديرية.		
2	دائماً ما اخذ بنظر الاعتبار الفرص الموجودة في بيئة عمل المديرية.		
3	أحاول التعرف بنفسي دائماً على الغموض والتعقيدات من اجل زيادة قدرتي على تفسير الأحداث وتقييمها.		
4	اهتم دائماً بتحليل الوضع الداخلي والخارجي للمديرية.		

3- تحليل التوجه: القدرة على رؤية الخطط، ومراجعة النتائج المحتملة الجديدة والإشراف على الأجزاء غير المفهومة من المعلومات ونقل الصفقات إلى صورة جديدة بالملاحظة وتحليل الاتجاه بطريقة مبتكرة وأساسية (Collins& Porras, 2008:11).

ت	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي
1	أفهم وضع المديرية ضمن الإطار الواسعة لبيئة العمل، مثل العلاقة بالدولة والأنظمة والساحة الدولية.		
2	أفهم التغييرات المتنوعة في البيئة الداخلية والخارجية للمديرية.		
3	أفضل تصميم العمليات والآليات اللازمة لتعزيز التغيير والتطوير داخل المديرية.		

4- تمييز النموذج: فهم واستيعاب البيانات والمواقف المميزة التي يحتمل أن تكون متعارضة وبناء نظرة مستقبلية معززة (Tavakoli&Lawton,2005:45).

خطأ! استخدم علامة التبويب "الصفحة الرئيسية" لتطبيق العنوان 1 على النص الذي ترغب في أن يظهر هنا.

ت	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي
1	أحاول فهم الروابط بين الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية في بيئة عمل المديرية.		
2	أحاول اختيار واستخدام أنماط العمل المناسبة لخلفية عمل المديرية.		
3	أفضل تجاهل المكاسب قصيرة الأمد من أجل تحقيق مكاسب بعيدة الأمد للمديرية.		
4	أحاول فهم الروابط بين الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية في بيئة عمل المديرية.		

ملحق رقم (3) استمارة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

برنامج الدكتوراه

دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط

للتفكير الاستراتيجي

"دراسة تحليلية لعينة من اراء ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء
المقدسة"

**The impact of diversity in goal orientation on top
management team ambidexterity: The mediating role of
strategic thinking**

الأسانذة الأفاضل-----المحترمين

تحية حب واحترام.....

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة (دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي)

وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة البحث. يرجى التفضل بإبداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها، مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الاجابة على الاسئلة الآتية:

4. هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه؟

5. هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض البحث؟

6. هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات البحث لتكثيف المقاييس؟

علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث والتي يمكن ايضاحها وكما في الجدول الآتي:

(المقاييس المعتمدة في البحث)

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(VandeWalle, 1997)	4	توجه هدف التعلم	تنوع توجه الهدف	1
	4	توجه هدف الأداء-اثبات	diversity in goal orientation	
	4	توجه هدف الأداء-تجنب		
(Jansen, et al.,2016)	5	التعلم الاستكشافي	براعة الفريق Team	2

	4	التعلم الاستغلالي	ambidexterity	
(Sanjay Dhir,etal:2018)	4	الانعكاس	التفكير الاستراتيجي	3
	4	الوعي التنظيمي	strategic	
	3	تحليل الوجهة	thinking	
	4	تمييز النموذج		

نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية.. مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

ت- النوع الاجتماعي:

ذكر انثى

ث- الفئة العمرية:

50-41

40-31

30 سنة فأقل

61 سنة فأكثر

60-51

ج- المؤهل العلمي:

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

اعداديه فما دون

دبلوم

د- الرتبة

لواء

عميد

عقيد

مقدم

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً- تنوع توجه الهدف: وجود اختلافات في الإطار العقلي للأفراد والتي قد تؤثر على كيفية تعامل الفرق مع المهام والأهداف ومواقف الإنجاز. (Russo, 2012 :126).

3- توجه هدف التعلم: هو الية تنظيم ذاتي رئيسية للأفراد المشاركين في التجارب التنموية إذ يحث التوجه نحو الهدف الأفراد على البحث عن فرص التعلم والنمو والإتقان ومتابعتها (Middleton, et al., 2019:496).

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
1	أنا على استعداد لاختيار مهمة عمل صعبة يمكنني أن أتعلم منها كثيراً.				
2	غالبًا ما أبحث عن فرص لتطوير مهارات ومعارف جديدة .				
3	أستمتع بالمهام الصعبة في العمل حيث سأتعلم مهارات جديدة.				
4	بالنسبة لي ، فإن مزيداً من التطوير لقابلية العمل الخاصة بي مهم بما يكفي لتحمل المخاطر .				

4- توجه هدف الأداء-إثبات: هو الاستعداد لتبني ومتابعة أهداف معينة في سياقات الإنجاز. (Pieterse, et al., 2013 :153).

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
1	أحب ان يظهر ادائي أفضل من زملائي في العمل.				
2	أحاول معرفة ما يلزم لإثبات قدرتي للآخرين في العمل.				
3	أستمتع عندما يدرك الآخرون في العمل مدى جودة أدائي.				

خطأ! استخدم علامة التبويب "الصفحة الرئيسية" لتطبيق العنوان 1 على النص الذي ترغب في أن يظهر هنا.

4	أفضل العمل في مشاريع يمكنني من خلالها إثبات قدرتي للآخرين				
---	---	--	--	--	--

3-توجه الأداء- تجنب: الرغبة في تجنب الاحكام السلبية حول القدرة على المقارنة مع الاخرين

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	أتجنب تولي مهمة جديدة إذا كانت هناك فرصة لأن أبدو غير كفاء إلى حد ما للآخرين.				
2	إن تجنب إظهار القدرة المنخفضة أكثر أهمية بالنسبة لي من تعلم مهارة جديدة.				
3	أنا قلق بشأن تولي مهمة في العمل إذا كان أدائي سيكشف عن ضعف قدراتي.				
4	أفضل تجنب المواقف في العمل اذ قد يكون أدائي ضعيفاً.				

ثانيا- براعة الفريق: هي المدى الذي تنخرط فيه الفرق في التعلم الاستكشافي والاستغلالي في وقت واحد، حيث يبحث أعضاؤها عن معارف ومهارات جديدة وتجربتها ويطورونها أثناء قيامهم في نفس الوقت بتنقيح وإعادة دمج وتنفيذ المعارف الموجودة (Jansen et al.,2016:4).

2. التعلم الاستكشافي: يشير إلى البحث العام الواسع نسبيا لتوزيع مجالات معرفه الاعضاء الى مجالات غير مألوفة وجديده او انشاء عليها جديده من اجل دمجها (Kang&snell,2009:67).

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	أعضاء الفريق يبحثون بشكل منهجي عن إمكانيات جديدة.				
2	يقدم أعضاء الفريق أفكارًا وحلولًا جديدة للمشكلات المعقدة.				
3	يجرب أعضاء الفريق طرقًا جديدة ومبتكرة لإنجاز				

خطأ! استخدم علامة التبويب "الصفحة الرئيسية" لتطبيق العنوان 1 على النص الذي ترغب في أن يظهر هنا.

					العمل.
					4 يقوم أعضاء الفريق بتقييم الخيارات المتنوعة فيما يتعلق بسير عملهم.
					5 يطور أعضاء فريقنا العديد من المهارات الجديدة أثناء أداء مهامهم

2. التعلم الاستغلالي: يعبر عن التعلم المكتسب عن طريق البحث وسائل للتجارب واعداده استخدام طرق العمل الموجودة (Raisch&Birkinshaw,2008:389).

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	يعيد أعضاء الفريق ان عملية توحيد المعرفة مهمة لإنجاز العمل.				
2	يقوم أعضاء الفريق بأنشطة روتينية أثناء تنفيذ مهامهم.				
3	يطبق فريقنا منهجيات موحدة وممارسات عمل منتظمة.				
4	يقوم أعضاء الفريق بتحسين وصلف معارفهم وخبراتهم الحالية أثناء إنجاز العمل.				
5	يستخدم أعضاء الفريق بشكل أساسي معارفهم ومهاراتهم الحالية لأداء مهامهم.				

ثالثا- مقياس التفكير الاستراتيجي: يعني استخدام أدوات التحليل والتكتيكات لاتخاذ إجراء حاسمة وحكيمة لمنح أفضل فرصة ممكنة لتحقيق أهدافنا سواء كانت تلك الأهداف شخصية أو مهنية (Courts& Tucker,2012:1).

5- الانعكاس: يعد عدم التجانس والصراع عنصرين أساسيين يؤديان إلى اختلافات في وجهات النظر مما يؤدي إلى انعكاس الخيارات الاستراتيجية واعتماد الحدس الذي يمثل عامل مهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والذي تم تطويره إلى حد كبير نتيجة للتعلم من التجارب السابقة (Hogarth,2010:90).

خطأ! استخدم علامة التبويب "الصفحة الرئيسية" لتطبيق العنوان 1 على النص الذي ترغب في أن يظهر هنا.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
1	نعمل على إيجاد الأهداف المشتركة بين العناصر المختلفة في العمل.				
2	نأخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين الوحدات والمهام التنظيمية المختلفة.				
3	نحن نميز دور الفرد في اكبر الانظمة ومدى تأثيره على المخرجات.				
4	نفضل توجيه الأسئلة السببية عن حدوث الأشياء من اجل تطوير فهم أعمق حول المشاكل.				

6- الوعي التنظيمي: القدرة على تجميع ودمج عناصر متنوعة وفهم كيفية تفاعلها وكيف يمكن موازمتها لتحقيق غرض المنظمة (Maccoby etal , 2004: 3).

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
1	نحن على وعي بمواقع القوة والضعف في أداء المديرية.				
2	دائماً ما نأخذ بنظر الاعتبار الفرص الموجودة في بيئة عمل المديرية.				
3	نحاول التعرف دائماً على الغموض والتعقيدات من اجل زيادة قدرتنا على تفسير الأحداث وتقييمها.				
4	نهتم دائماً بتحليل الوضع الداخلي والخارجي للمديرية.				

7- تحليل التوجه: القدرة على رؤية الخطط، ومراجعة النتائج المحتملة الجديدة والإشراف على الأجزاء غير المفهومة من المعلومات ونقل الصفقات إلى صورة جديرة بالملاحظة وتحليل الاتجاه بطريقة مبتكرة وأساسية (Collins & Porras, 2008:11).

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	فهم وضع المديرية ضمن الإطار الواسعة لبيئة العمل، مثل العلاقة بالدولة والأنظمة والساحة الدولية.				
2	فهم التغييرات المتنوعة في البيئة الداخلية والخارجية للمديرية.				
3	نفضل تصميم العمليات والآليات اللازمة لتعزيز التغيير والتطوير داخل المديرية.				

8- تمييز النموذج: فهم واستيعاب البيانات والمواقف المميزة التي يحتمل أن تكون متعارضة وبناء نظرة مستقبلية معززة (Tavakoli & Lawton, 2005:45).

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	نحاول فهم الروابط بين الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية في بيئة عمل المديرية.				
2	نحاول اختيار واستخدام أنماط العمل المناسبة لخلفية عمل المديرية.				
3	نفضل تجاهل المكاسب قصيرة الأمد من أجل تحقيق مكاسب بعيدة الأمد للمديرية.				
4	نحاول فهم الروابط بين الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية في بيئة عمل المديرية.				

ملحق رقم (4) مجتمع وعينة الدراسة

ان هذه الدراسة تسعى لمعرفة مدى دور تنوع توجه الهدف في تعزيز براعة فريق الإدارة العليا من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي ومدى إمكانية خلق مستوى متقدم من السلوكيات التطوعية الإيجابية لما لها من تأثير على واقع العمل المنظمي والمجتمعي لذا تم اخذ مجتمع الدراسة تابع وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة.

قوة الشرطة العراقية هي قوة الشرطة النظامية المسؤولة عن إنفاذ القانون المدني داخل العراق. عام 1921 تآلفت الحكومة العراقية حيث أصدرت وزارة الداخلية العراقية أمراً بتشكيل قوة من الشرطة وبذلك أول نواة للشرطة في العراق، في عام 1922 تم تأسيس مديرية الشرطة العامة بإدارة عراقية.

ان بداية ظهور الشرطة في العراق بمفهومها الحالي أبان الحكم العثماني للبلاد، تمثلت بنظام الجندرمة وما يسمى بالشبانة وأغلبهم من المتطوعين المحليين تحت قيادة من ضباط الشرطة الأتراك.

وبعد الاحتلال البريطاني للعراق عام 1917 وبموجب بيان البوليس رقم (72) لسنة 1920 لغرض تنظيم وتحديد (واجبات وصلاحيات الشرطة) بعد إنشاء دولة العراق الحديثة آنذاك تشكلت مؤسسات البوليس التابعة للقيادة العسكرية المحتلة من عدد من ضباط الشرطة الهنود المتمرسين وشرطة ما يسمى (كونستابل) إضافة إلى مجندين محليين باسم (الليفي)، ضابطين عراقيين و92 مفوض (من الهنود) والعراقيين وغيرهم و71 موظفاً بريطانياً و22 ضابطاً بريطانياً، وعين المقدم بريسكوت مفتشاً عاماً للشرطة آنذاك.

كان عام 1921 عندما تآلفت الحكومة العراقية حيث أصدرت وزارة الداخلية العراقية أمراً بتشكيل قوة من الشرطة وبذلك أول نواة للشرطة في العراق. وفي 9 كانون الثاني 1922 قامت الحكومة العراقية بتعيين أول مدير عام للشرطة (نوري السعيد) وحددت واجبات مدير الشرطة العام ومدراء شرطة الألوية ومسؤولياتهم أمام مدير الشرطة العام وحددت واجبات معاوني مديري الشرطة ومأموري المراكز ومفتش الشرطة العام وهيئة ضباط التفتيش التابعين له وعلاقاته بمدير الشرطة العام ومديري شرطة الألوية. وفي نفس العام عين لأول مرة مدير شرطة لكل لواء من ألوية العراق مع عدد من معاونين له وكان التعاون متواصل بين الضباط العراقيين والبريطانيين بشأن تدريب القوة وتعيين واجباتها وتحديد المسؤوليات حتى عام 1927 وتم تعيين عدد من العراقيين بوصفهم ضباطاً في الشرطة العراقية وبوشر بالاستغناء عن الضباط الإنكليز والهنود في هذا المرفق الحيوي في حياة المواطنين العراقيين وإحلال ضباط عراقيين بدلاً منهم في واجبات وخدمات الشرطة. ومنذ ذلك الوقت والشرطة العراقية تحتفل بهذا التاريخ كتأريخ تأسيس للشرطة العراقية.

وفي عام 1924 أصدرت وزارة الداخلية العراقية حينذاك تعليمات الشرطة لحين صدور أول قانون لخدمة الشرطة.

وعلى الرغم من التطور الكبير الذي شهدته المؤسسة الأمنية في العراق حيث شمل هذا التطور كل مفاصل العمل في دوائر الوزارة وإدخال علوم التكنولوجيا الحديثة عليها إلا إن التحدي لهذه المؤسسة بات أكبر بسبب نقشي السلوك الاجرامي. وهذا بدوره يتطلب من وزارة الداخلية مضاعفة الجهود ورسم خطط واستراتيجيات أمنية متطورة تتناسب وحجم تطور السلوك الإجرامي في العالم عامة وفي العراق خاصة.

ومن خلال ما تقدم فإن وزارة الداخلية ومن خلال رؤية واستراتيجية القائمين على العمل الأمني في العراق واكبت التطور العلمي والاستعانة بالتطور التكنولوجي واعتماد التخطيط القائم على أسس منهجية في وضع البرامج التي تنهض بعمل الوزارة وتحديد الغايات التي نسعى إليها.

وان وزارة الداخلية تنظر إلى الأمن بمفهومه الشامل ومن منظور ديمقراطي يأخذ بعين الاعتبار سيادة القانون وبناء دولة المؤسسات لأننا نؤمن أيماناً قاطعاً إن تطور الأمن في العراق يبني عليه تطور كل المرافق الأخرى.

وإن الواجبات المحددة لوزارة الداخلية من خلال قوانينها تهدف بشكل عام إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة في حفظ الأمن الداخلي لجمهورية العراق وتوطيد النظام العام وحماية الحقوق الدستورية وبشكل خاص إلى حماية أرواح الناس وحياتهم والأموال العامة والخاصة وضمان سلامتها من اي خطر يهددها ومنع ارتكاب الجرائم واتخاذ الإجراءات القانونية بحق مرتكبيها والسعي لإنجاز التشريعات من اجل تأطير الأداء بالنص القانوني. تم اخذ عينة الدراسة من توابع ومفاصل وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة وتضم توابع وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة عددا من المديريات والأقسام وعلى الشكل الآتي:

1- مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة والمنظمات وتضم بدورها

- أ- مديرية الشؤون الإدارية والمالية
- ب- مديرية شؤون البنى التحتية
- ت- مديرية الجنائية والحركات
- ث- مديرية حماية المنظمات والمرافق الحيوية
- ج- مديرية شؤون الافواج
- ح- مديرية مكافحة الجريمة

- خ- مديرية مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية
- د- مديرية مدينة الامام الحسين عليه السلام
- ذ- مديرية حماية المرقدين الشريفيين
- ر- مديرية البلدة
- ز- مديرية النجدة
- س- مديرية الاتصالات
- ش- مديرية الاقضية والنواحي
- ص- مديرية شؤون السيطرات والطرق الخارجية
- ض- مديرية الشرطة النهرية
- ط- مديرية شرطة عين التمر
- ظ- مديرية شرطة الهندية
- ع- مديرية المتفجرات

- غ- قسم العلاقات والاعلام
- ف- قسم حماية الاثار والتراث
- ق- قسم الاشغال الهندسية
- ك- قسم الاليات
- ل- قسم الميرة
- م- قسم الحركات
- ن- قسم تحقيق الأدلة والتسجيل الجنائي
- هـ- قسم إدارة وتدريب الكلاب البوليسية
- و- قسم المتابعة واللجان
- ي- قسم الشرطة القضائية
- أأ- قسم حماية شركات الاعمار
- بب- قسم حماية الاسرة والطفل من العنف الاسري
- تت- قسم التدقيق والرقابة الداخلي
- ثث- قسم التدريب والدورات

ج-ج- قسم شرطة الاحداث

- 2- مديرية الدفاع المدني
 - 3- مديرية الشؤون الداخلية والامن
 - 4- مديرية المرور
 - 5- مديرية الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية
 - 6- مديرية استخبارات الجريمة المنظمة
 - 7- مديرية شرطة السكك الحديدية
 - 8- مديرية شرطة الطاقة
 - 9- مديرية شرطة النفط
 - 10- مديرية شرطة الكهرباء
 - 11- مديرية شرطة الكمارك الحدودية
- فضلا عن اقسام متعددة أخرى تابعة الى المديریات المذكورة اعلاه وغيرها من التشكيلات الإدارية والعسكرية التابعة لوزارة الداخلية.

تم اخذ هذه العينة وفقا لطبيعة الإمكانيات التي يسرت اجراء الدراسة، وكانت تفاصيل العينة كالآتي:

- عينة الدراسة لجميع المتغيرات والتي بلغ عدد (314) مستجيباً من ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة.

جدول (1)
وصف عينة الدراسة

العوامل الديمغرافية	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	310	99%
	انثى	4	1%
المجموع		314	100%
العمر	30 – 21	0	0%
	40 – 31	122	39%
	50 – 41	90	29%

خطأ! استخدم علامة التبويب "الصفحة الرئيسية" لتطبيق العنوان 1 على النص الذي ترغب في أن يظهر هنا.

26%	83	50 - 60	
6%	19	60 سنة فأكثر	
100%	314		المجموع
4%	13	اعدادية او دون	المؤهل العلمي
34%	108	اعدادية	
56%	174	بكالوريوس	
5%	16	ماجستير	
1%	3	دكتوراه	
100%	314		المجموع
55%	171	مقدم	الرتبة
30%	97	عقيد	
14%	44	عميد	
1%	2	لواء	
100%	314		المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مجتمع الدراسة

Abstract

The study aims to know the role of the diversity of goal orientations as independent variable of its dimensions (learning goal orientation, goal orientation - proof, and performance goal orientation - avoidance), which was determined based on me (**VandeWalle, 1997**). In the ambidexterity of the senior management team as a dependent variable through its dimensions (exploratory learning and exploitative learning), which was identified based on (**Jansen, et al., 2016**). Strategic thinking as a mediating variable with its dimensions (reflection, organizational awareness, destination analysis, and model discrimination), which was identified based on (**Sanjay Dhir, etal: 2018**).

In view of the importance of the security sector and its impact in the country, the study was conducted on all subordinates of the Ministry of Interior in the holy province of Karbala, as the opinions of a sample of (314) senior and middle leaders in the organization in question were surveyed, and they are of the rank of (Lieutenant Colonel, Colonel, Brigadier, Major General). Through the questionnaire as the main tool for obtaining data and information

A set of statistical methods was used (Cronbach's alpha test, mean, standard deviation, coefficient of variation, relative importance, simple correlation coefficient, and the statistical programs (SPSS V. 25) (Amos V. 23).

The study reached a set of conclusions, the most important of which is (that teams that are characterized by the goal of avoiding performance do not necessarily have the ability to achieve ambidexterity in the management of exploratory learning and exploitation), and the study concluded with a set of recommendations, most notably (most of the innovations and great and distinctive achievements made by organizations At the world level, it was born in the womb of an organizational climate dominated by democracy that allows individuals to express and share their opinions and what they know and work as a single work team, so it is necessary to create that climate so that ambidexterity prevails).

خطأ! استخدم علامة التبويب "الصفحة الرئيسية" لتطبيق العنوان 1 على النص الذي ترغب في أن يظهر هنا.

Opening words: Diversity of goal orientation, ambidexterity of the senior management team, strategic thinking.

The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University
College of Administration and Economic
Department of Business Administration



The role of goal-orientation diversity in enhancing the ambidexterity of the top management team through the mediating role of strategic thinking

Analytical study of a sample of the views to officers of the Ministry of Interior in the Holy Karbala Governorate

Dissertation Submitted to The Council of College of Administration and Economics ,Karbala University as A Partial Fulfillment of the Requirements for The Philosophy Doctoral Degree in Business Administration Sciences

By

Abdullah Ali Seger

Supervised by

Prof. Dr

Elham Nazem Al Shaibani

Prof. Dr

Faisal Alwan altaie

1443ھ - 2022م