

الدور الوسيط للبراءة المنظمة في أثر التفكير الاستراتيجي
على الخصائص الريادية دراسة حالة في شركة
آسيا سيل للاتصالات في - العراق

إعداد

قاسم ناصر فيض الله

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الأول، 2025

**The Mediating Role of Organizational Ambidexterity in the Impact
of Strategic Thinking on Entrepreneurial Characteristics
–A Case Study of Asiacell Telecom Company in Iraq**

Prepared by
Qasim Naser Faidhalla

Supervised by
Professor Dr. Ahmad Ali Salih

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master's Degree in Business Administration**

**Department of Business
Faculty of Business
Middle East University
December, 2025**

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: الدور الوسيط للبراعة المنظمة في أثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في - العراق.

للباحث: قاسم ناصر فيض الله.

وأجيزت بتاريخ: 30 / 12 / 2025.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. أحمد علي صالح	مشرقا	جامعة الشرق الأوسط	
د. مراد سليم عطيان	عضوا من داخل الجامعة ورئيسا	جامعة الشرق الأوسط	
د. اسمهان ماجد الطاهر	عضوا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. احمد إسماعيل المعاني	عضوا من خارج الجامعة	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	

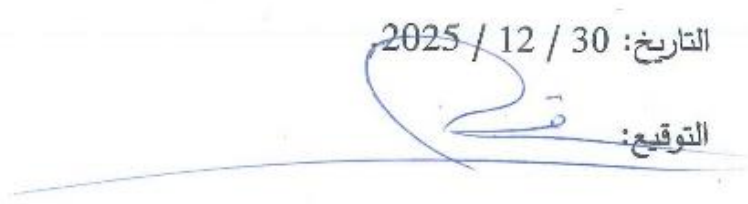
التفويض

أنا قاسم ناصر فيض الله، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: قاسم ناصر فيض الله.

التاريخ: 2025 / 12 / 30

التوقيع:



الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر العظيم والتقدير إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح، لما تفضل به من توجيه علمي رصين، ومتابعة دقيقة، ونصائح قيّمة كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها بالصورة العلمية السليمة.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة الكرام، على وقتهم وجهودهم المبذولة، وملاحظاتهم العلمية البناءة، التي كان لها الأثر الكبير في إثراء هذه الرسالة وضمان دقتها الأكاديمية،

كما أعبر عن خالص امتناني واعتزازي بأصدقائي الأوفياء، الذين كانوا سندًا ودعمًا معنويًا لي طوال فترة الدراسة.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جامعة الشرق الأوسط، على ما قدمته من بيئة أكاديمية متميزة دعمت مسيرتي العلمية

الباحث

قاسم ناصر فيض الله

الإهداء

إلى التي أفضّلها عن نفسي، فهي التي ضحّت من أجلي دون ملل أو كلل ، وكانت نبع الحنان،

والذي بذلت كل الجهد في سبيل إسعادي دائماً وأبداً، إليك وحدكِ أُمي الحبيبة.

دائماً ما نسير في دروب الحياة، ويبقى معنا من يسيطر على أذهاننا في كل طريق نسلكه، فلكَ

أنت يا صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم اراك تبخل على

بأي شيء طلبته في حياتي، إنه أنتَ والدي العزيز.

وإلى أخواني الأعزاء الدكتور محمد ناصر فيض الله و(عائلة الكريمة) والدكتور سرمد ناصر

فيض الله و(عائلة الكريمة)،

هم الذين كانوا ولا يزالون ملاذي وفخري وامتداد روحي وفخري في الحياة، فأنتم مني وأنا منكم.

وإلى أختي الوحيدة والغالية الست سارة ناصر فيض الله و(عائلتها الكريمة) ذات القلب النقي

والحضور الدافئ، كانت دائماً سنداً لطيفاً وكلمة طيبة تشدّ بها أزري، فلكَ مني كل الشكر والمحبة

والتقدير.

أهديكم جميعاً هذا العمل المتواضع، راجياً من الله تعالى أن يكتب لنا التوفيق.

الباحث:

قاسم ناصر فيض الله

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
قرار لجنة المناقشة.....	ب.....
التفويض.....	ج.....
الشكر والتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الاشكال.....	ي.....
قائمة الملحقات.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ن.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة.....	1.....
2-1 مشكلة الدراسة.....	3.....
3-1 اهداف الدراسة.....	4.....
4-1 أهمية الدراسة.....	5.....
5-1 اسئلة الدراسة وفرضياتها.....	7.....
6-1 أنموذج الدراسة.....	10.....
7-1 التعريفات الاجرائية.....	12.....
8-1 حدود الدراسة.....	14.....
9-1 محددات الدراسة.....	15.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري.....	16.....
2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة.....	28.....
3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	35.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

36	1-3 منهج الدراسة.....
37	2-3 مجتمع الدراسة وعينتها
38	3-3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
40	4-3 صدق أداة الدراسة وثباتها.....
48	5-3 المعالجات الاحصائية المستخدمة.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

49	1-4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
60	2-4 اختبار التوزيع الطبيعي.....
61	3-4 التداخل الخطي بين المتغيرات (Multicollinearity).....
65	4-4 تقييم نموذج القياس (Measurement Model Assessment).....
73	5-4 اختبار فرضيات الدراسة.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

92	1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي.....
94	2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالخصائص الريادية
98	3-5 مناقشة نتائج المتغير الوسيط: البراعة المنظمة.....
100	4-5 مناقشة نتائج الفرضيات.....
113	5-5 التوصيات.....
114	6-5 مقترحات للدراسات المستقبلية
115	قائمة المراجع
125	الملحقات.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الفصل - رقم الجدول
38	العينة من شركة آسيا سيل حسب المستوى التنظيمي	1 - 3
40	مراجع اعداد وتطوير الاستبانة	2 - 3
41	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس التفكير الاستراتيجي	3 - 3
42	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه	4 - 3
43	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس البراعة المنظمة	5 - 3
44	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمحاور	6 - 3
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	7 - 3
49	المتوسطات الحسابية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	1 - 4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمنظور النظم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	2 - 4
54	المتوسطات الحسابية المتعلقة بالخصائص الريادية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	3 - 4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالرؤية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	4 - 4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالابتكار مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	5 - 4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتبني المخاطرة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	6 - 4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبراعة المنظمة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	7 - 4
60	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	8 - 4
62	مصفوفة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي و البراعة المنظمة	9 - 4
63	معاملات VIF و Tolerance التفكير الاستراتيجي والبراعة المنظمة	10 - 4
64	نتائج اختبار الارتباط الذاتي (ديرين-واتسون)	11 - 4
67	التحليلات العاملية لفقرات الدراسة	12 - 4
70	مؤشرات الثبات والصدق التقاربي	13 - 4

الصفحة	العنوان	رقم الفصل - رقم الجدول
71	مصفوفة معيار Fornell-Larcker لصدق التمييز	14 - 4
73	نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية	15 - 4
76	نتائج اختبار المسار لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة الرؤية	16 - 4
78	نتائج اختبار المسار لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة الابتكار	17 - 4
81	نتائج اختبار المسار لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة تبني المخاطرة	18 - 4
83	نتائج اختبار المسار لأثر التفكير الاستراتيجي على البراعة المنظمة	19 - 4
86	نتائج اختبار المسار لأثر البراعة المنظمة على الخصائص الريادية	20 - 4
88	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لتأثير التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية عبر البراعة المنظمة	21 - 4

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الفصل - رقم الشكل
10	أنموذج الدراسة	1 - 1
39	مراحل تطوير الاستبانة	1 - 3
66	نموذج القياس القياسي الناتج عن برنامج Smart PLS	1 - 4
74	نموذج المسار المباشر للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والخصائص الريادية	2 - 4
76	نموذج المسار المباشر لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة الرؤية	3 - 4
80	نموذج المسار المباشر لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة الابتكار	4 - 4
81	نموذج المسار المباشر لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة تبني المخاطرة	5 - 4
84	نموذج المسار المباشر لأثر التفكير الاستراتيجي على البراعة المنظمة	6 - 4
86	نموذج المسار المباشر لأثر البراعة المنظمة على الخصائص الريادية	7 - 4
90	نموذج المسار المباشر وغير المباشر لأثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية عبر البراعة المنظمة كمتغير وسيط	8 - 4

قائمة الملحقات

الرقم	العنوان
1	المقابلات
2	قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة
3	الاستبانة للمستجيب
4	كتاب تسهيل مهمة الباحث

الدور الوسيط للبراعة المنظمة في أثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في - العراق

إعداد

قاسم ناصر فيض الله

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الخصائص الريادية في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، مع اختبار الدور الوسيط للبراعة المنظمة. وانطلقت الدراسة من أهمية التفكير الاستراتيجي بوصفه مدخلاً تنظيمياً داعماً لتطوير السلوك الريادي، عبر بناء رؤية واضحة، وتعزيز الابتكار، ودعم تبني المخاطرة ضمن بيئة تنافسية متغيرة.

اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم جمع البيانات بالاستبانة التي طُورت بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، ثم التحقق من صدقها وثباتها وفق مؤشرات القياس المعتمدة وقام الباحث بتوزيع الاستبانة الإلكترونية من خلال Google Forms على أفراد مجتمع الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية حيث تم توزيع 322. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي، إضافة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS

وأظهرت النتائج الوصفية أن مستوى التفكير الاستراتيجي جاء مرتفعاً، كما تمثل المتغير التابع في الخصائص الريادية بأبعادها (الرؤية، الابتكار، تبني المخاطرة)، وقد جاءت بمستوى متوسط، أما المتغير الوسيط البراعة المنظمة، فقد بينت النتائج الوصفية أنها جاءت بمستوى مرتفع.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً للتفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية ككل، كما أثبتت النتائج وجود أثر دال للتفكير الاستراتيجي على أبعاد الخصائص الريادية، وأثبتت النتائج كذلك وجود أثر إيجابي دال للتفكير الاستراتيجي على البراعة المنظمة كما بيّنت النتائج وجود أثر دال للبراعة المنظمة على أبعاد الخصائص الريادية، وأكدت نتائج تحليل الوساطة وجود تأثيرات غير مباشرة دالة للتفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية عبر البراعة المنظمة، حيث كانت البراعة المنظمة وسيطاً جزئياً .

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني التفكير الاستراتيجي بوصفه ممارسة قيادية يومية داخل الشركة، ودعم البراعة المنظمة من خلال سياسات تحقق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة وتحسين العمليات القائمة، إلى جانب تطوير نظم الاستشعار السوقي ومشاركة العملاء في توليد الفرص، بما يسهم في رفع مستوى الرؤية والابتكار وتبني المخاطرة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الخصائص الريادية، البراعة المنظمة، شركة آسيا سيل للاتصالات.

The Mediating Role of Organizational Ambidexterity in the Impact of Strategic Thinking on Entrepreneurial Characteristics – A Case Study at Asiatic Telecommunications Company in Iraq

Prepared by

Qasim Naser Faidhalla

Supervised by

Professor Dr. Ahmad Ali Salih

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic thinking on enhancing entrepreneurial characteristics at AsiaCell Telecommunications Company in Iraq, while testing the mediating role of organizational ambidexterity. The study stemmed from the importance of strategic thinking as an organizational approach that supports the development of entrepreneurial behavior by building a clear vision, enhancing innovation, and supporting risk-taking within a dynamic competitive environment.

The study adopted a case study methodology. Data were collected using a questionnaire developed based on theoretical literature and previous studies. Its validity and reliability were verified according to established measurement indicators. The researcher distributed the electronic questionnaire via Google Forms to members of the study population using a proportional stratified random sampling method, with a total of 322 questionnaires distributed. Data were analyzed using descriptive and inferential statistics, in addition to Structural Equation Modeling using the Partial Least Squares approach (PLS-SEM) through the SmartPLS software.

The descriptive results showed that the level of strategic thinking was high, The dependent variable, entrepreneurial characteristics with its dimensions (vision, innovation, and risk-taking), was found to be at a moderate level, As for the mediating variable, organizational ambidexterity, the descriptive results indicated a high level.

The hypothesis testing results revealed a strong, positive, and statistically significant effect of strategic thinking on entrepreneurial characteristics as a whole. The results also confirmed a significant effect of strategic thinking on the dimensions of entrepreneurial characteristics. In addition, a positive and statistically significant effect of strategic thinking on organizational ambidexterity was found. The findings further indicated a significant effect of organizational ambidexterity on the dimensions of entrepreneurial characteristics. Mediation analysis confirmed the presence of statistically significant

indirect effects of strategic thinking on entrepreneurial characteristics through organizational ambidexterity, which acted as a partial mediator.

The study recommended strengthening the adoption of strategic thinking as a daily leadership practice within the company and supporting organizational ambidexterity through policies that balance the exploration of new opportunities with the improvement of existing operations. It also emphasized the development of market sensing systems and customer participation in opportunity generation, which would contribute to enhancing vision, innovation, and risk-taking, and achieving a sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategic Thinking, Entrepreneurial Characteristics, Organizational Ambidexterity, AsiaCell Telecommunications Company.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 اهداف الدراسة

5-1 اسئلة الدراسة وفرضياتها

5-1 اهمية الدراسة

6-1 أنموذج الدراسة

7-1 التعريفات الاجرائية

8-1 حدود الدراسة

9-1 محددات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة

في عالم اليوم الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير، أصبحت التكنولوجيا وأساليب العمل تلعب دورًا محوريًا في جميع المجالات. فقد تحوّل العالم إلى قرية صغيرة بفضل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

أصبحت ريادة الأعمال تحظى باهتمام واسع حول العالم، سواء من الدول أو المنظمات الدولية، نظرًا لما تملكه من قدرة على تحقيق نتائج إيجابية في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية كما أوضح كركمان (2020) فهي تساهم في زيادة الدخل، وتقليل معدلات البطالة، والحد من السلوكيات السلبية، كما تتيح فرصًا لتطوير المهارات وبناء قدرات الأفراد (OECD, 2023). ولتحقيق النجاح في ريادة الأعمال، لا بد من توافر مجموعة من السمات والخصائص لدى الشخص الريادي (بخضر، 2019)؛ بحيث أصبحت تلك الخصائص محط اهتمام واسع نظرًا لأهميتها، خاصة أن تلك الخصائص لا تُولد مع الإنسان بالضرورة، بل يمكن اكتسابها وتنميتها مع الوقت (صالح، 2013).

وأظهرت نتائج دراسة (Lubis 2017) أن المنظمات التي تتبنى الفكر الاستراتيجي كجزء من استراتيجيتها، تصبح أكثر قدرة على النمو والتوسع، لأنها تجعل من الريادة جزءًا من ثقافتها الداخلية. وفقًا لـ (Lubis 2017) فإن تعزيز ريادة الأعمال من خلال التفكير الاستراتيجي داخل المنظمة يدفعها نحو أداء أفضل، ويزيد من تركيز القادة على النتائج، مما يعزز من مكانتها في السوق. ويرى (Mokaya and Lubis, 2021) أن تعزيز التفكير الاستراتيجي في جميع مستويات الإدارة. يقود

المنظمات الى التميز والقدرة على الاستجابة لتغيرات السوق، وذلك من خلال ترسيخ ثقافة الريادة، وإطلاق مبادرات تدعم الأفكار الجديدة وتقلل من الزمن اللازم لتطبيقها.

تُعد الريادة من الأدوات المهمة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال اليوم لتعزيز تقدمها في ظل التغيرات السريعة في البيئة المعاصرة. (غازي، 2022)، ويأتي ذلك من خلال البحث عن طرق جديدة تُمكن المنظمة من مواصلة الابتكار والنمو وتحقيق الاستمرارية (Davidsson, 2023) ولهذا، تسعى المؤسسات إلى دعم موظفيها وتشجيعهم على توليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها، كما تعمل على تعزيز ثقافة تقبل المخاطرة واستغلال الفرص غير التقليدية من خلال البراعة المنظمة، وقد أشارت دراسة Anzenbacher and Wagner (2020) إلى أن أبعاد البراعة المنظمة، وتحديدًا "الاستكشاف" و"الاستغلال"، تلعب دورًا كبيرًا في دعم الريادة داخل المنظمات. وقد بينت الدراسة أن وجود هذه الأبعاد يعزز قدرة المؤسسات على التوازن بين البحث عن فرص جديدة من جهة، والاستفادة المثلى من الموارد الحالية من جهة أخرى، وأكدت الدراسة أيضًا على أهمية تطوير مصادر المعرفة داخل المنظمة، والربط بينها وبين الأداء الريادي، وتوصلت النتائج إلى أن الجمع بين الاستكشاف والاستغلال يساعد على تعزيز مضمون البراعة المنظمة، ويوفر بيئة مناسبة تدعم الريادة والتطوير. ووجدت دراسة Aswan (2023) أن البراعة المنظمة تعمل كوسيط بين التوجه الريادي والميزة التنافسية، مما يرفع القدرة الابتكارية واتخاذ المخاطرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وكذلك أكدت Liu Zhen (2024) أن البراعة المنظمة تزيد من تأثير التوجه الريادي على الأداء المؤسسي، حيث تتحول نوايا الابتكار والمبادرة إلى نتائج ملموسة عبر مرونة تنظيمية فعلية.

لذلك تأتي هذه الدراسة لاستكشاف الدور الوسيط للبراعة المنظمة في أثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية من خلال دراسة حالة لشركة آسيا سيل للاتصالات في العراق.

1-2 مشكلة الدراسة

تواجه شركات الاتصالات تحديات رئيسة تتمثل في المنافسة القوية وسرعة التغيرات في الأسواق المحلية والعالمية، وعلى الرغم من امتلاك هذه الشركات لخطط استراتيجية، إلا أن هذه الخطط غالباً ما تكون منفصلة عن الواقع العملي ولا تُترجم إلى سلوكيات تنظيمية تدعم الريادة والابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر، وهذا الانفصال بين الاستراتيجية والتطبيق يؤثر بشكل مباشر على قدرة الشركات في التكيف مع البيئة الديناميكية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة (Mutua, 2024).

في هذا السياق، تُعد خصائص التفكير الريادي من الأدوات الجوهرية التي تمكن المنظمات من التعامل مع التحديات واغتنام الفرص داخل بيئات الأعمال الديناميكية والتي تُعزز من تنافسية المنظمة وتمنحها مرونة عالية في التكيف مع المتغيرات وفتح آفاق جديدة للتوسع (Holienka, Holienkova and Gál, 2015).

من خلال المقابلات التي أُجريت مع عدد من الموظفين في شركات الاتصالات العراقية ملحق (1) تبين وجود فجوة واضحة في تبني ممارسات التفكير الريادي داخل بيئة العمل، حيث أظهرت المقابلات أن معظم السياسات الإدارية تركز بشكل أساسي على العمليات التشغيلية اليومية، دون إتاحة مساحة كافية لتشجيع المبادرات الفردية أو التجريب المؤسسي، هذا القصور أدى إلى بطء ملحوظ في استجابة هذه الشركات للتغيرات التكنولوجية والسوقية، وذلك بالمقارنة مع شركات دولية اعتمدت على التفكير الريادي كأساس في تطوير منتجاتها وخدماتها، ونجحت من خلال ذلك في تعزيز مكانتها السوقية عبر نماذج عمل مرنة ومبتكرة ان ما تقدم يمثل الجانب الميداني من الفجوة المعرفية.

وترتبط البراعة المنظمة بدور محوري في ترجمة التفكير الاستراتيجي إلى نتائج عملية داخل المنظمات.

إذ تُمكن المنظمات من التكيف السريع مع المتغيرات، وتعزز بيئة تشجع على الابتكار المتزامن (استكشافي

واستغلالي)، وتقود إلى تحسين الأداء الفعلي. وترتبط هذه العلاقة بوضوح بالقيادة الاستراتيجية، رأس المال الاجتماعي، والتعلم التنظيمي، وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف الدور الوسيط للبراعة المنظمة في علاقات التفكير الاستراتيجي مع متغيرات تنظيمية أخرى (Obeidat et al., (2019) ; Posch and Garaus (2020) ; Zhou and Xue (2013) ; Su et al., (2022)

تشير الدراسات مجتمعة إلى غياب نموذج تكاملي يجمع بين التفكير الاستراتيجي، خصائص الريادة، والابتكار المتوازن، وتأثير هذه العناصر على الأداء التنظيمي، كما تؤكد التوصيات على ضرورة تبني المؤسسات لنهج يجمع بين الفكر الريادي والاستراتيجي، بما يعزز قدرتها على التكيف، الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبناءً على ما سبق، ومن خلال المسح الذي قام به الباحث في محركات البحث العالمية على الدراسات السابقة اتضح وجود ندرة واضحة في الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة الحالية – التفكير الاستراتيجي، البراعة المنظمة، والخصائص الريادية – في السياق العربي بشكل عام، والعراقي بشكل خاص. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال الكشف عن الدور الوسيط الذي تلعبه البراعة المنظمة في أثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق.

3-1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية بوجود البراعة المنظمة متغير وسيط في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق.

1. التعرف على مستوى الأهمية النسبية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (منظور النظم، التفكير في الوقت المحدد، التوجّه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق.
2. التعرف على مستوى الأهمية النسبية للخصائص الريادية بأبعادها (الرؤية، الابتكار، تبني المخاطرة) في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق.
3. التعرف على مستوى ممارسة البراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال) في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق.
4. التعرف على مستوى تطبيق التفكير الاستراتيجي بأبعاده (منظور النظم، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) على كلٍ من البراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال)، والخصائص الريادية بأبعادها (الرؤية، الابتكار، تبني المخاطرة) في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق.
5. اختبار أثر البراعة المنظمة متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والخصائص الريادية في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق.

4-1 أهمية الدراسة

تعد الدراسة ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية ويمكن بيانها على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

- تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات المتعلقة بالتكامل بين مفاهيم التفكير الاستراتيجي، البراعة المنظمة، والخصائص الريادية في بيئة الأعمال العراقية، وهي بيئة تعاني من تحديات ديناميكية ومتغيرة.

- تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يوضح العلاقات المتبادلة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة المنظمة، وكيف تؤثر هذه العلاقات على تطوير الخصائص الريادية داخل المؤسسات.
- تعزز الدراسة الفهم النظري للدور الوسيط الذي تلعبه البراعة المنظمة، من خلال اختبارها كعامل يفسر العلاقة بين الفكر الاستراتيجي والسلوك الريادي، وهو ما لم يحظَ بقدر كافٍ من الدراسة في السياق المحلي والإقليمي.
- تضيف الدراسة قيمة علمية من خلال دمج مفاهيم تنتمي إلى مدارس فكرية مختلفة: التفكير الاستراتيجي (المدرسة المستقبلية)، البراعة المنظمة (المدرسة السلوكية والتنظيمية)، والخصائص الريادية (المدرسة الابتكارية والإدارية).

الأهمية التطبيقية

- توفر الدراسة لشركة آسيا سيل ولشركات الاتصالات الأخرى في العراق أدوات عملية لفهم كيف يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يُفعّل داخل المنظمة لتطوير خصائص ريادية مثل الابتكار، المبادرة، وتحمل المخاطرة.
- تساعد الدراسة صناع القرار والمديرين التنفيذيين على إدراك أهمية تعزيز البراعة المنظمة كوسيط ضروري لتحويل الاستراتيجيات الفكرية إلى سلوكيات ريادية ملموسة تدعم القدرة التنافسية.
- يمكن أن تستخدم الدراسة كأساس لتطوير برامج تدريبية أو خطط تطوير إداري تركز على تحسين التفكير الاستراتيجي لدى القيادات وتنمية القدرات المنظمة للتكيف السريع مع التغيرات السوقية.

1-5 أسئلة الدراسة وفرضياتها

السؤال الرئيس للدراسة: هل يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية بوجود البراعة

المنظمية متغير وسيط في شركة اسيا سيل للاتصالات في العراق؟

الأسئلة الوصفية

1. ما مستوى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة التفكير الاستراتيجي في شركة آسيا

سيل للاتصالات في العراق؟

2. ما مستوى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عند تطبيق الخصائص الريادية في شركة آسيا

سيل للاتصالات في العراق؟

3. ما مستوى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة البراعة المنظمة في شركة آسيا سيل

للاتصالات في العراق؟

الأسئلة الاستدلالية

1. ما أثر التفكير الاستراتيجي (منظور النظم، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات،

التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) في الخصائص الريادية (الرؤية، الابتكار،

تبني المخاطرة) في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق؟

2. ما أثر التفكير الاستراتيجي (منظور النظم، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات،

التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) في البراعة المنظمة في شركة آسيا سيل

للاتصالات في العراق؟

3. ما أثر البراعة المنظمة في الخصائص الريادية (الرؤية، الابتكار، تبني المخاطرة) في شركة

آسيا سيل للاتصالات في العراق؟

4. هل تتوسط البراعة المنظمية بين التفكير الاستراتيجي والخصائص الريادية في شركة آسيا

سيل للاتصالات في العراق؟

فرضيات الدراسة

H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتفكير الاستراتيجي (منظور

النظم، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص

الفرص) على الخصائص الريادية (الرؤية، الابتكار، تبني المخاطرة) في شركة آسيا سيل

للاتصالات في العراق

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتفكير الاستراتيجي

(منظور النظم، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء

في اقتناص الفرص) على خاصية الرؤية.

H0.1. 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتفكير الاستراتيجي

(منظور النظم، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء

في اقتناص الفرص) على خاصية الابتكار.

H0.1. 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتفكير الاستراتيجي

(منظور النظم، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء

في اقتناص الفرص) على خاصية تبني المخاطرة

H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتفكير الاستراتيجي

(منظور النظم، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء

في اقتناص الفرص) على البراعة المنظمة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق.

H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للبراعة المنظمة على

الخصائص الريادية (الرؤية، الابتكار، تبني المخاطرة) في شركة آسيا سيل للاتصالات في

العراق.

H0.4: لا يوجد دور وسيط للبراعة المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في أثر التفكير

الاستراتيجي (منظور النظم، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على

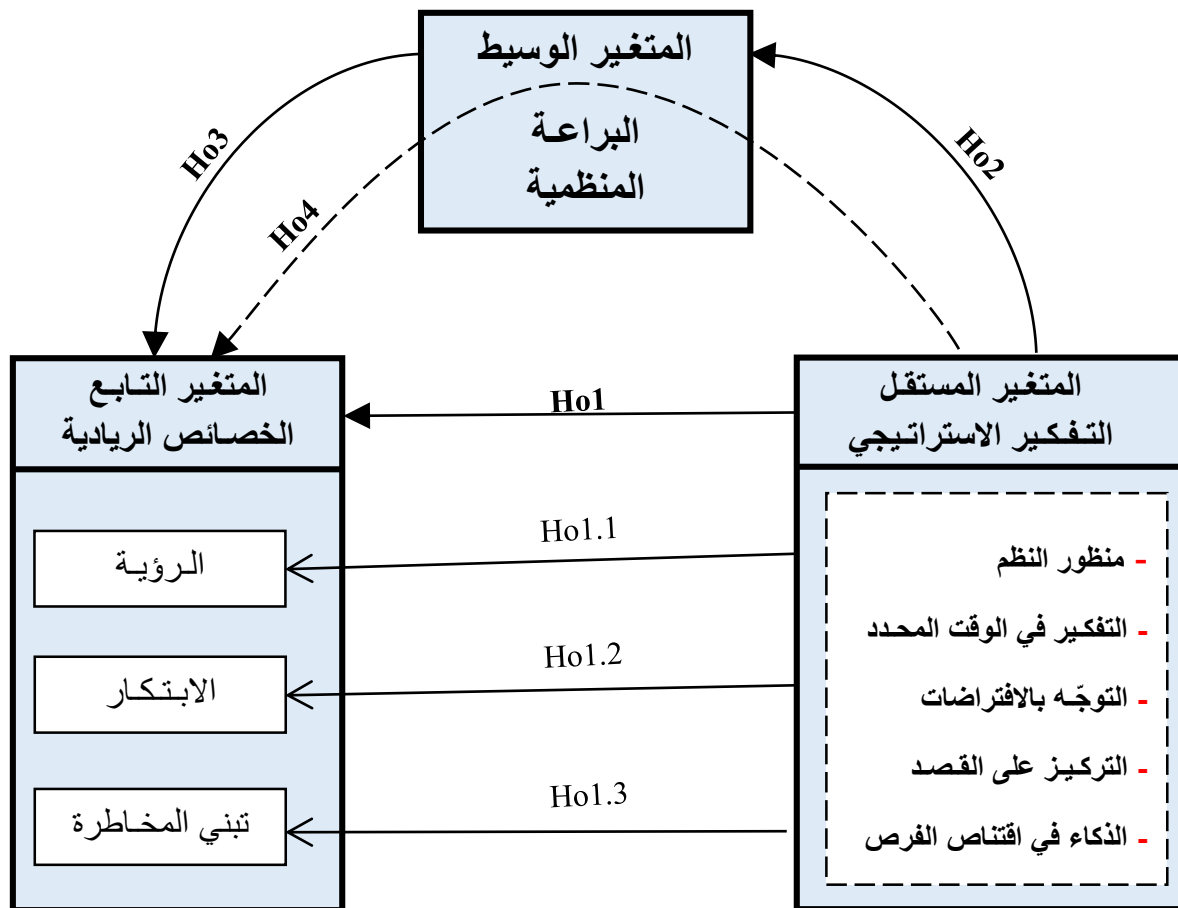
القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) على الخصائص الريادية (الرؤية، الابتكار، تبني

المخاطرة).

6-1 أنموذج الدراسة

تم تطوير أنموذج الدراسة من خلال الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة ذات

الصلة بمتغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي، الخصائص الريادية، البراعة المنظمة)



الشكل (1-1): أنموذج الدراسة

تم تطوير النموذج بالاستناد الى الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (التفكير الاستراتيجي)؛ (الموسوي، 2022)؛ (Putra, 2024)؛ (Janatyan et al., 2021)
 المتغير التابع: (كرمان، 2020)؛ (بخضر، 2019)؛ (غازي، 2022)؛ (Pattanayak and Kakati, 2021)
 المتغير الوسيط: (عبد العزيز، 2022)؛ (ابو زيد، 2022)؛ (ابو زيد، 2019)؛ (المنطاوي، 2024)؛ (السيد، 2021)؛ (Aldolimy et al., 2019)؛ (Dawood, 2021).

آلية الأنموذج المفاهيمي

تم تصميم النموذج من قبل الباحث بناءً على :

1. التفكير الاستراتيجي (المتغير المستقل): حددت ابعاده بناءً على الدراسة الرائدة للباحثة ليدتكا

(Liedtake, 1998) والتي تُعد دراسة مرجعية يستند اليها غالبية الباحثين؛ وكذلك كونها

الابعاد الأكثر تكراراً في الدراسات الآتية التي اكدت مصداقيتها وثباتها العالي في البيئات

العربية والاجنبية: (Putra,2024)؛ (الموسوي، 2022)؛ (Janatyan et al., 2021) بالإضافة

إلى توافقها مع التوجهات الاستراتيجية في شركة آسيا سيل للاتصالات في -العراق- والتي

استخلصت من خلال المقابلات التي اجراها الباحث.

2. ابعاد الخصائص الريادية (Entrepreneurial Characteristics)(المتغير التابع)

- رشحت ابعاد المتغير التابع كونها مطبقة في شركة آسيا سيل للاتصالات في -العراق- (

إضافة إلى كونها الأكثر تكراراً بالدراسات التالية (كرمان، 2020)؛ بخضر، 2019)؛ (

غازي، 2022)؛(Pattanayak and Kakati,2021)

3. البراعة المنظمة (Organizational Ambidexterity) (المتغير الوسيط):

(عبد العزيز، 2022)؛(ابو زيد، 2022)،(ابو زيد، 2019)، (المنطاوي، 2024)،

(Aldolimy et al.,2019)؛ (Dawood,2021)؛ (السيد، 2021)؛ (المنطاوي، 2024).

4. يسعى الانموذج المفاهيمي على للتحقق من الآتي:

أ- وجود أثر للتفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية كونها في شركة آسيا سيل

للاتصالات في -العراق- كما هو موضح في السهم المتصل. (→)

ب- وجود أثر مباشر للتفكير الاستراتيجي على البراعة المنظمة، كما هو موضح في

السهم المتصل. (→)

ج- وجود أثر مباشر للبراءة المنظمية على الخصائص الريادية، كما هو موضح في

السهم المتصل. (→)

د- وجود أثر غير مباشر للتفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية من خلال البراءة

المنظمية كمتغير وسيط، كما هو موضح في السهم المنقطع (— — —→)

7-1 التعريفات الإجرائية

التفكير الاستراتيجي: ويُعرف إجرائيًا بأنه قدرة إدارة شركة آسيا سيل للاتصالات على تحليل بيئة

العمل الداخلية والخارجية، وربطها بالأهداف المستقبلية، واتخاذ القرارات وفق رؤية شمولية

تسهم في تعزيز التميز والريادة. يُقاس هذا المتغير من خلال استجابات المشاركين على

ال فقرات المتعلقة بأبعاده الخمسة بالاسئلة (1-25).

منظور النظم: قدرة إدارة الشركة على النظر إلى المنظمة كمنظومة مترابطة وفقاً لـ نموذج فكري،

بحيث يتم التعامل مع المشكلات والقرارات من خلال فهم العلاقات المتبادلة بين الأقسام

والموارد والبيئة الخارجية ويقاس بالاسئلة (1-5).

التفكير في الوقت المحدد: قدرة إدارة الشركة على تحديد الأولويات البيئية، وتشخيص التغيرات

البيئية، والحدس بالغموض والمخاطر، وتنظيم توزيع الموارد ويقاس بالاسئلة (6-10)

التوجه بالافتراضات: هو قدرة إدارة الشركة على صياغة الافتراضات من واقع البيئة، وبناء

التصورات المستقبلية، وإعداد الخطط البديلة، ورسم المستقبل التنافسي، وتحديث الافتراضات

في ضوء التغيرات البيئية ويقاس بالاسئلة (11-15).

التركيز على القصد: قدرة إدارة الشركة على صياغة توجه استراتيجي طموح طويل الأمد، والإعلان عنه بوضوح، وتوظيف الموارد البشرية والمادية لتحقيقه، مع متابعة مستمرة للتنفيذ وضمان ربط جميع الأنشطة اليومية بالأهداف الكبرى للشركة ويقاس بالاسئلة (16-20)

النكاء في اقتناص الفرص: قدرة إدارة الشركة على رصد التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتوظيف أدوات تحليل متقدمة، والاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء، وتطوير قدرات القيادات، وتعزيز الثقافة الريادية الداخلية بهدف الكشف عن فرص استثمارية جديدة واستغلالها بما يعزز استدامة النمو والتنافسية ويقاس بالاسئلة (21-25)

ثانيًا: المتغير التابع

الخصائص الريادية: تعرف إجرائيًا بأنه هي قدرة شركة آسيا سيل للاتصالات على تبني ممارسات وسلوكيات تنظيمية تعزز من تميزها التنافسي واستدامتها، وذلك من خلال وضوح الرؤية، وتشجيع الابتكار، والاستعداد لتحمل المخاطر، والاستباقية، والاستقلالية. يتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات العاملين على الفقرات المتعلقة بأبعاده الثلاث بالاسئلة (26-40):

الرؤية: تشير إلى وضوح الأهداف الاستراتيجية للشركة وقدرتها على توجيه العاملين نحو المستقبل، بما يحقق التوازن بين مصالح الأفراد والمصالح الكلية للشركة ويقاس بالاسئلة (26-30)

الابتكار: الابتكار يعكس قدرة المؤسسة على تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو عمليات أو خدمات قابلة للتطبيق، بما يدعم التميز في الأداء ويعزز القدرة التنافسية ويقاس بالاسئلة (31-35).

تبني المخاطرة: تبني المخاطرة يشير إلى استعداد المؤسسة لاتخاذ قرارات تتضمن مخاطرة محسوبة في سبيل تحقيق نتائج غير تقليدية وتوسيع فرص النجاح المستقبلي. ويقاس بالأسئلة (36-40).

ثالثاً: المتغير الوسيط

البراعة المنظمة: يُعرف إجرائيًا هي قدرة شركة آسيا سيل للاتصالات على تحقيق التوازن بين استغلال الموارد والإجراءات الحالية بكفاءة، وبين استكشاف فرص وأساليب جديدة تعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحافظ على استدامة نجاحها ويقاس بالأسئلة (41-49).

شركة آسيا سيل للاتصالات: شركة اتصالات خلوية تعمل على تقديم خدمات الاتصالات المتنقلة ونقل البيانات والإنترنت، وتشغيل الشبكات اللاسلكية، وإدارة البنية التحتية التقنية، وتقديم حلول رقمية وتجارية داعمة للأفراد والمؤسسات، وذلك ضمن الأطر التنظيمية المعتمدة في قطاع الاتصالات في العراق.

1-8 حدود الدراسة

الحدود البشرية: تستهدف الدراسة عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، وتحديدًا الموظفين العاملين في الأقسام الإدارية والاستراتيجية ذات العلاقة بصنع القرار، والتخطيط، وتطوير الأعمال، نظرًا لصلتهم المباشرة بممارسات التفكير الاستراتيجي وتفعيل الخصائص الريادية داخل الشركة.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة آسيا سيل للاتصالات في جمهورية العراق، بوصفها واحدة من أبرز شركات القطاع الخاص في مجال الاتصالات، وتُعد بيئة مناسبة لدراسة

العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والخصائص الريادية في ظل وجود ممارسات تنظيمية مرنة وقابلة للتطوير.

الحدود الزمانية: يتم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2026/2025، وهو الإطار الزمني الذي سيتم خلاله توزيع أدوات الدراسة وجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل أثر التفكير الاستراتيجي، المتمثل في خمسة أبعاد رئيسية هي: منظور النظر، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، والذكاء في اقتناص الفرص، في تعزيز الخصائص الريادية داخل بيئة عمل شركة آسيا سيل، والتي تشمل ثلاثة أبعاد هي: الرؤية، الابتكار، وتبني المخاطرة. كما تسعى الدراسة إلى قياس الدور الوسيط الذي تؤديه البراعة المنظمة في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير التابع (الخصائص الريادية)، وذلك من خلال تقييم مدى مرونة الشركة وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات المنظمة والمحيط التنافسي.

9-1 محددات الدراسة

اعتمدت دقة وموثوقية نتائج هذه الدراسة على مدى صحة وثبات الأدوات المستخدمة فيها، ويقتصر تعميم هذه النتائج على المجتمع الذي تم اختيار العينة منه وأي مجتمعات أخرى تشاركه خصائص مماثلة، بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد النتائج بناءً على مدى صدق إجابات المستجيبين وموضوعيتهم أثناء التعامل مع مختلف عناصر الأداة المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

1-2 التفكير الاستراتيجي

1-1-2 تطور التفكير الاستراتيجي

2-1-2 الخصائص الريادية

3-1-2 البراعة المنظمة

2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة

3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 التفكير الاستراتيجي

يعد التفكير الاستراتيجي أحد المداخل لفهم المستقبل، وهو من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين بمختلف المجالات، وخصوصاً في الإدارة والتنظيم، إذ إن التفكير الاستراتيجي في عالمنا أمر أساسي وذو قيمة كبيرة متميزة. فالتخطيط لا ينجح ما لم يعتمد على تفكير استراتيجي رشيد، حيث يسهم التفكير الاستراتيجي في إيجاد التوازن بين مكونات المؤسسة (الطيب وآخرون، 2025)، لذلك فإن إدراك التخطيط الاستراتيجي ضروري للمؤسسات والشركات الساعية إلى تحقيق النجاح

2-1-1 تطور التفكير الاستراتيجي

يُعد التفكير الاستراتيجي مطلباً أساسياً في الإدارة المعاصرة، إذ إن غيابه يجعل أداء الأعمال في المنظمات مقيداً بالأساليب الروتينية التقليدية التي قد تؤدي إلى فشلها، ولضمان بقاء المنظمة واستمرارها، لا يكفي الاكتفاء بالكفاءة الحالية، بل يجب أن تمتلك المنظمة طموحاً أوسع، يقوم على التفكير الاستراتيجي كميزة تنافسية بلقاسم (2024)، فلم يعد العقد الأخير من القرن العشرين خالياً من التحديات، بل شهد متغيرات متسارعة فرضت على المنظمات البحث عن أساليب عمل جديدة. وهنا برز التفكير الاستراتيجي كضرورة لمواجهة الأزمات واستباقها قبل وقوعها، وإلا تحول نشاط المنظمة إلى جهد وقتي استجابي لا يتعدى كونه علاجاً متأخراً (Bikmetov et al., 2020).

لقد أصبحت أساليب التفكير والإدارة في العصر الحالي غير كافية لمواكبة تحديات المستقبل، مما أوجد حاجة ملحة إلى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي العبيدي وآخرون، (2024)، فهذا النوع من التفكير يمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية التي باتت سمة أساسية للعصر إذ يساعد القادة على

صياغة رؤى مستقبلية ووضع استراتيجيات واضحة لتحقيقها ضمن إطار الرؤية العامة للدولة، مع تقييم الأثر الناتج عن السياسات والبرامج، ولهذا ظهرت الحاجة إلى تبني أنماط تفكير جديدة تتجاوز الأساليب التقليدية (الزهراني وشعبي، 2024).

ترى الدراسة أن التفكير الاستراتيجي يمثل الركيزة الأساسية لبقاء المنظمات واستمرارها، إذ إنه أعمق من مجرد التخطيط، فهو أسلوب متجدد يساعد على تجاوز قصور النماذج التقليدية. كما تؤكد أن اعتماد التفكير الاستراتيجي يمنح القادة القدرة على صياغة رؤى مستقبلية، واستباق الأزمات، ومواجهة التحديات بمرونة وإبداع، مما يجعله المدخل الأهم لتحقيق التميز المؤسسي وضمان الريادة في بيئة سريعة التغير.

مفهوم التفكير الاستراتيجي

تم الاتفاق بين الباحثين على أن التفكير الاستراتيجي هو عنصر أساسي لنجاح أي منظمة واستمرارها لفترة طويلة. لكن رغم هذا الاتفاق، ما زال هناك اختلاف في كيفية تعريفه وفهمه، سواء من ناحية النظرية أو المضمون الأساسي، المفهوم طُرح بطرق متعددة، وكل باحث أو أكاديمي حاول يشرحه بطريقة، مما جعل التعريفات متنوعة وأحياناً متداخلة، وهذا التباين ظهر بوضوح في الكتب والدراسات، حيث استخدم كل منهم مدخل مختلف لفهم وتفسير التفكير الاستراتيجي، حسب رؤيته وخبرته (ابو زيد، 2021).

ويرى الموسوي (2022) أن التفكير الاستراتيجي يمثل القدرة على دمج المعرفة التحليلية مع الإبداع التنظيمي، ما ينعكس بدوره على القرارات الجوهرية للمؤسسة، ويُسهم في مواءمة بيئتها الداخلية والخارجية، بما يعزز من قدرتها التنافسية واستدامتها على المدى البعيد.

كما يُعرّف التفكير الاستراتيجي بأنه أسلوب تفكير مستقبلي يقوم على الحقائق والخبرة العلمية والعملية، ويعتمد على التفكير الناقد والإبداعي، مستنداً إلى عمليات عقلية منظمة تعمل على تنمية الإبداع وضمان استمراريته، بهدف استشراف المستقبل وتحديد رؤى واضحة (شيتز، 2021)

وعرفه (Abbas et al., 2023) بأنه ويُعد رؤية استشرافية تحدد الأهداف المستقبلية بوضوح وتوضح آليات تحقيقها من خلال الممارسات الاستراتيجية. (ابو ناصرية علاونة، 2022).

وترى الدراسة أن هذا النوع من التفكير يتضمن أسلوباً علمياً لدراسة المواقف وتحديد البدائل المناسبة لمواجهتها، من خلال استثمار العقل النقدي والقدرة على الإبداع والابتكار. فهو ليس عملاً عشوائياً بل عملية ذهنية هادفة تتطلب وضوح الرؤية ودقة التحليل. لذلك، فإن التفكير الاستراتيجي ضروري لتوجيه المؤسسة نحو أهداف محددة وتحقيق أفضل النتائج بأقل وقت وجهد ممكن.

ابعاد التفكير الاستراتيجي

تشير دراسة ابو زيد (2022) إلى أن استخدام ابعاد محددة ضمن إطار التفكير الاستراتيجي يسهم في اتخاذ قرارات عقلانية وحكيمة، ويمنح المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة سواء كانت مهنية أو تنظيمية، كما أن هذا التفكير يُعد من الأساليب الفعالة لمعالجة التحديات، من خلال تقديم حلول قائمة على التحليل المنطقي والرؤية المستقبلية، إلى جانب توظيف عمليات التفكير المنهجي والإبداعي (Mazzucato, 2024) ولغرض قياس ممارسة التفكير الاستراتيجي اعتمدت الابعاد الآتية بناءً على المبررات المذكورة تحت نموذج الدراسة في الفصل الأول:

منظور النظم

يعكس منظور النظم في التفكير الاستراتيجي القدرة على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كياناً متكاملًا يتألف من أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض، بحيث لا يمكن التعامل مع كل جزء

بمعزل عن الآخر (Allagh(2024)، هذا المنظور يتيح للقائد الاستراتيجي إدراك العلاقات الداخلية التي تحكم سلوك النظام والتأثير المتبادل بين مكوناته، بما يساعد على صياغة قرارات أكثر شمولية وواقعية. وقد أشار الديوه جي ومحمد (2018).

يرى الباحث أن منظور النظم في التفكير الاستراتيجي يتيح فهماً أعمق للمؤسسة ككيان مترابط، مما يدعم القرارات الشمولية ويعزز التنمية المستدامة، كما يؤكد أن هذا المنظور يساعد على تحقيق التوازن بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

التفكير في الوقت المحدد

يعزز التفكير في الوقت المحدد قدرة القادة على إدراك العلاقات المتشابكة بين عناصر النظام الداخلي والخارجي للمؤسسة، مما يساعدهم على صياغة قرارات استراتيجية أكثر دقة وشمولاً (Al-Abbadi et al(2024)، وقد أشار (Al Zu'bi (2020 إلى أن التفكير في الوقت المحدد يتطلب استيعاب المنظمة ككل مترابط يعمل بتناغم، مع الانتباه إلى انعكاسات كل قرار على مختلف المستويات.

يرى الباحث أن التفكير في الوقت المحدد يمثل بعداً جوهرياً للتفكير الاستراتيجي، إذ يساعد القادة على تقدير الأبعاد الزمنية للقرارات وضمان انسجامها مع متطلبات الحاضر والمستقبل. كما يؤكد أن هذا النوع من التفكير يساهم في ترشيد استخدام الموارد وتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى.

التوجه بالافتراضات

يُعَدُّ التأسيس أو الفرضيات الموجهة أحد الأبعاد الجوهرية للتفكير الاستراتيجي، حيث يقوم على تبني مجموعة من الافتراضات والبدائل التي تُستخدم كأساس للتفكير وصنع القرار (ابو زيد، 2019)، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على صياغة خطط تقليدية، بل يتطلب الانطلاق من افتراضات

متعددة تُطرح على شكل سيناريوهات مستقبلية، بحيث تُمكن القادة من استكشاف احتمالات متنوعة ومقارنة نتائجها للوصول إلى أفضل البدائل الممكنة (Tan, 2018)

ويُعتبر توليد الافتراضات هنا عملية إبداعية ونقدية في الوقت نفسه؛ إذ يشترك فيها التفكير الابتكاري الذي يقترح حلولاً جديدة، مع التفكير النقدي الذي يختبر تلك الحلول ويحدد مدى قابليتها للتطبيق (Su et al., 2022)، ومن ثم فإن العمل بالافتراضات يعزز مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات، ويفتح المجال أمام التفكير غير التقليدي القائم على طرح الأسئلة "ماذا لو؟"، والذي يساعد في بناء خطط بديلة أكثر واقعية واستباقاً للتحديات (Abu Farha et al., 2024).

التركيز على القصد

التركيز على القصد يُعد من الأبعاد الجوهرية للتفكير الاستراتيجي، فهو يمثل البوصلة التي توجه قرارات المؤسسة نحو أهداف واضحة ومحددة، ويمنع تشتيت الجهود في مسارات متعارضة. فقد أكد (Altailat et al., 2019) أن وضوح القصد يعد عنصراً محورياً في استثمار الموارد بكفاءة وتعزيز التماسك التنظيمي، بينما أشار (Kopackova et al., 2024)

يرى الباحث أن التركيز على القصد يمثل بعداً أساسياً للتفكير الاستراتيجي، إذ يضمن وضوح الاتجاه وتماسك الجهود داخل المؤسسة. كما يؤكد أن القصد الاستراتيجي لا يقتصر على تحديد الأهداف، بل يشكل طموحاً طويل المدى يوجّه القرارات اليومية ويحفز الإبداع، مما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الذكاء في اقتناص الفرص

يعكس اقتناص الفرص قدرة المؤسسة على الانفتاح على تجارب جديدة وابتكار حلول غير تقليدية، فالمؤسسات التي تعتمد على هذا البعد تتمكن من استثمار الاستراتيجيات البديلة التي قد تنشأ

نتيجة التحولات المفاجئة في بيئة العمل، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى الأقل مرونة (Baaij and Reinmoeller, 2018).

يرى الباحث أن اقتناص الفرص يشكل بعد محوري من أبعاد التفكير الاستراتيجي، لأنه يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التكيف مع التحولات المفاجئة وتحويل التحديات إلى مكاسب.

2-1-2 الخصائص الريادية

تتعدد وجهات النظر حول تحديد هذه الخصائص الريادية، سواء من حيث نوعها أو عددها. فقد أشار بعض الباحثين إلى أن خصائص الريادي يمكن أن تتغير بمرور الوقت أو تبعاً للفئة العمرية، في حين يرى آخرون أنها ثابتة نسبياً نتيجة لتأثير مجموعة من الافتراضات البيولوجية أو النفسية (Zehir et al., 2015).

مفهوم الريادة

لقد مرّ مفهوم الريادة بمراحل تطور بدأت منذ القرن السابع عشر واستمرت حتى العصر الحديث، حيث اتسع نطاقه ليشمل أبعاداً اقتصادية واجتماعية. فالريادي هو من يتبنى روح المبادرة ويخاطر بابتكار جديد يضيف قيمة نوعية، مساهماً بذلك في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ماضي وجفال (2019) ويُعرّف الرياديون بأنهم الأفراد القادرون على اغتنام الفرص الريادية، ويتحملون المخاطرة من أجل تطوير الابتكارات واستثمارها ومتابعة استدامتها (ابراهيم، 2021). ويرى Liu et al (2020) أن الريادي يواجه مخاطر التجارة بفاعلية لأنه يعمل في سوق يتسم بالندرة والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يدفعه إلى تطوير ميزات تمكنه من استغلال الفرص التجارية المتاحة، متجاوزاً منافسيه، مع السعي للتعويض بالمستقبل.

ازداد اهتمام الباحثين بمفهوم الريادة والسعي لإيجاد تعريف دقيق له، حيث برز هذا الاهتمام بوضوح بعد الحرب العالمية الثانية من جانب الاقتصاديين والإداريين. ويُذكر أن أول من أسس لمركز بحوث متخصص بتاريخ الريادة كان في عام 1949 بجامعة هارفارد (ابو سعده، 2024).

وقد عرّف (Shaik and Dhir (2020) الريادة بأنها القدرة على استكشاف الفرص المتاحة من قبل الأفراد أو المنظمات واستثمارها، مؤكداً أن الريادة تتطلب توافقاً بين الموارد المتاحة والقدرات الضرورية لاغتنام تلك الفرص. كما ينظر (Stock et al (2024 إلى الريادة على أنها عملية إبداعية لتصنيع الفرص الجديدة، وهو ما يوضح أن جوهرها يكمن في الإبداع والابتكار.

وتُعد الريادة كذلك نظاماً شاملاً يُمكن من إدخال التغييرات على البيئات المختلفة بطريقة متكاملة، بما يساهم في تطوير الأفراد والمجتمع، وتكوين الثروة الاقتصادية والاجتماعية. (OECD.,2023)

وينظر الباحث إلى الريادة كأولوية أساسية في السياسات الاقتصادية الحديثة، لكونها تمثل محركاً رئيسياً للأعمال التجارية الجديدة، حيث تعد جوهر التغيير، فهي تقوم أساساً على الاختلاف والتنوع وابتكار أساليب وطرق جديدة بدلاً من التمسك بالنماذج التقليدية.

الخصائص الريادية

بيّنت دراسة باغه (2021) أن الرياديين يتميزون بخصائص شخصية وسلوكية عالية، تجعلهم أكثر استعداداً لتحمل المخاطر ومواجهة التحديات. فهم يمتلكون قدرة على البدء بمشاريع جديدة، ويحولون رؤاهم إلى أعمال ملموسة بفضل تمتعهم بمستوى عالٍ من الحافزية والإصرار، ورغم أن هذه الخصائص قد لا تجتمع كلها في شخص واحد، إلا أن دراسة (Davidsson(2023 أشارت إلى أن الرياديين غالباً ما يشتركون في مجموعة منها، وأن هذه السمات يمكن تسميتها وتطويرها عبر التدريب والممارسة العملية

ابعاد الخصائص الريادية

تتمثل مقومات نجاح الريادة في مجموعة من الخصائص الأساسية مثل: الإبداع والقدرة على المخاطرة، حيث إن الريادة الناجحة تمتلك رؤية مستقلة ومبتكرة قادرة على انتقاء الفرص الكامنة في السوق والتي لم يدركها الآخرون. كما تتميز بالقدرة على تجاوز العقبات واستثمار الموارد المتاحة بمرونة، إلى جانب تبني رؤى واسعة ومبتكرة تكشف عن الفرص المحتملة لتحقيق التميز (Holienka et al., 2015) ولغرض قياس الخصائص الريادية اعتمدت الابعاد الآتية بناءً على المبررات المذكورة تحت انموذج الدراسة في الفصل الأول:

الرؤية الواضحة والتخطيط: تشير الرؤية الى تحديد دور القائد في الاتجاه الصحيح للمنظمة. فالرؤية تمثل صورة ذهنية للمستقبل المرغوب فيه والمحمّل تحقيقه للمنظمة، وتتمثل جوهريتها في كونها منظوراً واقعياً وموثوقاً يجذب الأفراد نحو مستقبل المنظمة. فهي الحالة أو الوضع الأفضل الذي يمكن الوصول إليه مقارنة بالواقع الحالي (Pattanayak and Kakati, 2021) وقد عرّفها Stock et al (2024) بأنها التصور الأكثر وضوحاً للمستقبل المرغوب فيه.

الابتكار: هو القدرة على تقديم أفكار جديدة أو حلول تقليدية ومتطورة للمشكلات وتطبيق عملي لها يُحدث قيمة، وعرفه كركمان (2020) بأنه عملية إنتاج أفكار جديدة من خلال دمج الأفكار السابقة أو تطويرها لتقديم شيء ذي قيمة. يقوم الابتكار على طرح أفكار إبداعية تهدف إلى إيجاد حلول جديدة ومتميزة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية (Anzenbacher and Wagner, 2020)

يُعرّف الابتكار بأنه مجموعة من السمات التي يمتلكها المبدع، وتشمل الطلاقة في التفكير، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، والقدرة على إعادة تعريفها وإيجاد حلول جديدة لها (Badawi, 2024) ويُنظر إلى الابتكار كوسيلة يعتمد عليها الرياديون لإحداث التغيير وخلق فرص

أعمال جديدة. كما أشار Cleff and Rennings (2022) إلى أن الابتكار يعزز قدرة الريادي على التفكير المبدع المبني على تحليل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة لها، بما يسهم في توليد الأفكار الجديدة والتكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية.

تبني المخاطر

يعرف تبني المخاطر بأنه القدرة على اتخاذ قرارات واعية في ظروف تتسم بعدم التأكد والغموض، والاستعداد لتحمل احتمالات الخسارة المحسوبة مقابل تحقيق فرص مستقبلية ذات قيمة، ويُعد تبني المخاطر أحد الأبعاد الرئيسة للخصائص الريادية التي تميز الأفراد والمنظمات القادرة على المبادرة والابتكار، ويقوم هذا البعد على تحليل البدائل المتاحة وتقييم النتائج المحتملة، وليس على المجازفة العشوائية أو السلوك غير المدروس (Mokaya and Lubis, 2021).

يُعرف الريادي بأنه الشخص الذي يمتلك الاستعداد لتحمل المخاطر، لذا تُعد المخاطرة من أبرز سمات الريادة، فغالباً ما نجد أن الشركات الصغيرة يقودها فرد واحد يتسم بميول أكبر للمخاطرة مقارنة بالشركات الكبرى (Kindström et al., 2024). وتظهر هذه السمة في مبادرة الريادي إلى طرح منتجات جديدة في الأسواق، متحملاً مخاطر الغموض وعدم اليقين (غازي، 2022).

2-1-3 البراعة التنظيمية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وهو ما يتطلب تحسيناً متواصلاً وتطوراً على المنافسين، ولتحقيق ذلك، تصبح الحاجة ملحة أمام المؤسسة لمواجهة التحديات والاستعداد للمستقبل عبر توظيف إمكانياتها كافة، والعمل على تطوير قدراتها والمحافظة على المعرفة المتاحة واستيعاب كل جديد وتطبيقه في مختلف المواقف التنظيمية (Sarmiento et al., 2024).

يشير (السيد، 2021) إلى أن البراعة المنظمة يمكن تفسيرها من خلال ثلاث وجهات نظر رئيسية. الأولى هي الوجهة الهيكلية والسياقية والإدراكية، وتركز على أهمية تصميم الهيكل التنظيمي بما يدعم عمليات التعلم التنظيمي، ويمكن المؤسسة من التفاعل مع التحديات بكفاءة. أما الوجهة الثانية فهي السلوكية، وتهدف إلى بناء بيئة تنظيمية تدعم سلوكيات الأفراد بما يعزز من قدرتهم على الابتكار، والتعلم المستمر، والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. في حين تتمثل الوجهة الثالثة في النظرة الإدراكية، والتي تركز على مدى وعي العاملين وإدراكهم لأهمية البراعة المنظمة، مع التركيز على الأداء الاستكشافي من جهة، والأداء التشغيلي والاستغلالي من جهة أخرى، كأدوات لقياس درجة البراعة لدى المؤسسة (Aldolimy et al., 2019).

تتمثل جوهر البراعة المنظمة في قدرة المؤسسة على التوازن بين متطلبات الاستكشاف والابتكار من جهة، ومتطلبات الاستغلال والكفاءة التشغيلية من جهة أخرى. هذا التوازن يُعد ضروريًا لضمان التكيف المستمر مع المتغيرات، والحفاظ على استدامة الأداء المؤسسي في بيئات تتسم بعدم الاستقرار والتغير السريع (رضوان، 2020).

يرى الباحث أن البراعة المنظمة تمثل عامل استراتيجي محوري، إذ تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف الابتكاري والكفاءة التشغيلية، بما يعزز التكيف الاستراتيجي ويضمن استدامة الأداء المؤسسي في بيئات متغيرة ومعقدة.

مفهوم البراعة المنظمة

تُعد البراعة المنظمة من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في الأدب النظري، لما لها من دور جوهري في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها. وقد تناولت الأدبيات

العلمية هذا المفهوم من زوايا متعددة، شملت أهمية البراعة المنظمة، وأبعادها المختلفة، ومدخلاتها، وشروط تحققها، بالإضافة إلى خصائصها وتأثيرها على الأداء المؤسسي (Hafeez et al., 2024)

تشير البراعة المنظمة إلى قدرة القائد على استخدام كلا الجانبين في الوقت نفسه بمهارة متوازنة، أي الجمع بين استثمار الإمكانات الحالية والبحث عن فرص جديدة (Al-kahtib et al., 2025)، ويُقصد بها أيضاً توظيف الأساليب الإبداعية والابتكارية من قبل الأفراد القادرين على دمج مهام متعارضة بطريقة فعّالة، بحيث يتمكنون من تحقيق التوازن بين الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والسعي نحو الابتكار (Taha et al., 2024)، وقد أكد Restuputri et al (2024) أن البراعة المنظمة تقوم على الموازنة بين الاستثمار القائم والبحث المستمر عن فرص جديدة تضمن استمرارية النمو والتجديد.

تتجلى البراعة المنظمة في المؤسسات باستغلال القدرات المتاحة من جهة، واكتشاف فرص جديدة من جهة أخرى، بما يحقق التوازن بين التحليل والتركيب والاستكشاف والابتكار، وبهذا تصبح البراعة المنظمة نتاجاً لتطور المؤسسات التعليمية وأساليبها الإدارية التي تسعى إلى التكيف مع المتغيرات وضمان استدامة التميز (Al-kahtib et al., 2025).

تُعرف البراعة المنظمة بأنها قدرة المؤسسة على القيام بعملين في وقت واحد، وذلك من خلال استثمار الفرص المتاحة والبحث المستمر عن فرص جديدة (Hafeez et al., 2024)، كما تُشير إلى قدرة المؤسسة على تخصيص مواردها المتاحة لتحقيق النجاح عبر الجمع بين الاستغلال لما هو قائم حالياً والاستكشاف لما هو محتمل في المستقبل، بما يضمن استمراريته في بيئة عمل تنافسية (Restuputri et al., 2024)، ويرى Dawood (2021) أن البراعة المنظمة تمثل مجموعة من الأساليب الإدارية التي تعكس قدرة المؤسسة على متابعة أنشطة متعددة في وقت واحد وبشكل متوازن، بما يشمل جميع الأنشطة وعلى مختلف المستويات التنظيمية.

وقد عرّفها (Al-kahtib et al.,2025) بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة، من خلال استغلال الموارد القائمة واكتشاف الفرص المستقبلية. أما (Hafeez et al (2024 فيوضح أنها تعني قدرة المنظمة على الاستمرار في أنشطتها الحالية.

يتضح مما سبق أن البراعة التنظيمية تعكس قدرة المؤسسة على التوازن بين استغلال الموارد الحالية واكتشاف فرص جديدة، بما يضمن النمو والتجديد، ويعزز التكيف مع المتغيرات وتحقيق التميز في بيئة تنافسية.

أهمية البراعة التنظيمية

أصبح موضوع البراعة التنظيمية محط اهتمام الباحثين والممارسين في الإدارة لما له من دور جوهري في تعزيز قدرة المنظمات على البقاء والنمو في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وكثرة التغيرات. إذ تمثل البراعة التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق التوازن الديناميكي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية في الوقت نفسه (Durugbo (2024، وهو ما يمكنها من صياغة قرارات استراتيجية مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات البيئية، وتستثمر الإمكانيات المتاحة بكفاءة، مع السعي المستمر لاكتشاف فرص جديدة تعزز قدرتها التنافسية (Shi and Feng,2024).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أهمية البراعة التنظيمية تنبع من قدرتها على جعل المنظمة أكثر استعداداً لمواجهة التغيرات البيئية الديناميكية، وأكثر قدرة على الاستمرار في المنافسة، حيث تحقق المواءمة بين متطلبات الحاضر والتطلعات المستقبلية، مما يضمن استدامة الأداء ويدعم تحقيق التميز المؤسسي على المدى الطويل.

2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة

تناقش الفقرة الحالية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وقد تم تقديمها ومناقشتها من

الأقدم للأحدث:

دراسة صالح (2013) " الخصائص الريادية لرواد الأعمال العرب في بعض البلدان العربية واثرها في تحديات التنافسية العالمية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص الرياديين العرب في ظل تحديات التنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمت الدراسة عبر استطلاع آراء عينة من الأكاديميين ورجال الأعمال بلغ حجمها (357) فرداً من خمسة بلدان عربية (العراق، الأردن، سوريا، مصر، والمغرب). وجمعت البيانات والمعلومات منهم بواسطة توزيع استبانة، وخرجت الدراسة بمجموعة نتائج كان أهمها: أن اتجاهات توجهات الأكاديميين ورجال الأعمال على (16) متغيراً بوصفها تحديات لها دلالة وتأثير كبير، و(13) خصيصة مطلوبة للرياديين العرب لها القدرة على التأثير في تلك التحديات. كما كانت نتائج التحليل الاستدلالي تؤكد أن توجهات الأكاديميين ورجال الأعمال بشأن أكثر تأثير خصائص الرياديين جاءت متقاربة في كثير من المتغيرات، وأن التأثير النوعي المتخصص المرتبط، من كل واحد منهما على حدة، يختلف في بعض المتغيرات، أوصت الدراسة ببناء استراتيجية عربية لتطوير الرياديين، والمقررات الدراسية، تتضمن توضيح الدور العلمي للريادة، وتحديد أساليب تنمية الريادة، والسياسات الوطنية الخاصة بالتنمية المستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية).

دراسة بخضر(2019) بعنوان: دور حاضنات الأعمال في تنمية الخصائص الريادية لدى رواد الأعمال السعوديين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "دور حاضنات الأعمال في تعزيز الخصائص الريادية لرواد الأعمال وقد تبنت الدراسة ابعاد الخصائص الريادية التالية (تحمل المخاطرة، الحاجة الى الانجاز، الثقة بالنفس، الابداع والابتكار)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت استبانة لجمع البيانات، واتبعت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والتي بلغت (42) مفردة، من رواد الأعمال المؤسسين والشركاء المؤسسين للمشاريع الريادية في حاضنة الأعمال BlockOne وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية لحاضنات الاعمال في تعزيز الخصائص الريادية لرواد الأعمال، وأن مستوى الخدمات التدريبية والاستشارية وخدمات التشبيك مع الأفراد والمؤسسات في الحاضنة كان متوسطاً وأوصت في حث السلطة المحلية في المحافظة على العمل في إيجاد كيان حكومي يختص بريادة الأعمال.

دراسة ابو زيد(2019) بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الاردنية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره المتعددة في (القصد الاستراتيجي، التفكير النظمي، صناعة الافتراضات، التفكير في الوقت، إدارة الفرص) على الرؤية التنموية في الشركات العاملة للمساهمة العامة في سوق عمان المالي. وطبقت عينة الدراسة (150) على الشركات المساهمة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: امتلاك الشركات لعناصر التفكير الاستراتيجي بدرجة متوسطة وكذلك امتلاك الشركات لرؤية تنموية بمستويات متوسطة كما توصلت الدراسة لمجموعة عناصر التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التفكير النظمي، وإدارة الفرص) على الرؤية التنموية في الشركات المساهمة

العامة، في حين لم يكن لعناصر التفكير في الوقت وصناعة الافتراضات تأثير دال إحصائي، واوصت الدراسة الى ضرورة تبني الشركات لعمليات استشراف المستقبل، وتوفير كوادر من المدربين في مختلف المستويات الإدارية، في ضوء التفكير الاستراتيجي الذي يتطلب الإبداع في تقديم الحلول المستقبلية للتغلب على التحديات الطارئة.

دراسة ابو زيد (2022) بعنوان " دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الاردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار الدقيق، التدريب، نظم الأجور، تقييم الأداء، ونظم مشاركة العاملين) على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري، مع تحديد مدى توسط مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة، والتنوع التنظيمي)، حيث طبقت الدراسة على عينة من الفنادق التي تعمل في مصر بمحافظتي القاهرة والجيزة وشملت (63) فندقاً وتمثلت مفردات الدراسة في مديري إدارة الموارد البشرية في الفنادق ذات (4،5) نجوم، ورئيس مجلس الإدارة في حالة الفنادق ذات (3) نجوم، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بقيمة بلغت 72% ، وكذلك بتأثير غير مباشر على البراعة التنظيمية وعن طريق توسط الثقافة التنظيمية بقيمة بلغت 22%، كما أظهرت النتائج توسط جزئي للثقافة التنظيمية للعلاقة، كما أكدت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي للبراعة التنظيمية والأداء الابتكاري بقيمة بلغت 63%، وفي ضوء تلك النتائج تم صياغة عدداً من التوصيات التي تشير جميعها إلى أهمية بناء نظم أداء عالية اعتماداً على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصناعة الفنادق.

هدفت دراسة الموسوي (2022) بعنوان "استثمار أبعاد التفكير الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الكليات جامعة الكوفة"

هدفت هذه الدراسة الى البحث في كيفية استثمار أبعاد التفكير الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الكوفة، وذلك من أجل تحسين وخلق فرص استثمار بما يسهم بدور أبعاد التفكير الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال الجامعية، وقد تبنت الدراسة ابعاد التفكير الاستراتيجي التالية (منظور النظم، شمولية التفكير، الوقت المناسب، اقتناص الفرص، التأسيس) واعتمدت عينة البحث على القيادات الجامعية في كليات جامعة الكوفة، وقد تم بناء أنموذج افتراضي لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بأبعاد التفكير الاستراتيجي (المتغير المستقل) وريادة الأعمال (المتغير المعتمد). وعلى ضوء ذلك تم صياغة مجموعة من الفرضيات، وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تم تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على القيادات الجامعية، أداة البحث، بغية التعرف على مستوى استثمار أبعاد التفكير الاستراتيجي (البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، صياغة الرؤية، التفكير المنظومي، التركيز الاستراتيجي، الذكاء الاستراتيجي) في تعزيز ريادة الأعمال، وقد أظهرت النتائج أن لا توضح القيادات أهمية استثمار أبعاد التفكير الاستراتيجي في الإدارات الجامعية بصفة دقيقة، ولا يوجد مستوى ريادي للأعمال في البيئة الداخلية. وجود علاقة وأثر معنوي بين أبعاد التفكير وهي (البيئة الخارجية، التفكير المنظومي، الذكاء الاستراتيجي) وريادة الأعمال. وغياب دور الرؤية المستقبلية للقيادات الجامعية في إعداد استراتيجيات مستقبلية تسهم في تعزيز ريادة الأعمال، وغياب التركيز الاستراتيجي للقيادات الجامعية، وكذلك ضعف مستوى الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرار الاستراتيجي، وتوفير فرص استثمارية مناسبة، مما يضعف عامل المرونة الاستراتيجية،

ويقلل من استثمار الفكر الريادي في الكليات، ويؤثر على خلق الأفكار الريادية، وتحقيق الاستغلال الأمثل للفرص، ويفقد الكليات مزايا تنافسية.

دراسة (غازي، 2022) بعنوان: تأثير سمات الرياديين في مواجهة الجمود التنظيمي في المؤسسات الناشئة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توظيف سمات الشخصية الريادية، والمهارات الناعمة في الحد من الجهد التنظيمي على مستوى القيادات الإدارية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل، إذ جرى قياس سمات الشخصية الريادية من خلال ثلاثة أبعاد وهي (المبادرة، الإجاز، وتحمل المخاطرة)، وجرى قياس المهارات الناعمة من خلال ستة أبعاد وهي (مهارة الاتصال، مهارة العمل كفريق، التخطيط، التعليم، المهارات الفنية، مهارة التفاوض)، في حين تم قياس الجهد التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد وهي (جهد البصيرة، وجهد العمل، وجهد العاطفة)، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات وتفسيرها، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة بلغت (132) فرداً من (رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب، الوحدات) في الشركة المبحوثة، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لمؤشرات سمات الشخصية الريادية، والمهارات الناعمة في الجهد التنظيمي، ما يشير إلى إمكانية استثمار هذه العلاقة في الحد من الجهد التنظيمي، ذلك من خلال استثمار سمات ومهارات القادة الإداريين الريادية، والمهارات الناعمة، فضلاً عن تحقيق النجاح في العمل والمحافظة على الميزة التنافسية، وقبول التغيرات البيئية.

دراسة عبد العزيز (2022) بعنوان: اثر ابعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الاعمال.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى الاهتمام بالبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق ريادة الأعمال بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية، والإلكترونية كأحد أهم قطاعات الصناعات الهندسية في مصر واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع الاستبيان على (260) عامل من الادارة العليا وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج العامة للبحث، أهمها أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للزراعة التقليدية بالمشكلات الزراعية - استغلال الفرص - المرونة، والتكيف - القدرة على اتخاذ القرار - إدارة المخاطر - الإبداع - تعزيز الثقافة الريادية(على ريادة الأعمال بشركات الأجهزة الكهربائية، والإلكترونية محل الدراسة، وأكد البحث أنّ البراعة المنظمة يمكن أن تسهم في حل عدد من المشكلات وإتاحة الإمكانيات والفرص، وأنّ لها تأثير إيجابي على تعزيز الثقافة الريادية، بما يسهم في تحقيق ريادة الاعمال.

دراسة (المنطاوي، 2024) بعنوان: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي دراسة تطبيقية.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء موجهة الى عينة عددها (307) مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفرالشيخ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المتوازنة بابعادها (معاملة الرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات، الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية، تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة، وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم) على البراعة التنظيمية ببعديها(التوجه

الاستثماري، التوجه الاستكشافي) والازدهار التنظيمي بابعاده (رأس المال الفكري، الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الابداع). كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية وأخيراً؛ تم مناقشة النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات واقتراح عدد من البحوث المستقبلية في هذا الصدد.

كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة المتوازنة في تحقيق الازدهار التنظيمي، وذلك في ظل الدور الوسيط الذي تؤديه البراعة التنظيمية. وفي ضوء ذلك تم مناقشة هذه النتائج بصورة تحليلية، كما قُدمت مجموعة من التوصيات العملية، إلى جانب اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالموضوع.

دراسة Putra(2024) بعنوان:

" Strategic thinking as a catalyst: shedding the light on entrepreneurial intention and activities among college graduates"

التفكير الاستراتيجي كمحفز: تسليط الضوء على النية الريادية والأنشطة بين خريجي الجامعات.

هدفت هذه الدراسة الى البحث في العوامل المؤثرة على الانتقال من النية الريادية إلى النشاط الريادي الفعلي بين خريجي الجامعات، مع التركيز على دور التفكير الاستراتيجي بابعاده (الرؤية المستقبلية، التركيز على القصد، المرونة، منظور النظم، القدرة على تحليل السياق)، كمحدد للسلوك الريادي. إضافةً إلى ذلك، وتسعى الدراسة إلى توسيع نطاق الفهم ليتجاوز النية الريادية من خلال دمج متغيرات التفكير الاستراتيجي كعوامل وسيطة في دراسة العلاقات السببية بين النشاط الريادي وسابقتها. اعتمدت الدراسة على العينة غير الاحتمالية. تم جمع 142 مشاركاً وتحليلهم باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية من خلال SmartPLS. أظهرت النتائج الرئيسية للدراسة أن الموقف والمعيار الذاتي والتحكم السلوكي المتصور يؤثر بشكل كبير على نية ريادة الأعمال والموقف والمعيار

الذاتي والتحكم السلوكي المتصور لا يؤثران بشكل كبير على النشاط الريادي وان نية زيادة الأعمال لا تؤثر بشكل كبير على النشاط الريادي، وان تأثير الموقف والمعيار الذاتي والتحكم السلوكي المتصور تجاه النشاط الريادي لا يتوسطه نية زيادة الأعمال، وان التفكير الاستراتيجي لا يخفف من تأثير الموقف والمعيار الذاتي والتحكم السلوكي المتصور تجاه النشاط الريادي، وان التفكير الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على النشاط الريادي. جلبت الدراسة العديد من الآثار المتعلقة بالتنبؤات بالنشاط الريادي ودمج التفكير الاستراتيجي في نظرية نموذج السلوك المخطط.

2-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. جمعت هذه الدراسة بين ثلاث متغيرات (التفكير الاستراتيجي، الخصائص الريادية، والبراعة المنظمة) في دراسة احدة حيث تختلف عن باقي الدراسات السابقة التي تناولت بين متغيرين او اكثر من احدى المتغيرات السابقة.
2. تم تطبيق الدراسة على شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق وبهذا اختلفت الدراسة في البيئة التي طبقت فيها واعطتها الخصوصية والتميز عن باقي الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات مختلفة وقطاعات مختلفة.
3. تضمنت الدراسات السابقة عينات مختلفة حيث تنوعت العينات التي طبقت فيها الدراسات وشملت الأكاديميين ورجال الأعمال في بعض الدول العربية، ما الدراسة الحالية فقد تكونت عينتها من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، وخاصة الموظفين في الإدارات ذات الصلة بالتفكير الاستراتيجي، وتطوير الأعمال، والموارد البشرية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3-1 منهج الدراسة

3-2 مجتمع الدراسة وعينتها

3-3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

3-4 صدق اداة الدراسة وثباتها

3-5 المعالجات الاحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يعرض الفصل الثالث منهجية الدراسة التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ البحث، موضّحاً الإجراءات والخطوات التي تم اتباعها للوصول إلى النتائج، يشمل الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، كما يوضح الفصل المعالجات الإحصائية وإجراءات التطبيق التي أسهمت في بناء إطار منهجي دقيق للدراسة.

3-1 منهج الدراسة

تركّز هذه الدراسة على شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، ونظراً لأن البحث يدرس وحدة واحدة بعمق، فإن المنهج الأنسب هو منهج دراسة الحالة، تُعرّف دراسة الحالة بأنها منهج بحثي يهدف إلى تحليل ظاهرة معقّدة داخل سياقها الطبيعي من خلال استخدام مصادر بيانات متعددة، بما يتيح فهماً معمّقاً للعلاقات بين المتغيرات داخل البيئة الواقعية (Baxter and Jack, 2021). كما تُعرّف بأنها مقارنة منهجية تُستخدم لاستكشاف قضية محددة في مؤسسة أو فرد أو حدث، مع التركيز على التفاصيل الدقيقة التي تساعد على تفسير الظواهر المنظمة والسلوكية بصورة متكاملة (Harrison et al., 2022).

يتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية التي تبحث في أثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية، ودور البراعة المنظمة متغير وسيط، لأنه يسمح بفحص التفاعلات الحقيقية داخل الشركة وتحليل كيفية ظهور الأثر في بيئة العمل نفسها، تعتمد الدراسة على منطق العلاقات السببية، حيث يظهر الأثر الأول من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، ثم ينتقل الأثر إلى المتغير الوسيط، قبل أن يعود تأثيره إلى المتغير التابع مرة أخرى، مما يقدم رؤية تفسيرية متكاملة تدعم الإسهام الفكري للدراسة.

3-2 مجتمع الدراسة وعينتها

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق المسح الشامل، تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية التناسبية باعتبارها الأنسب لتمثيل جميع الفئات الإدارية داخل شركة آسيا سيل للاتصالات. يتكون مجتمع الدراسة من 2000 موظف وفق التقرير السنوي للشركة لعام 2024، موزعين على عدة مستويات إدارية تشمل: الإدارة الإشرافية، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل متغيرات تنظيمية واستراتيجية ذات طبيعة شمولية، لا تقتصر آثارها على مستوى إداري واحد، بل تمتد عبر مختلف المستويات الإدارية داخل شركة آسيا سيل للاتصالات. فرغم أن بعض القرارات ذات الطابع الاستراتيجي تُتخذ على مستوى الإدارة العليا، فإن نجاحها في الواقع العملي يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية تفسيرها وتنفيذها ومتابعتها من قبل الإدارة الوسطى، وكذلك على مستوى استيعابها والتفاعل معها من قبل الإدارة الإشرافية.

وبالاستناد إلى جدول (Krejcie and Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات، فإن المجتمع الذي يبلغ عدده 2000 فرد يتطلب عينة مقدارها 322 مفردة لضمان تمثيل إحصائي ملائم، ولتحقيق العدد المطلوب، قام الباحث بسحب العينة بطريقة عشوائية طبقية تناسبية بحيث تم تحديد حجم العينة المطلوب من كل طبقة إدارية وفقاً لنسبتها الحقيقية داخل المجتمع.

حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات تنظيمية، وبحسب المستويات الإدارية للمجتمع المدروس، تم سحب عينة عشوائية من كل طبقة بشكل يتناسب مع حجمها، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3-1) أدناه:

الجدول (1-3) العينة من شركة آسيا سيل حسب المستوى التنظيمي

المستوى الإداري	حجم المجتمع	حجم الطبقة	حجم عينة الطبقة الواحدة	النسبة المئوية
إدارة عليا	2000	242	39	12%
إدارة وسطى		565	91	28%
إدارة إشرافية		1193	192	60%
المجموع		2000	322	100%

وحدة التحليل

تتمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة في أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى مستويات الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية في شركة آسيا سيل للاتصالات.

3-3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها، وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وذلك لضمان شمولية المعلومات ودقتها (Schneider et al., 2023).

أولاً: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي جرى الحصول عليها من مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث. أسهمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري وتحديد الأسس العلمية التي تستند إليها الدراسة. وقد شملت المصادر الثانوية ما يأتي:

1. الكتب العلمية المتخصصة في موضوع التفكير الاستراتيجي، البراعة المنظمة، والخصائص الريادية.
2. الإحصاءات الرسمية والتقارير الصادرة عن شركة آسيا سيل، والمواقع الإلكترونية المعتمدة.
3. الأبحاث الجامعية السابقة التي ناقشت موضوعات ذات علاقة بمحاور الدراسة الحالية.
4. الدوريات العلمية المحكمة والنشرات المتخصصة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

ثانياً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي جمعها الباحث بشكل مباشر من المبحوثين داخل شركة آسيا سيل، وذلك من خلال تطوير استبانة تتناسب مع نموذج الدراسة ومتغيراتها، وقد استندت عملية تطوير الاستبيان على نتائج المقابلات الاستطلاعية الأولية ساعدت في صياغة الفقرات النهائية للاستبانة، بالإضافة إلى الاعتماد على الأدبيات العلمية الحديثة، وتم تطوير اداة الاستبانة وفق المراحل الآتية:



الشكل رقم (3-1): مراحل تطوير الاستبانة

اعداد فقرات الاستبانة

أعدّ الباحث فقرات الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والنماذج النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-2) مراجع اعداد وتطوير الاستبانة

المرجع	متغيرات الدراسة
(Putra,2024) / (الموسوي، 2022) / (Janatyan et al.,2021)	المتغير المستقل : التفكير الاستراتيجي: - منظور النظم - التفكير بالوقت المحدد - التوجه بالافتراضات - التركيز على القصد - الذكاء في اقتناص الفرص
(كرمان، 2020) / (بخضر، 2019) / (Pattanayak and Kakati,2021) (غازي، 2022)	المتغير التابع: الخصائص الريادية -الرؤية -الابتكار -تبني المخاطر
(عبد العزيز، 2022) / (ابو زيد، 2022)، (ابو زيد، 2019)، (المنطاوي، 2024)، (Aldolimy et al.,2019؛ Dawood,2021)؛ (السيد، 2021).	المتغير الوسيط: البراعة المنظمة -الاستغلال -الاكتشاف

3-4 صدق اداة الدراسة وثباتها

1- الصدق الظاهري

لضمان صدق المقاييس والتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس ما وُضعت من أجله ومدى قدرتها على تغطية جوانب الدراسة يُعرّف الصدق الظاهري بأنه الدرجة التي يبدو فيها مظهر الأداة مناسباً لقياس ما صُممت لقياسه، وذلك من خلال حكم الخبراء أو المحكمين على وضوح الفقرات ومدى ملاءمتها للمتغيرات التي تستهدفها الأداة. ويشير (Anastasi and Urbina, 1997) إلى أن الصدق الظاهري يعتمد على الانطباع الأولي للمختصين حول مدى تمثيل الفقرات للبناء المراد قياسه، وهو شكل من أشكال التحقق يهدف إلى ضمان أن الأداة تبدو مناسبة وذات معنى للمبحوثين ولأهل الاختصاص. قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء مكونة من ستة (6) محكمين متخصصين في إدارة الأعمال من مختلف الجامعات الأردنية والجامعات العراقية. وقد طلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات ووضوحها ومدى ارتباطها بالفرضيات ومتغيرات الدراسة،

وبناءً على ملاحظات المحكمين وتوصياتهم، تم إجراء جملة من التعديلات تضمنت حذف بعض الفقرات، ودمج وتعديل فقرات أخرى، مما أدى إلى إعادة صياغة الأداة بشكل أكثر دقة واتساقاً مع أهداف الدراسة. علماً بأن العدد الأصلي للفقرات كان (59) فقرة، وبعد التعديل أصبح العدد شبه النهائي (55) فقرة.

2- صدق البناء: التفكير الاستراتيجي

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) مشاركاً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.42-0.80)، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (3-3) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس التفكير الاستراتيجي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.51	10	**0.78	19	**0.67
2	**0.49	11	**0.73	20	**0.67
3	**0.61	12	**0.76	21	**0.70
4	**0.69	13	**0.78	22	**0.74
5	**0.75	14	**0.80	23	**0.80
6	*0.42	15	**0.70	24	**0.69
7	**0.74	16	**0.74	25	**0.70
8	**0.50	17	**0.74		
9	**0.71	18	**0.77		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، حيث أن التنوع بين الفقرات 80 و 67 مقبول ويعكس التنوع في التعبير عن أبعاد التفكير الاستراتيجي داخل المقياس.

3- صدق البناء : الخصائص الريادية

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) مشاركا، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لمحور الرؤية ما بين (0.68-0.87)، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لمحور الابتكار ما بين (0.59-0.88)، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لمحور تبني المخاطرة ما بين (0.74-0.87)، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (3-4) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

الرؤية		الابتكار		تبني المخاطرة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.68	6	**0.59	11	**0.74
2	**0.79	7	**0.83	12	**0.87
3	**0.87	8	**0.88	13	**0.87
4	**0.78	9	**0.80	14	**0.85
5	**0.82	10	**0.82	15	**0.84

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

4- صدق البناء : البراعة المنظمة

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) مشاركا، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.56-0.81)، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس البراعة المنظمة

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.81	11	**0.69	6	**0.62	1
**0.56	12	**0.65	7	**0.72	2
**0.68	13	**0.76	8	**0.68	3
**0.63	14	**0.75	9	**0.70	4
**0.81	15	**0.78	10	**0.68	5

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، والنتيجة تعكس اختلاف تمثيل كل فقرة لجوانب مختلفة من البراعة المنظمة ولكن كل الفقرات ضمن إطار جيد ومقبول.

5- ثبات الأداة

يُعرف الثبات بأنه مدى اتساق نتائج الأداة واستقرارها عند إعادة تطبيقها في ظروف متشابهة. ويشير (Creswell and Creswell, 2018) إلى أن الثبات يعكس قدرة الأداة على تقديم نتائج متقاربة عند استخدامها أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم، مما يدل على خلوها من الأخطاء العشوائية وارتفاع جودة القياس.

- ثبات التفكير الاستراتيجي

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) مشاركاً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذا بلغ (0.96).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ (0.95)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

- ثبات الخصائص الريادية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) مشاركاً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3-6) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمحاور واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول رقم (3-6) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمحاور

المحور	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الرؤية	0.87	0.85
الابتكار	0.89	0.85
تبني المخاطرة	0.92	0.89
الدرجة الكلية	0.90	0.91

يتبين من الجدول رقم (3-6) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجات جيدة من الثبات، حيث تراوحت معاملات الاتساق الداخلي للأبعاد بين (0.85) و(0.89)، ومعاملات ثبات الإعادة بين (0.87) و(0.92)، وبلغ للدرجة الكلية (0.91)، مما يدل على تمتعها بمستوى عالٍ من الموثوقية.

- ثبات البراعة المنظمية:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) مشاركاً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المراتين إذا بلغ (0.91). وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ (0.92)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

توزيع أداة الدراسة وصف المتغيرات الديمغرافية للعينة

قام الباحث بتوزيع الاستبانة الإلكترونية من خلال Google Forms على أفراد مجتمع الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية حيث تم توزيع 322 ونتيجة لتعاون الشركة مع الباحث حصل الباحث على جميع الاستبانات وهي 322 وتمثل حجم العينة المعتمد في الدراسة، وفيما يلي وصف المتغيرات الديمغرافية للعينة كما:

الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع الاجتماعي	أنثى	178	55.3%
	ذكر	144	44.7%
العمر	أصغر من 30 سنة	163	50.6%
	من 30 إلى أصغر من 40 سنة	102	31.7%
	من 40 إلى أصغر من 50 سنة	36	11.2%
	50 سنة فأكثر	21	6.5%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	186	57.8%
	دبلوم عالٍ	25	7.8%
	ماجستير	89	27.6%
	دكتوراه	22	6.8%
المستوى التنظيمي	إدارة إشرافية	192	12%
	إدارة وسطى	91	28%
	إدارة عليا	39	60%
المركز الوظيفي	مدير تنفيذي	8	2.5%
	نائب مدير تنفيذي	39	12.1%
	مدير دائرة	8	2.5%
	مدير قسم	30	9.3%
	مدير وحدة	43	13.4%
	موظف	194	60.2%
سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	178	55.3%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	61	18.9%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	31	9.6%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	19	5.9%
	من 20 إلى أقل من 25 سنة	12	3.7%
	25 سنة فأكثر	21	6.5%
المجموع		322	100.0%

يبين الجدول رقم (3-7) أن حجم عينة الدراسة بلغ (322) فردًا، حيث بلغت نسبة الإناث (55.3%)، في حين بلغت نسبة الذكور (44.7%)، وهو ما يعكس توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي كما ورد في مجتمع الدراسة.

كما تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (أصغر من 30 سنة) شكلت النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (50.6%)، تلتها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (31.7%)، ثم الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (11.2%)، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) (6.5%). ويعكس هذا التوزيع التركيبة العمرية لأفراد العينة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (57.8%)، تلاهم حملة درجة الماجستير بنسبة (27.6%)، ثم حملة الدبلوم العالي بنسبة (7.8%)، وأخيرًا حملة درجة الدكتوراه بنسبة (6.8%)، مما يوضح تنوع المستويات التعليمية لدى أفراد العينة.

أما بالنسبة للمستوى التنظيمي، فقد تبين أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ينتمون إلى الإدارة العليا بنسبة (60%)، تلتها الإدارة الوسطى بنسبة (28%)، ثم الإدارة الإشرافية بنسبة (12%)، وهو ما يوضح توزيع أفراد العينة على المستويات التنظيمية المختلفة.

كما أظهرت النتائج المتعلقة بالمركز الوظيفي أن فئة الموظفين شكلت النسبة الأعلى بنسبة (60.2%)، تلتها فئة مديري الوحدات بنسبة (13.4%)، ثم نواب المدير التنفيذي بنسبة (12.1%)، ومديري الأقسام بنسبة (9.3%)، في حين توزعت النسب المتبقية على بقية المراكز الوظيفية.

وأخيرًا، تشير نتائج متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم خبرة تقل عن (5) سنوات بنسبة (55.3%)، تلتها فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة

(18.9%)، ثم فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (9.6%)، بينما توزعت النسب الأخرى على فئات الخبرة الأعلى، وهو ما يوضح تدرج سنوات الخبرة بين أفراد العينة.

3-5 المعالجات الإحصائية المستخدمة

- التكرارات، والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة، والعينة، وخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف ممارسات متغيرات الدراسة الثلاثة.
- الصدق الظاهري والصدق البنائي (الصدق التوكيدي وصدق ارتباط الفقرة بمحورها)، والصدق التمييزي باستخدام محك فورنل - لاركر. (Furnell – Larcker)
- الثبات باستخدام كرونباخ - ألفا، وأسلوب الثبات المركب (Composite Reliability) وقيم معدل التباين المستخلص (AVE) للتعرف على ثبات الاستبانة.
- استخدمت اختبارات التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء ومعامل التقلطح) للتعرف على سلوك بيانات المتغيرات ومدى اقتراب هذا السلوك من التوزيع الطبيعي أو المثالي.
- استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتعرف على مستويات العلاقات الخطية وكشف التداخل الخطي.
- استخدم نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار فرضيات الأثر المباشر الأولى والثانية والثالثة والرابعة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1-1-4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي

2-1-4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: الخصائص الريادية

3-1-4 التحليل الوصفي للمتغير الوسيط: البراعة التنظيمية

2-4 اختبار التوزيع الطبيعي

3-4 التداخل الخطي بين المتغيرات

4-4 تقييم نموذج القياس

5-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1-1-4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي

يتناول هذا القسم عرضًا للتحليل الوصفي للمتغير المستقل، والمتمثل في قدرة إدارة شركة آسيا سيل للاتصالات على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وربط ذلك بالأهداف المستقبلية، واتخاذ القرارات وفق رؤية شمولية تسهم في تعزيز التميز والريادة. وقد جرى قياس هذا المتغير بالاعتماد على استجابات المشاركين على الفقرات المرتبطة بأبعاده الخمسة، وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة. ويبيّن الجدول رقم (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل.

الجدول رقم (1-4) المتوسطات الحسابية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	منظور النظم	3.90	1	مرتفعة
3	التوجه بالافتراضات	3.84	2	مرتفعة
5	الذكاء في اقتناص الفرص	3.84	3	مرتفعة
4	التركيز على القصد	3.82	4	مرتفعة
2	التفكير في الوقت المحدد	3.75	5	مرتفعة
	التفكير الاستراتيجي	3.83		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (1-4) أن الأهمية النسبية للتفكير الاستراتيجي قد جاءت مرتفعة، إذ

بلغ المتوسط الحسابي العام (3.83)، حيث جاء بُعد منظور النظم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.90) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بُعد التفكير في الوقت المحدد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وبأهمية نسبية مرتفعة.

مما يشير إلى أن الشركة تتمتع بقدرة قوية على التحليل الشمولي وربط الأهداف المستقبلية بالبيئة الداخلية والخارجية، مع بعض الفجوات في إدارة الوقت المحدد لاتخاذ القرارات.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التفكير الاستراتيجي ، والجدول يبين ذلك (4-2).

الجدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمنظور النظم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
البعد الأول: منظور النظم					
4	تعتمد إدارة الشركة على منهجية شاملة عند معالجة المشكلات .	3.95	0.92	1	مرتفعة
3	توجه إدارة الشركة عملية اتخاذ القرارات بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	3.93	0.96	2	مرتفعة
5	تحلل إدارة الشركة العلاقات بين الأقسام المختلفة لضمان تكامل الجهود.	3.92	0.95	3	مرتفعة
1	تمتلك إدارة الشركة رؤية لاستشراف المستقبل التنافسي	3.85	0.89	4	مرتفعة
2	تتعامل إدارة الشركة مع التحديات من خلال النظر إلى الشركة كمنظومة مترابطة.	3.82	0.95	5	مرتفعة
	منظور النظم ككل	3.90			مرتفعة
البعد الثاني: التفكير في الوقت المحدد					
6	تحدد إدارة الشركة الأولويات التنافسية	3.97	0.97	1	مرتفعة
9	تطور إدارة الشركة سيناريوهات بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة في المستقبل.	3.89	0.97	2	مرتفعة
7	تشخص إدارة الشركة بصورة استباقية التغيرات البيئية المحتملة.	3.80	0.99	3	مرتفعة
10	تنظم إدارة الشركة عملية توزيع الموارد وفقاً لبرمجة زمنية.	3.77	0.96	4	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاهمية النسبية
8	تعتمد إدارة الشركة على الحدس في رصد حالات الغموض	3.33	0.98	5	متوسطة
	التفكير في الوقت المحدد ككل	3.75			مرتفعة
البعد الثالث: التوجه بالافتراضات					
12	تمتلك إدارة الشركة القدرة على بناء التصورات المستقبلية	3.90	0.98	1	مرتفعة
13	تُعد إدارة الشركة خطط بديلة لمواجهة الافتراضات المحتملة.	3.88	0.97	2	مرتفعة
14	تخطط إدارة الشركة مستقبلها التنافسي في ضوء الافتراضات المعتمدة	3.86	0.97	3	مرتفعة
11	تعمل إدارة الشركة وفق افتراضات من واقع البيئة التنافسية	3.84	0.95	4	مرتفعة
15	تحدث إدارة الشركة بالافتراضات المعتمدة وفقاً للتغيرات البيئية.	3.75	0.94	5	مرتفعة
	التوجه بالافتراضات ككل	3.84			مرتفعة
البعد الرابع: التركيز على القصد					
16	تحدد إدارة الشركة بوضوح موقعها الاستراتيجي المستقبلي في السوق.	3.97	0.95	1	مرتفعة
19	تتابع إدارة الشركة بشكل دوري تنفيذ الاستراتيجية	3.88	0.93	2	مرتفعة
18	تخصص إدارة الشركة الموارد البشرية لدعم الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.	3.84	0.97	3	مرتفعة
20	تربط إدارة الشركة القصد الاستراتيجي مع الأنشطة التشغيلية .	3.76	0.96	4	مرتفعة
17	تلهم إدارة الشركة الموظفين برؤية طموحة تتجاوز الإمكانيات الحالية.	3.65	0.93	5	متوسطة
	التركيز على القصد ككل	3.82			مرتفعة
البعد الخامس: الذكاء في اقتناص الفرص					
21	تعتمد إدارة الشركة أساليب تحليل متقدمة للكشف عن فرص استثمارية غير مستغلة.	3.87	0.98	1	مرتفعة
24	تطور إدارة الشركة الكفايات القيادية	3.87	0.96	2	مرتفعة
22	تراقب إدارة الشركة المخاطر المرتبطة بالفرص الناشئة لضمان استدامة النمو.	3.86	0.98	3	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
25	تدرب إدارة الشركة موظفيها على أساليب اقتناص الفرص	3.82	0.99	4	مرتفعة
23	تستخدم إدارة الشركة التغذية الراجعة من العملاء لتطوير خدمات جديدة.	3.78	0.95	5	مرتفعة
	الذكاء في اقتناص الفرص ككل	3.84			مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4-2) أن الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة جاءت مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.75) و(3.90)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة إدارة الشركة للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة. وقد جاء بُعد منظور النظم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام بلغ (3.90)، حيث تصدرت الفقرة التي تنص على «تعتمد إدارة الشركة على منهجية شاملة عند معالجة المشكلات» المرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.95)، تلتها فقرة «توجه إدارة الشركة عملية اتخاذ القرارات بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة» بمتوسط حسابي (3.93)، في حين جاءت فقرة «تتعامل إدارة الشركة مع التحديات من خلال النظر إلى الشركة كمنظومة مترابطة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.82)، وجميعها ضمن مستوى الأهمية المرتفعة.

كما يبين الجدول أن بُعد التفكير في الوقت المحدد قد جاء بمستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.75)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على «تحدد إدارة الشركة الأولويات التنافسية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97)، في حين جاءت فقرة «تعتمد إدارة الشركة على الحدس في رصد حالات الغموض» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وبمستوى أهمية متوسطة، مما يشير إلى اعتماد أقل على الحدس مقارنة بالأساليب التخطيطية والمنهجية.

ويتضح كذلك أن بُعد التوجه بالافتراضات جاء بمستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.84)، وقد تصدرت فقرة «تمتلك إدارة الشركة القدرة على بناء التصورات المستقبلية» فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.90)، بينما جاءت فقرة «تحدث إدارة الشركة بالافتراضات المعتمدة وفقاً للتغيرات البيئية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75)، وجميعها ضمن مستوى الأهمية المرتفعة.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد التركيز على القصد قد جاء بمستوى أهمية مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82)، وقد جاءت فقرة «تحدد إدارة الشركة بوضوح موقعها الاستراتيجي المستقبلي في السوق» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97)، في حين جاءت فقرة «تلهم إدارة الشركة الموظفين برؤية طموحة تتجاوز الإمكانيات الحالية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وبمستوى أهمية متوسطة، مما قد يعكس حاجة الإدارة إلى تعزيز الجانب التحفيزي المرتبط بالقصد الاستراتيجي.

وأخيراً، يوضح الجدول رقم (4-2) أن بُعد الذكاء في اقتناص الفرص قد جاء بمستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.84)، وقد تصدرت فقرة «تعتمد إدارة الشركة أساليب تحليل متقدمة للكشف عن فرص استثمارية غير مستغلة» فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.87)، في حين جاءت فقرة «تستخدم إدارة الشركة التغذية الراجعة من العملاء لتطوير خدمات جديدة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78)، وجميعها ضمن مستوى الأهمية المرتفعة.

يشير الجدول رقم (4-2) إلى أن إدارة الشركة تمارس التفكير الاستراتيجي بدرجة مرتفعة في مجمله، حيث جاءت جميع أبعاده ضمن مستوى الأهمية المرتفعة. ويعكس ذلك قدرة الإدارة على تبني رؤية شمولية في التعامل مع المشكلات، وربط القرارات بالأهداف الاستراتيجية، والتخطيط الزمني، وبناء الافتراضات المستقبلية، إضافة إلى وضوح القصد الاستراتيجي والقدرة على اقتناص

الفرص. كما تُظهر النتائج وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز نسبي، مثل الاعتماد على الإلهام التحفيزي والحدس في التعامل مع الغموض، إلا أن ذلك لا يقلل من المستوى المرتفع العام لممارسة التفكير الاستراتيجي داخل الشركة.

4-1-2 التحليل الوصفي للمتغير التابع: الخصائص الريادية

ينتقل هذا القسم إلى تحليل المتغير التابع وهو قدرة إدارة شركة آسيا سيل للاتصالات على تبني ممارسات وسلوكيات ريادية تعزز من تميزها التنافسي واستدامتها، وذلك من خلال وضوح الرؤية، وتشجيع الابتكار، والاستعداد لتحمل المخاطر، والاستباقية، والاستقلالية. يتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات العاملين على الفقرات المتعلقة بأبعاد الثلاثة. ويوضح الجدول رقم (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع.

الجدول رقم (4-3) المتوسطات الحسابية المتعلقة بالخصائص الريادية مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الترتبة	الأهمية النسبية
3	تبني المخاطرة	2.77	1	متوسطة
1	الرؤية	2.45	2	متوسطة
2	الابتكار	2.39	3	متوسطة
	الخصائص الريادية	2.53		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4-3) أن الأهمية النسبية للمتغير التابع الخصائص الريادية قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير 2.53 وعند النظر إلى أبعاد المتغير، نجد أن بُعد تبني المخاطرة جاء في المرتبة الأولى بين الأبعاد بمتوسط حسابي 2.77 وبأهمية نسبية متوسطة، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن الشركة تُظهر بعض الاستعداد لتحمل المخاطر، لكنه ليس مرتفعًا جدًا. أما بُعد الرؤية فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.45 وبأهمية نسبية متوسطة،

بينما جاء بُعد الابتكار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.39 وبأهمية نسبية متوسطة، مما يدل على أن مستوى الابتكار داخل الشركة يُنظر إليه من المشاركين على أنه متوسط نسبياً.

بشكل عام، تعكس النتائج أن الخصائص الريادية في شركة آسيا سيل متوسطة المستوى، مع نقاط قوة في تبني المخاطرة ونقاط تحتاج إلى تعزيز في الابتكار والرؤية. ويمكن الاستنتاج أن تحسين هذه الأبعاد سيعزز من قدرة الشركة على التميز والاستدامة في بيئة تنافسية متغيرة.

التحليل الوصفي للبعد الأول: الرؤية

يمثل هذا البعد بان الرؤية تشير إلى وضوح الأهداف الاستراتيجية للشركة وقدرتها على توجيه العاملين نحو المستقبل، وتعزيز ثقافة الريادة الداخلية وتطوير مسارات الريادة الخارجية. ويوضح الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالرؤية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تسعى إدارة الشركة إلى تحويل الطموحات المستقبلية إلى خطط قابلة للتنفيذ	2.56	0.97	1	متوسطة
2	توجه إدارة الشركة الجهود نحو أهداف استراتيجية طويلة المدى.	2.53	0.96	2	متوسطة
4	تعزز إدارة الشركة ثقافة ريادية داخلية	2.43	0.99	3	متوسطة
3	تشجع إدارة الشركة العاملين على تبني رؤية مشتركة.	2.38	0.98	4	متوسطة
5	تهتم إدارة الشركة بالريادة الخارجية	2.34	1.09	5	متوسطة
	الرؤية	2.45			متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن الأهمية النسبية لعنصر الرؤية قد جاءت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (2.45)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تسعى إدارة الشركة إلى تحويل

الطموحات المستقبلية إلى خطط قابلة للتنفيذ" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.56) وبانحراف معياري قدره (0.97) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تهتم إدارة الشركة بالريادة الخارجية" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (2.34) وبانحراف معياري (1.09) وبأهمية نسبية متوسطة.

التحليل الوصفي للبعد الثاني: الابتكار

يمثل هذا البعد قدرة إدارة الشركة على تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو عمليات أو خدمات قابلة للتطبيق، بما يدعم التميز في الأداء ويعزز القدرة التنافسية. ويوضح الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تسعى إدارة الشركة إلى تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.	2.51	0.89	1	متوسطة
7	تشجع إدارة الشركة على اقتراح أساليب عمل غير تقليدية.	2.38	0.97	2	متوسطة
9	تدعم إدارة الشركة المبادرات المبتكرة التي تساهم في تطوير الأداء	2.38	0.94	3	متوسطة
10	تخصص الشركة الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة.	2.34	1.01	4	متوسطة
8	تعتمد الشركة حلولاً مبتكرة لمعالجة المشكلات التي تواجهها.	2.33	1.00	5	منخفضة
	الابتكار		0.80		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن الأهمية النسبية لعنصر الابتكار قد جاءت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (2.39)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تسعى إدارة الشركة إلى تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.51) وبانحراف معياري قدره (0.89) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تعتمد الشركة

حلولاً مبتكرة لمعالجة المشكلات التي تواجهها" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (2.33) وبانحراف معياري (1.00) وبأهمية نسبية متوسطة.

بشكل عام، يظهر بعد الابتكار مستوى متوسط، مع بعض المبادرات الناجحة في تطوير المنتجات والخدمات، ويحتاج دعم الابتكار الفردي والمبادرات الإبداعية لتعزيز الخصائص الريادية للشركة.

التحليل الوصفي للبعد الثالث: تبني المخاطرة

يمثل هذا البعد قدرة إدارة الشركة على تبني المخاطرة والتعامل معها وإدارتها مخاطرة لتحقيق نتائج غير تقليدية وتوسيع فرص النجاح المستقبلي. ويوضح الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتبني المخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
13	تتخذ إدارة الشركة قرارات جريئة في حالات المنافسة الشديدة.	2.85	0.99	1	متوسطة
11	تمتلك إدارة الشركة القدرة على التعامل مع الظروف غير مؤكدة.	2.84	0.99	2	متوسطة
14	تمتلك إدارة الشركة الجرأة لبدء مشاريع مبتكرة.	2.81	0.97	3	متوسطة
15	تعتمد إدارة الشركة على المبادرة المحسوبة في مواجهة التحديات.	2.81	0.93	4	متوسطة
12	تتقبل إدارة الشركة احتمالات الفشل.	2.54	1.13	5	متوسطة
	تبني المخاطرة	2.77			متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن الأهمية النسبية لعنصر تبني المخاطرة قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.77)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تتخذ إدارة الشركة قرارات جريئة في حالات المنافسة الشديدة" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.85)

وبانحراف معياري قدره (0.99) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تتقبل إدارة الشركة احتمالات الفشل" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (2.54) وبانحراف معياري (1.13) وبأهمية نسبية متوسطة.

3-1-4 التحليل الوصفي للمتغير الوسيط: البراعة المنظمة

ينتقل هذا القسم إلى تحليل المتغير الوسيط وهو قدرة إدارة شركة آسيا سيل للاتصالات على الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال للفرص ، من خلال تبني ممارسات تنظيمية تجمع بين البحث عن فرص وأسواق وتقنيات جديدة لتحقيق النمو المستقبلي، وبين تحسين الموارد والعمليات الحالية لرفع الكفاءة التشغيلية. ويوضح الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الوسيط، مرتبة تنازلياً.

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبراعة المنظمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تبحث إدارة الشركة عن أسواق جديدة لتحقيق نمو مستقبلي.	3.99	0.94	1	مرتفعة
15	تعتمد إدارة الشركة على استشراف الاتجاهات المستقبلية لتوجيه القرارات.	3.96	0.93	2	مرتفعة
14	تسعى إدارة الشركة لبناء شراكات تدعم الوصول إلى مجالات جديدة.	3.93	0.96	3	مرتفعة
8	تحدث إدارة الشركة في تقنيات تقديم الخدمة.	3.92	0.90	4	مرتفعة
9	تركز إدارة الشركة على تلبية احتياجات العملاء الحاليين بدقة.	3.92	0.94	5	مرتفعة
4	تجري إدارة الشركة دراسات تسويقية منتظمة عن تفضيلات العملاء.	3.91	0.93	6	مرتفعة
6	تعزز إدارة الشركة رضا العملاء	3.88	1.03	7	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
2	تحلل إدارة الشركة متطلبات الأسواق المختلفة.	3.87	0.96	8	مرتفعة
5	تحفّز إدارة الشركة العاملين على توليد أفكار أصيلة تتحدى المألوف.	3.87	0.97	9	مرتفعة
12	تستجيب إدارة الشركة لشكاوي العملاء مباشرة	3.87	1.02	10	مرتفعة
13	تستثمر إدارة الشركة الخبرات السابقة.	3.87	0.97	11	مرتفعة
10	توسّع إدارة الشركة قنوات التوزيع .	3.83	0.94	12	مرتفعة
11	تخصص إدارة الشركة موازنة مستقلة للبحث والتطوير	3.83	0.99	13	مرتفعة
3	تمتلك إدارة الشركة استخبارات تسويقية فاعلة	3.80	1.03	14	مرتفعة
7	تشرك إدارة الشركة عملائها المفضلين في البحث عن الفرص	3.80	1.01	14	مرتفعة
	البراءة المنظمية	3.88			مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4-7) أن الأهمية النسبية للبراءة المنظمية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.88)، وقد جاءت الفقرة "تبحث إدارة الشركة عن أسواق جديدة لتحقيق نمو مستقبلي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.94). بينما جاءت الفقرتان "تمتلك إدارة الشركة استخبارات تسويقية فاعلة"، "تشرك إدارة الشركة عملاءها المفضلين في البحث عن الفرص" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.03)، (1.01) على التوالي، وبأهمية نسبية مرتفعة.

بشكل عام، يظهر المتغير الوسيط "البراءة المنظمية" بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس قدرة الشركة على توحيد جهود الاستكشاف للفرص الجديدة مع تحسين الكفاءة التشغيلية للعمليات الحالية.

4-2 اختبار التوزيع الطبيعي

يُعد التحقق من مدى اقتراب البيانات من التوزيع الطبيعي خطوة أساسية قبل تطبيق الأساليب الإحصائية الاستدلالية، وخصوصًا في التحليلات المتعلقة بالانحدار والمعادلات الهيكلية، إذ يسهم هذا الفرض في تعزيز دقة النتائج ومصادقيتها. (Hair et al., 2022)

لتحليل طبيعة توزيع البيانات، تم الاعتماد على مؤشري الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis). يعكس مؤشر الالتواء درجة تماثل توزيع القيم حول المتوسط الحسابي، بينما يشير مؤشر التفلطح إلى مدى تركز القيم قرب المتوسط أو انتشارها على الأطراف.

وفقًا لما أشار إليه Kline (2016)، تُعد البيانات طبيعية إذا كانت قيم الالتواء ضمن النطاق من -3 إلى +3، والتفلطح من -10 إلى +10. وقد وضع George and Mallery (2020) معايير أكثر صرامة، حيث يعتبر النطاق من -2 إلى +2 لكل من الالتواء والتفلطح مؤشرًا على جودة عالية للتوزيع الطبيعي للبيانات.

يوضح الجدول رقم (4-8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات محل الدراسة، والتي تشير إلى أن جميع المتغيرات تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يتيح استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية بثقة.

الجدول رقم (4-8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغير	الالتواء (Skewness)	التفرطح (Kurtosis)	التوزيع
منظور النظم	-0.972	1.081	طبيعي
التفكير في الوقت المحدد	-0.758	0.434	طبيعي
التوجه بالافتراضات	-0.794	0.724	طبيعي
التركيز على القصد	-0.761	0.359	طبيعي
الذكاء في اقتناص الفرص	-0.785	0.800	طبيعي

المتغير	الالتواء (Skewness)	التفرطح (Kurtosis)	التوزيع
التفكير الاستراتيجي	-0.851	1.073	طبيعي
الرؤية	-0.885	1.195	طبيعي
الابتكار	-0.734	.5710	طبيعي
تبني المخاطرة	-0.609	0.399	طبيعي
الخصائص الريادية	-0.784	1.025	طبيعي
البراعة المنظمة	-0.573	0.793	طبيعي

تشير نتائج الجدول إلى أن قيم الالتواء (Skewness) للمتغيرات جميعها سلبية، مما يعكس ميلاً طفيفاً للبيانات نحو الطرف الأيمن من المتوسط. جميع هذه القيم تقع ضمن الحدود المقبولة وفقاً لمعايير (Kline 2016)، كما تتوافق مع النطاق الأكثر صرامة الذي اقترحه George and Mallery (2020) إلى +2)، مما يشير إلى جودة عالية للتوزيع.

أما قيم التفرطح (Kurtosis)، فقد تراوحت بين 0.359 و 1.195، وجميعها ضمن الحدود النظرية المقبولة (-10 إلى +10)، وتشير القيم الإيجابية الخفيفة إلى أن البيانات تتمتع بتركيز معتدل حول المتوسط، بما يتفق مع توزيع طبيعي تقريباً.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن البيانات تتسم بتوزيع طبيعي مقبول، ما يجعلها مناسبة لتطبيق التحليلات الإحصائية المتقدمة مثل الانحدار وتحليل الفرضيات، ويعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

3-4 التداخل الخطي بين المتغيرات (Multicollinearity)

يُعد فحص التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة من الخطوات الأساسية في تحليل الانحدار المتعدد، إذ يمكن أن يؤدي وجود ارتباط قوي جداً بينها إلى نتائج غير دقيقة وغير مستقرة للمعاملات (Gujarati and Porter, 2009).

لاختبار هذا الافتراض، تم الاعتماد على ثلاثة أدوات رئيسية:

1. مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) لفحص قوة العلاقات البينية بين المتغيرات المستقلة.

2. معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF)، حيث تشير القيم الأقل من 10

إلى قبول التداخل الخطي، والقيم الأقل من 5 إلى حالة مثالية

(O'Brien, 2007)

3. معامل التحمل (Tolerance)، وتُعتبر القيم الأكبر من 0.10 مقبولة، والقيم الأكبر من 0.20

مثالية. (Menard, 1995)

وفقاً لـ Hair et al. (2022)، يشير وجود ارتباط أعلى من 0.90 بين أي متغيرين

مستقلين إلى وجود مشكلة خطيرة في التداخل الخطي.

يوضح الجدول رقم (9-4) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل، والتي توضح أن

جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد عدم وجود مشكلة التداخل الخطي ويجعل استخدام

تحليل الانحدار المتعدد مناسباً.

الجدول رقم (9-4) مصفوفة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي و البراعة المنظمة

البراعة المنظمة	التفكير الاستراتيجي	
	1	التفكير الاستراتيجي
1	.654(**)	البراعة المنظمة

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول رقم (9-4) أن جميع معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي و البراعة

المنظمة بلغ 0.654 وهو معامل ارتباط موجبة وقوي، ويدعم العلاقة النظرية، ودال إحصائياً عند

مستوى (0.01). والملاحظة المهمة هي أنه أقل بكثير من الحد الحرج البالغ 0.90 الذي يشير إلى

وجود مشكلة تداخل خطي خطيرة وفقاً لـ Hair et al. (2022) ولكن المهم هو أن هذا الترابط ليس شديداً لدرجة تسبب مشاكل إحصائية في التحليل.

ولمزيد من التأكد من عدم وجود تداخل خطي خطير، تم حساب معاملات VIF و Tolerance للتفكير الاستراتيجي و البراعة المنظمة، ويوضح الجدول رقم (4-10) هذه المعاملات.

الجدول رقم (4-10) معاملات VIF و Tolerance التفكير الاستراتيجي والبراعة المنظمة

VIF	Tolerance	البعد
3.214	0.311	التفكير الاستراتيجي
3.705	.270	البراعة المنظمة

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4-10) إلى أن قيم معامل التحمل (Tolerance) للمتغيرين المستقلين، التفكير الاستراتيجي والبراعة المنظمة، تراوحت بين 0.265 و 0.270، وهي أعلى من الحد المقبول نظرياً البالغ 0.10 (Menard, 1995)، وأيضاً أعلى من القيمة المثالية البالغة 0.20 (Hair et al., 2022).

أما قيم معامل تضخم التباين (VIF)، فقد كانت بين 3.214 و 3.705، وهي أقل من الحد الأعلى المقبول البالغ 10 (O'Brien, 2007)، وأدنى من القيمة المثالية 5 (Hair et al., 2022).

بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن المتغيرين لا يعانيان من مشكلة التداخل الخطي الشديد، مما يسمح بإدراجهما معاً في نموذج الانحدار المتعدد بثقة، مع ضمان أن المعاملات المقدرة ستكون مستقرة، موثوقة، وصالحة للتحليل والتفسير.

اختبار الارتباط الذاتي

يُعد اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation) من الافتراضات الأساسية في تحليل الانحدار، حيث يجب التأكد من استقلالية الأخطاء أو البواقي (Residuals) عن بعضها البعض، أي عدم وجود

نمط أو علاقة منظمة بينها (Durbin and Watson, 1971). إذ يشير وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء إلى أن الخطأ في ملاحظة معينة مرتبط بالخطأ في ملاحظة أخرى، مما قد يؤدي إلى تقديرات غير كفؤة للمعاملات واستنتاجات إحصائية مضللة.

لاختبار الارتباط الذاتي، تم استخدام اختبار ديربن-واتسون (Durbin-Watson Test)، وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً لهذا الغرض. (Field, 2018) تتراوح قيمة إحصائية ديربن-واتسون بين 0 و4، حيث:

- القيمة 2 تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي تماماً.
- القيم القريبة من 0 تشير إلى وجود ارتباط ذاتي موجب.
- القيم القريبة من 4 تشير إلى وجود ارتباط ذاتي سالب.

وبحسب 2018 (Field)، فإن القيم التي تقع بين 1.5 و2.5 تُعتبر مقبولة وتشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي خطيرة. يوضح الجدول رقم (4-11) نتائج اختبار ديربن-واتسون لنماذج الانحدار المستخدمة في الدراسة، والتي تبين مدى استقلالية البواقي وصلاحيّة النموذج الإحصائي للاستخدام في التحليل والتفسير.

الجدول رقم (4-11) نتائج اختبار الارتباط الذاتي (ديربن-واتسون)

النموذج	قيمة Durbin-Watson	التفسير
نموذج الانحدار	1.736	لا يوجد ارتباط ذاتي

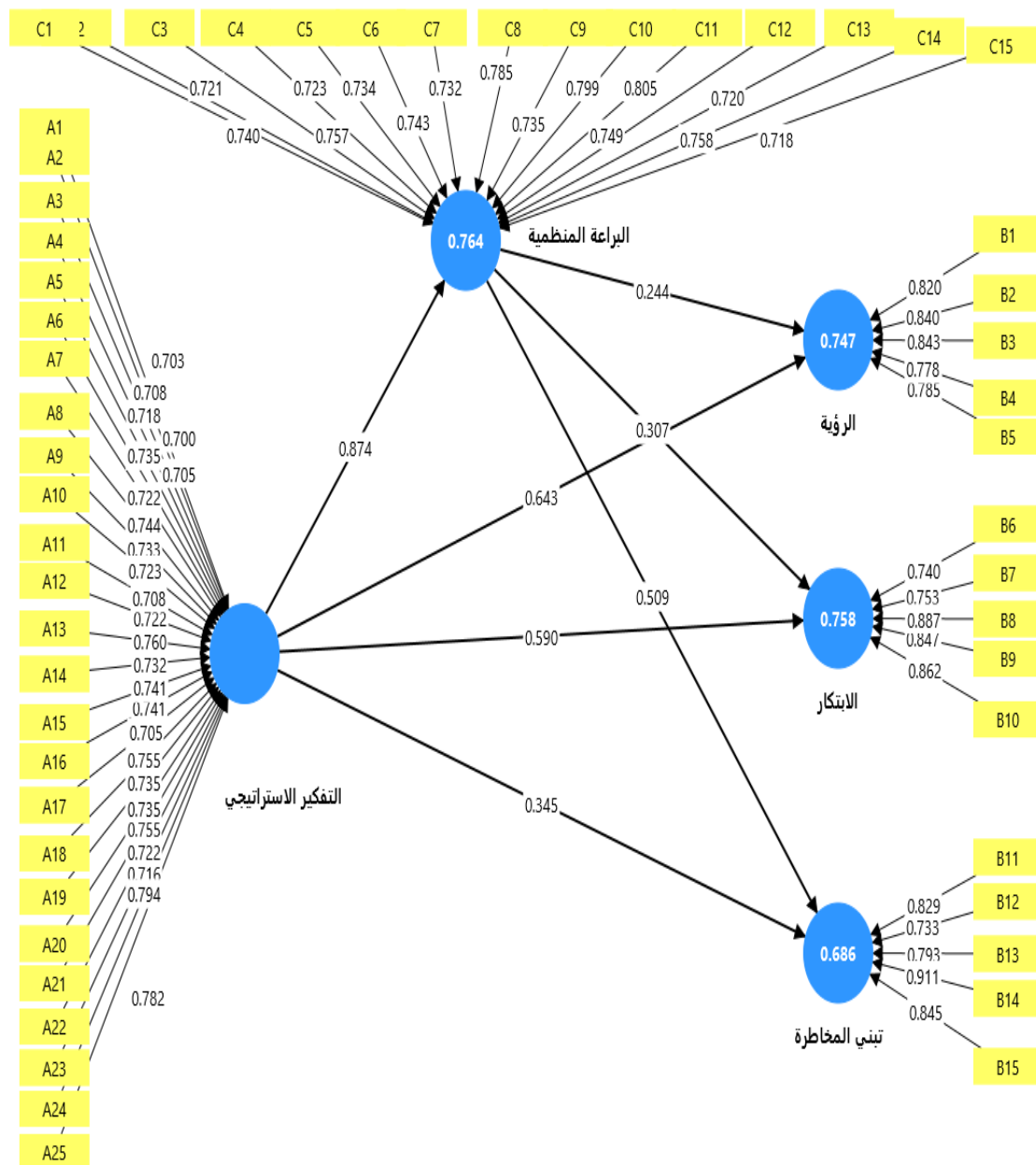
يتضح من الجدول رقم (4-11) أن قيمة إحصائية ديربن-واتسون لنموذج الانحدار بلغت 1.736، وهي قيمة قريبة من القيمة المثالية 2.00، ما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي خطير بين الأخطاء أو البواقي. كما أن هذه القيمة تقع ضمن النطاق المقبول (1.5 - 2.5) وفقاً لـ (Field, 2018)، مما يؤكد على استقلالية الأخطاء في نموذج الانحدار.

وبالتالي، يمكن القول إن البواقي لا تتبع أي نمط منتظم ولا ترتبط ببعضها البعض، مما يدل على أن النموذج محدد بشكل صحيح (Well-Specified) وأن المعاملات المقدرة موثوقة وكفؤة. وهذا يعزز من صحة النتائج الإحصائية المستخلصة من تحليل الانحدار واختبار الفرضيات، ويؤكد استيفاء افتراض استقلالية الأخطاء بشكل ممتاز، وتعزيز موثوقية نموذج الانحدار.

4-4 تقييم نموذج القياس (Measurement Model Assessment)

يهدف هذا القسم إلى تقييم نموذج القياس المستخدم في الدراسة، وذلك للتأكد من مدى صلاحية وموثوقية المقاييس المعتمدة لقياس المتغيرات. وقد تم استخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية (Smart PLS) لتحقيق ذلك. ويركز التقييم على مجموعة من المعايير الإحصائية المهمة، مثل التحميلات العاملية للفقرات، ومؤشرات الثبات والاتساق الداخلي، وكذلك مؤشرات الصدق التقاربي والتمييزي، حيث يتناسب مع اختبار العلاقة بين المتغيرات ويناسب الدراسات الإدارية ومناسبتها لحجم العينة المتوسط المستخدم في الدراسة.

يُظهر الشكل (4-1) نموذج القياس القياسي الناتج عن برنامج Smart PLS، حيث يمكن من خلاله رؤية قيم التحميلات العاملية لكل فقرة على البعد الخاص بها. ويساعد هذا الشكل على فهم قوة العلاقة بين الفقرات وأبعادها، مما يتيح التأكد من أن النموذج مناسب وموثوق للاستخدام في الدراسة. وهو الخيار الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات بكفاءة وموثوقية.



الشكل رقم (1-4): نموذج القياس القياسي الناتج عن برنامج Smart PLS

1-4-4 التحميلات العاملية (Factor Loadings)

تُعد التحميلات العاملية من المؤشرات الأساسية لتقييم جودة نموذج القياس، حيث تعكس مدى ارتباط كل فقرة بالمتغير الكامن الذي تنتمي إليه. ويُعتبر أن الفقرة مقبولة في قياس البعد الذي تمثله إذا تجاوزت قيمة التحميل العاملية 0.70 .

ويبين الجدول رقم (4-12) قيم التحييلات العاملية لجميع فقرات الدراسة على أبعادها المختلفة، حيث تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات حققت تحمييلات عاملية أعلى من الحد الأدنى المقبول . ويؤكد ذلك على قوة العلاقة بين كل فقرة والبعد الذي تقيسه، مما يعزز صدق البناء للمقياس ويضمن صلاحية استخدام هذه الفقرات في التحليل الإحصائي والنمذجة القياسية.

الجدول رقم (4-12) التحييلات العاملية لفقرات الدراسة

البراءة المنظمية	تبني المخاطرة	الابتكار	الرؤية	التفكير الاستراتيجي	
				0.703	A1
				0.708	A2
				0.718	A3
				0.700	A4
				0.735	A5
				0.705	A6
				0.722	A7
				0.744	A8
				0.733	A9
				0.723	A10
				0.708	A11
				0.722	A12
				0.760	A13
				0.732	A14
				0.741	A15
				0.741	A16
				0.705	A17
				0.755	A18
				0.735	A19
				0.735	A20
				0.755	A21
				0.722	A22
				0.716	A23
				0.794	A24
				0.782	A25
			0.820		B1
			0.840		B2
			0.843		B3
			0.778		B4

البراءة المنظمة	تبني المخاطرة	الابتكار	الرؤية	التفكير الاستراتيجي	
			0.785		B5
		0.740			B6
		0.753			B7
		0.887			B8
		0.847			B9
		0.862			B10
	0.829				B11
	0.733				B12
	0.793				B13
	0.911				B14
	0.845				B15
0.740					C1
0.721					C2
0.757					C3
0.723					C4
0.734					C5
0.743					C6
0.732					C7
0.785					C8
0.735					C9
0.799					C10
0.805					C11
0.749					C12
0.720					C13
0.758					C14
0.718					C15

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

يتضح من الجدول رقم (4-12) أن جميع الفقرات المرتبطة بأبعاد الدراسة قد حققت تحميلات عاملية تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70، وهو ما يشير إلى وجود ترابط قوي بين كل فقرة والبعد الكامن الذي تمثله. على سبيل المثال، جاءت بعض الفقرات في بعد "التفكير الاستراتيجي" بتحميلات مرتفعة تصل إلى 0.755، بينما سجلت فقرات بعد "الرؤية" قيمًا بين 0.820 و 0.843، مما يعكس دقة هذه الفقرات في تمثيل البعد المعني.

كما أظهرت الفقرات المرتبطة بأبعاد "الابتكار" و"تبني المخاطرة" و"البراعة المنظمة" مستويات عالية من التحميلات (تراوح بعضها بين 0.740 و0.911)، مما يدل على أن كل فقرة تمثل البعد المقصود بدقة وفاعلية، وأن الفقرات لا تتداخل بشكل يخل بتمييز الأبعاد المختلفة.

تعكس هذه النتائج موثوقية النموذج وقوة الترابط الداخلي له، حيث يؤكد ارتفاع التحميلات أن جميع الفقرات صالحة للاستخدام في قياس المتغيرات، مما يدعم صلاحية نموذج القياس للاعتماد عليه في التحليل الإحصائي المتقدم والنمذجة القياسية. بالتالي، يمكن الاعتماد على هذه الفقرات في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات بثقة عالية، مع التأكيد على أن كل فقرة تعكس البعد الخاص بها بدرجة كبيرة من الدقة.

2-4-4 الثبات والصدق التقاربي (Reliability and Convergent Validity)

بعد التحقق من التحميلات العاملية، تم الانتقال إلى فحص مؤشرات الثبات والصدق التقاربي لكل بعد من أبعاد الدراسة، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد، وقدرتها على قياس المفهوم الذي تمثله بشكل متنسق ودقيق. ويُستخدم في هذا السياق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والثبات المركب (Composite Reliability) لتقييم مستوى الثبات، بينما يُستخدم متوسط التباين المستخلص (AVE) لقياس الصدق التقاربي والتأكد من أن الفقرات تجمع معلومات كافية عن البعد الذي تنتمي إليه. يعرض الجدول رقم (4-13) قيم هذه المؤشرات لجميع أبعاد الدراسة.

الجدول رقم (4-13) مؤشرات الثبات والصدق التقاربي

المتغير	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	الثبات المركب (Composite Reliability)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
التفكير الاستراتيجي	0.967	0.967	0.560
الرؤية	0.874	0.875	0.665
الابتكار	0.885	0.889	0.686
تبني المخاطرة	0.888	0.893	0.692
البراعة المنظمة	0.946	0.946	0.570

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

يوضح الجدول أعلاه أن جميع أبعاد الدراسة قد حققت مستويات مرتفعة من الثبات والصدق التقاربي، مما يؤكد موثوقية ودقة المقاييس المستخدمة. فقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين 0.874 (البعد الرؤية) و0.967 (البعد التفكير الاستراتيجي)، وهي جميعها أعلى من الحد المقبول 0.70 وفقاً للمعايير الشائعة، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز بين فقرات كل بعد.

أما الثبات المركب (Composite Reliability) فقد جاء أيضاً مرتفعاً لكل الأبعاد، حيث تراوحت القيم بين 0.875 و0.967، وهو ما يعكس قدرة الفقرات على قياس البعد الذي تنتمي إليه بشكل موثوق ومستقر، ويعزز من جودة النموذج في التحليل الإحصائي، وهو مناسب مع PLs – Sem.

وفيما يتعلق بمتوسط التباين المستخلص (AVE) الذي يقيس الصدق التقاربي، فقد تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول 0.50، حيث تراوحت بين 0.560 (التفكير الاستراتيجي) و0.692 (تبني المخاطرة)، مما يدل على أن الفقرات تجمع معلومات كافية عن البعد الذي تمثله، وأن النموذج قادر على التمييز بين الأبعاد المختلفة بدقة.

بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بثبات وصدق تقاربي عالٍ، ما يجعلها صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي المتقدم واختبار الفرضيات، ويعزز من مصداقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

4-4-3 صدق التمييز (Discriminant Validity)

يعد صدق التمييز من المؤشرات المهمة لتقييم نموذج القياس، حيث يقيس مدى تمايز كل متغير كامن عن المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج، ويتم تقييمه من خلال معيار Fornell-Larcker الذي يقارن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكل متغير مع معاملات الارتباط بينه وبين المتغيرات الأخرى. يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكل متغير أكبر من معاملات ارتباطه مع بقية المتغيرات لتحقيق صدق التمييز. يعرض الجدول رقم (4-14) مصفوفة معيار Fornell-Larcker لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (4-14) مصفوفة معيار Fornell-Larcker لصدق التمييز

الابتكار	البراعة المنظمية	التفكير الاستراتيجي	الرؤية	تبني المخاطرة
الابتكار	0.828			
البراعة المنظمية	0.814	0.859		
التفكير الاستراتيجي	0.823	0.847	0.849	
الرؤية	0.782	0.802	0.811	0.816
تبني المخاطرة	0.750	0.793	0.774	0.734
				0.832

ملاحظة: القيم الموجودة على القطر الرئيسي (بالخط العريض) تمثل الجذر التربيعي لمتوسط

التباين المستخلص لكل متغير المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

وتُظهر النتائج أن جميع المتغيرات الكامنة تجاوزت شرط معيار Fornell-Larcker، إذ جاءت

قيم الجذر التربيعي لـ (AVE) أعلى من معاملات الارتباط مع بقية المتغيرات. فعلى سبيل المثال:

- بلغ الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لمتغير الابتكار (0.828) ، وهي قيمة تفوق معامل ارتباطه مع البراعة المنظمة (0.814)، والتفكير الاستراتيجي (0.823)، والرؤية (0.782)، وتبني المخاطرة (0.750).
- أما البراعة المنظمة ف سجلت قيمة جذر تربيعي بلغت (0.859)، وهي أعلى من ارتباطها بالابتكار (0.814)، والتفكير الاستراتيجي (0.857)، والرؤية (0.802)، وتبني المخاطرة (0.793).
- التفكير الاستراتيجي حقق جذرًا تربيعيًا قدره (0.849)، متجاوزًا ارتباطه بالابتكار (0.823)، والبراعة المنظمة (0.847)، والرؤية (0.811)، وتبني المخاطرة (0.774).
- الرؤية بلغت قيمتها الجذرية (0.816)، وهي أعلى من ارتباطها بالابتكار (0.782)، والبراعة المنظمة (0.802)، والتفكير الاستراتيجي (0.811)، وتبني المخاطرة (0.734).
- وأخيرًا، سجل تبني المخاطرة قيمة جذرية قدرها (0.832)، متجاوزة ارتباطه بالابتكار (0.750)، والبراعة المنظمة (0.793)، والتفكير الاستراتيجي (0.774)، والرؤية (0.734).

وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج وضوح التمييز بين جميع المتغيرات السبعة، وأن كل متغير يقيس بُعدًا مفاهيميًا مستقلًا دون تداخل بنيوي مع المتغيرات الأخرى. وهذا يعزز الثقة في صلاحية نموذج القياس، ويشكل أساسًا قويًا للانتقال إلى تحليل العلاقات البنوية بين المتغيرات في نموذج الهيكل الداخلي (Structural Model) ، وفق ما أوصت به أدبيات المنهج المتعدد المتغيرات مثل Fornell

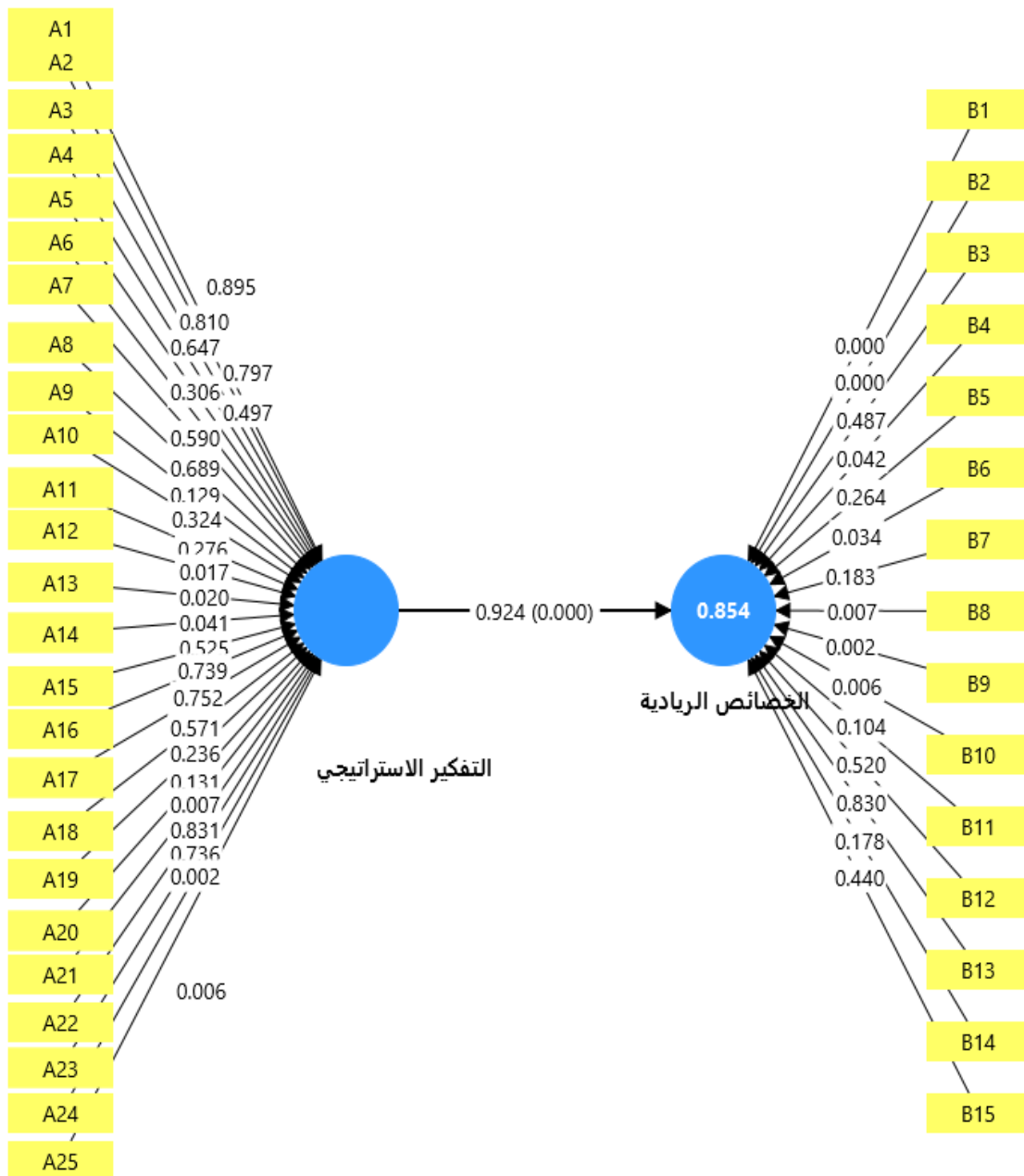
4-5 اختبار فرضيات الدراسة

H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي (منظور النظر، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) على الخصائص الريادية (الرؤية، الابتكار، تبني المخاطرة) في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تم اختبار الفرضية (H0.1) باستخدام برنامج Smart PLS بالاعتماد على أسلوب نماذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)، والذي يُعد من الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة، ولا سيما في النماذج المعقدة. وقد أتاح هذا الأسلوب تقدير معاملات المسار، والانحرافات المعيارية، وقيم (T)، والقيم الاحتمالية (P-value)، فضلاً عن معامل التفسير (R^2) ومعامل حجم الأثر (F^2).

الجدول رقم (4 - 15) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية

القرار	F^2	R^2	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار (β)	
رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة	5.850	0.854	0.000	104.428	0.009	0.924	التفكير الاستراتيجي -> الخصائص الريادية



الشكل رقم (4 - 2): نموذج المسار المباشر للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والخصائص الريادية

يمثل الشكل (2-4) نموذجًا تشكيليًا (Formative Model)، حيث تُسهم أبعاد التفكير الاستراتيجي

مجتمعة في تكوين المتغير الكامن، بما يعكس طبيعة العلاقة التكاملية بين الأبعاد وعدم افتراض

تماثلها أو إمكانية الاستغناء عن أي منها، وهو ما ينسجم مع الإطار النظري للدراسة.

تُظهر نتائج الجدول رقم أن معامل الانحدار (β) بلغ (0.924)، مما يدل على وجود علاقة

إيجابية قوية بين التفكير الاستراتيجي والخصائص الريادية. كما تشير قيمة (T) المرتفعة جدًا والبالغة

(104.428) إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ وتؤكد القيمة الاحتمالية ($P = 0.000$) رفض الفرضية الصفرية، بما يعكس وجود أثر حقيقي وملحوس للتفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية.

ويُظهر معامل التفسير ($R^2 = 0.854$) أن التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته (85.4%) من التباين في الخصائص الريادية، وهي نسبة مرتفعة تعكس القوة التفسيرية للنموذج، وتبرز الدور المحوري للتفكير الاستراتيجي في تعزيز السمات الريادية. كما يشير معامل حجم الأثر ($F^2 = 5.850$) إلى وجود تأثير كبير جدًا، مما يعزز أهمية هذا المتغير في تفسير الفروق في مستوى الخصائص الريادية.

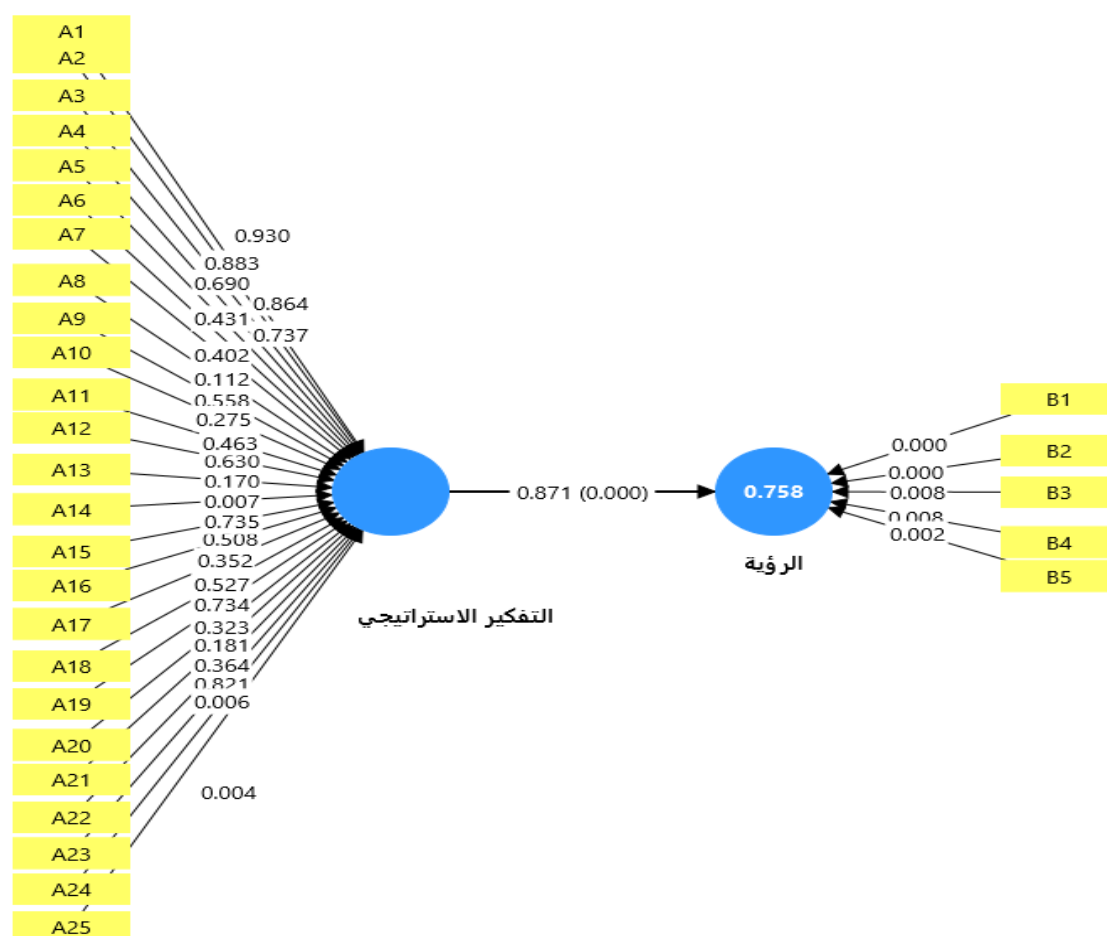
وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية ($H_{0.1}$)، وقبول الفرضية البديلة، ويُستنتج أن للتفكير الاستراتيجي أثرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية على الخصائص الريادية في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، الأمر الذي يؤكد أهمية تبني ممارسات التفكير الاستراتيجي في دعم الرؤية والابتكار وتعزيز القدرة على تبني المخاطرة بصورة فاعلة.

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي (منظور النظر، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) على خصيصة الرؤية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تم اختبار هذه الفرضية الفرعية باستخدام برنامج SmartPLS بالاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)، وذلك لملاءمة هذا الأسلوب لطبيعة النموذج التشكيلي (Formative)، حيث تُسهم أبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة في تفسير التغير في خصيصة الرؤية دون افتراض تماثل الأبعاد أو استقلالها، الأمر الذي ينسجم مع الإطار المفاهيمي للدراسة.

الجدول رقم (4-16): نتائج اختبار المسار لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة الرؤية

القرار	F ²	R ²	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار (β)	
رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة	3.134	0.758	0.000	59.634	0.015	0.871	التفكير الاستراتيجي -> الرؤية



الشكل رقم (4-3): نموذج المسار المباشر لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة الرؤية

يعكس الشكل (4-3) نموذج مسار مباشر ضمن إطار تشكيلي، يوضح كيف تسهم مكونات

التفكير الاستراتيجي بوصفها مدخلات تكاملية في بناء خصيصة الرؤية، بما يعكس طبيعة التأثير

التراكمي لهذه الأبعاد في تشكيل الرؤية الريادية.

تشير نتائج التحليل إلى أن معامل المسار بلغ ($\beta = 0.871$)، وهو معامل مرتفع يعكس قوة التأثير المباشر للتفكير الاستراتيجي على خصيصة الرؤية. ولا يقتصر هذا الارتفاع على كونه ذا دلالة إحصائية فحسب، بل يدل على أهمية جوهرية للتفكير الاستراتيجي بوصفه أحد المرتكزات الأساسية في بناء الرؤية الريادية داخل المنظمة.

وتعزز قيمة ($T = 59.634$) المرتفعة جدًا من موثوقية هذا الأثر، إذ تشير إلى أن العلاقة المكتشفة ليست ناتجة عن الصدفة الإحصائية، بل تمثل نمطًا مستقرًا في بيانات عينة الدراسة. كما تؤكد القيمة الاحتمالية ($P = 0.000$) رفض الفرضية الصفرية بشكل قاطع عند مستوى الدلالة المعتمد.

أما معامل التفسير ($R^2 = 0.758$)، فيشير إلى أن التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته (75.8%) من التباين في خصيصة الرؤية، وهي نسبة مرتفعة تعكس اعتماد الرؤية المؤسسية بدرجة كبيرة على مستوى نضج التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة. وهذا يعني أن أي تحسن في ممارسات التفكير الاستراتيجي سينعكس بصورة مباشرة على وضوح الرؤية وقدرتها على توجيه القرارات المستقبلية.

وفي السياق نفسه، يدل معامل حجم الأثر ($F^2 = 3.134$) على وجود تأثير كبير جدًا وفق المعايير الإحصائية المعتمدة، وهو ما يعزز من الأهمية العملية (Practical Significance) للنتيجة، وليس فقط أهميتها الإحصائية. ويشير ذلك إلى أن التفكير الاستراتيجي يمثل متغيرًا حاسمًا في تعزيز خصيصة الرؤية، وليس مجرد متغير ثانوي أو داعم.

وبناءً على ما تقدم، يتم رفض الفرضية الصفرية ($H0.1.1$)، ويُستنتج أن للتفكير الاستراتيجي أثرًا إيجابيًا وقويًا وذا دلالة إحصائية على خصيصة الرؤية، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في ممارسات التخطيط التقليدية، والتركيز على تبني أنماط تفكير استراتيجي أكثر شمولية ومرونة لتعزيز الرؤية المؤسسية والتوجه المستقبلي في شركة آسيا سيل للاتصالات.

H0.1.2 :: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي (منظور النظر، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) على خصيصة الابتكار عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تم اختبار هذه الفرضية الفرعية باستخدام برنامج SmartPLS بالاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)، نظرًا لملاءمته لتحليل النماذج التي تتسم بطبيعة تشكيلية (Formative)، حيث تتكامل أبعاد التفكير الاستراتيجي لتكوين المتغير الكامن دون افتراض تساوي إسهاماتها، وهو ما يعكس الواقع العملي للعمليات الابتكارية داخل المؤسسات.

الجدول رقم (4-17) نتائج اختبار المسار لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة الابتكار

القرار	F ²	R ²	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار (β)	
رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة	3.176	0.761	0.000	58.753	0.015	0.872	التفكير الاستراتيجي -> الابتكار

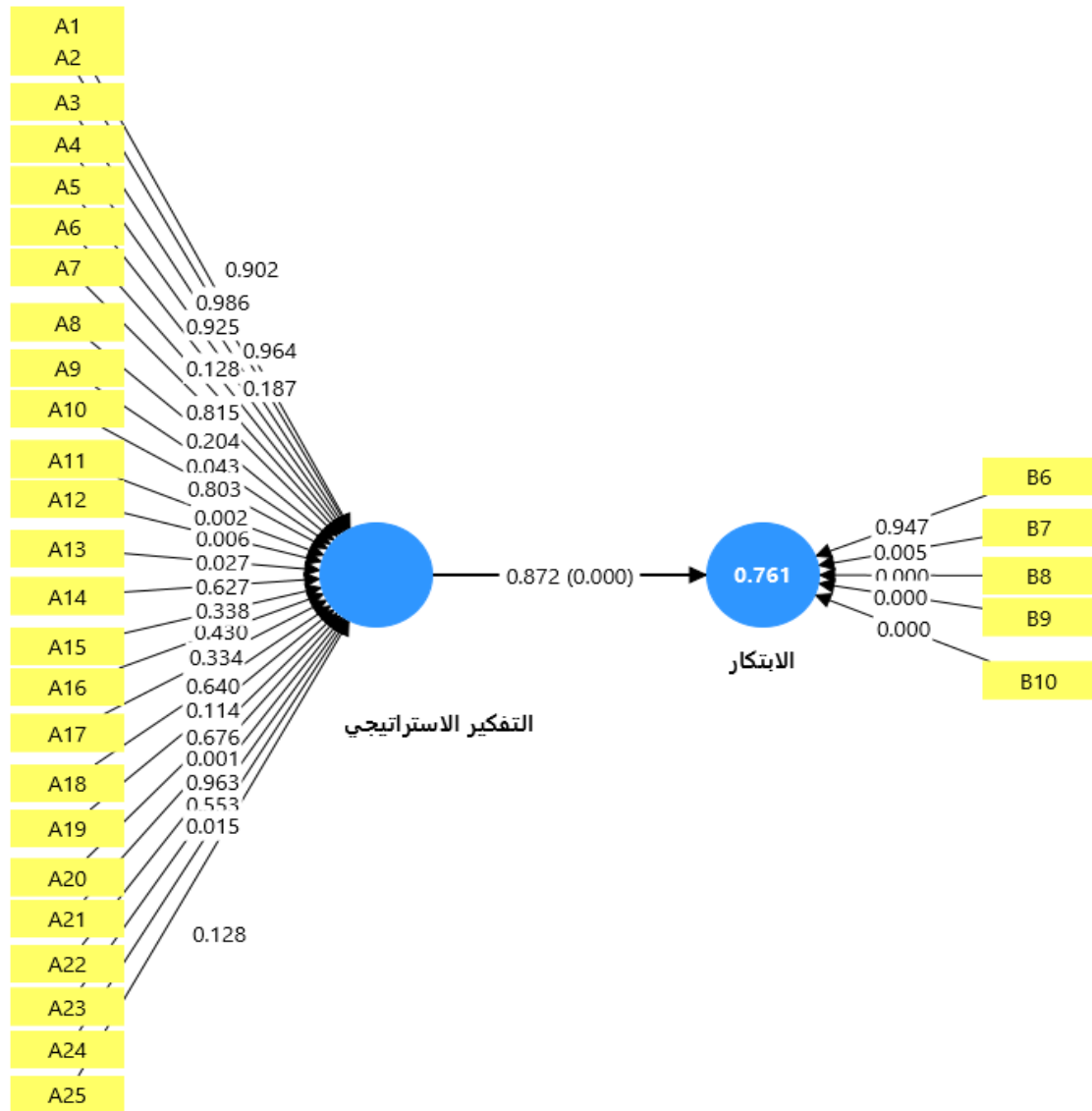
تشير نتائج الجدول إلى أن معامل المسار بلغ ($\beta = 0.872$)، وهو معامل مرتفع يدل على قوة التأثير المباشر للتفكير الاستراتيجي في تعزيز خصيصة الابتكار. ولا يعكس هذا المعامل مجرد علاقة ارتباطية، بل يشير إلى أن تبني أنماط تفكير استراتيجية متقدمة يسهم بصورة جوهرية في خلق بيئة تنظيمية داعمة لتوليد الأفكار الجديدة وتطوير الحلول غير التقليدية.

كما تؤكد قيمة ($T = 58.753$) المرتفعة جدًا أن هذا الأثر يتمتع بدرجة عالية من الثبات الإحصائي، بما يقلل من احتمالية كونه ناتجًا عن الصدفة، في حين تعزز القيمة الاحتمالية ($P = 0.000$) هذا الاستنتاج من خلال رفض الفرضية الصفريّة بشكل قاطع عند مستوى الدلالة المعتمد.

ويظهر معامل التفسير ($R^2 = 0.761$) أن التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته (76.1%) من التباين في خصيصة الابتكار، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن الابتكار داخل الشركة لا يتحقق بمعزل عن التفكير الاستراتيجي، بل يعتمد عليه اعتمادًا كبيرًا في توجيه الموارد، واستشراف الفرص، وتجاوز الأساليب التقليدية في العمل.

أما معامل حجم الأثر ($F^2 = 3.176$)، فيعكس تأثيرًا كبيرًا جدًا وفق المعايير الإحصائية، مما يؤكد أن التفكير الاستراتيجي ليس متغيرًا داعمًا فحسب، بل يمثل أحد المحركات الرئيسة للابتكار المؤسسي. وتبرز هذه النتيجة الأهمية العملية (Practical Significance) للتفكير الاستراتيجي، إذ تشير إلى أن تطوير ممارساته يمكن أن يحدث فرقًا ملموسًا في مستوى الابتكار داخل المؤسسة.

وبناءً على ما تقدم، يتم رفض الفرضية الصفرية ($H0.1.2$)، ويُستنتج أن للتفكير الاستراتيجي أثرًا إيجابيًا وقويًا وذا دلالة إحصائية على خصيصة الابتكار في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق. وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة إعادة النظر في آليات العمل التقليدية، وتعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي بوصفها مدخلًا أساسيًا لدعم الابتكار وتحقيق التميز التنافسي المستدام.



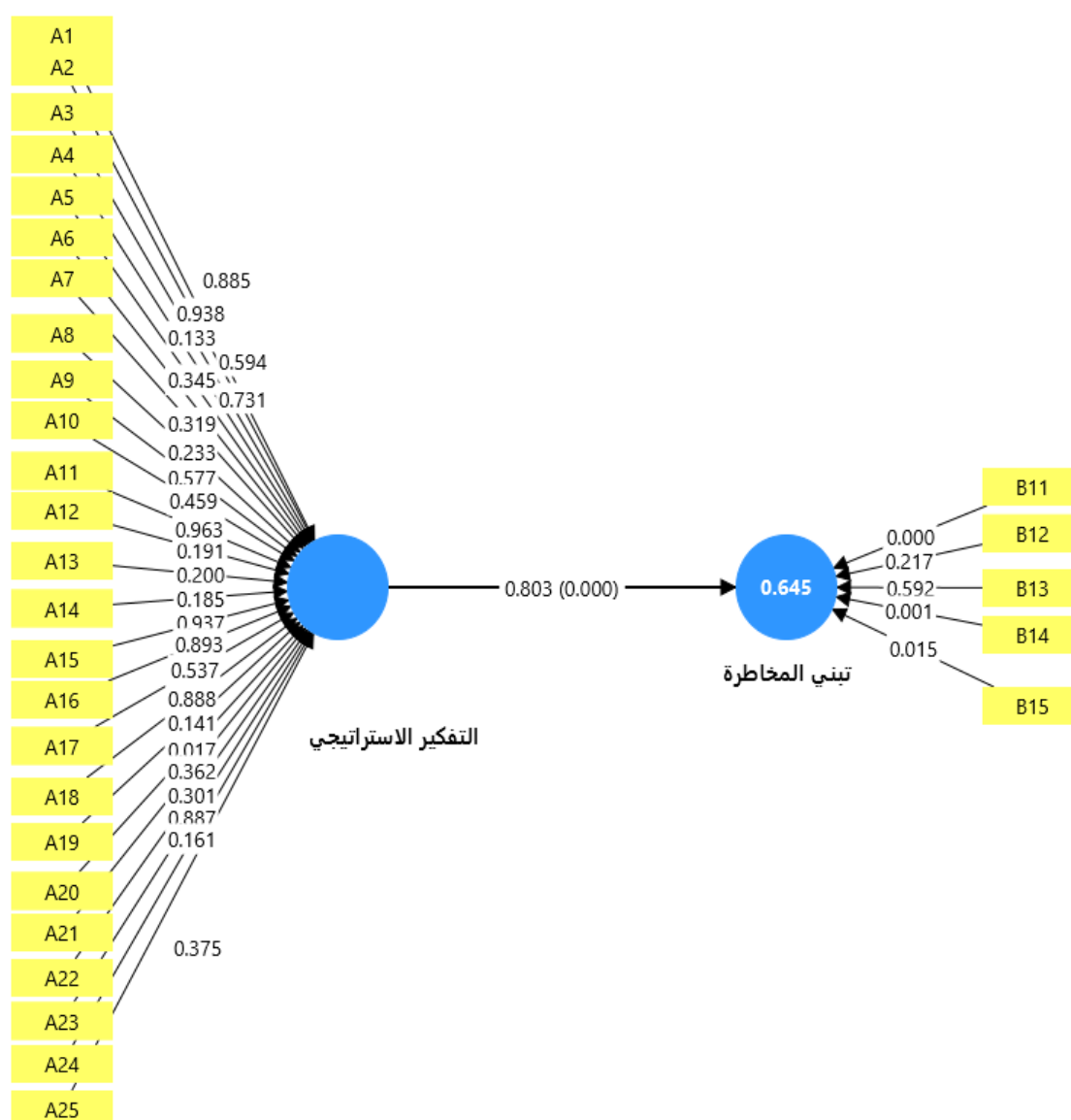
الشكل رقم (4-4): نموذج المسار المباشر لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة الابتكار

3. H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي (منظور النظر، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) على خصيصة تبني المخاطرة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تم اختبار هذه الفرضية الفرعية باستخدام برنامج SmartPLS بالاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)، لكون هذا الأسلوب ملائمًا لتحليل العلاقات السببية في النماذج ذات الطبيعة التشكيلية (Formative)، حيث تتكامل أبعاد التفكير الاستراتيجي لتفسير التغير في خصيصة تبني المخاطرة، دون افتراض تساوي تأثير هذه الأبعاد أو استقلالها.

الجدول رقم (4-18) نتائج اختبار المسار لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة تبني المخاطرة

القرار	F ²	R ²	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار (β)	
رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة	1.81 3	0.64 5	0.000	33.678	0.024	0.803	التفكير الاستراتيجي -> تبني المخاطرة



الشكل رقم (4-5): نموذج المسار المباشر لأثر التفكير الاستراتيجي على خصيصة تبني المخاطرة

يوضح الشكل (4-5) نموذج المسار المباشر الذي يبين إسهام التفكير الاستراتيجي، بوصفه متغيرًا تشكيليًا، في تفسير خصيصة تبني المخاطرة داخل شركة آسيا سيل، بما يعكس الطبيعة التراكمية لأبعاد التفكير الاستراتيجي في دعم القرارات التي تتطوي على قدر محسوب من المخاطرة. تشير نتائج التحليل إلى أن معامل المسار بلغ ($\beta = 0.803$)، وهو معامل مرتفع نسبيًا، يدل على وجود تأثير إيجابي قوي للتفكير الاستراتيجي على خصيصة تبني المخاطرة. إلا أن هذا الأثر، على الرغم من قوته، جاء أقل مقارنة بتأثير التفكير الاستراتيجي على خصيستي الرؤية والابتكار، الأمر الذي يمكن تفسيره بطبيعة تبني المخاطرة باعتبارها سلوكًا أكثر حساسية للقيود التنظيمية والسياق المؤسسي.

وتؤكد قيمة ($T = 33.678$) المرتفعة جدًا والقيمة الاحتمالية ($P = 0.000$) أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية، مما يدحض الفرضية الصفرية ويشير إلى أن تبني أنماط التفكير الاستراتيجي يسهم فعليًا في تعزيز استعداد الإدارة لاتخاذ قرارات تتطوي على مخاطر محسوبة داخل شركة آسيا سيل. أما معامل التفسير ($R^2 = 0.645$)، فيُظهر أن التفكير الاستراتيجي يفسر نحو (64.5%) من التباين في خصيصة تبني المخاطرة، وهي نسبة جيدة لكنها أقل من تلك المسجلة في خصيستي الرؤية والابتكار. ويعكس ذلك أن تبني المخاطرة لا يتأثر بالتفكير الاستراتيجي وحده، بل يتداخل معه عدد من العوامل الأخرى، مثل السياسات التنظيمية، والبيئة التنافسية، ومستوى الاستقرار المؤسسي.

وفي السياق نفسه، يشير معامل حجم الأثر ($F^2 = 1.813$) إلى تأثير كبير وفق المعايير الإحصائية، ما يؤكد الأهمية العملية للتفكير الاستراتيجي في دعم القرارات الريادية التي تتطلب قدرًا من المخاطرة المدروسة، دون الاندفاع أو المجازفة غير المحسوبة.

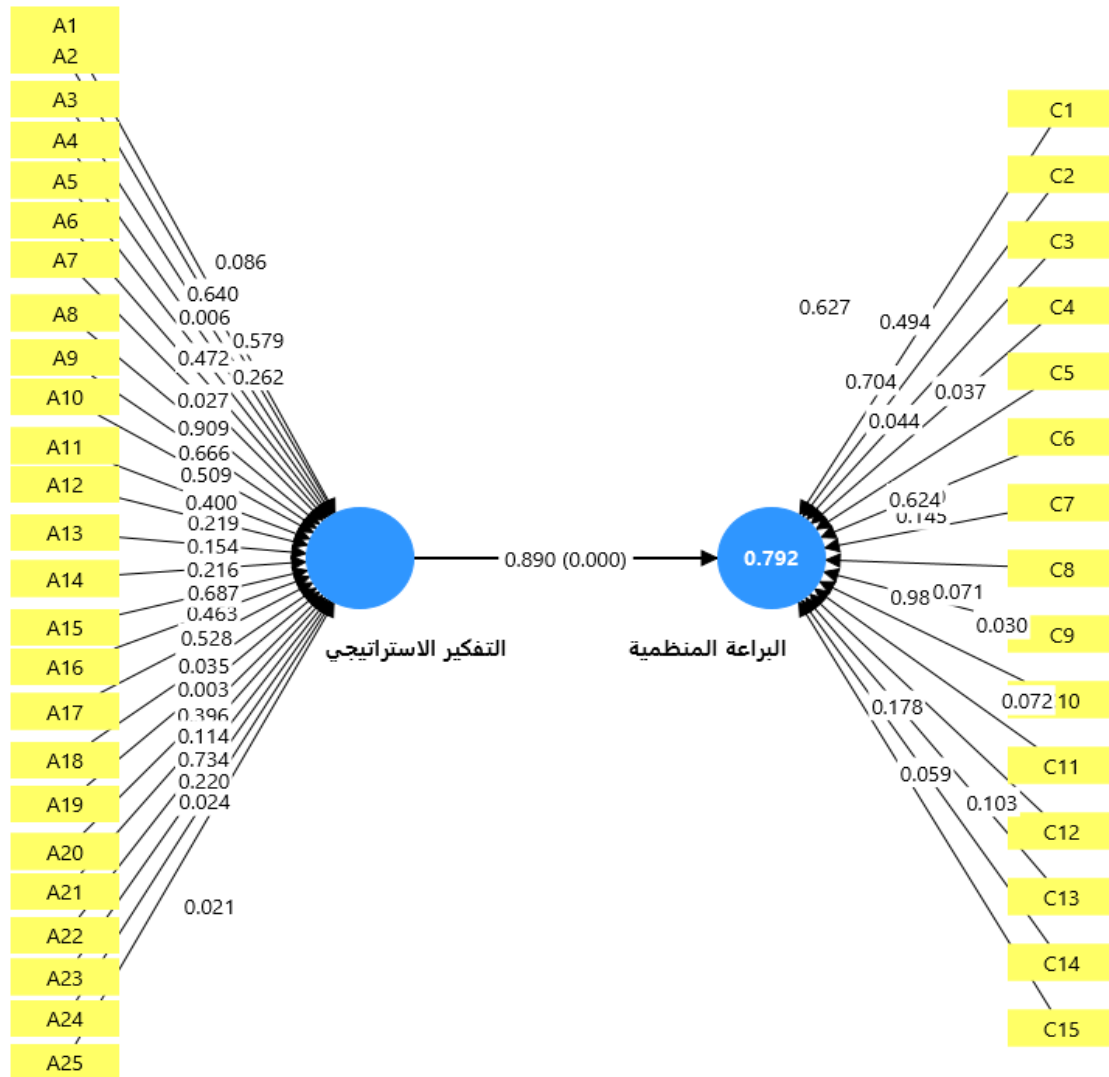
وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية ($H_{0.1.3}$)، ويُستنتج أن للتفكير الاستراتيجي أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على خصيصة تبني المخاطرة داخل شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق. وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز ممارسات التفكير الاستراتيجي يسهم في رفع مستوى الجراءة المحسوبة في اتخاذ القرار، بما يدعم السلوك الريادي دون الإخلال بالاستقرار المؤسسي.

H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي (منظور النظر، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) على البراعة المنظمة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام برنامج SmartPLS بالاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)، وذلك لملاءمة هذا الأسلوب لطبيعة النموذج المعتمد في الدراسة، والذي يقوم على تصور تشكيلي (Formative) للتفكير الاستراتيجي، حيث تتكامل أبعاده المختلفة لتفسير التغير في مستوى البراعة المنظمة، دون افتراض تساوي تأثير هذه الأبعاد أو استقلالها.

الجدول رقم (4-19) نتائج اختبار المسار لأثر التفكير الاستراتيجي على البراعة المنظمة

القرار	F ²	R ²	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار (β)	التفكير الاستراتيجي -> البراعة المنظمة
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	3.804	0.792	0.000	68.053	0.013	0.890	



الشكل رقم (4-6): نموذج المسار المباشر لأثر التفكير الاستراتيجي على البراعة المنظمة

يوضح الشكل (4-6) نموذج المسار المباشر الذي يبين الكيفية التي يسهم بها التفكير الاستراتيجي، بوصفه متغيرًا تشكيليًا، في تعزيز البراعة المنظمة داخل شركة آسيا سيل، من خلال التكامل بين أبعاده المختلفة في دعم القدرة على التكيف والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية.

تشير نتائج التحليل إلى أن معامل المسار بلغ $(\beta = 0.890)$ ، وهو معامل مرتفع يعكس قوة التأثير المباشر للتفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة المنظمة. ولا تعكس هذه النتيجة مجرد علاقة إيجابية، بل تشير إلى أن مستوى البراعة المنظمة في شركة آسيا سيل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى نضج ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة والعاملين.

وتعزز قيمة ($T = 68.053$) المرتفعة جدًا، إلى جانب القيمة الاحتمالية ($P = 0.000$)، من موثوقية هذا الأثر، إذ تؤكد أن العلاقة المكتشفة ذات دلالة إحصائية عالية، وليست ناتجة عن تقلبات عشوائية في البيانات، مما يدحض الفرضية الصفرية بشكل قاطع.

أما معامل التفسير ($R^2 = 0.792$)، فيشير إلى أن التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته (79.2%) من التباين في البراعة المنظمة، وهي نسبة مرتفعة تعكس الدور المحوري لهذا المتغير في تفسير قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين الاستغلال الأمثل للموارد الحالية من جهة، واستكشاف الفرص الجديدة من جهة أخرى، وهو جوهر مفهوم البراعة المنظمة.

وفي السياق نفسه، يدل معامل حجم الأثر ($F^2 = 3.804$) على وجود تأثير كبير جدًا وفق المعايير الإحصائية المعتمدة، مما يبرز الأهمية العملية (Practical Significance) للتفكير الاستراتيجي، ويؤكد أنه ليس مجرد متغير داعم، بل يُعد أحد المحددات الرئيسة لتعزيز البراعة المنظمة داخل شركة آسيا سيل.

وبناءً على ما تقدم، يتم رفض الفرضية الصفرية ($H_0.2$)، ويُستنتج أن للتفكير الاستراتيجي أثرًا إيجابيًا وقويًا وذا دلالة إحصائية على البراعة المنظمة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق.

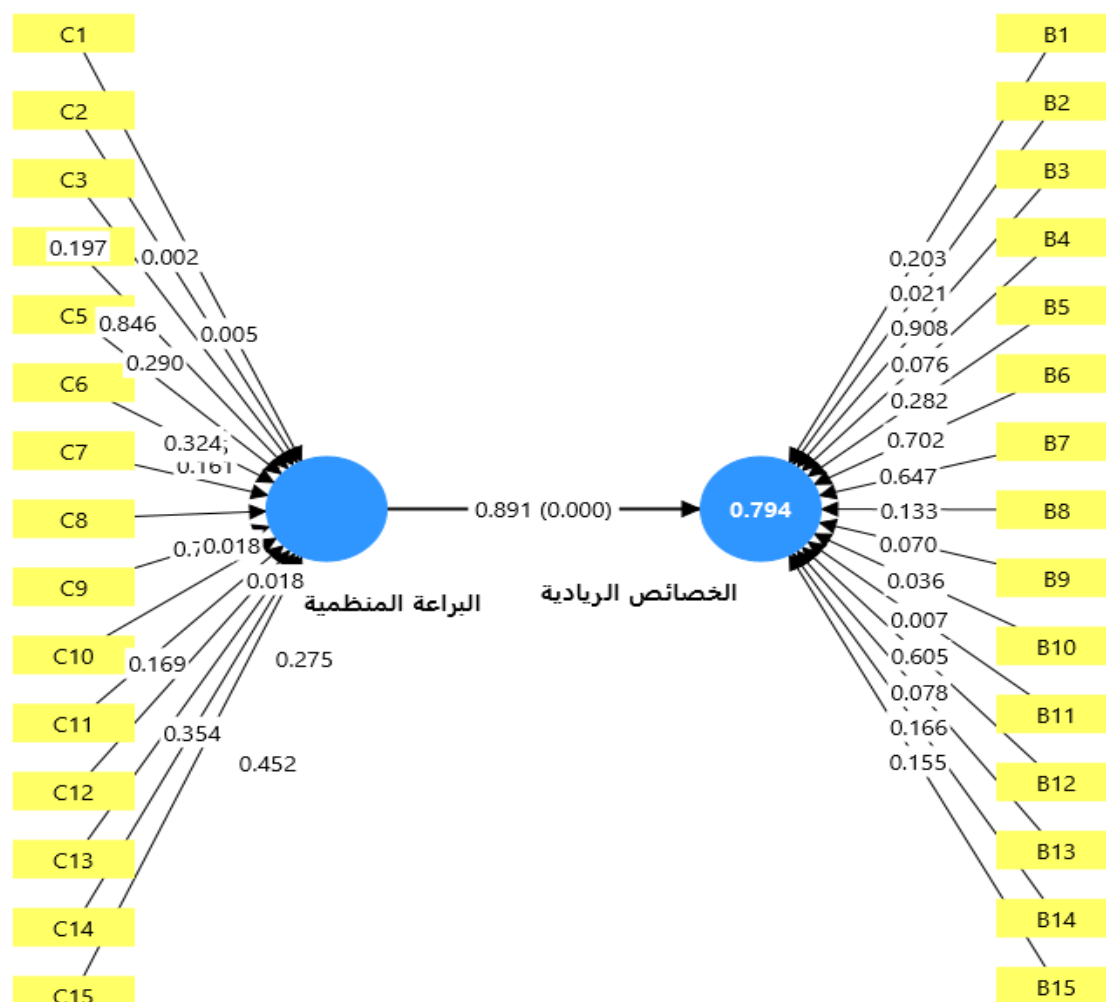
H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة المنظمة على الخصائص الريادية (الرؤية، الابتكار، تبني المخاطرة) في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام برنامج SmartPLS بالاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)، لما يتيح هذا الأسلوب من قدرة على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة، وتقدير قوة التأثير المباشر للبراعة المنظمة في الخصائص الريادية، من خلال معاملات

المسار، والانحرافات المعيارية، وقيم (T)، والقيم الاحتمالية، إضافة إلى معامل التحديد (R^2) ومعامل حجم الأثر.

الجدول رقم (4-20) نتائج اختبار المسار لأثر البراعة المنظمة على الخصائص الريادية

القرار	F ²	R ²	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار (β)	
رفض الفرضية	3.850	0.793	0.000	65.435	0.014	0.891	البراعة المنظمة -> الخصائص الريادية



الشكل رقم (4-7): نموذج المسار المباشر لأثر البراعة المنظمة على الخصائص الريادية

يوضح الشكل نموذج المسار المباشر الذي يبين الدور الذي تؤديه البراعة المنظمة في تعزيز الخصائص الريادية داخل شركة آسيا سيل، من خلال قدرتها على تحقيق التوازن بين استغلال الموارد

الحالية من جهة، واستكشاف الفرص الجديدة من جهة أخرى، وهو ما يشكل الأساس العملي لبناء الرؤية، وتحفيز الابتكار، ودعم تبني المخاطرة المدروسة.

تشير نتائج التحليل إلى أن معامل المسار بلغ ($\beta = 0.891$) ، وهو معامل مرتفع يعكس قوة التأثير المباشر للبراعة المنظمة في تعزيز الخصائص الريادية. ولا تعني هذه النتيجة مجرد وجود علاقة إيجابية، بل تشير إلى أن مستوى الخصائص الريادية داخل شركة آسيا سيل يتأثر بدرجة كبيرة بقدرة الشركة على ممارسة البراعة المنظمة بوصفها نمطاً إدارياً متكاملًا.

وتعزز قيمة ($T = 65.435$) المرتفعة جدًا، إلى جانب القيمة الاحتمالية ($P = 0.000$) ، من موثوقية هذا الأثر، إذ تؤكد أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، وليست ناتجة عن الصدفة، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية بشكل قاطع.

أما معامل التحديد ($R^2 = 0.793$) ، فيشير إلى أن البراعة المنظمة تفسر ما نسبته (79.3%) من التباين في الخصائص الريادية، وهي نسبة مرتفعة تعكس الدور التفسيري الجوهرى لهذا المتغير. وتدل هذه النتيجة على أن الخصائص الريادية (الرؤية، الابتكار، تبني المخاطرة) لا تتشكل بمعزل عن السياق التنظيمي، بل تنمو وتترسخ في بيئة تتسم بالبراعة المنظمة القادرة على الجمع بين الاستقرار والمرونة في آن واحد.

وفي السياق نفسه، يشير معامل حجم الأثر ($F^2 = 3.850$) إلى وجود تأثير كبير جدًا وفق المعايير الإحصائية المعتمدة، مما يبرز الأهمية العملية (Practical Significance) للبراعة المنظمة، ويؤكد أنها تمثل أحد المحركات الأساسية لتعزيز السلوك الريادي داخل شركة آسيا سيل، وليس مجرد عامل داعم أو ثانوي.

وبناءً على ما تقدم، يتم رفض الفرضية الصفرية ($H_{0.3}$)، ويُستنتج أن للبراعة المنظمة أثراً إيجابياً وقوياً وذا دلالة إحصائية على الخصائص الريادية في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق. وتشير هذه النتيجة إلى أن تبني ممارسات البراعة المنظمة يسهم بصورة مباشرة في تعزيز وضوح الرؤية بما يعزز الأداء الريادي في بيئة اتصالات تتسم بالتغير والمنافسة العالية.

H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي (منظور النظر، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) على الخصائص الريادية (الرؤية، الابتكار، تبني المخاطرة) بوجود البراعة المنظمة متغير وسيط في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

تم اختبار الفرضية ($H_{0.4}$) باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) بالاعتماد على أسلوب Bootstrapping لاستخراج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، وذلك انسجاماً مع ما أوصى به (Preacher and Hayes (2008) و Hair et al. (2022) في اختبار علاقات الوساطة.

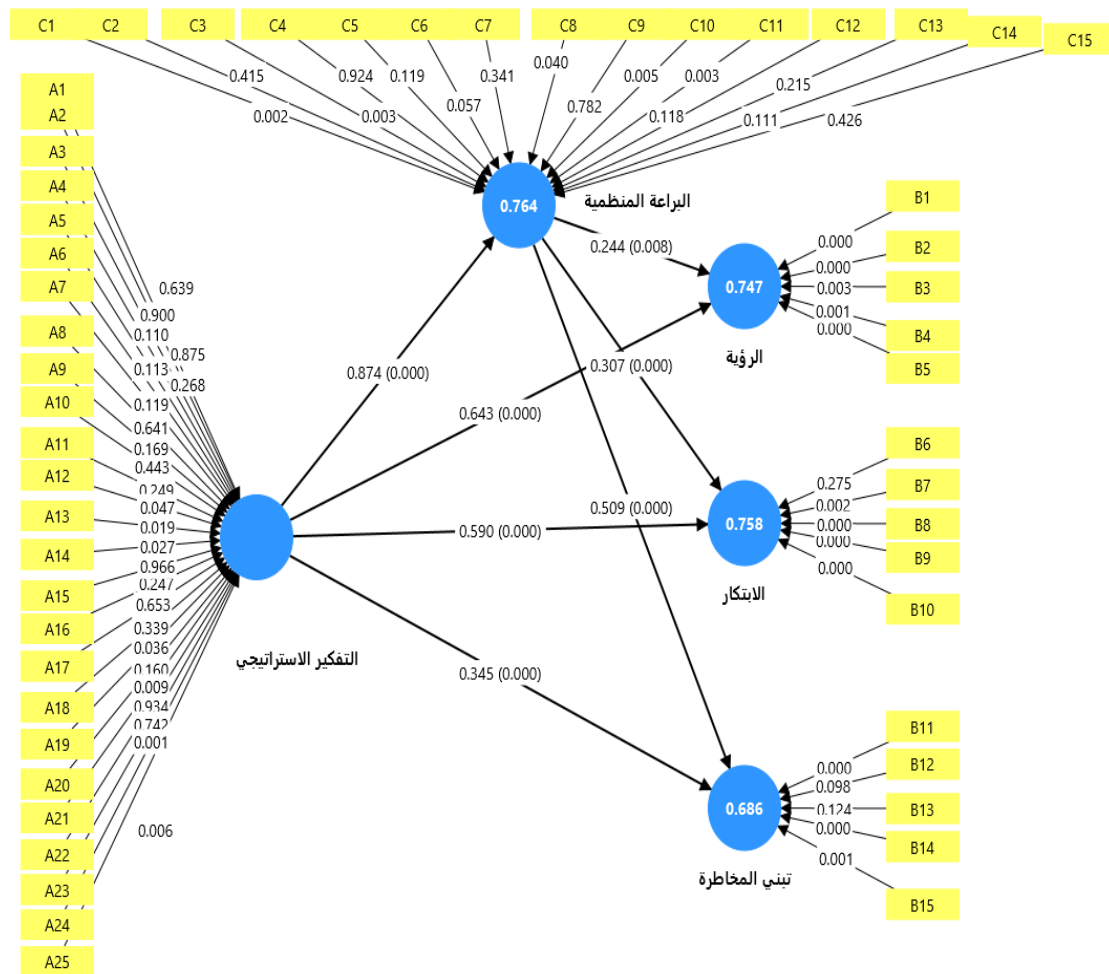
الجدول رقم (4-21) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لتأثير التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية عبر البراعة المنظمة

القرار	F ²	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار (β)	
	0.092	0.000	4.922	0.062	0.307	البراعة المنظمة -> الابتكار
	0.056	0.008	2.672	0.091	0.244	البراعة المنظمة -> الرؤية
	0.195	0.000	5.823	0.087	0.509	البراعة المنظمة -> تبني المخاطرة
	0.340	0.000	9.711	0.061	0.590	التفكير الاستراتيجي -> الابتكار
	3.237	0.000	58.285	0.015	0.874	التفكير الاستراتيجي -> البراعة المنظمة
	0.385	0.000	7.828	0.082	0.643	التفكير الاستراتيجي -> الرؤية

القرار	F ²	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار (β)	
	0.090	0.000	3.893	0.089	0.345	التفكير الاستراتيجي - < تبني المخاطرة
رفض		0.000	4.863	0.055	0.268	التفكير الاستراتيجي - < البراءة المنظمة - < الابتكار
رفض		0.009	2.621	0.081	0.213	التفكير الاستراتيجي - < البراءة المنظمة - < الرؤية
رفض		0.000	5.657	0.079	0.445	التفكير الاستراتيجي - < البراءة المنظمة - < تبني المخاطرة

R² لكل متغير:

- الابتكار: 0.758
- البراءة المنظمة: 0.764
- الرؤية: 0.747
- تبني المخاطرة: 0.686



الشكل رقم (4-8): نموذج المسار المباشر وغير المباشر لأثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية عبر البراعة المنظمة كمتغير وسيط

تشير نتائج تحليل المسارات إلى أن التفكير الاستراتيجي يؤثر تأثيراً مباشراً ودالاً إحصائياً على

الخصائص الريادية، كما يؤثر تأثيراً قوياً على البراعة المنظمة ($\beta = 0.874$, $T = 58.285$, $P = 0.000$)، وهو ما يحقق الشرط الأولي لوجود مسار وساطة محتمل.

وفي الوقت نفسه، أظهرت النتائج أن البراعة المنظمة تؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على

كل من الابتكار ($\beta = 0.307$, $T = 4.922$)، والرؤية ($\beta = 0.244$, $T = 2.672$)، وتبني المخاطرة (β

$= 0.509$, $T = 5.823$)، مما يشير إلى أن البراعة المنظمة تمثل آلية تنظيمية فاعلة في تحويل التفكير

الاستراتيجي إلى سلوك ريادي ملموس داخل شركة آسيا سيل.

يُعد الأثر غير المباشر هو الدليل الأساسي على الوساطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- التفكير الاستراتيجي ← البراعة المنظمة ← الابتكار

$$(\beta = 0.268, T = 4.863, P = 0.000)$$

- التفكير الاستراتيجي ← البراعة المنظمة ← الرؤية

$$(\beta = 0.213, T = 2.621, P = 0.009)$$

- التفكير الاستراتيجي ← البراعة المنظمة ← تبني المخاطرة

$$(\beta = 0.445, T = 5.657, P = 0.000)$$

وتُعد هذه النتائج دليلاً إحصائياً قاطعاً على وجود أثر غير مباشر دال، وهو ما يؤكد تحقق الوساطة وفق

ما أشار إليه Preacher and Hayes (2008).

وبمقارنة الأثر المباشر قبل وبعد إدخال المتغير الوسيط، يتضح أن:

- الأثر المباشر لم يختفِ

- لكنه تعزز بوجود المسار غير المباشر

وهو ما يشير إلى وجود وساطة جزئية قوية (Partial Mediation) للبراعة المنظمة في العلاقة بين

التفكير الاستراتيجي والخصائص الريادية.

أما قيم معامل التحديد (R^2)، فلا تُعد دليلاً على الوساطة بحد ذاتها، وإنما تدعم القوة التفسيرية

للمodel، حيث يفسر النموذج نسباً مرتفعة من التباين في الخصائص الريادية، دون أن تُستخدم هذه

القيم للحكم على وجود الوساطة.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية ($H0.4$)، ويُستنتج أن البراعة المنظمة تمثل متغيراً وسيطاً

جزئياً ذا تأثير جوهري في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والخصائص الريادية في شركة آسيا سيل

للاتصالات في العراق.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي

2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالخصائص الريادية

3-5 مناقشة نتائج المتغير الوسيط: البراعة المنظمة

4-5 مناقشة نتائج الفرضيات

5-5 التوصيات

5-6 مقترحات للدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الإطارين النظري والعملي، وربط ما توصلت إليه النتائج بأنماط التفكير الاستراتيجي والخصائص الريادية والبراعة المنظمة داخل شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق. وتمثل هذه المناقشة خطوة أساسية لفهم طبيعة التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات، وتفسير دلالة العلاقات الإحصائية، وبيان مدى اتساقها مع الأدبيات السابقة. كما تساعد المناقشة في توضيح الأسباب الواقعية والتنظيمية التي قد تفسر المستويات المرتفعة أو المتوسطة في بعض المتغيرات، بما يتيح تقديم تفسير علمي متماسك يدعم التوصيات الختامية للدراسة، ويستند هذا الفصل إلى تحليل النتائج الوصفية والاستنتاجية، مع دمج الأدلة التجريبية والدراسات المقارنة التي تعزز فهم الظواهر التنظيمية المدروسة، الأمر الذي يمنح الدراسة قيمة تفسيرية وتطبيقية عالية.

5-1 مناقشة النتائج المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي

تكشف نتائج الدراسة أن التفكير الاستراتيجي يُمارس داخل شركة آسيا سيل بدرجة واضحة، وأن الإدارة تتعامل مع بيئتها التشغيلية وفق رؤية شمولية تستند إلى فهم العلاقات بين الوحدات، واستشراف المستقبل، وربط القرارات بالأهداف طويلة المدى، وتدل هذه النتيجة على وجود ثقافة إدارية تعتمد على الاكتشاف واستغلال الفرص والراعة المنظمة، وهو ما يُعدّ شرطاً أساسياً للعمل في قطاع يتسم بالتعقيد والتنافسية مثل قطاع الاتصالات.

ويظهر أن الإدارة تنظر إلى الشركة بوصفها منظومة مترابطة، وهو اتجاه يتوافق مع ما أكدته دراسة (Janatyan et al., 2021) التي أوضحت أن التفكير النظمي يمثل مدخلاً رئيسياً لتحسين الأداء

المؤسسي وتحقيق التميز، كما تعكس النتائج قدرة الإدارة على التعامل مع التحديات بطريقة تكاملية، وهو ما يدعم المرونة في مواجهة التغيرات التقنية والسوقية.

ويلاحظ كذلك وجود اهتمام ببناء الافتراضات المستقبلية وصياغة تصورات بديلة، الأمر الذي يتفق مع ما أشار إليه الموسوي (2022) حول أهمية الافتراضات والسيناريوهات المستقبلية في تعزيز ريادة الأعمال داخل المؤسسات، ويشير ذلك إلى أن الشركة تُدرك أهمية الاستشراف في بيئة تتغير فيها التكنولوجيا بسرعة وتحتاج فيها القرارات إلى قراءة مستمرة للمستقبل. ويبرز أيضاً وضوح القصد الاستراتيجي لدى الإدارة، وهو ما يدعم قدرة الشركة على تحديد موقعها التنافسي وتوجيه العاملين نحو أهداف مشتركة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة (Putra, 2024) التي أكدت أن وضوح القصد والرؤية الاستراتيجية يشكلان أساساً للسلوك الريادي وتوجيه الجهود نحو مستقبل أكثر ابتكاراً.

أما فيما يتعلق بالذكاء في اقتناص الفرص، فتشير النتائج إلى قدرة الشركة على تحليل المعلومات السوقية وتوظيفها للبحث عن فرص جديدة، وهو ما يعزز القدرة التنافسية ويسهم في التجديد المستمر للخدمات. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو زيد (2019) التي بينت أن الذكاء الاستراتيجي يُعدّ أحد أهم محفزات النمو والابتكار في الشركات العربية، وكذلك مع نتائج (Dawood, 2021) التي أكدت أن المؤسسات التي تستثمر في قراءة الفرص والتقاطها تحقق مستويات أعلى من النجاح التنظيمي.

وعند ربط هذه النتائج بما ذكرته دراسة صالح (2013) حول دور التفكير الاستراتيجي في تشكيل الخصائص الريادية، يتضح أن وجود هذا المستوى المرتفع من التفكير الاستراتيجي في شركة آسيا سيل يهيئ بيئة داعمة للابتكار والمبادرة والاستعداد للمخاطرة، كما يتضح أن التفكير الاستراتيجي يُستخدم داخل الشركة كأداة للتعامل مع الظروف التنافسية، وتوجيه السياسات التشغيلية، وتحديد أولويات التطوير.

وتُظهر النتائج العامة أن هذا المستوى من التفكير الاستراتيجي لا يعمل بمعزل، بل ينعكس مباشرة على مكونات السلوك الريادي وعلى قدرة الشركة على الاستجابة والتكيف. وهذه النتيجة تتوافق مع ما أشار إليه (Aldolimy et al., 2019)، الذي أكد أن التفكير الاستراتيجي يشكل مدخلاً أساسياً لتعزيز البراعة التنظيمية، وأن الشركات التي تمتلك رؤية واستشراقاً أعلى تكون أكثر قدرة على التكيف وتحقيق التميز، وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التفكير الاستراتيجي في شركة آسيا سيل يمثل ركيزة أساسية تدعم توجهاتها الريادية، وتسهم في تعزيز مرونتها التنظيمية، وتُمكنها من استثمار الفرص وتوجيه مسارها المستقبلي بطريقة أكثر وضوحاً وفاعلية.

5-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالخصائص الريادية

أ مناقشة نتائج بُعد الرؤية

تُظهر نتائج الدراسة أن مستوى الرؤية داخل شركة آسيا سيل يأتي في إطار متوسط، ما يعني أن الإدارة تمتلك تصوّراً عاماً للمستقبل، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعميق هذا التصور وتحويله إلى ممارسات ريادية أكثر وضوحاً، فالعاملون يرون أن الشركة قادرة على تحويل جانب من طموحاتها المستقبلية إلى خطط قابلة للتنفيذ، لكن هذا التحول لا يزال جزئياً، كما أن الاهتمام بالريادة الخارجية أقل وضوحاً مقارنة بالرؤية الداخلية.

ويعكس هذا المستوى من الرؤية حالة من التركيز على الأهداف التشغيلية أكثر من التركيز على التوجه الريادي طويل المدى، وهي نتيجة تتسق مع ما ذكرته دراسة صالح (2013) التي أشارت إلى أن العديد من المنظمات العربية تعاني من ضعف في بناء رؤية ريادية واضحة تدعم التحول نحو سلوك ابتكاري. كما تتشابه هذه النتيجة مع دراسة كركمان (2020) التي لاحظت أن الرؤية لدى

أصحاب المنشآت في القطاعات العربية غالبًا ما تكون داخلية وغير مرتبطة بمسارات توسع خارجي أو شراكات استراتيجية.

وفي السياق نفسه، يتبين أن الشركة بحاجة لتوسيع اهتمامها بالريادة وتوجيه جهودها نحو بناء حضور أوسع في الأسواق والفرص الجديدة. وهذا يتوافق مع ما أشار إليه (Aldolimy et al., 2019) حول أهمية دور الرؤية الاستراتيجية في فتح أسواق جديدة ودعم التميز التنظيمي، حيث أوضحت أن غياب التوجه الخارجي يقلل من القوة الريادية للمؤسسة ويحد من قدرتها على التنافس.

ومن زاوية أخرى، يتقاطع هذا المستوى المتوسط للرؤية مع ما لاحظته دراسة (Janatyan et al., 2021) التي أكدت أن الرؤية التنظيمية تمثل أحد أهم عناصر التميز المؤسسي، وأن ضعفها يؤدي إلى بطء في القدرة على التحديث والتكيف. وهذا يظهر في حالة آسيا سيل من خلال محدودية تبني رؤية مشتركة داخل الشركة، وضعف الاهتمام بالأنشطة الريادية الخارجية.

ب مناقشة نتائج بُعد الابتكار

تكشف نتائج الدراسة أن مستوى الابتكار في شركة آسيا سيل يأتي ضمن المجال المتوسط، مما يشير إلى وجود استعداد مبدئي لتطوير الأفكار الجديدة، لكنه لا يصل إلى مستوى يمكن اعتباره محركًا رئيسيًا للسلوك الريادي داخل الشركة، فالعاملون يدركون أن الإدارة تشجع بعض المبادرات الإبداعية وتحاول تحسين الأداء بأساليب غير تقليدية، إلا أن هذا التشجيع لا يتحول إلى منظومة ابتكار متكاملة تدعم التجديد المستمر.

وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحته دراسة بخضر (2019) التي أوضحت أن كثيرًا من المؤسسات العربية توفر دعمًا محدودًا للابتكار، بحيث يظل محصورًا في مبادرات جزئية دون بناء منظومة

شاملة للابتكار المؤسسي. وينطبق ذلك على آسيا سيل، حيث توجد بواذر لابتكار تشغيلي، لكنها لا تتطور دائماً إلى ابتكار استراتيجي قادر على خلق تحولات واضحة في الخدمات أو نماذج العمل.

كما تعكس النتيجة وجود فجوة في توفير الموارد الداعمة للابتكار، وهي مشكلة وثقتها دراسة (Pattanayak and Kakati, 2021) التي أكدت أن الابتكار لا ينمو إلا بوجود بيئة تسمح بالتجربة وتوفر موارد مالية وتقنية وبشرية تتيح تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ملموسة، وفي حالة آسيا سيل، يبدو أن الموارد المخصصة للابتكار غير كافية أو غير مُفعّلة بالشكل الذي يتيح توسعاً في المشاريع الإبداعية.

ويُلاحظ أن الحلول المبتكرة لمعالجة المشكلات تُستخدم بشكل محدود، وهي نقطة تتفق مع دراسة غازي (2022) التي أشارت إلى أن الابتكار عادة ما يتراجع عندما لا تُمنح الفرق المرونة الكافية لمواجهة التحديات بأساليب جديدة، وهذا يُظهر أن الثقافة التنظيمية في آسيا سيل تحتاج إلى تعزيز مستوى الحرية الإبداعية ودعم المبادرات غير التقليدية.

ومن زاوية استراتيجية، يتضح أن الابتكار في الشركة يرتبط بتحسين الأداء الحالي أكثر من ارتباطه بخلق فرص جديدة أو تطوير خدمات مستقبلية. وهذا يشبه ما وجدته دراسة الموسوي (2022) التي لاحظت أن الابتكار في مؤسسات التعليم العالي كان يتركز على تحسين الأنشطة القائمة بدلاً من استثمار الفرص الريادية، وفي آسيا سيل يظهر الاتجاه نفسه، إذ ينصب الابتكار غالباً على تحسين العمليات التشغيلية وليس على بناء خدمات مبتكرة أو أسواق جديدة، وهي مشكلة تناولتها دراسة كركمان (2020) التي بيّنت أن ضعف التحفيز الريادي يقلل من احتمالات ظهور حلول جديدة داخل المؤسسة، وهذا يتوافق مع ما رصده العاملون في آسيا سيل من محدودية تبني أساليب عمل مبتكرة.

ج مناقشة نتائج بُعد تبني المخاطرة

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى تبني المخاطرة داخل شركة آسيا سيل يقع في المجال المتوسط، وهو ما يعكس استعدادًا موجودًا ولكنه غير مكتمل للانخراط في القرارات التي تتطلب جرأة وتوجهًا رياديًا. فالعاملون يدركون أن الإدارة قادرة على اتخاذ قرارات قوية في أوقات المنافسة، وأن لديها القدرة على التعامل مع الظروف غير المؤكدة، إلا أن هذا السلوك لا يصل إلى مستوى المخاطرة الريادية التي تُعد سمة محورية لنجاح الشركات في بيئات ديناميكية مثل قطاع الاتصالات.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بخضر (2019) التي بينت أن رواد الأعمال والمؤسسات العربية غالبًا ما يظهرون ميلاً متوسطاً لتحمل المخاطرة، بسبب هيمنة ثقافة الحذر التنظيمي، وغياب أنظمة واضحة لدعم الفشل المحسوب. وهذا يتطابق مع السياق الذي تعيشه آسيا سيل، حيث يوجد استعداد للمبادرة لكن ضمن حدود آمنة لا تسمح بتوليد ابتكار عالي المخاطرة.

كما عكست النتائج ضعف قبول احتمالات الفشل داخل الشركة، وهي نقطة وثقتها دراسة غازي (2022) التي أوضحت أن المؤسسات التي تخشى الفشل تفقد جزءاً من قدرتها على مواجهة الجمود التنظيمي وتطوير حلول جديدة، فالدافع الريادي لا يتشكل فقط عبر اتخاذ قرارات جريئة، بل عبر توفير بيئة تسمح بممارسة التجربة والخطأ دون خوف من العقوبات التنظيمية.

ويتضح أيضًا أن الجرأة على بدء مشاريع جديدة ليست في المستوى المأمول، رغم وجود رغبة في ذلك، ما يعني أن السياسات الداخلية أو البنى الإدارية قد لا تمنح مساحة كافية للمشاريع الريادية. وهذا ينسجم مع ما وجدته دراسة صالح (2013) حول أن المؤسسات العربية غالبًا ما تدعم المبادرات الريادية نظريًا أكثر مما تدعمها عمليًا، ما يؤدي إلى فجوة بين الطموح والتنفيذ.

وتشير النتائج أيضًا إلى أن تبني المخاطرة في آسيا سيل يتأثر بالسياق المؤسسي الذي يعطي الأولوية للاستقرار التشغيلي، أكثر من توجهه نحو التوسع الريادي. وهذا النمط شائع في المؤسسات الكبيرة كما أوضحته دراسة (Dawood, 2021) التي بينت أن تبني المخاطرة يظل محدودًا في المؤسسات التي تركز على هياكل تنظيمية صارمة تُفضل الامتثال على المبادرة. ومن زاوية أخرى، يتبين أن وجود بعض الممارسات الداعمة للمبادرة المحسوبة يعكس نضجًا إداريًا مبدئيًا، لكنه يحتاج إلى تعزيز ليظهر بشكل واضح في الأداء الريادي العام. وقد دعمت دراسة (Pattanayak and Kakati, 2021) هذا التفسير عندما كشفت أن قدرة المؤسسة على تحمل المخاطرة ترتبط بدرجة مرونة أنظمتها وقدرتها على مكافأة السلوك الريادي.

3-5 مناقشة نتائج المتغير الوسيط: البراعة المنظمة

تكشف نتائج الدراسة أن مستوى البراعة المنظمة في شركة آسيا سيل يأتي ضمن مستوى مرتفع، وهو ما يعكس قدرة واضحة لدى الشركة على تحقيق التوازن بين استغلال مواردها الحالية من جهة، واستكشاف فرص وأسواق وتقنيات جديدة من جهة أخرى، ويُظهر العاملون أن الإدارة قادرة على التحرك بين الاتجاهين بكفاءة، وهو ما يمثل أحد أهم ملامح النضج التنظيمي في المؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية عالية مثل قطاع الاتصالات.

وتشير النتائج إلى أن الشركة تمتلك توجهًا قويًا نحو استشراف المستقبل وتحليل الأسواق الجديدة، وهي نقطة تتسق مع ما أبرزته دراسة أبو زيد (2019) التي أكدت أن البراعة التنظيمية تنمو عندما تتبنى الإدارة تفكيرًا استراتيجيًا قادرًا على الربط بين الحاضر والمستقبل، ويبدو أن آسيا سيل تُطبق هذا المبدأ من خلال قدرتها على تحليل المتغيرات البيئية والتفاعل معها بمرونة.

كما تكشف النتائج عن اهتمام الشركة بتطوير تقنيات تقديم الخدمة وتحديث آلياتها التشغيلية، وهي سمة ترتبط بما ذكرته دراسة (Aldolimy et al., 2019) التي بينت أن المؤسسات التي تسعى للتميز التنظيمي تعتمد على البراعة التنظيمية كمدخل أساسي لتعزيز جودة الخدمة وابتكار طرق جديدة لتلبية احتياجات العملاء، وهذا يظهر بوضوح في آسيا سيل من خلال تركيزها على تحسين تجربة العملاء وقنوات التوزيع.

وتُظهر النتائج أيضًا أن الشركة قادرة على تعزيز رضا العملاء والاستجابة لملاحظاتهم بشكل مباشر، وهو مؤشر مهم على توازن واضح بين الاستكشاف والاستغلال، كما أوضحت دراسة (Dawood (2021 التي أكدت أن البراعة التنظيمية تتحقق عندما تستطيع المؤسسة الجمع بين التعلم من العملاء وتوسيع افق الفرص الجديدة في الوقت نفسه.

وفي الجانب الابتكاري، تشير النتائج إلى أن الشركة تُحفّز العاملين على توليد أفكار جديدة، وإن كانت هذه الممارسة تحتاج إلى تطوير أكبر. ويتوافق هذا مع ما وجدته دراسة الموسوي (2022) التي أوضحت أن المؤسسات التي تمتلك براعة تنظيمية حقيقية توفر بيئات تستثمر التفكير الاستراتيجي في توليد حلول جديدة وتجاوز الأساليب التقليدية، وبالرغم من أن آسيا سيل تُظهر اهتمامًا بهذا الجانب، إلا أن تعزيز الابتكار الفردي سيظل فرصة واعدة. وتكشف النتائج عن وجود قدر واضح من الاستثمار في الخبرات السابقة بوصفه عنصرًا داعمًا للاستغلال الأمثل للموارد، وهو ما أشار إليه دراسة عبد العزيز (2022) التي بينت أن المؤسسات التي تحقق براعة تنظيمية تكون أكثر قدرة على تحويل خبراتها السابقة إلى فرص مستقبلية عبر مزيج من التعلم التنظيمي والاستعداد للتغيير.

4-5 مناقشة نتائج الفرضيات

1- نتيجة اختبار الفرضية الأولى H0.1

تشير نتائج الاختبار الإحصائي إلى وجود أثر إيجابي ودال للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (منظور النظر، التفكير في الوقت المحدد، التوجه بالافتراضات، التركيز على القصد، الذكاء في اقتناص الفرص) على الخصائص الريادية (الرؤية، الابتكار، تبني المخاطرة) في شركة آسيا سيل للاتصالات، وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. وتعكس هذه النتيجة أن التفكير الاستراتيجي يمارس دوراً جوهرياً في تشكيل السلوك الريادي لدى الأفراد، وأن ارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي في الشركة يسهم بصورة مباشرة في تطور الخصائص الريادية داخلها.

وتفسّر هذه النتيجة بأن طبيعة قطاع الاتصالات تتطلب قدرة على قراءة البيئة التنافسية والتغيرات التقنية، الأمر الذي يجعل المديرين والعاملين يعتمدون في قراراتهم على تفكير استراتيجي يقوم على الاستشراف والتحليل والتخطيط، وعندما تتوافر هذه المهارات، فإنها تهيئ أرضية مناسبة لظهور السلوك الريادي، لأن وضوح الرؤية الاستراتيجية يسهم في توجيه الأفراد نحو أهداف بعيدة المدى، بينما يساعد التفكير في الوقت المحدد والتوجه بالافتراضات في تطوير حلول جديدة وتفسير التحديات بطريقة مبتكرة، وهو ما ينعكس في النهاية في تحسين خصيصتي الابتكار وتبني المخاطرة داخل الشركة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التفكير الاستراتيجي يمنح العاملين قدرة أعلى على التعامل مع الغموض والتغير، وهو ما يعزز الاستعداد لاتخاذ قرارات ريادية، فعندما تمتلك الإدارة القدرة على فهم الأنماط التنظيمية وتوقع السيناريوهات المستقبلية، فإن ذلك يزيد من احتمالية تقديم مبادرات جديدة، وتحديد طرق مختلفة لمعالجة المشكلات، وتعزيز مساحات المرونة التي تسمح بتبني مستويات

محسوبة من المخاطرة، وهذا يتوافق مع طبيعة المجال الاتصالي في العراق، الذي يتسم بتقلبات تنافسية وسوقية تتطلب استجابات مبتكرة.

وتدعم هذه التفسيرات ما توصلت إليه دراسة (Putra, 2024) التي أكدت أن التفكير الاستراتيجي يعمل كمدخل رئيسي للسلوك الريادي، حيث يهيئ بيئة تنظيمية تسمح بتوليد الأفكار واتخاذ قرارات مبتكرة. كما تتفق النتيجة مع كركمان (2020) التي بينت أن المنظمات التي تعتمد تفكيراً استراتيجياً واضحاً تكون أكثر قدرة على تشكيل رؤية ريادية وتشجيع الموظفين على المشاركة في الابتكار. وتتسجم كذلك مع (Aldolimy et al., 2019) التي أشارت إلى أن التفكير الاستراتيجي يسهم في إعادة تشكيل السلوك التنظيمي نحو تبني مبادرات جديدة ورفع مستوى الجرأة المحسوبة في اتخاذ القرارات. وبناءً على ما سبق، تؤكد هذه النتيجة أن التفكير الاستراتيجي لا يُعد مجرد ممارسة إدارية، بل يمثل عنصراً بنائياً ينعكس بشكل مباشر على الخصائص الريادية. فوجود رؤية واضحة، ومرونة في التعامل مع الزمن، واستعداد لصياغة افتراضات جديدة، وقدرة على التقاط الفرص، كلها عوامل تُمكن الشركة من تحسين قدرتها على الابتكار وزيادة استعدادها لتبني المخاطرة، وهو ما يدعم الأداء الريادي في شركة آسيا سيل ويعزز ميزتها التنافسية في بيئة تستلزم التكيف المستمر والقدرة على المبادرة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية H0.1.1

تشير نتائج الاختبار إلى وجود أثر دال للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على خصيصة الرؤية لدى العاملين في شركة آسيا سيل، وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، وتُظهر هذه النتيجة أن الرؤية التنظيمية داخل الشركة تتشكل بصورة مباشرة من خلال مستوى نضج التفكير

الاستراتيجي لدى الإدارة، وأن تطوير هذا النمط من التفكير يسهم في تعزيز وضوح الأهداف المستقبلية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.

وتفسّر هذه النتيجة بأن الرؤية لا تتولد بمعزل عن السياق الإداري، بل ترتبط بقدرة القادة على قراءة البيئة وصياغة تصور مستقبلي متماسك، فعندما يمتلك القائد منظورًا استراتيجيًا قائمًا على فهم العلاقات التنظيمية، والقدرة على التفكير عبر الزمن، ومراجعة الافتراضات، يصبح أكثر قدرة على بناء رؤية واضحة وقابلة للتحقق، وهو ما ينعكس على العاملين من خلال توجيه سلوكهم نحو أهداف مشتركة. وهذا ينسجم مع واقع شركة آسيا سيل، التي تعمل في قطاع ديناميكي يتطلب قدرة على تفسير التغيرات التقنية وتوقع اتجاهات المنافسة.

كما أن التفكير الاستراتيجي يعزز قدرة الإدارة على تحويل الطموحات المستقبلية إلى مسارات عملية، وهو ما يعد أحد أهم مكونات الرؤية. فعندما يوازي التفكير الاستراتيجي بين التخطيط والتحليل واستشراف المستقبل، فإنه يسهم في بناء صورة ذهنية مشتركة لدى العاملين حول مستقبل الشركة، مما يقوي الالتزام التنظيمي ويرفع من مستوى الانسجام الداخلي. وهذه العلاقة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كركمان (2020) التي أكدت أن الرؤية المؤسسية تعد نتاجًا للتفكير الاستراتيجي الفعال، وأن وضوح الرؤية يزداد كلما كان القائد قادرًا على ممارسة تفكير شمولي وتنبؤي.

وتدعم هذه النتيجة كذلك ما أشارت إليه دراسة (Putra , 2024) بأن الرؤية المؤسسية تتأثر بمقدار ما يمتلكه القادة من قدرة على صياغة افتراضات مستقبلية وإعادة النظر في المسارات الاستراتيجية. وهذا يتطابق مع طبيعة العمل في شركة آسيا سيل، حيث تبرز الحاجة إلى إعادة تقييم المستجدات التقنية وتحديث الخطط بصورة مستمرة، مما يجعل التفكير الاستراتيجي شرطًا لتطوير رؤية مرنة ومتماسكة.

كما أن التفكير الاستراتيجي يوفر بيئة تعزز من قدرة العاملين على تبني رؤية مشتركة، من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتوضيح الأهداف طويلة المدى، وإعطاء مساحة للتصور الإبداعي حول مستقبل المؤسسة. وهذا يتفق مع (Aldolimy et al., 2019) التي أكدت أن التفكير الاستراتيجي يساهم في تحسين عمليات الاتصال الاستراتيجي داخل المؤسسة، مما يرفع من مستوى الوضوح والإحساس بالاتجاه المشترك.

ويشير رفض الفرضية الصفرية إلى أن الرؤية داخل شركة آسيا سيل ليست نتاجاً فردياً أو تلقائياً، بل هي نتيجة لتكامل الأبعاد الخمسة للتفكير الاستراتيجي، فوجود ذكاء في اقتناص الفرص يساعد على توجيه الرؤية نحو مجالات نمو جديدة، بينما يساهم التفكير في الوقت المحدد في رسم مسارات مستقبلية واقعية، ويساعد منظور النظر على ربط الرؤية بالنظام التنظيمي الأكبر، في حين يتيح التوجه بالافتراضات مزيداً من المرونة في إعادة صياغة الاتجاه المستقبلي عند الحاجة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية 2. H0.1

تشير نتائج الاختبار إلى وجود أثر دال للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على خصيصة الابتكار في شركة آسيا سيل، وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. وتعكس هذه النتيجة أن الابتكار داخل الشركة لا يظهر بصورة تلقائية أو فردية، بل يتشكل من خلال نضج التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة، باعتباره المدخل الرئيس الذي يوجّه عمليات توليد الأفكار الجديدة وتطوير الأساليب غير التقليدية للعمل.

وتفسّر هذه النتيجة بأن الابتكار بطبيعته يعتمد على قدرة المؤسسة على قراءة البيئة، واستشراف الاتجاهات المستقبلية، وتحديد الفرص الجديدة التي يمكن تحويلها إلى مشاريع أو خدمات، وهذه المهام كلها ترتبط مباشرة بأبعاد التفكير الاستراتيجي؛ فوجود منظور نظمي يساعد الإدارة على إدراك الترابط بين

العمليات، مما يسهل تطوير حلول مبتكرة تعالج المشكلات من جذورها، كما أن التفكير في الوقت المحدد يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مبنية على فهم عميق لتأثير الزمن على جدوى الابتكار، الأمر الذي يعزز قدرة الشركة على اختيار التوقيت المناسب لإطلاق منتجات أو خدمات جديدة.

ويدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة (Putra, 2024) التي أكدت أن التفكير الاستراتيجي يمثل محركاً أساسياً للابتكار، لأنه يوفر إطاراً يساعد على رؤية الصورة الكبرى، ويمكن القادة من تجاوز الأساليب التقليدية في معالجة التحديات. كما بينت دراسة كركمان (2020) أن القدرة على توليد أفكار مبتكرة ترتبط بمدى مرونة المؤسسة في مراجعة افتراضاتها وتعديل رؤيتها بما يتناسب مع المستجدات، وهو ما يُعد أحد أبعاد التفكير الاستراتيجي.

كما أن التوجه بالافتراضات يسهم في تعزيز قدرة الشركة على صياغة حلول جديدة، من خلال كسر الجمود الذهني وتطوير رؤى بديلة لمعالجة التحديات التشغيلية أو التنافسية. وهذا ينسجم مع السياق العملي لشركة آسيا سيل، التي تعمل في بيئة اتصالات سريعة التغير، مما يجعل الحاجة إلى التحديث والابتكار حاجة مستمرة وليست اختيارية.

أما الذكاء في اقتناص الفرص، فيعد أحد أهم المحركات التي تربط التفكير الاستراتيجي بالابتكار، إذ يساعد المؤسسة على تحديد الفرص التي يمكن تحويلها إلى مبادرات مبتكرة قبل المنافسين. وهذا ما دعمته دراسة (Aldolimy et al., 2019) التي أشارت إلى أن المؤسسات ذات التفكير الاستراتيجي المتقدم تكون أكثر قدرة على اكتشاف وتوظيف الفرص بطريقة مبتكرة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها الريادي.

وتُبرز النتائج أن الابتكار في شركة آسيا سيل يتأثر بمدى جودة التفكير الاستراتيجي، حيث إن وجود رؤية واضحة، وقدرة على تحليل البيئة، واستعداد لمراجعة الافتراضات، كلها عوامل تشكّل بيئة خصبة للابتكار، وتمنح العاملين الثقة للمبادرة وتقديم أفكار جديدة. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه

دراسة غازي (2022) التي أكدت أن الابتكار لا يزدهر إلا في بيئات تسمح بالتجربة، وتدعم حرية اتخاذ القرار، وتمنح العاملين مساحة للتفكير خارج الإطار التقليدي.

كما تشير النتائج إلى أن التفكير الاستراتيجي يسهم في تحويل الابتكار من جهود فردية متفرقة إلى ممارسة تنظيمية متكاملة ترتبط بالأهداف طويلة المدى، وهو ما يتيح للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية تعزز قدرتها على تطوير خدمات جديدة، وتحسين كفاءة العمليات، والاستجابة بمرونة للتغيرات في السوق.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية H0.1.3

تشير نتائج الاختبار إلى وجود أثر دال للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على خصيصة تبني المخاطرة داخل شركة آسيا سيل، وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، مما يدل على أن ميل الشركة لاتخاذ قرارات جريئة ومدروسة يرتبط مباشرة بمدى تطور التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة. وتعكس هذه النتيجة أن تبني المخاطرة في بيئة الاتصالات لا يعد سلوكًا اعتباطيًا، بل قرارًا يستند إلى تحليل ووعي وقدرة على قراءة المستقبل، وهي جميعها وظائف يتولاها التفكير الاستراتيجي.

ويفسّر هذا الأثر بأن تبني المخاطرة في السياق التنظيمي لا يتحقق إلا عندما تمتلك الإدارة فهمًا عميقًا للبيئة الداخلية والخارجية، وقدرة على تحليل السيناريوهات، وتوقع العوائد المحتملة. فمنظور النظر، بوصفه أحد أبعاد التفكير الاستراتيجي، يساعد على ربط القرارات المتعلقة بالمخاطرة بالهيكل العام للمؤسسة وعلاقاتها التشغيلية، مما يقلل من التردد ويزيد من الثقة في اتخاذ قرارات تتطوي على تحديات. وهذا ينسجم مع ما أشار إليه كركمان (2020) بأن التفكير الاستراتيجي يمكّن القادة من موازنة المخاطر والعوائد بصورة أكثر دقة.

كما أن التفكير في الوقت المحدد يمنح الإدارة القدرة على تحديد اللحظة المناسبة لاتخاذ القرارات التي قد تحمل درجات من المخاطرة، الأمر الذي يعد ضروريًا في قطاع الاتصالات الذي يشهد تغيرًا سريعًا في التكنولوجيا وسلوك المستهلكين. فالتوقيت الخاطئ في تبني قرار جديد قد يؤدي إلى خسائر، في حين أن التوقيت الصحيح قد يحقق ميزة تنافسية. وتدعم دراسة (Putra, 2024) هذا الطرح، إذ أوضحت أن التفكير الاستراتيجي يسهم في تعزيز القرارات المبنية على قراءة دقيقة لتغيرات السوق.

أما التوجه بالافتراضات فيؤدي دورًا مهمًا في تقليل المخاطر الناتجة عن الجمود الفكري؛ إذ يسمح بمراجعة الفرضيات التقليدية وإعادة تقييمها، مما يوسع من نطاق البدائل الممكنة ويتيح خيارات جريئة قد لا تظهر في ظل التفكير التقليدي. وهذا ما أكدته (Aldolimy et al., 2019) التي أشارت إلى أن إعادة النظر في الافتراضات التنظيمية يعد مدخلًا لزيادة تقبل المخاطرة في المؤسسات.

ويُعد الذكاء في اقتناص الفرص البعد الأكثر ارتباطًا بتبني المخاطرة، لأنه يمكن الإدارة من التعرف على الفرص التي تستحق الاستثمار حتى وإن كانت تحمل قدرًا من عدم اليقين. وفي قطاع الاتصالات، حيث تشكل التكنولوجيا الرقمية بيئة متغيرة، تصبح القدرة على التقاط الإشارات المبكرة للفرص شرطًا لتبني مشاريع جديدة. وقد دعمت دراسة غازي (2022) هذا المفهوم، مؤكدة أن المؤسسات ذات التفكير الاستراتيجي المتقدم تظهر استعدادًا أكبر لاتخاذ قرارات تنطوي على قدر محسوب من المخاطرة لتحقيق مكاسب مستقبلية.

وتشير النتائج إلى أن تأثير التفكير الاستراتيجي على تبني المخاطرة جاء أقل قوة مقارنة بتأثيره على الرؤية والابتكار، وهو أمر منطقي، لأن المخاطرة ترتبط أيضًا بعوامل أخرى مثل الاستقرار المؤسسي، السياسات الداخلية، ودرجة تحمل المخاطرة لدى القادة، لكنه مع ذلك يبقى تأثيرًا واضحًا

ودالاً، مما يدل على أن القرارات الجريئة في الشركة تُبنى على أسس استراتيجية وليس على مبادرات فردية أو عشوائية.

وبناءً على ذلك، يتضح أن التفكير الاستراتيجي يمثل الإطار الذي تحتكم إليه الإدارة في اتخاذ قرارات تنطوي على مستويات متفاوتة من المخاطرة، وأن تطوير هذا التفكير يسهم في تعزيز الجراءة المحسوبة، وتوسيع قدرة المؤسسة على استثمار الفرص، والتعامل بكفاءة مع ظروف عدم اليقين، وهو ما يدعم أداء الشركة الريادي في بيئة اتصالات تتسم بالتقلب والمنافسة.

2- نتيجة اختبار الفرضية H0.2

تشير نتائج الاختبار إلى وجود أثر دال للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على البراعة المنظمة في شركة آسيا سيل للاتصالات، وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. وتعكس هذه النتيجة أن قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق التوازن بين استغلال مواردها الحالية واستكشاف فرص جديدة، تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة. وهذا يشير إلى أن البراعة المنظمة ليست مجرد نتيجة للتطور التشغيلي، بل هي نتاج مباشر لطريقة التفكير التي يتبناها القادة والعاملون.

وتتفسر هذه النتيجة بأن التفكير الاستراتيجي يوفر إطاراً يساعد المنظمة على قراءة بيئتها بعمق، ويسمح لها بفهم الاتجاهات والتغيرات والتحديات المحتملة، مما يعزز قدرتها على الاستجابة بمرونة. فوجود منظور نظمي يمكّن الإدارة من ربط أجزاء المنظمة ببعضها وتفسير التغيرات بطريقة شمولية، وهو ما ينعكس مباشرة على قدرتها على الحفاظ على الاستقرار التشغيلي أثناء تطبيق التغيير. وقد دعمت دراسة (Aldolimy et al., 2019) هذا المفهوم، حيث بينت أن البراعة التنظيمية تنمو في المؤسسات التي تطبق تفكيراً استراتيجياً قادراً على دمج العمليات الداخلية مع توجهات السوق.

كما أن التفكير في الوقت المحدد يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات تتناسب مع سرعة التغير في قطاع الاتصالات، حيث تتطلب التكنولوجيا الحديثة قدرة عالية على التوقيت الصحيح، سواء في تبني تقنيات جديدة أو في تعديل النماذج التشغيلية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Putra, 2024) التي أشارت إلى أن التفكير الاستراتيجي يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات تعتمد على قراءة دقيقة لإيقاع التغير.

ومن جهة أخرى، يؤدي التوجه بالافتراضات دوراً محورياً في تعزيز البراعة المنظمة، لأنه يساعد المؤسسة على التحرر من القواعد الثابتة وإعادة صياغة مسارات عملها وفق المستجدات. فكلما استطاعت الإدارة مراجعة افتراضاتها وتحديث قناعاتها، كانت أكثر قدرة على التكيف وتبني تغييرات ذكية. وهذا ما أشارت إليه دراسة غازي (2022) التي أكدت أن المؤسسات التي تُراجع افتراضاتها باستمرار تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة.

ويظهر كذلك أن الذكاء في اقتناص الفرص يمثل الجسر الذي يربط التفكير الاستراتيجي بالبراعة التنظيمية، إذ يساعد المؤسسة على اكتشاف الفرص وتوظيفها قبل المنافسين، وهو عنصر حاسم في قطاع الاتصالات الذي يعتمد على سرعة الابتكار والتوسع. وقد أوضحت دراسة (Dawood, 2021) أن المؤسسات التي تمتلك قدرة على اقتناص الفرص تتمتع ببراعة تنظيمية أعلى لأنها توازن بين الاستغلال الحالي والابتكار المستقبلي.

وتشير النتائج إلى أن التفكير الاستراتيجي يمنح شركة آسيا سيل القدرة على الجمع بين الاستقرار التشغيلي والمرونة الاستكشافية، وهو ما يعد جوهر البراعة المنظمة، فالشركة قادرة على تحسين خدماتها الحالية، وفي الوقت نفسه تعمل على تطوير خدمات جديدة تتماشى مع التغيرات التقنية وتوقعات السوق. وهذا النوع من التوازن لا يتحقق إلا عبر قيادة تمتلك رؤية استراتيجية وقدرة على التحليل العميق واتخاذ القرار بناءً على معطيات مستقبلية.

وتدعم هذه النتيجة أيضًا ما توصلت إليه دراسة أبو زيد (2019) التي بينت أن التفكير الاستراتيجي يعزز قدرة المؤسسات على التكيف وتحقيق التميز التشغيلي في بيئات معقدة، وينطبق ذلك بوضوح على شركة آسيا سيل، التي تعمل في سوق اتصالات يتسم بالتغير السريع والمنافسة المرتفعة. وبناءً على ما سبق، يتضح أن التفكير الاستراتيجي يمثل أحد المحركات الرئيسة للبراعة المنظمة داخل الشركة، وأن تطويره يساهم في رفع قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات، وتحسين فعالية عملياتها، واستغلال الفرص المتاحة، مما يعزز استدامتها في بيئة تتطلب سرعة التكيف ووضوح الرؤية المستقبلية.

3- نتيجة اختبار الفرضية H0.3

تشير نتائج الاختبار إلى وجود أثر دال للبراعة المنظمة على الخصائص الريادية في شركة آسيا سيل للاتصالات، وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. وتُظهر هذه النتيجة أن الخصائص الريادية—مثل الرؤية والابتكار وتبني المخاطرة—لا تُبنى داخل المنظمة بصورة تلقائية، بل تتشكل من خلال قدرتها على تحقيق التوازن بين استغلال مواردها الحالية واستكشاف فرص جديدة، وهي الوظيفة الأساسية للبراعة المنظمة.

وتفسّر هذه النتيجة بأن البراعة المنظمة توفر بيئة تنظيمية مرنة تساعد الأفراد على التفكير بطرق غير تقليدية، وتمنحهم قدرة أعلى على الابتكار، لأن المؤسسة التي تجمع بين الاستقرار التشغيلي والتجديد المستمر تخلق مناخًا يسمح بتجريب أفكار جديدة دون الخوف من الفشل. وقد أكدت دراسة (Aldolimy et al., 2019) هذا الارتباط، حيث أوضحت أن المؤسسات التي تمتلك مستوى مرتفعًا من البراعة التنظيمية تُظهر خصائص ريادية أقوى، لأنها قادرة على إعادة تشكيل عملياتها بما يتناسب مع الفرص المتاحة.

كما أن البراعة المنظمة تعزز وضوح الرؤية من خلال قدرتها على الموازنة بين التوجهات طويلة المدى والاحتياجات الحالية، مما يساعد القادة على صياغة رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق. وهذا يتسق مع ما توصلت إليه دراسة أبو زيد (2019) التي بينت أن البراعة التنظيمية ترفع من قدرة المؤسسة على تحديد مسار مستقبلي واضح ومتماشٍ مع التغيرات البيئية، الأمر الذي يعزز الرؤية الريادية.

وفيما يتعلق بالابتكار، فإن البراعة المنظمة تُعد أحد أهم محركاته؛ لأنها تمثل القدرة على التغيير السريع مع الحفاظ على الفعالية التشغيلية. فالمؤسسة التي تستطيع تعديل هياكلها وإعادة توزيع مواردها بسرعة تكون أكثر قدرة على دعم المبادرات الإبداعية. وهذا ما أكدته دراسة (Dawood, 2021)، التي أشارت إلى أن المؤسسات ذات البراعة المنظمة العالية تظهر مستويات أعلى من الابتكار لأنها تتعامل مع التغيير بوصفه جزءًا من نشاطها اليومي وليس حدثًا استثنائيًا.

أما بالنسبة لتبني المخاطرة، فإن البراعة المنظمة تمنح المؤسسة قدرة أكبر على اتخاذ قرارات جريئة، لأنها تتيح لها استكشاف بدائل متعددة وتوفير آليات تقلل من أثر الفشل المحتمل. فكلما ارتفعت قدرة المؤسسة على التكيف السريع، زاد استعدادها لتبني مخاطر محسوبة بحثًا عن فرص جديدة. وهذه العلاقة دعمتها دراسة غازي (2022) التي بينت أن المؤسسات البارعة تنظيميًا تظهر استعدادًا أعلى للمبادرة وتبني المخاطر، لأنها تمتلك بنية داخلية قادرة على امتصاص الصدمات وإعادة التوجيه بسرعة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن ارتفاع البراعة المنظمة في شركة آسيا سيل يعزز بشكل واضح الخصائص الريادية لدى العاملين، ويقوي قدرتهم على المشاركة في تطوير الأفكار وطرح حلول جديدة واتخاذ قرارات أكثر جرأة. وهذا يعكس دور البراعة المنظمة كآلية داخلية تسهم في دعم التنافسية والاستدامة في بيئة اتصالات تتطلب سرعة التكيف والقدرة على الابتكار المستمر.

4- نتيجة اختبار الفرضية H0.4

تشير نتائج التحليل إلى أن البراعة المنظمة تؤدي دوراً وسيطاً دالاً في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والخصائص الريادية في شركة آسيا سيل للاتصالات، وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. وتعكس هذه النتيجة أن الخصائص الريادية لا تتشكل فقط من خلال التفكير الاستراتيجي المباشر، وإنما من خلال البنية التنظيمية المرنة التي توفرها البراعة المنظمة والتي تُحوّل التفكير الاستراتيجي إلى سلوكيات ريادية ملموسة داخل المؤسسة.

وتفسّر هذه النتيجة بأن التفكير الاستراتيجي يوفر الإطار الفكري الذي تحتاجه المؤسسة لاستشراف المستقبل والتخطيط له، بينما تمنحها البراعة المنظمة القدرة على تحويل هذا الإطار إلى ممارسات إدارية وسلوكية. فالمؤسسة التي تتمكن من التكيف بسرعة، وإعادة هيكلة مواردها، واستغلال الفرص الجديدة، تكون أكثر قدرة على تجسيد الرؤية في الأنشطة اليومية، وابتكار حلول جديدة، واتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطرة ولكنها محسوبة.

وتدعم هذه النتيجة دراسة (Aldolimy et al., 2019) التي بينت أن البراعة التنظيمية تمثل الجسر الذي يربط التفكير الاستراتيجي بالابتكار، لأنها تساعد المؤسسة على تحويل الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ. كما تتفق مع دراسة (Dawood, 2021) التي أشارت إلى أن قدرة المؤسسة على المواءمة بين الاستغلال والاستكشاف تُعد شرطاً لتعزيز السلوك الريادي في بيئات ذات تقلبات عالية مثل قطاع الاتصالات.

وتشير الدراسات أيضاً إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرًا عاليًا من البراعة التنظيمية تكون أكثر قدرة على تعزيز الرؤية الريادية، لأن المرونة التنظيمية تعمل على تسهيل عمليات الاتصال الداخلي،

وتوضيح الاتجاه المستقبلي، وجعل العاملين أكثر وعيًا بأهداف المؤسسة. وهذا ما أكدته دراسة أبو زيد (2019) التي أوضحت أن المؤسسات البراعة تنظيميًا تظهر مستويات أعلى من وضوح الرؤية.

أما فيما يتعلق بتبني المخاطرة، فإن دور الوساطة يتجلى بوضوح؛ إذ تساعد البراعة المنظمة المؤسسة على امتصاص الآثار المترتبة على القرارات الجريئة، من خلال المرونة التشغيلية والقدرة على إعادة التوجيه بسرعة. وهذا ينسجم مع ما أشارت إليه دراسة غازي (2022) التي بينت أن المؤسسات ذات البراعة التنظيمية العالية لا تتردد في تبني مخاطر محسوبة لأنها تمتلك آليات داخلية للتعامل مع الفشل المحتمل.

وتشير النتائج كذلك إلى أن البراعة المنظمة تمكن المؤسسة من تحويل التفكير الاستراتيجي المرتبط بتحليل البيئة وتوقع الاتجاهات إلى عمليات ابتكار مستمرة. فبدون بنية قادرة على التكيف وإعادة توزيع الموارد، يبقى التفكير الاستراتيجي في مستوى التخطيط، دون أن يتحول إلى ممارسات ريادية. وهذا ما أكدته دراسة (Putra, 2024) التي أوضحت أن المؤسسات التي لا تتبنى ممارسات البراعة المنظمة تواجه صعوبة في تحويل التفكير الاستراتيجي إلى نواتج ريادية.

5-5 التوصيات

بناءً على النتائج يوصي الباحث بما يلي:

- توسيع استخدام أساليب التفكير الشمولي لتمكين الموظفين من النظر إلى الشركة ككل، وتعزيز فهم العلاقات بين الأقسام المختلفة، مما يساعد على تحسين التكامل الداخلي.
- تحفيز الاستشراف المستقبلي عن طريق تبني أدوات وتقنيات تكنولوجية تساعد في قراءة التغيرات المستقبلية، مثل استخدام التحليل البياني لتحديد الاتجاهات القادمة.
- تحسين بناء الرؤية الاستراتيجية من خلال إنشاء ورش عمل مشتركة بين الإدارة والموظفين لتطوير رؤية استراتيجية واضحة ومشتركة، مع التأكد من توافق الرؤية مع متطلبات السوق المستقبلية.
- دعم الابتكار داخل المنظمة من خلال إنشاء بيئة ملائمة للابتكار، تشمل تخصيص ميزانية مستقلة لدعم الأفكار الجديدة وتطوير التقنيات الحديثة التي تدعم العمليات التشغيلية.
- توفير الموارد اللازمة للابتكار بما في ذلك تخصيص وقت وموارد بشرية وفنية لدعم مشاريع الابتكار داخل الشركة، وتنظيم مسابقات ابتكار تشجع العاملين على تقديم حلول جديدة.
- تعزيز ثقافة المخاطرة المحسوبة من خلال وضع سياسات تتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات جريئة ولكن محسوبة، وتوفير بيئة مرنة تسمح بالعصف الذهني والتجربة دون خوف من الفشل.
- دعم تبني المخاطرة عن طريق تطوير آليات لدعم الفشل المحسوب، مثل تحديد إطار عمل للمخاطر يقدم توجيهًا حول كيفية مواجهة العقبات وتحويل الفشل إلى فرصة تعلم.
- تحسين مستوى البراعة التنظيمية من خلال تعزيز قدرة الإدارة على التفاعل بشكل مرن مع التغيرات السوقية والتقنية، وتحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية.

- الاستثمار في بناء ثقافة الابتكار المؤسسي عبر تنظيم ورش عمل تعليمية ودورات تدريبية لتطوير المهارات الابتكارية في كافة المجالات، من القيادة إلى الموظفين.
- تعميق الفكر الاستراتيجي من خلال تمكين الإدارة من تحليل الأنماط المستقبلية مع تحديد آليات لقراءة الفرص التكنولوجية والاقتصادية على المدى الطويل، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة.
- تعزيز قدرة الشركة على التكيف السريع مع التغيرات عبر تطوير أنظمة مرنة يمكنها التفاعل بشكل سريع مع الأسواق المتغيرة، وتبني أساليب مرنة في إدارة الموارد البشرية والمالية.

5-6 مقترحات للدراسات المستقبلية

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
- تحليل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتطوير القيادات الريادية في الشركات الكبرى، لتحديد كيف يمكن تعزيز الخصائص الريادية مثل الابتكار وتبني المخاطرة من خلال استراتيجيات القيادة الاستراتيجية.
 - دراسة تأثير التفكير الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات الكبيرة، مع التركيز على كيفية توجيه السياسات الاستراتيجية لضمان استدامة الأداء المالي والتنظيمي على المدى الطويل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، ن. (2021). أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(2)، 36-1
- أبو زيد، أ. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15(3)، 311-350
- أبو زيد، ح. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(1)، 34-1
- أبو سعده، ع. (2024). أثر الخصائص الريادية للقادة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(3)، 348-315
- أبو ناصرية، ح.، وعلاونة، م. (2022). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(6)
- باغه، م. أ. (2021). الدور الوسيط للسلوك المخطط للنية الريادية في العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجه الريادي لدى رواد الأعمال في مصر. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 58(1)، 345-400
- بخضر، ع. ب. (2019). دور حاضنات الأعمال في تنمية الخصائص الريادية لدى رواد الأعمال اليمنيين. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 26(2)، 111-138
- بلقاسم، ع. (2024). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز التفكير الاستراتيجي. *دراسات محاسبية*، 9(6)، 139-167
- الديوه جي، أ. س. أ.، والحمداني، ع. ع. م. (2018). دور أبعاد التفكير الاستراتيجي في دعم مفاتيح التصنيع الأخضر. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 14(42)، 161-183

- رضوان، ط. ر. م. (2020). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 36(1)، 105-67
- الزهراني، س.، وشعبي، ف. أ. (2024). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابتكار الحكومي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(10)، 21-1
- السيد، طه. (2021). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتمثال التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 109-150، 10(1) ،
- شيتير، آ. (2021). الجدلية بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 4(3)، 32-25
- صالح، أ. ع. (2013). الخصائص الريادية لرواد الأعمال العرب في بعض البلدان العربية وأثرها في تحديات التنافسية العالمية: دراسة تحليلية مقارنة. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 33(2)، 190-163
- الطيب، م. إ. ع.، نبيل، ص. س.، وعلي، إ. ع. أ. (2025). واقع ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 46(4)، 834-811
- عبد العزيز، أ. (2022). أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 3(1)، 950-871
- العبيدي، ع. ح. ف.، الجبوري، ز. ط.، وناجي، ه. ت. (2024). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المستشفى الدولي الأهلي. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 22(80)، 1097.1086-
- غازي، آ. (2022). تأثير سمات الرياديين في مواجهة الجمود التنظيمي في المؤسسات الناشئة. *مجلة الإدارة والتنمية*، 14(4)، 84-55
- غوانمة، ف. ف. (2022). مستوى توفر الخصائص الريادية لدى طلبة السنة التحضيرية في جامعة حائل لإنشاء مشاريعهم الريادية والتحديات التي تواجههم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 13(39)، 13

- كريمان، م. (2020). الخصائص الريادية وأثرها على الأداء : دراسة تطبيقية على أصحاب المنشآت العقارية بمنطقة عسير .مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، (4)15، 475-494
- ماضي، خ. إ.، وجفال، ت. ح. (2019). الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة .مجلة الجامعة الإسلامية للاقتصاد والأعمال، (1)27
- المنطاوي، إ. (2024). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي: دراسة تطبيقية .مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (18)10، 1340-1380
- الموسوي، ه. (2022). استثمار أبعاد التفكير الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة .مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية، (4)15، 13-50
- ناصر، س. (2024). أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى الجامعات الجزائرية: التحليل بالمكونات الأساسية .(ACP) مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، (1)10، 45-60

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية

- Abbas, S., Al-Obaidi, M., and Kareem, M. (2023). The mediating role of strategic thinking between strategic learning and strategic agility in Iraqi government institutions. *International Journal of Economics, Business and Entrepreneurship*, 6(1), 65–79. <https://sobiad.org/menuscrypt/index.php/ijebe/article/download/1369/293/2966>
- Abu Farha, A., Elbanna, S., Al-kwafi, O. S., and Uenishi, S. (2024). Unveiling hidden patterns between managerial assumptions, international market orientation, and performance: an unexplored journey into Japanese SMEs. *Marketing Intelligence and Planning*, 42(5), 790-815.
- Al Zu'bi, Al. (2020). Impact of Strategic Thinking on Achievement of Entrepreneurship in Al Manaseer Group (MG). *Asian Social Science*. 16. 82-82. 10.5539/ass.v16n5p82.
- Al-Abbadi, Lina and Alsmairat, Mohammad and Alshawabkeh, Rawan and Abu Rumman, Amani. (2024). The impact of strategic thinking on organizational excellence: An empirical examination in Jordan's ICT sector. *International Journal of Data and Network Science*. 8. 1169-1178. 10.5267/j.ijdns.2023.11.017.
- Aldolimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., and Bannay, D. F. (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity. *Journal of southwest Jiaotong university*, 54(6).
- Al-kahtib, A., Alghababsheh, M., and Khattab, M. (2025). The role of organizational ambidexterity and frugal innovation in enhancing circular supply chains: The effect of artificial intelligence capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 210, 123905.
- Allagh, A. (2024). Effective Strategies Used by Business Leaders in Software as a Service Industry Faced with Disruptive Technologies.
- Altailat, Maher and Elrehail, Hamzah. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*. 27. 10.1108/IJOA-10-2017-1260.
- Anastasi, A., and Urbina, S. (1997). Psychological testing (7th ed.). Prentice Hall.

- Anzenbacher, P., and Wagner, R. (2020). Exploration and exploitation in organizational learning: Their impact on innovation performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(4), 211–222. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.01.003>
- Aswan, A. (2023). Moderation role of strategic agility in the relationship between entrepreneurial orientation and competitive advantage in SMEs. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(1), 125-142.
- Baaij, M., and Reinmoeller, P. (2018). Overcoming the Challenges of Strategy with the Mapping Method. In *Mapping a Winning Strategy: Developing and Executing a Successful Strategy in Turbulent Markets* (1-40). Emerald Publishing Limited.
- Badawi, B. (2024). Entrepreneurial character education from an early age. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 8(1), 197-208.
- Baxter, P., and Jack, S. (2021). Qualitative case study methodology: Study design and implementation. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Bikmetov, E., Galimullina, N., Ruvenny, I., Sizonenko, Z., and Sizonenko, R. (2020). Strategic thinking as a factor of sustainable development of the organization. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 208, p. 07008). EDP Sciences.
- Chávez-Rivera, M. E., Ruíz-Jiménez, J. M., and Fuentes-Fuentes, M. D. M. (2024). The effects of context and characteristics of women entrepreneurs on innovation performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(1), 73-90.
- Cleff, T., and Rennings, K. (2022). Are there any first-mover advantages for pioneering firms? Lead market orientated business strategies for environmental innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15(4), 491-513.
- Creswell, J. W., and Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Davidsson, P. (2023). Ditching discovery-creation for unified venture creation research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 594–612. <https://doi.org/10.1177/10422587221103694>
- Dawood, Ahmed. (2021). The Mediating Role of Organizational Dexterity in the Influence Relationship of Strategic Leadership on Organizational Success: A Descriptive and Analytical Study of the People's Officials in the Oil Marketing

- Company (SOMO). *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 11. 25. 10.37648/ijrssh.v11i03.038.
- Durbin, J. and Watson, G.S. (1971) Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression. *III. Biometrika*, 58, 1-19. <http://dx.doi.org/10.2307/2334313>
- Durugbo, C. M. (2024). Organisational ambidexterity and innovation: A systematic review and unified model of 'CODEC' management priorities. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(1), 45–60. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.10.005>
- Field, A.P. (2018) *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th Edition, Sage, Newbury Park.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- George, D., and Mallery, P. (2020). *IBM SPSS 26 Statistics Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16th ed.). *Routledge Taylor and Francis Group*.
- Gujarati, D.N. and Porter, D.C. (2009) *Basic Econometrics*. 5th Edition, McGraw Hill Inc., New York.
- Hafeez, M., Yasin, I., Zawawi, D., Odilova, S., and Bataineh, H. A. (2024). Unleashing the power of green innovations: The role of organizational ambidexterity and green culture in achieving corporate sustainability. *European Journal of Innovation Management*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M(2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., and Mills, J. (2022). *Case study research: Foundations and methodological orientations*. SAGE Publications
- Holienka, Marian and Holienkova, Jana and Gál, Peter. (2015). Entrepreneurial Characteristics of Students in Different Fields of Study: a View from Entrepreneurship Education Perspective. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 63. 1879-1889. 10.11118/201563061879.

- Janatyan, Nassibeh and Karavand, Abbas and Rajabi, Mojtaba. (2021). Studying the effect of strategic thinking dimensions on the implementation of the EFQM excellence model. 11. 97-114. 10.22108/jpom.2022.128989.1378.
- Kindström, D., Carlborg, P., and Nord, T. (2024). Challenges for growing SMEs: A managerial perspective. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 700-723.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kopackova, H., Simonova, S., and Reimannova, I. (2024). Digital transformation leaders wanted: How to prepare students for the ever-changing demands of the labor market. *The International Journal of Management Education*, 22(1), 100943.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lazarte-Aguirre, A. (2024). Pathways to sustainable entrepreneurship: Analysing drivers of sustainable entrepreneurial orientation. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(3), 100081.
- Liedtake, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120–129. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
- Liu, Y., Li, Y., Hao, X., and Zhang, Y. (2020). Strategic flexibility and innovation performance: The mediating role of opportunity recognition and exploitation. *Journal of Business Research*, 110, 254–263.
- Lubis, A. (2017). *Strategic planning and innovation in dynamic business environments*. Jakarta: Business Insight Press.
- Mateus, X., and Wayan, G. (2019). Strategic entrepreneurship and organizational excellence: A framework for sustainable development. *Journal of Business Strategy and Innovation*, 17(2), 89–104.
- Mazzucato, M. (2024). Challenges and opportunities for inclusive and sustainable innovation-led growth in Brazil: *A mission-oriented approach to public-private partnerships*.

- Menard, S. (1995). Applied logistic regression analysis (Sage university paper series on quantitative application in the social sciences, series no. 106) (2nd ed.). ThousandOaks, CA: Sage.
- Mokaya, S. O., and Lubis, A. (2021). Leadership and innovation capacity in modern organizations. Nairobi: Management Publications.
- Mutua, Justice. (2024). dynamic capabilities and competitive advantage of the telecommunication industry in kenya. 77-91.
- O'Brien, R.M. (2007) A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality and Quantity*, 41, 673-690. <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-006-9018->
- Obeidat, B. Y., Al-Sarayrah, S., Masa'deh, R., and Tarhini, A. (2019). The relationship among innovation, organizational ambidexterity, and organizational performance: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*, 9(6), 921–932. <https://www.researchgate.net/publication/335182559>
- OECD. (2023). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. OECD Publishing., <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook->
- Pattanayak, S., and Kakati, M. (2021). Entrepreneurial traits and firm performance: An empirical examination in Indian SMEs. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 7(1), 1–20. <https://doi.org/10.1177/2393957520967979>
- Posch, A., and Garaus, C. (2020). The joint influence of strategic planning and ambidextrous culture on organizational ambidexterity. *Management Decision*, 58(10), 2085–2104. <https://www.researchgate.net/publication/320788138>
- Preacher, K. J., and Hayes, A. F. (2008). *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*. Behavior Research Methods.
- Putra, B. A. (2024). Strategic thinking as a catalyst: shedding the light on entrepreneurial intention and activities among college graduates. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(3), 66-76.

- Restuputri, D. P., Masudin, I., Septira, A. P., Govindan, K., and Widayat, W. (2024). The role of knowledge management to improve organizational performance through organizational ambidexterity within the uncertainties. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2237-2282.
- Salem, I. E., Fathy, E. A., Magdy, A., Elsaqqa, M. A., and Kamal Abdien, M. (2025). Unlocking organizational ambidexterity via the role of cross-functional coopetition in quick-service restaurants. *Tourism and Hospitality Research*, 146
- Sarmiento, M., Simoes, C., and Lages, L. F. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 118, 175-188..
- Schneider, A., Wagenknecht, A., Sydow, H., et al. (2023). *Primary and secondary data in emergency medicine health services research – a comparative analysis in a regional research network on multimorbid patients.*
- Seyedkalali, Nader and Heydari, Elham. (2016). The relationship between strategic thinking capability and firms entrepreneurial orientation.
- Shaik, A. S., and Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *foresight*, 22(2), 144-177.
- Shi, H., and Feng, T. (2024). Organizational slack and firm performance: do supply chain resilience and organizational ambidexterity matter?. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 54(9), 903-935
- Stock, D. M., Gmür, M., and Erpf, P. (2024). Entrepreneurial orientation and performance in nonprofit organizations: A meta-analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(1), 107-131.
- Su, Z., Yang, Z., and Yang, H. (2022). Strategic leadership, social capital, and innovation ambidexterity: A multi-level study. *Journal of Organizational Innovation*, 15(1), 45–63. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10202361>
- Swarup, D., and Rahul, K. (2018). Organizational adaptability and environmental sustainability: A strategic perspective. *Journal of Organizational Change and Innovation*, 24(3), 115–128.

- Taha, N., Siam, W., Alshurafat, H., and Al Shbail, M. O. (2024). Does organizational ambidexterity mediate the relationship between intellectual capital and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 25(4), 711-743.
- Tan, C. C. (2018). An advanced strategic management text: A research-oriented approach. India: IMRF Publication House.
- Watkins, M. D. (2024). The six disciplines of strategic thinking: Leading your organization into the future. Harper Business.
- Zehir, C., Can, E., and Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: The role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367.
- Zhou, Y., and Xue, Y. (2013). Organizational learning and firm performance: The mediating role of organizational ambidexterity. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 110–117.
<https://www.researchgate.net/publication/359710439>

المواقع الإلكترونية

<https://www.asiacell.com/home/welcome>. (2024) شركة آسياسيل.

الملحقات

الملحق رقم (1) المقابلات

أجرى الباحث مقابلات غير مهيكلة مع عدد من الإداريين في شركة آسياسيل للاتصالات في العراق، وتركزت المناقشات حول مدى تبني الشركة لممارسات خصائص التفكير الريادي، وتأثير ذلك على مرونة الشركة واستجابتها للتغيرات التكنولوجية والسوقية. وقد أظهرت المقابلات وجود فجوة واضحة في هذا الجانب، حيث تبين أن السياسات الإدارية الحالية تركز بشكل كبير على العمليات التشغيلية اليومية، مع وجود محدود لمساحات الابتكار أو المبادرات الفردية.

وفيما يلي تفاصيل المقابلات التي أجرتها الباحثة:

شركة آسياسيل للاتصالات (مساهمة خاصة)

- تخصص الشركة: خدمات الاتصالات والإنترنت (هاتف نقال، G4، خدمات بيانات)
- المنتجات: خطوط موبايل مسبقة الدفع، خطوط الفاتورة، خدمات الإنترنت، حلول الأعمال الرقمية.
- عدد الموظفين 2400: موظف داخل العراق.
- الملكية: شراكة بين مستثمرين عراقيين وشركة Ooredoo القطرية.
- الأسواق التي تعمل بها: تغطي جميع محافظات العراق مع توسع في خدمات المؤسسات.

أجريت المقابلة مع محمد وائل الشويكي:

الصفة: مدير قسم التخطيط الاستراتيجي

الزمان: الساعة 10:30 صباحًا - يوم الأربعاء الموافق 1/5/2024

مدة المقابلة 20 دقيقة تقريبًا

الموقع الإلكتروني: www.asiacell.com

ملخص النقاش:

أكد المهندس أن تركيز الشركة الحالي يتمحور حول الحفاظ على الحصة السوقية وخدمة العملاء في ظل التنافس الحاد. وأشار إلى أن التفكير الريادي لا يُعتمد عليه بشكل رسمي كنهج في الإدارة، وأن أغلب القرارات الاستراتيجية

تُبنى على ردود أفعال السوق لا على مبادرات استباقية. كما أوضح أن هنالك ضعفًا في تخصيص الموارد لدعم تجريب نماذج جديدة في العمل، مما يحدّ من الابتكار التنظيمي الداخلي.

أجريت المقابلة مع السيد سيروان نوري:

الصفة: مسؤول التطوير المؤسسي – قسم الموارد البشرية

الزمان: الساعة 11:15 صباحًا – نفس اليوم

مدة المقابلة: 15 دقيقة تقريبًا

ملخص النقاش:

أشار إلى أن ثقافة الشركة ما تزال تركّز على الالتزام بالإجراءات القائمة، مع وجود مقاومة داخلية لأي مبادرات فردية غير مصرح بها مسبقًا. وأكدت أن قسم الموارد البشرية يحاول دمج مفاهيم ريادة الأعمال الداخلية في برامج التدريب، إلا أن التطبيق العملي يواجه تحديات متكررة بسبب ضعف التفويض والمرونة التنظيمية. كما بينت أن الموظفين ذوي الأفكار الريادية لا يُحفّزون بالشكل الكافي، وغالبًا ما يُعاد توجيههم نحو الإجراءات الروتينية.

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

ت	الاسم	الرتبة	الجامعة
1	أ.د. عزام ابو مغلي	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الاوسط
2	أ.د. سيف خلف عطا	أستاذ دكتور	جامعة الموصل
3	أ.د. أبي سعيد الديوه جي	استاذ دكتور	جامعة الموصل
4	د محمد إبراهيم محمد	استاذ مساعد	جامعة كركوك
5	د. مصطفى أبي الديوه جي	استاذ مساعد	جامعة الموصل
6	د. شعيب محمد شريف	أستاذ مساعد	جامعة كركوك

الملحق رقم (3) الاستبانة للمستجيب



السادة المحترمون

تحية طيبة وبعد،

أدى التغير السريع في بيئة الأعمال والمنافسة الشديدة إلى دفع المؤسسات نحو تبني ممارسات أكثر ابتكاراً وريادة في استراتيجياتها. ويُعد التفكير الاستراتيجي أحد العوامل الجوهرية التي تمكّن المنظمات من استباق المتغيرات والتكيف معها. وفي هذا السياق، تبرز البراعة المنظمية كمتغير وسيط يمكن أن يعزز من أثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية للمنظمات ، بما يسهم في تحقيق التميز والاستدامة.

وانطلاقاً من ذلك، يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"الدور الوسيط للبراعة المنظمية في أثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية

- دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق -

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط - عمان / الاردن.

ولكون الموضوع يخص مؤسساتكم فأنتم أفضل من يُدلي برأيه في هذا المجال، ومن هذا المنطلق يتوجه إليكم الباحث بالاستبانة المرفقة راجياً قراءتها بدقه ثم الإجابة عن فقراتها بوضع أشاره (✓) في الحقل الذي يتفق مع رأيكم والمقابل لكل فقرة.

وفي الوقت الذي يعرب فيه الباحث عن شُكركم لتعاونكم معه، فإنه يود إعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة، من دون أن يطلع عليها أحد.

إشراف: الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح إعداد الطالب: قاسم ناصر فيض الله سعيد

شاكرين لكم تعاونكم، مع فائق الاحترام والتقدير.

الجزء الأول: معلومات خاصة بالمجيب:

الرجاء وضع اشارة (✓) في المربع المناسب:

1. النوع الاجتماعي

☐	انثى	☐	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

2. العمر:

☐	أصغر من 30 سنة	☐	30- إلى أصغر من 40 سنة	☐	40- أصغر من 50 سنة
☐	50 سنة فأكثر				

3. المؤهل العلمي:

☐	بكالوريوس	☐	دبلوم عالٍ	☐	ماجستير
☐	دكتوراه				

4. المستوى التنظيمي:

☐	إدارة عليا	☐	إدارة وسطى	☐	إدارة إشرافية
--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------

5. المركز الوظيفي:

☐	مدير تنفيذي	☐	نائب مدير تنفيذي	☐	مدير دائرة
☐	مدير قسم	☐	مدير وحدة	☐	موظف

6. سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

☐	أقل من 5 سنوات	☐	5- أقل من 10 سنوات	☐	10- أقل من 15 سنة
☐	15- أقل من 20 سنة	☐	20- أقل من 25 سنة	☐	25 سنة فأكثر

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

رقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المتغير المستقل : التفكير الاستراتيجي: قدرة ادارة شركة آسيا سيل للاتصالات على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وربطها بالأهداف المستقبلية، واتخاذ القرارات وفق رؤية شمولية تسهم في تعزيز التميز والريادة. يُقاس هذا المتغير من خلال استجابات المشاركين على الفقرات المتعلقة بأبعاده الخمسة. البعد الاول: منظور النظم: قدرة ادارة الشركة على النظر إلى المنظمة كمنظومة مترابطة وفقاً لانموذج فكري، بحيث يتم التعامل مع المشكلات والقرارات من خلال فهم العلاقات المتبادلة بين الأقسام والموارد والبيئة الخارجية.						
1.	تمتلك إدارة الشركة رؤية لاستشراف المستقبل التنافسي					
2.	تتعامل إدارة الشركة مع التحديات من خلال النظر إلى الشركة كمنظومة مترابطة.					
3.	توجه إدارة الشركة عملية اتخاذ القرارات بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.					
4.	تعتمد إدارة الشركة على منهجية شاملة عند معالجة المشكلات .					
5.	تحلل ادارة الشركة العلاقات بين الأقسام المختلفة لضمان تكامل الجهود.					
البعد الثاني: التفكير في الوقت المحدد : قدرة إدارة الشركة على تحديد الأولويات التنافسية، وتشخيص التغيرات البيئية، والحدس بالغموض والمخاطر ، وتنظيم توزيع الموارد						
6.	تحدد ادارة الشركة الأولويات التنافسية					
7.	تشخص إدارة الشركة بصورة استباقية التغيرات البيئية المحتملة.					
8.	تعتمد إدارة الشركة على الحدس في رصد حالات الغموض					
9.	تطور إدارة الشركة سيناريوهات بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة في المستقبل.					
10.	تنظم إدارة الشركة عملية توزيع الموارد وفقاً لبرمجة زمنية.					
البعد الثالث: التوجه بالافتراضات.: قدرة ادارة الشركة على صياغة الافتراضات من واقع البيئة، وبناء التصورات المستقبلية ، وإعداد الخطط البديلة ، ورسم المستقبل التنافسي ، وتحديث الافتراضات في ضوء التغيرات البيئية.						
11.	تعمل إدارة الشركة وفق افتراضات من واقع البيئة التنافسية					
12.	تمتلك إدارة الشركة القدرة على بناء التصورات المستقبلية					

					13. تُعد إدارة الشركة خطط بديلة لمواجهة الافتراضات المحتملة.
					14. تخطط إدارة الشركة مستقبلها التنافسي في ضوء الافتراضات المعتمدة
					15. تحدث إدارة الشركة بالافتراضات المعتمدة وفقاً للتغيرات البيئية.
البعد الرابع: التركيز على القصد: قدرة إدارة الشركة على صياغة توجه استراتيجي طموح طويل الأمد، والإعلان عنه بوضوح، وتوظيف الموارد البشرية والمادية لتحقيقه، مع متابعة مستمرة للتنفيذ وضمان ربط جميع الأنشطة اليومية بالأهداف الكبرى للشركة.					
					16. تحدد إدارة الشركة بوضوح موقعها الاستراتيجي المستقبلي في السوق.
					17. تلهم إدارة الشركة الموظفين برؤية طموحة تتجاوز الإمكانيات الحالية.
					18. تخصص إدارة الشركة الموارد البشرية لدعم الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.
					19. تتابع إدارة الشركة بشكل دوري تنفيذ الاستراتيجية
					20. تربط إدارة الشركة القصد الاستراتيجي مع الأنشطة التشغيلية .
البعد الخامس: الذكاء في اقتناص الفرص : قدرة إدارة الشركة على رصد التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتوظيف أدوات تحليل متقدمة، والاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء، وتطوير الكفايات القيادية، وتدريب الموظفين على أساليب اقتناص الفرص بهدف الكشف عن فرص استثمارية جديدة واستغلالها بما يعزز استدامة النمو والتنافسية.					
					21. تعتمد إدارة الشركة أساليب تحليل متقدمة للكشف عن فرص استثمارية غير مستغلة.
					22. تراقب إدارة الشركة المخاطر المرتبطة بالفرص الناشئة لضمان استدامة النمو.
					23. تستخدم إدارة الشركة التغذية الراجعة من العملاء لتطوير خدمات جديدة.
					24. تطوّر إدارة الشركة الكفايات القيادية
					25. تدرب إدارة الشركة موظفيها على أساليب اقتناص الفرص

المتغير التابع: الخصائص الريادية: قدرة إدارة شركة آسيا سيل للاتصالات على تبني ممارسات وسلوكيات ريادية تعزز من تميزها التنافسي واستدامتها، وذلك من خلال وضوح الرؤية، وتشجيع الابتكار، والاستعداد لتحمل المخاطر، والاستباقية، والاستقلالية. يتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات العاملين على الفقرات المتعلقة بأبعاد الثلاثة.

البعد الاول: الرؤية: الرؤية تشير إلى وضوح الأهداف الاستراتيجية للشركة وقدرتها على توجيه العاملين نحو المستقبل، وتعزيز ثقافة الريادة الداخلية وتطوير مسارات الريادة الخارجية .

26.	تسعى إدارة الشركة إلى تحويل الطموحات المستقبلية إلى خطط قابلة للتنفيذ				
27.	توجه إدارة الشركة الجهود نحو أهداف استراتيجية طويلة المدى.				
28.	تشجع إدارة الشركة العاملين على تبني رؤية مشتركة.				
29.	تعزز إدارة الشركة ثقافة ريادية داخلية				
30.	تهتم إدارة الشركة بالريادة الخارجية				

البعد الثاني: الابتكار: قدرة إدارة الشركة على تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو عمليات أو خدمات قابلة للتطبيق، بما يدعم التميز في الأداء ويعزز القدرة التنافسية.

31.	تسعى إدارة الشركة إلى تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.				
32.	تشجع إدارة الشركة على اقتراح أساليب عمل غير تقليدية.				
33.	تعتمد الشركة حلولاً مبتكرة لمعالجة المشكلات التي تواجهها.				
34.	تدعم إدارة الشركة المبادرات المبتكرة التي تساهم في تطوير الأداء				
35.	تخصص الشركة الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة.				

البعد الثالث: تبني المخاطرة: قدرة إدارة الشركة على تبني المخاطرة والتعامل معها وإدارتها مخاطرة لتحقيق نتائج غير تقليدية وتوسيع فرص النجاح المستقبلي.

36.	تمتلك إدارة الشركة القدرة على التعامل مع الظروف غير مؤكدة.				
37.	تتقبل إدارة الشركة احتمالات الفشل.				
38.	تتخذ إدارة الشركة قرارات جريئة في حالات المنافسة الشديدة.				

					39. تمتلك إدارة الشركة الجراءة لبدء مشاريع مبتكرة.
					40. تعتمد إدارة الشركة على المبادرة المحسوبة في مواجهة التحديات.
المتغير الوسيط البراعة المنظمية: قدرة إدارة شركة آسيا سيل للاتصالات على الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال للفرص ، من خلال تبني ممارسات تنظيمية تجمع بين البحث عن فرص وأسواق وتقنيات جديدة لتحقيق النمو المستقبلي، وبين تحسين الموارد والعمليات الحالية لرفع الكفاءة التشغيلية.					
					41. تبحث إدارة الشركة عن أسواق جديدة لتحقيق نمو مستقبلي.
					42. تحلل إدارة الشركة متطلبات الأسواق المختلفة.
					43. تمتلك إدارة الشركة استخبارات تسويقية فاعلة
					44. تجري إدارة الشركة دراسات تسويقية منتظمة عن تفضيلات العملاء.
					45. تحفز إدارة الشركة العاملين على توليد أفكار أصيلة تتحدى المألوف.
					46. تعزز إدارة الشركة رضا العملاء
					47. تشرك إدارة الشركة عملائها المفضلين في البحث عن الفرص
					48. تحدث إدارة الشركة في تقنيات تقديم الخدمة.
					49. تركز إدارة الشركة على تلبية احتياجات العملاء الحاليين بدقة.
					50. توسع إدارة الشركة قنوات التوزيع .
					51. تخصص إدارة الشركة موازنة مستقلة للبحث والتطوير
					52. تستجيب إدارة الشركة لشكاوي العملاء مباشرة
					53. تستثمر إدارة الشركة الخبرات السابقة.
					54. تسعى إدارة الشركة لبناء شراكات تدعم الوصول إلى مجالات جديدة.
					55. تعتمد إدارة الشركة على استشراف الاتجاهات المستقبلية لتوجيه القرارات.

الملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة الباحث



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

20 YEARS

الرقم: 49/خ
التاريخ: 2025/9/3



السادة شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق المحترمون

تحية طيبة وبعد،

نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالب قاسم ناصر فيض الله فيض الله، ورقمه الجامعي (402320083)، المسجل في برنامج الماجستير/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المعنونة ب: "الدور الوسيط للبراعة المنظمة في أثر التفكير الاستراتيجي على الخصائص الريادية"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



تم تسهيل مهمة الطالب
قاسم ناصر فيض الله
وفور فتح الاستبيان المطلوب
على جميع الاسماء من بين
الموارد البشرية قسم التوظيف
مع التوفيق



السيد / محمد أحمد
مدير الموارد البشرية
مع التقدير
السلامة