

مستوى تطبيق التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة- لولاية المسيلة-

The Implementation Level of the strategic thinking and its relation with the level of the organizational ambidexterity.

Of the administrative leaderships at the Directorate of Youths and Sports –wilayat of Msila-

عيسى صواش¹، خالد دحية²

^{1,2} جامعة محمد خيضر. بسكرة

¹aissa.saouache@univ-biskra.dz ، ²khaled.dahia@univ-biskra.dz

معلومات عن البحث:

تاريخ الاستلام: 2023/07/07

تاريخ القبول: 2024/04/13

تاريخ النشر: 2024/06/01

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي،

البراعة التنظيمية، القيادات، الإدارية،

الشباب والرياضة

الباحث المرسل: صواش عيسى

الايميل: aissa.saouache@univ-biskra.dz

Keywords:

strategic thinking; organizational
ambidexterity; administrative
leaderships

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر الموظفين، بالإضافة إلى التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى هؤلاء القيادات، كما هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بذات المديرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي كما تم استخدام أداة استبيان صُممت لهذا الغرض وزعت على عينة عشوائية بسيطة حجمها 35 موظفا، تم التوصل إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين كل من التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، ويوصى بتطوير أساليب التفكير الاستراتيجي بشكل شمولي.

Abstract

This study aims at knowing the level of exercising the strategic thinking by the administrative leaderships of the Directorate of Youths and Sports of M'sila from the perspective of the employees. In addition, it aims at knowing the level of their ambidextrous organization and the nature of the relationship between the strategic thinking and the ambidextrous organization of the administrative leaderships of the same Directorate. We used the descriptive relational methodology and used questionnaire that had been distributed to a random sample of 35 employees. Findings show there is a statistically significant relation between the strategic thinking and organizational ambidexterity. It is recommended that strategic thinking be developed in a holistic manner.

I- مقدمة:

يوصف العصر الحالي بأنه عصر التطورات التكنولوجية والانفجار العلمي والثقافي في جميع نواحي الحياة، حيث تتصارع العلوم المعرفية مع التقنية، ولأجل هذا فإن الدول المتقدمة تولي اهتماما كبيرا لعملية التفكير، والعمل على تنمية القدرات المرتبطة بها، لأنها تساهم بشكل فعال في خلق الإبداع في المجالات الحياتية المختلفة، لذا تسعى جميع المنظمات إلى أن تمتلك مواردها البشرية قدرات ومهارات التفكير الاستراتيجي. (روبيني، 2016، ص36)

فالتفكير الاستراتيجي هو حالة فريدة من الاستشعار البيئي الذي يتميز به الأشخاص أصحاب التفكير الإبداعي، قد يرتبط بملكات فطرية أو نتيجة تراكم الخبرات والمهارات خلال مسارهم الحياتي والتي ينبثق عنه رؤية تؤدي إلى دورا تنمويا مميزا يخدم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي تعتمده المؤسسة آخذة بعين الاعتبار رسالتها وتوجهاتها والأهداف القائمة عليها. (معن عبد الحسين، 2018، ص71)

ومن بين العمليات والمتغيرات وثيقة الصلة بالتفكير الاستراتيجي وأحد أهم مخرجاته نجد أن البراعة التنظيمية هي من بين أهم هذه المخرجات والتي تستهدف تحقيق التوازن في التعامل بين الأنشطة والعمليات بالمنظمة، من خلال اكتشاف فرص جديدة بأسلوب يتسم بالكفاءة والفعالية في كافة المستويات الإدارية لتحقيق الإبداع على الصعيدين الفردي والتنظيمي. (أحمد عبد ربه، 2020، ص24)

وللبراعة التنظيمية أربعة خصائص حسب ما حدده كل من Navarro & Dewhurst (2007) والتي تتمثل في مبادرة الأفراد واستغلال الفرص المتاحة التي تتجاوز مهامهم الحالية، وتحفيز الأفراد بالشكل الكافي بحيث يعملون دون انتظار الإذن أو أخذ دعم من قبل الرؤساء، وتشجيع الأفراد على الأعمال التي تتصف بالتكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وكذا قدرة الأفراد على المواءمة والتكيف لتقوية تماسك الأفراد داخل التنظيم. (أحمد عبد ربه، 2020، ص25)

ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا أو أحدهما نجد كل من دراسة ناصر أبو زيد (2019) التي هدفت إلى معرفة مدى تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره المتمثلة في (القصد الاستراتيجي، التفكير النظمي، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت،

انتهاز الفرصة) على البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وأداة البحث تمثلت في الاستبيان الذي وزع على عينة مسحية مكونة من 139 شركة تعمل في مختلف القطاعات بنسبة تمثيل وصلت إلى 92.7٪ من مجتمع البحث، وقد تم اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تطبيق الشركات المساهمة للتفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.75)، كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال، وبناءا على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات المدروسة للتفكير الاستراتيجي في عمليات التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات لما له دور في بارز في تحسين المركز التنافسي والقيام بتنمية وتطوير قدرات المدراء في مختلف المستويات الإدارية في مجال التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال التدريب والندوات وورش العمل، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطوير التفكير الاستراتيجي مثل تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير الاستراتيجي، وتبني رؤية واضحة، وتشجيع الابتكار والإبداع، اتخاذ التفكير النظمي والشمولي نهجا للتعامل مع المستقبل، والسعي نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التفكير الاستراتيجي، ومن خلال تبني طرق أخرى نظرا لأهمية البراعة التنظيمية في أداء المنظمات والحفاظ على استمراريته أطول مدة ممكنة، كما استهدف صدوق، وضيف (2019) في دراستهما معرفة دور أنماط التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار في مؤسسة صناعة الأجر بولاية الجلفة، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في حل إشكالية الدراسة إضافة إلى منهج دراسة الحالة، وأداة البحث تمثلت في استمارة استبيان مكونة من 26 عبارة، تم توزيعها على مسيري مؤسسة صناعة الأجر بولاية الجلفة المشرفين على 220 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي له أنماط مختلفة هي نمط التفكير الشامل، نمط التفكير التجريدي، نمط التفكير التشخيصي، نمط التفكير التخطيطي، وكل هذه الأنماط تؤثر على اتخاذ القرار، حيث يتعلق اتخاذ القرار بنمط التفكير الذي يستخدمه المسير، وفي دراسة أخرى لعلي محمود الجنازرة (2020) حول معرفة العلاقة بين البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين بمحافظة العاصمة عمان، وقد اعتمدت

الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة البحث تمثلت في استبيانين الأول يخص متغير البراعة التنظيمية مكون من جزأين الأول يخص المعلومات العامة، والجزء الثاني يقيس درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة وتكون الاستبيان الأول إجمالاً من 38 عبارة بينما الاستبيان الثاني الذي خص متغير الإدارة بالتجوال تكون من 34 عبارة موزعة على أربعة أبعاد (اكتشاف الحقائق، التحفيز، تحسين الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، تم توزيعهما على عينة عنقودية عشوائية حجمها 362 من بين المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة توفر البراعة التنظيمية جاءت متوسطة، ونفس الشيء بالنسبة للإدارة بالتجوال. بينما سعى محمد العودة (2020) إلى التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، إضافة إلى الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة في مستوى البراعة التنظيمية حسب متغيرات ديمغرافية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأداة البحث تمثلت في مقياس البراعة التنظيمية مكون من بعدين هما الاستغلال والاستكشاف، وزع على عينة حجمها 333 معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الاستكشاف المرتبة الأولى وبعد الاستغلال في المرتبة الثانية، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة ماعدا في متغير الخبرة . ومن بين الدراسات كذلك نذكر دراسة نجد دراسة عبد الرحمان جرجوب (2019) التي هدفت إلى التعرف على علاقة التفكير الاستراتيجي بالبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق في متوسطات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغيرات (جنس المدير، المؤهل العلمي للمدير، سنوات الخدمة للمدير، المديرية التعليمية)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الدراسة عبارة عن استبيانين الأول خاص بالتعرف على درجة ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي مكون من 24 عبارة، والثاني للتعرف على مستوى البراعة التنظيمية مكون من 24 عبارة، ووزعت أداتا الدراسة على عينة مكونة من 471 معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى المديرين كان في مستوى مرتفع وأبعاده مرتبة على النحو التالي (التفكير الشمولي،

التفكير التشخيصي، التفكير التجريدي، التفكير التخطيطي)، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى البراعة التنظيمية للمديرين كان مرتفعا أيضا حيث جاء بعد استغلال الفرص الجديدة أولا يليه بعد اكتشاف الفرص الجديدة، كما وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية، وما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها هو تناولها لموضوعي التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية كمتغيرين هامين في المنظمات بصفة عامة وفي هذا البحث تم تناولهما على مستوى القيادات الإدارية العاملة في الإدارة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

وبما أن الإدارة الرياضية واحدة من العوامل التي ساهمت في تطور الممارسة الرياضية على جميع المستويات نظرا لاعتمادها على الأساليب الإدارية الحديثة وكذا توفرها على موارد بشرية تملك قدرات ومهارات ومعارف تيسيرية وفي ظل وجود قيادات إدارية تعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية مهما كان نوعها، ومديرية الشباب والرياضة إحدى هذه المؤسسات التي تحتاج إلى قيادات إدارية تملك مؤهلات وقدرات ومعارف تؤهلها للقيام بأدوارها على أكمل وجه والعمل على تطوير جميع أنشطة المؤسسة في سبيل تطوير الممارسة الرياضية على المستوى المحلي، ومن خلال هذا البحث نريد التعرف على مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والعلاقة بينهما لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر الموظفين من خلال الفرضيات التالية:

- مستوى تطبيق التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مرتفع.

- مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مرتفع.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

وتتجلى أهمية البحث في كون كل من التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية يكتسي أهمية بالنسبة للإدارة الرياضية حيث يساهم التفكير الاستراتيجي في ربط مديرية الشباب والرياضة بمحيطها الخارجي بدلا من الانغلاق على نفسها، إضافة على استشراف المستقبل بدل الاهتمام بالحاضر والانشغال الكلي بمشاكله، ويساعد التفكير الاستراتيجي على توحيد

الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف بدل التركيز على الجزئيات، وكذا حسن توظيف الموارد البشرية واستغلال طاقاتها ومعارفها وتشجيعها على الإبداع فالمدير الناجح هو الذي يحاول توظيف كل الإداريين والعاملين بالمديرية من أجل تحقيق أهدافها وتحسين صورتها والعمل على ترقيتها، كما يمكن التفكير الاستراتيجي من تقوية الولاء والانتماء والرضى لدى العاملين بالمديرية وتوجيههم نحو تنفيذ الواجبات الموكلة لهم بكل فعالية، كما يعمل التفكير الاستراتيجي على إشاعة روح الحوار والتعاون والشفافية والصراحة والتفاؤل وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية، إن ممارسة التفكير الاستراتيجي من طرف القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة يؤثر إيجابا في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال استغلال الفرص المتاحة وحسن إدارة الوقت وكذا التوظيف الجيد لبعده الاستكشاف وتنويع الأنشطة داخل الإدارة الرياضية وحسن توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة ومساعدة الموظفين والقيادة الإدارية معا على الإبداع والابتكار وهذا من شأنه تحقيق النتائج المرجوة من مديرية الشباب والرياضة.

II - الطريقة وأدوات:

العينة وطرق اختيارها:

شمل البحث الموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 35 موظف، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل.

إجراءات البحث :

– المنهج: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث.

– تحديد المتغيرات وكيفية قياسها: المتغير الأول يتمثل في التفكير الاستراتيجي، والمتغير الثاني هو البراعة التنظيمية واللذان تم قياسهما اعتمادا على تصميم استمارتي استبيان لكلا المتغيرين.

- الأدوات: قام الباحثان واعتمادا على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوعي التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية مثل دراسة علي محمود الجنازرة (2020)،

ودراسة العودة(2020) وكذا دراسة الجراحشة(2003)، وقد تم تصميم استمارة استبيان في شكل مقياس ليكرت خماسي خاصة بالتفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل والبراعة التنظيمية كمتغير تابع وبعد التأكد من الخصائص السيكمومترية للأداة تم التوصل إلى أن عدد عبارات كل استبيان هو 16 عبارة.

الخصائص السيكمومترية:

-صدق الاتساق الداخلي:

تم حسابه باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للاستبيان وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم1: يوضح نتائج الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان التفكير
الاستراتيجي (الصورة الأولى)

الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة
0.605*	12	0.353	01
0.522*	13	0.712*	02
0.241	14	0.616**	03
0.536*	15	0.499*	04
0.748**	16	0.840**	05
0.723**	17	0.816**	06
0.596*	18	0.408	07
0.093	19	0.542*	08
0.003	20	0.751**	09
0.610**	20	0.730**	10
/	/	0.817**	11

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22 الدلالة عند

0.05/0.01** الدلالة عند

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (1) للارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان التفكير الاستراتيجي جاءت أغلبها دالة إحصائية ماعدا خمس عبارات والتي تحمل الرقم (1)، 7، 14، 19، 20) وعليه سيتم حذف هذه العبارات الخمسة ليصبح عدد عبارات استبيان التفكير الاستراتيجي 16 عبارة.

الجدول رقم 2: يوضح نتائج الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان البراعة التنظيمية (الصورة الأولى)

الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة
0.600*	12	0.472	01
0.545*	13	8.61**	02
0.205	14	0.905**	03
0.845**	15	0.132	04
0.607**	16	0.416	05
0.572*	17	0.868**	06
0.647**	18	0.511*	07
0.817**	19	0.709**	08
0.839**	20	0.506*	09
0.652**	21	0.122	10
/	/	0.879**	11

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22
الدلالة عند 0.05/0.01**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2) للارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان البراعة التنظيمية جاءت أغلبها دالة إحصائية ما عدا خمس عبارات أيضا والتي تحمل الرقم (1)، (4، 10، 14، 5) وعليه سيتم حذف هذه العبارات الخمسة ليصبح عدد عبارات استبيان البراعة التنظيمية 16 عبارة كذلك.

-الثبات:

تم حساب الثبات لأداتي البحث بطريقة معادلة ألفا كرونباخ وكذا بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم 3: يوضح ثبات استبيان التفكير الاستراتيجي بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	الفا كرونباخ
16	0.886

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0.886 مما يدل على أن استبيان التفكير الاستراتيجي ثابت بنسبة 88.60٪ وهي قيمة مقبولة للثبات لأنها تفوق 70٪.

الجدول رقم 4: ثبات استبيان التفكير الاستراتيجي بطريقة التجزئة النصفية

العبارات	الفا كرونباخ	معادلة تعديل الطول (سيبرمان براون) للثبات
الزوجية	0.87	0.897
الفردية	0.62	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ أن قيمة ثبات استبيان التفكير الاستراتيجي بطريقة التجزئة النصفية بلغت 0.897 وهي قيمة مقبولة للثبات.

الجدول رقم 5: يوضح ثبات استبيان البراعة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	الفا كرونباخ
16	0.914

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ أن قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.914 مما يدل على أن استبيان البراعة التنظيمية ثابت بنسبة 91.40٪ وهي قيمة مقبولة للثبات لأنها تفوق 70٪.

الجدول رقم 6: يوضح ثبات استبيان البراعة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية

العبارات	الفا كرونباخ	معادلة تعديل الطول (سيبرمان براون) للثبات
الزوجية	0.84	0.897
الفردية	0.85	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ أن قيمة ثبات استبيان البراعة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية بلغت 0.897 وهي قيمة مقبولة للثبات.

- تصنيف مستويات التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:

تم تصنيفهما إلى ثلاث مستويات هي مستوى منخفض، متوسط، ومرتفع وفق المجالات التالية للمتوسطات الحسابية:

-المستوى المنخفض: [1-2.33]

-المستوى المتوسط: [2.33-3.66]

-المستوى المرتفع: [3.66-5] وهذا مطابق لدراسة (محمد الناطور، 2018، ص86)

– الأدوات الإحصائية (تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الفا كرونباخ واختبار شابيرو ويلك واختبار الارتباط سبيرمان).

III – النتائج :

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفكير الاستراتيجي:

الجدول رقم 7: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفكير الاستراتيجي

كلومجروف سيمرنوف			شابيرو ويلك			المقياس كل
قيمة المعنوية sig	درجة الحرية df	قيمة الاختبار	قيمة المعنوية sig	درجة الحرية df	قيمة الاختبار	
0.20	35	0.108	0.568	35	0.967	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

بما أن حجم العينة أقل من 50 فإننا سوف نعتمد على نتائج اختبار شابيرو ويلك للدرجة الكلية لاستبيان التفكير الاستراتيجي حيث نلاحظ أن قيمة الاختبار الإحصائي تساوي 0.967 وهي قيمة غير دالة إحصائيا حيث قيمة احتمال المعنوية تساوي 0.568 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرض الصفري الذي يقرر أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (الإعتدالي) ونرفض الفرض البديل الذي يقرر أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (الإعتدالي) وعليه سوف نستخدم اختبارات الإحصاء اللابرامتري وفي بحثنا هذا سوف نعتمد على معامل الارتباط سبيرمان بدلا عن معامل الارتباط بيرسون.

- عرض وتحليل النتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 8: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التفكير
الاستراتيجي لدى عينة البحث.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	يوظف المدير خبراته وتجاربته في تحديد الأولويات التي تخدم المديرية	4.40	0.50	مرتفع
02	يسعى المدير لرسم صورة مستقبلية واضحة للمديرية	4.28	0.54	مرتفع
03	يحدد المدير المشكلات وأسبابها بدقة قبل التفكير في الحلول	4.04	0.53	مرتفع
04	يقوم المدير بتغييرات في الأنشطة والعمليات لأجل تحقيق الأهداف	4.40	0.66	مرتفع
05	يعالج المدير المشكلات من خلال السلوكيات الملاحظة	4.24	0.81	مرتفع
06	يقترح المدير عدة حلول للمشكلات التي يمكن أن تواجهها المديرية	4.36	0.92	مرتفع
07	يملك المدير القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	4.24	1.35	مرتفع
08	لا يناقش المدير الأفكار المقترحة من طرف الموظفين	2.44	1.35	متوسط
09	يعتمد المدير على التحليل الموضوعي والمنطقي للمشكلات	3.72	1.27	مرتفع
10	لا يضع المدير حلولاً واقعية للتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة	2.04	0.88	منخفض
11	يبادر المدير إلى استغلال الفرص الجديدة في الوقت المناسب	4.20	0.70	مرتفع
12	يجد المدير حلولاً جذرية لجميع أجزاء المشكلة إن وجدت	4.24	0.52	مرتفع
13	يختار المدير أفضل البدائل للمشكلات خدمة لمصلحة المديرية	4.48	0.58	مرتفع
14	يرسم المدير الخطط المستقبلية بناء على معطيات الواقع	4.28	0.84	مرتفع
15	لا يستخدم المدير أساليب حديثة في حل المشكلات	2.20	0.99	منخفض
16	لا يضع المدير حلولاً واقعية للتعامل مع المواقف الطارئة.	2.32	1.25	منخفض
	الاستبيان ككل	3.74	0.27	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لعبارات استبيان التفكير الاستراتيجي ودرجته الكلية تراوحت بين 2.04-4.48 وهي قيم أغلبها مرتفعة تدل على أن مستوى التفكير الاستراتيجي مرتفع ماعدا العبارات (10،15،16) جاءت في مستوى منخفض، والعبارة رقم (08) جاءت في مستوى متوسط، أما فيما يخص الدرجة الكلية لاستبيان التفكير الاستراتيجي فقد جاء المتوسط الحسابي مساويا للقيمة 3.74 وتدلل هذه النتائج على أن لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يمتلكون مستوى مرتفع من التفكير الاستراتيجي وعليه فان الفرضية الجزئية الأولى محققة.

الجدول رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البراعة التنظيمية لدى عينة البحث.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	لا يعمل المدير على تحسين الخدمات التي تقدمها المديرية	3.12	1.53	متوسط
02	لا يحترم المدير آراء الموظفين لأجل تطوير العمل	3.72	1.40	مرتفع
03	لا يوفر المدير مناخ مناسب للعمل بالمديرية	4.07	1.38	مرتفع
04	يعمل المدير على خلق جو تنافسي بين الموظفين لتشجيعهم على العمل	3.56	1.41	متوسط
05	لا يراعي المدير الجوانب الاجتماعية للموظفين	2.80	1.37	متوسط
06	لا يقدم المدير توجيهات مفيدة للموظفين بالمديرية	3.16	1.30	متوسط
07	يوظف المدير كفاءات وقدرات الموظفين بأفضل الطرق	2.96	1.27	متوسط
08	المدير غير منفتح على البيئة المحيطة بالمديرية	3.28	1.38	متوسط
09	لا يوزع المدير الواجبات بين الموظفين بشكل عادل	3.48	1.53	متوسط
10	يعمل المدير على تنمية قدرات ومهارات الموظفين بالمديرية	3.16	1.24	متوسط
11	يستثمر المدير كل الفرص الجديدة المتاحة لصالح المديرية	3.24	1.05	متوسط
12	لا يشجع المدير الموظفين على ابتكار طرق جديدة في العمل بدل التقليدية	2.76	0.84	متوسط
13	يعدل المدير إجراءات العمل والممارسات بعد عملية التقويم	3.32	1.16	متوسط
14	لا يعمل المدير على جذب أفضل الكفاءات لصالح المديرية	3.00	1.10	متوسط
15	لا يستجيب المدير بإيجابيه للتغيرات الحاصلة في المديرية	3.12	1.29	متوسط
16	ينتهج المدير الأسلوب العلمي في تسيير شؤون المديرية	3.40	1.23	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لعبارات استبيان البراعة التنظيمية ودرجته الكلية تراوحت بين 2.76-4.07 وهي قيم جلها في مستوى متوسط تدل على أن مستوى البراعة التنظيمية متوسط في جميع عبارات الاستبيان ماعدا العبارتين رقم (2,3) والتي جاءت في مستوى مرتفع، أما فيما يخص الدرجة الكلية لاستبيان البراعة التنظيمية فقد جاء المتوسط الحسابي مساويا للقيمة 3.18 وهو يؤكد على نتائج كل عبارة لأنه أيضا جاء في مستوى متوسط وتدل هذه النتائج على أن القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يمتلكون مستوى متوسط من البراعة التنظيمية وعليه فإن الفرضية الجزئية الثانية غير محققة.

الجدول رقم 10: يوضح نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية لاستبيان التفكير الاستراتيجي والدرجة الكلية لاستبيان البراعة التنظيمية

المتغير	التفكير الاستراتيجي	قيمة المعنوية (sig)
البراعة التنظيمية	0.518**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22
إحصائيا عند 0.01

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (10) لمعامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية
لاستبيان التفكير الاستراتيجي والدرجة الكلية لاستبيان البراعة التنظيمية والذي كانت قيمته
تساوي (0.518) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على وجود علاقة
بين متغيري الدراسة التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بمديرية
الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعليه نتوصل إلى أن الفرضية الثالثة محققة.

VI – المناقشة:

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:
- دلت نتائج هذه الدراسة على أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات
الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر الموظفين جاءت في مستوى
مرتفع وهذا يتطابق مع نتائج الدراسة التي أجراها عبد الرحمان جرجوب (2019) التي توصلت
إلى أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى المديرين كان في مستوى مرتفع وأبعاده مرتبة على النحو
التالي (التفكير الشمولي، التفكير التشخيصي، التفكير التجريدي، التفكير التخطيطي)
- كما تزداد الحاجة للقيادات في مختلف المنظمات الحديثة والتي تساهم بدرجة كبيرة في
خلق تنظيم يتجه نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، إلى جانب العمل على حل المشكلات
والطوارئ اليومية، بحيث لا يتم تفضيل ما هو مستعجل على ما هو مستقبلي، وقد أصبحت
لدى خبراء الإدارة قناعة على أن التفوق في المنافسة لا يكون إلا من خلال جعل المستقبل في
صلب الاهتمامات، ونظرا لأن التفكير هو أهم منحة من الله تعالى للإنسان، فلا بد من العمل
على استمرارها بشكل مناسب لأن التوقف عن التفكير هو خسارة للإنسان والمجتمع لأهم صفة
بشرية. (حسن هلال، 2007، ص ص 36-37)
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

- كما توصلت الدراسة الحالية إلى نتيجة مفادها أن مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر الموظفين جاءت في مستوى متوسط وهذا يتعارض من نتائج العديد من الدراسات السابقة على غرار دراسة محمد العودة (2020) التي خلصت إلى أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الاستكشاف المرتبة الأولى وبعد الاستغلال في المرتبة الثانية، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة ماعدا في متغير الخبرة، وكذا يتعارض مع دراسة عبد الرحمان جرجوب (2019) التي توصلت إلى أن مستوى البراعة التنظيمية للمديرين كان مرتفعا أيضا حيث جاء بعد استغلال الفرص الجديدة أولا يليه بعد اكتشاف الفرص الجديدة.

- ويرى البعض بضرورة إجراء تغييرات في أداء المنظمة لأعمالها اعتمادا على الموارد الأكثر أهمية والتي تحقق النجاح في المستقبل، ومن بين هذه الموارد القيادات القادرة على مواجهة التحديات التي تتمتع بالبراعة التنظيمية، وهذا ما يتفق مع دراسة (المنسي، 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، وكما جاءت به دراسة أخرى أيضا (عويس، 2015) التي أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في تفسير وبناء التوجه نحو البراعة التنظيمية. (محمد عبد الرحمان جرجون، 2016، ص42)

- كما ينبغي أن يستفيد العاملون من برامج تدريب متطورة لأجل تحسين قدراتهم الذاتية ومشاركتهم في صياغة القرارات، ومعالجة المشكلات بإشراك المهووبين يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق المرونة في استكشاف واستثمار الفرص بأفضل الطرق، كما يجب توحيد الهياكل التنظيمية وتحديثها حسب المتغيرات والمستجدات التقنية، وإعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل، والعاملين، تعتبر خاصية إستراتيجية ومطلب هام لتحقيق البراعة التنظيمية. (محمد عبد الرحمان جرجون، 2016، ص43)

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

- وفيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين متغير التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر الموظفين وهذا يتوافق من نتائج العديد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى نفس النتيجة مثل دراسة ناصر أبو زيد (2019): هدفت إلى

معرفة مدى تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره المتمثلة في (القصص الاستراتيجية، التفكير النظامي، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، انتهاز الفرصة) على البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال، وبناءا على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات المدروسة للتفكير الاستراتيجي في عمليات التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات لما له دور في بارز في تحسين المركز التنافسي والقيام بتنمية وتطوير قدرات المدراء في مختلف المستويات الإدارية في مجال التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال التدريب والندوات وورش العمل، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطوير التفكير الاستراتيجي مثل تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير الاستراتيجي، وتبني رؤية واضحة، وتشجيع الابتكار والإبداع، اتخاذ التفكير النظامي والشمولي نهجا للتعامل مع المستقبل، والسعي نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التفكير الاستراتيجي، إضافة إلى دراسة عبد الرحمان جرجوب(2019) التي وجدت علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية للتفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية.

٧ - خاتمة:

يمثل التفكير الاستراتيجي عملية عقلية تقوم على الإبداع والابتكار في طرق وأساليب العمل والتطلع للمستقبل داخل التنظيم والعمل على إدخال التحسينات والتطوير وهذا بناءا على معطيات الماضي والحاضر حتى تتمكن المنظمة من تفادي المشكلات والتعقيدات، والمفكر الاستراتيجي يملك القدرة على صناعة القرار من خلال تحليل دقيق لعناصر البيئة الداخلية والخارجية وتحديد جملة من البدائل وصولا إلى اختيار أفضل الحلول التي تجنب المؤسسة التكلفة والتعقيد، ويسعى المفكر الاستراتيجي من خلال إتباع الأسلوب الإنساني إلى نقل هذه الفلسفة إلى الأفراد الذين يعملون تحت قيادته من خلال إتاحة الفرص بإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي دون إقصاء أو تمييز والعمل على جلب واستقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة والتميز في العمل.

وبناءا على ما سبق ندرج التوصيات التالية:

- ضرورة تخصيص دورات تدريبية للقيادات الإدارية الرياضية على أساليب التفكير الاستراتيجي.
- استخدام أساليب التفكير الاستراتيجي بشكل شمولي للبيئة الداخلية والخارجية.
- ضرورة استغلال إمكانيات وموارد المؤسسة بشكل أفضل كمؤشر على امتلاك القيادة للبراعة التنظيمية.

IV – المراجع:

- Abu Jinib, J(2020). Strategic thinking and its relationship with the organizational Ambidexterity of the heads of academic departments in Jordan's private universities in Amman from the point of view of the faculty. Master's note. Middle East University. Faculty of Educational Sciences. Department of Management and Curriculum.
- Abu Zaid, A(2019). The role of strategic thinking in building organizational Ambidexterity - applied study on Jordanian public joint stock companies - Jordanian Journal in Business Administration, vol. 15, issue 3.
- Ahmed, A & Nakae, A (2020). The impact of maid leadership on the organizational Ambidexterity of the Greater Amman Secretariat. Master's thesis, University of Isra.
- Alaouda, A (2020). The organizational Ambidexterity of female government high school leaders from the point of view of female teachers in the Qassim region, Arabic Journal of Arab Publishing, No. 20, pp. 554-578.
- Ali Mahmoud Al-Genazra, A (2020). The organizational Ambidexterity of the managers of private schools in Amman's capital governorate and its relationship with the administration of roaming from the point of view of educational supervisors and assistant managers, master's thesis, Middle East University, Faculty of Pedagogical Sciences, Department of Management and Curriculum. Jordan.
- Al-Khafji, A (2004) Strategic Management Entrance, Concepts and Operations, Oman: Culture House
- Aweys, M (2015). The role of human resources management practices in building organizational ambidexterity and their impact on organizational performance: an applied study

- on SMEs in Saudi Arabia. Public Administration: Institute of Public Administration, C55, p. 2, p. 239-282.
- Boucaba, O (2021). The role of business intelligence systems in building the organizational Ambidexterity of the National Well Works Corporation. Journal of Development Research and Studies, vol. 8, No. 1, p. 249-270.
- Eshouche, A (2021). Dynamic capabilities as a mechanism to enhance organizational ambidexterity. Journal of Strategy and Development, vol. 11, No. 02, p. 145-164.
- Hassan H, & Mohamed A (2007). Thinking and strategic planning skills, Center for Performance Development and Development: Egypt.
- Mohammed Abd al-Rahman Jergob, Wafa (2019). Strategic thinking among high school administrators in the southern governorates of Palestine and its relationship to their organizational prowess, Master's thesis, Department of Origins of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University. Gaza: Palestine
- Rubéby, H (2016). Creative thinking strategies and their relationship to Solving organizations' problems. Al-jamie Journal of Psychological Studies and Pedagogical Sciences, Mohammed Boudiaf University of M'sila, Issue (00), pp. 35-47.
- Sadiq, F&Dhaif, A (2018). The Role of Strategic Thinking types in Decision-Making, Field Study of Al-Djalfa Brick Industry, Al-Bashaer Economic Journal, vol. 5, No. 1, p. 278-293