

## أثر النُضج المؤسسي في تعزيز البراعة التنظيمية في ظل الدور الوسيط للإستشراف الإستراتيجي

### "دراسة ميدانية علي منظمات الاعمال"

فرح حسين محمد عبده

معيدة إدارة أعمال - بالجامعة المصرية للتعليم الالكتروني الأهلية

كلية إدارة الأعمال والدراسات التجارية

تحت اشراف

الأستاذ الدكتور / محمد سعد

استاذ الدراسات التنظيمية -الجامعة البريطانية في مصر

### الملخص:

هَدَفَت الدراسة إلي بيان أثر النُضج المؤسسي في تعزيز البراعة التنظيمية بتوسيط الإستشراف الإستراتيجي بالشركات الصناعية بمدينة السادات، واعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة من (٣٨٤) مفردة تشمل علي القيادات التي تعمل بالادارة العليا والادارة الوسطي بالقطاعات المختلفة بالشركات الصناعية بمدينة السادات، وتم جمع العينة بالطريقة القصدية أو العمدية، وقامت الباحثة استخدام أداة الاستبيان بغرض جمع البيانات والمعلومات، كما اعتمدت أيضاً علي المقابلات الشخصية، حيث بلغ (٣١١) استبياناً صالحاً للاستخدام أي بنسبة استجابة (٨٠.٩%)، وبالتالي اعتمدت الباحثة علي استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وبرنامج (AMOS & SPSS). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هو وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات النُضج المؤسسي و البراعة التنظيمية لدى عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات

النضج المؤسسي و الإستشراف الاستراتيجي، وأظهرت أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإستشراف الاستراتيجي و البراعة التنظيمية لدى عينة الدراسة، كما أظهرت وجود تأثير مباشر موجب بين النضج المؤسسي على الإستشراف الاستراتيجي، كما كشفت أيضاً عن وجود تأثير موجب للنضج المؤسسي على البراعة التنظيمية، وأظهرت النتائج بوجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للإستشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين النضج المؤسسي و البراعة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** النضج المؤسسي – الإستشراف الاستراتيجي – البراعة التنظيمية.

## Abstract

The study aimed to demonstrate the impact of institutional maturity in enhancing organizational ambidexterity by mediating strategic foresight in industrial companies in Sadat City. The researcher relied on the descriptive and analytical approach, and the study sample consisted of (384) individuals, including leaders who work in Top management and middle management in the various sectors of industrial companies in Sadat City. The sample was collected intentionally, and the researcher used the questionnaire tool for the purpose of collecting data and information. She also relied on personal interviews, as there were (311) usable questionnaires, meaning a response rate of (80.9%). Therefore, the researcher relied on the use of structural equation modeling (SEM) and (AMOS & SPSS) program. One of the most important results

that the researcher reached is the existence of a statistically significant correlation between the degrees of institutional maturity and organizational ambidexterity among the study sample, and the existence of a statistically significant correlation between the degrees of institutional maturity and strategic foresight. She showed that there is a statistically significant correlation between strategic foresight. And organizational ambidexterity among the study sample. It also showed the presence of a positive direct effect between institutional maturity on strategic foresight. It also revealed the presence of a positive effect of institutional maturity on organizational ambidexterity. The results showed the presence of a significant, statistically significant effect of strategic foresight as an intermediary variable in the relationship between institutional maturity and organizational ambidexterity.

**Keywords:** Institutional Maturity - Organizational Ambidexterity - Strategic Foresight.

## المقدمة

يشهد العالم أحداث غير مسبقة في بيئة الأعمال والمؤسسات، حيث تتمثل في بيئة مظلمة وشديدة الشراسة حيث تتضمن التغيرات الهائلة والغير متوقعة، والتطورات السريعة والتحديثات والديناميكيات المتسارعة، مما أدى إلى قيام المؤسسات بالتحرك من أجل مواكبتها ولضمان التقدم الذي يحقق البقاء والنمو والاستمرارية لتلك المؤسسات، حيث تسعى إدارة المؤسسات البارعة والحديثة والهادفة للنجاح المتميز، حيث أنها تقوم بالبحث عن أساليب وطرق واستراتيجيات وسياسات ومعارف بحيث تكون قاعدة تركز عليها، وذلك من أجل دعم مستقبل الأعمال أي زيادة جاهزية المؤسسات للتصدي ومواجهة أحداث المستقبل وتمكينها من التنبؤ والتوقع، بغرض التعامل مع تلك الأحداث والتغيرات، وفي هذا السياق، ازداد اهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة بالتركيز علي مفهوم النضج المؤسسي والإستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، نظراً لأهميتهم في تعزيز وزيادة كفاءة أداء المؤسسات، حيث باتت المؤسسات تولي اهتمامها بقياس مستوياتهم، وتقليل الفجوة فيما بينهم، وذلك بغرض تحقيق النجاح والتميز المؤسسي.

## أهداف الدراسة :

١. الكشف عن العلاقة بين النضج المؤسسي والإستشراف الاستراتيجي بمؤسسات الأعمال محل الدراسة.
٢. التعرف علي العلاقة بين الإستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بمؤسسات الأعمال محل الدراسة.
٣. تحديد العلاقة بين النضج المؤسسي والبراعة التنظيمية بمؤسسات الأعمال محل الدراسة.
٤. الكشف عن الدور الوسيط للإستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين النضج المؤسسي والبراعة التنظيمية بمؤسسات الأعمال محل الدراسة.

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي: يعد البحث الحالي امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بأنظمة النُضج المؤسسي، والإستشراف الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية في منظمات الاعمال، وهذه المتغيرات من أحدث أدبيات الإدارة الاستراتيجية ، بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة، والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال، ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال.

**الأهمية/العلمية/الأكاديمية/ النظرية:** يتناول البحث موضوعاً بحثياً له أهمية لمنظمات الاعمال وهو دور الإستشراف الاستراتيجي في تنمية وتحقيق البراعة التنظيمية والنُضج المؤسسي، ويضيف نتائج و بيانات حديثة تم جمعها حول النُضج المؤسسي بمؤسسات الاعمال ، حيث تكمن الأهمية النظرية لهذه الرسالة في كونها من الموضوعات التي تتسم بالحدثة وسيكون لها قيمة في المكتبات والمجلات العلمية العربية تتمثل بتوفير قاعدة معرفية تتمحور حول الإستشراف الاستراتيجي والنُضج المؤسسي والبراعة التنظيمية وذلك بسبب أهمية هذا الموضوع وندرته المراجع العربية التي تناولته، إضافة إلى قلة الأبحاث والدراسات التي بحثت في هذا الموضوع في القطاعات الصناعية بمدينة السادات علي حد علم الباحثة.

**الاهمية العملية:** يبرز أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة والمتغيرات المبحوثة المتمثلة بالإستشراف الاستراتيجي والنُضج المؤسسي والبراعة التنظيمية ، وذلك للتعرف على الدور الذي يلعبه الإستشراف الاستراتيجي وأثره في تحقيق النُضج المؤسسي والبراعة التنظيمية لدى الشركات الصناعية بمدينة السادات، لكي يكون دليلاً عملياً لمنظمات الاعمال لتطوير ادائها، وبالتالي تقديم التوصيات للإدارة العليا والوسطي بتلك الشركات الصناعية بمدينة السادات وتطبيقها علي أرض الواقع، وزيادة الوعي بالنُضج المؤسسي والإستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية داخل الشركات الصناعية بمدينة السادات.

## فروض الدراسة :

١. يوجد تأثير للنضج المؤسسي علي البراعة التنظيمية بمؤسسات الأعمال محل الدراسة.
٢. يوجد تأثير للنضج المؤسسي علي الإستشراف الاستراتيجي بمؤسسات الأعمال محل الدراسة.
٣. يوجد تأثير موجب للإستشراف الاستراتيجي علي البراعة التنظيمية بمؤسسات الأعمال محل الدراسة.
٤. يقوم الإستشراف الاستراتيجي بدور الوسيط في العلاقة بين النُضج المؤسسي والبراعة التنظيمية بمؤسسات الأعمال محل الدراسة.

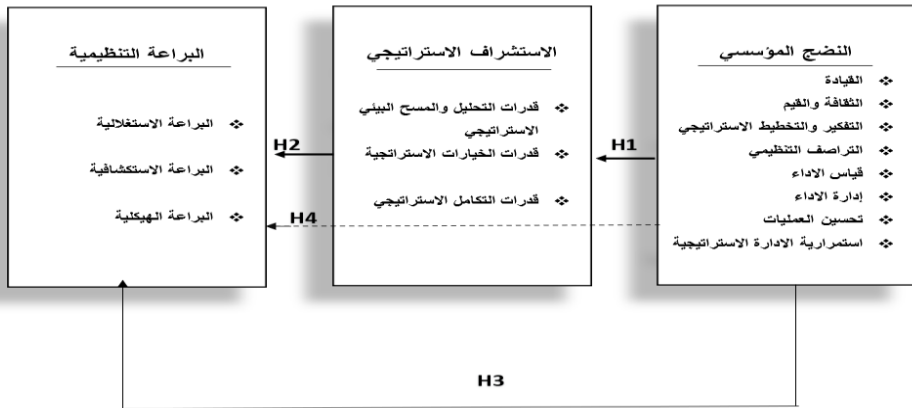
## الفجوة البحثية

- ❖ لم تجد الباحثة في حدود إطلاعها علي دراسات عربية أو أجنبية تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة مما دفع الباحثة لاجراء الدراسة الحالية.
- ❖ تعتبر تلك الدراسة هي الدراسة الأولى التي يتم تطبيقها علي القطاع الصناعي بمدينة السادات بما يتعلق بالنُضج المؤسسي والإستشراف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، والدراسة الأولى التي تجمع المتغيرات كافة مع بعضهم.

## أسئلة الدراسة:

١. ما مستوي تأثير النُضج المؤسسي في الإستشراف الاستراتيجي بمؤسسات الأعمال محل الدراسة؟
٢. ما درجة تأثير الإستشراف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بمؤسسات الأعمال محل الدراسة؟
٣. إلي اي درجة يؤثر النُضج المؤسسي علي البراعة التنظيمية بمؤسسات الأعمال محل الدراسة؟
٤. ما طبيعية الدور الوسيط الذي يلعبه الإستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين النُضج المؤسسي والبراعة التنظيمية بمؤسسات الأعمال محل الدراسة؟

## نموذج الدراسة شكل (١)



المصدر: من إعداد الباحثة.

## مفهوم النُضج المؤسسي

فوفقاً لـ (Tocto-Cano et al,2020) أن النُضج المؤسسي يُعتبر مقياس يستخدم لتقييم قدرة المنظمة واستعدادها، وهذا التقييم يتم من خلال دراسة مكونات المنظمة مثل موظفيها وعملياتها والبيانات والتقنيات وممارسات القياس المعتمدة. بينما تري(حباكه،٢٠٢٢) أن النُضج المؤسسي يوفر نهجا مستمرا لتحسين الثقافة والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتطوير التكنولوجيا والموارد البشرية، ويركز على تطوير الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك ؛ يمكن وصف النُضج المؤسسي بأنه الإطار الذي يحقق نجاح المؤسسة من خلال مستويات تستهدف قيام المؤسسة بنشر أفضل الممارسات بشكل صريح ومتسق، ويتم توثيقها وإدارتها وقياسها وضبطها؛ مما يؤدي إلى التطوير المستمر لأداء المؤسسة ؛ وبذلك ؛ فإن النُضج المؤسسي مفهوم ديناميكي؛ فهو عملية مستمرة ومتواصلة تحقق أهداف المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة والمحيطية بالمؤسسة. بينما يري يعتبر(Gomes & Romão 2014) النُضج

المؤسسي أنه مؤشر على استعداد المنظمة وقدرتها، ويمكن التعبير عنه من خلال مجموعة من العوامل المتعددة ومنها أداء موظفيها، وبياناتها، وتقنياتها، وعملياتها، وممارسات القياس التي تعتمد عليها .

### مفهوم الإستشراف الاستراتيجي

يري ( عبدالله واخرون، ٢٠٢٣ ) ان المعني اللغوي للإستشراف "يحمل في مضمونه معاني النظر إلى الشيء البعيد، ومحاولة التعرف عليه، واتخاذ السبل التي توصل إلى ذلك بدقة كالصعود إلى مكان مرتفع يتيح فرصة أكبر للاستطلاع"، ويشير إلي أن الإستشراف الاستراتيجي "هو علم حديث، وجهد علمي منظم، يدرس الماضي والحاضر ليتوقع المستقبل، كما يعتمد على أحدث المعطيات الاقتصادية والعلوم المتطورة والتقنيات المتقدمة لتصور ما ستكون عليه بعد عقد أو عقدين، وهو لا يهدف التنبؤ بالمستقبل بل إلى التبصير بجمللة البدائل المتوقعة التي تساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل ؛ أي أنه ليس تنبؤا وتكهنا بالمستقبل، وإنما توقع احتمالات قد تحدث بنسب متفاوتة والاستعداد لكل احتمال، وفق منهجية علمية ومحاولة تكوين صورة واضحة عما يمكن أن يحدث وذلك على أساس معلومات دقيقة عن الظروف الطبيعية والحيوية للبيئة المؤسسية، وغايته هو توفير إطار زمني طويل المدى لما قد تتخذه من قرارات اليوم من خلال اتخاذ القرارات التطويرية الآخذة بعين الاعتبار النتائج والتداعيات المحتملة لهذه القرارات على مدى زمن بعيد نسبياً". بينما يعرف (Pratiwi, Soekendar, 2023) بأن الإستشراف الاستراتيجي هو قدرة إدارية ديناميكية يمتلكها الأفراد والجماعات والمنظمات، أي القدرات الفطرية التي يمتلكها في الواقع كل قائد، والمديرين في المنظمة، ولكن يجب تطوير هذه القدرات الأساسية إلى قدرات إدارية قادرة علي الاستجابة لديناميكيات التغييرات التي تحدث بغرض تحسين غريزة القدرات الإدارية، وبالتالي يجب على كل قائد أو مدير أن يفهم العوامل الدافعة وكيفية توجيه تلك القدرات بغرض إنتاج تغييرات جديدة تسمى "الابتكار"، ويجب الانتباه إلي الجهود المبذولة لتحسين الإدراك الإداري.

## مفهوم البراعة التنظيمية

يشير (عبدالواحد، وولي، ٢٠٢٣) ان البراعة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على تصميم هيكلها التنظيمي، يتضمن فرق عمل مبدعين وأكفاء يمتلكون القدرة على تحقيق التوازن بما هو متاح من الموارد ويتم استغلالها أفضل استغلال، والعمل والتركيز على استكشاف واقتناص الفرص الجديدة بشكل متزامن، والعمل علي إجراء التغيرات الناتجة عن احتواء عمليات متناقضة داخل المؤسسة والتي تسبب هدراً للموارد. بينما يري (العبدالات، والمناصرة، ٢٠٢٣) أن البراعة التنظيمية تقوم على تبني مفاهيم الإدارة الحديثة بما يتماشى مع التغيرات، والتطورات البيئية، والتميز، وامكانية مواكبة تطورات السوق التنافسية، والقدرة على البقاء والنجاح والنمو للمنظمات، عن طريق عمليات الاستكشاف والاستغلال للفرص الجديدة.

## الدراسات السابقة

دراسة (عبدالرحيم، ٢٠٢٢) بدراسة بعنوان : "قياس النُضج المؤسسي كمدخل لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة رؤية تحليلية"، هدفت الدراسة إلي وضع تصور ونموذج مقترح لكيفية تطبيق النُضج المؤسسي في المؤسسات العامة، حيث ترجع أهمية الدراسة في تناول مجموعة من المعايير والمستويات لقياس النُضج المؤسسي، وإضافة جوانب معرفية للنُضج المؤسسي، وأيضاً تحديد المتطلبات التي تمكن المؤسسات من النجاح في تطبيق النُضج المؤسسي، حيث إعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستنباطي. توصلت إلي عدد من النتائج ومنها أن نجاح المؤسسة لا يرتبط بعمرها، ويعتبر فكرة تطبيق النُضج المؤسسي حديث نسبياً، ونسبة كبيرة من المؤسسات لا تطبق النُضج المؤسسي فيها، وخاصة في المؤسسات العربية، وأن الاهتمامات بموضوع النُضج المؤسسي يكون نظرياً فقط وليس عملياً، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق عمليات التطوير واجراء التحديثات المؤسسية خلال عمر المؤسسة، لكي تتأقلم مع المتغيرات العالمية، ومتابعه النظم الجديدة، والمفاهيم الحديثة، والسعي اللازم

لتطبيق تلك النظم والمفاهيم، بما يحقق في النهاية استمرار النُضج المؤسسي، وأوصت أيضاً بنشر ثقافة النُضج المؤسسي لكي يتم مواكبة المؤسسة علي التغيرات والتطورات العالمية، والتدريب المستمر علي أساسيات ومبادئ النُضج المؤسسي، وأيضاً الإطلاع المستمر علي التجارب التي تم تجربتها في هذا المجال، ويتم تطبيقها في الواقع العملي والاستفادة منها. دراسة ( عبد الرحيم ، ٢٠١٩): بعنوان : دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النُضج المؤسسي في المنظمات العامة"، هدفت الدراسة إلي تحديد أهم الكفاءات القيادية المطلوبة في القائد الاستراتيجي، وتحديد المقومات القيادة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيق النُضج المؤسسي، وأيضاً تحديد المعايير المطلوبة التي يجب ان تتوفر في القيادة وتساعد علي تحقيق النضوج المؤسسي، ووضع تصور مقترح يساعد المؤسسات في تحديد معايير القيادة الإستراتيجية في إعداد قادة لديهم القدرة على تحقيق النُضج المؤسسي، حيث إعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها : لا يوجد علاقة بين عمر المؤسسة أو عدد سنوات بقاءها في السوق وبين النُضج المؤسسي، وتبين أن هناك خلل في الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد علي بناء قيادات الصف الثاني، عدم وجود برامج تساعد القيادات علي تحقيق النُضج المؤسسي. دراسة (العبيدي وسليمان، ٢٠٢٣) بعنوان : " دور الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق الانجاز المؤسسي: بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية " تهدف هذه الدراسة الكشف عن دور الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة تحليلية تم إجرائها في وزارة الثقافة العراقية، وتم اعتماد الدراسة في تطبيق البحث علي المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات، وتتمثل عينة البحث من (١٣٠) فرداً في ثلاث دوائر ومؤسسات تابعة لوزارة الثقافة، والتي تتمثل في عينة الإدارة العليا (المدير العام، ومعاون المدير العام، ومدير القسم، ومعاون مدير القسم، ومسؤول شعبة، ومسؤول الوحدة)، وقد اتبع البحث مقياس ليكرت الخماسي، وأظهرت النتائج ان هناك دور كبير وواضح للإستشراف الاستراتيجي في تحقيقه للتميز المؤسسي في وزارة الثقافة العراقية.

دراسة (Amniattalab & Ansari, 2016) : دراسة - بعنوان "تأثير الإستشراف الاستراتيجي على الميزة التنافسية مع الدور الوسيط للبراعة التنظيمية"، حيث استهدفت الدراسة التعرف على أثر الإستشراف الاستراتيجي علي الميزة التنافسية في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في شركات تكنولوجيا النانو في ايران،، وبلغت عينة الدراسة من (١٠٠) مفردة، واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الاحصائية منها نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك للإستشراف الاستراتيجي تأثير ايجابي مباشر علي البراعة التنظيمية. دراسة (Flaih, Chalab, 2022) بعنوان: "دور الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الخاصة في إقليم الفرات الأوسط"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإستشراف الاستراتيجي من خلال أبعاده إمكانيات المسح البيئي، إمكانيات الاختيار الاستراتيجي، إمكانيات التكامل)، في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال أبعادها البحث عن فرص جديدة واستثمار أمثل للفرص. تم اختيار الجامعات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط ممثلة بقادة جامعيين في المجال الدراسة واختبار افتراضاتهم. تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة. بلغ حجم العينة (١٤٩)، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، حصل الإستشراف الاستراتيجي على وزن نسبي بلغ ٧٣.٠٪، كما أن الإستشراف الاستراتيجي له علاقة ارتباطية وله تأثير كبير على البراعة التنظيمية.

### منهجية الدراسة

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية، فهو يقدم بيانات عن واقع الظواهر والعلاقات بين أسبابها ونتائجها، ويظهر العوامل المؤثرة فيها من اجل التوصل لاحقا إلى استنتاجات وتوصيات بشأنها.

**مجتمع الدراسة :** تمثل مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية (القطاع الصناعي) بمدينة السادات والمتمثلة في (قطاع الحديد والصلب، وقطاع الكيماويات، وقطاع المواد والبناء، وقطاع الورق والكرتون، وقطاع الغزل والنسيج، وقطاع الصناعات الغذائية، وقطاع الصناعات الطبية والدوائية) بواقع (٢٤٦) شركة.

**العينة:** تم استهداف العاملين بالادارات العليا والادارات الوسطي فقط، حيث حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) ، وتم استقطاب (٣١١) مفردة صالحة للاستخدام بنسبة استجابة (٨٠.٩%)، حيث تمثلت عينة الذكور من (٢٥٥) مفردة أي بنسبة ٨٢.٣٢ % ، وعينة الإناث من (٥٥) مفردة أي بنسبة ١٧.٦٨ %، وتراوح أعمارهم الزمنية ما بين (أقل من ٣٠ سنة - ٥٠ سنة فأكثر، وبالتالي اعتمدت الدراسة علي العينة القصدية.

**اجراءات جمع البيانات :** واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات وقياس متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة الدراسة بناء على طلب منهم من أجل إبداء آرائهم اتجاه استمارة الاستبيان والاستفسار عن بعض فقراتها، ولقد سعت الدراسة إلى بناء مقياس يتلائم مع طبيعة المتغيرات وبما ينسجم مع بيئة.

#### الاساليب الاحصائية المستخدمة:

١. معامل الارتباط بيرسون، لاثبات العلاقة بين المتغيرات.
٢. تحليل الانحدار المتعدد، لقياس نسبة التنبؤ.
٣. تحليل المسار باستخدام AMOS لأثبات النموذج الوسيط.

#### اختبارات الفروض

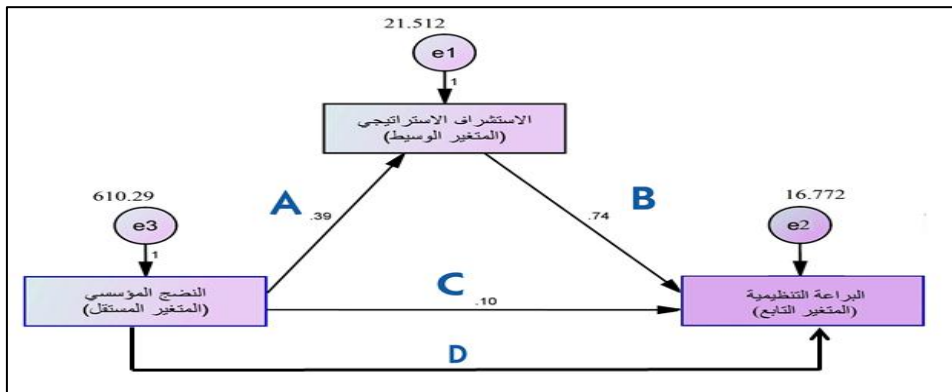
هل يوجد تأثير معنوي دال للإستشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين النُضج المؤسسي و البراعة التنظيمية ؟

ولاختبار صحة الفرضية تم اختبار فرضية المتغير الوسيط باستخدام برنامج AMOS اعتماداً على نموذج Baron and Kenny ، والذي يوضح كيفية تسبب العلاقة التي تحدث بين الأثر والنتيجة.

حيث يحاول تحليل هذا المتغير الإستشراف الإستراتيجي تحديد العملية التوسيطية التي تقود من النُضج المؤسسي إلى البراعة التنظيمية، لأنه يهتم بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وفيما يلي عرض وتفسير النتائج.

### شكل رقم (٢)

دور الإستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين النُضج المؤسسي البراعة التنظيمية



من خلال الشكل رقم (١) يحتوى النموذج أعلاه على مجموعة مسارات تعبر عن علاقة التأثير بين المتغيرات، حيث يمثل المسار C الأثر الكلي للنضج المؤسسي على البراعة التنظيمية. بينما يمثل المسار B الأثر السببي للإستشراف الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، بدون الأخذ بعين الاعتبار أثر النُضج المؤسسي. من جهة أخرى، يمثل المسار D الأثر السببي المباشر للنضج المؤسسي على البراعة التنظيمية المراقب من طرف الوسيط ؛ أي يقيس الأثر المباشر للنضج المؤسسي على البراعة التنظيمية. بينما يقيس كل من A و B الأثر غير المباشر للنضج المؤسسي على

البراعة التنظيمية من خلال الإستشراف الاستراتيجي، المسار B يمكن اعتباره كأثر مباشر، ولكن من الإستشراف الاستراتيجي على البراعة التنظيمية. و يعتمد القرار بخصوص مدى وجود تأثير وسيط كامل أو جزئي على هل المسار المباشر (C) الذي يمثل العلاقة بين النُضج المؤسسي والبراعة التنظيمية معنوية إحصائياً أم لا. فإذا لم يكن المسار المباشر (C) معنوي إحصائياً؛ فإن ذلك يفسر على أنه تأثير وسيط كامل. أما إذا كان المسار المباشر (C) معنوي إحصائياً، فإن ذلك يعني وجود تأثير وسيط جزئي. وفيما يلي نتائج التحليلات الإحصائية للتعرف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة.

### جدول رقم (١) نتائج تحليل المسار لبيان تأثير الإستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين النُضج المؤسسي و البراعة التنظيمية.

| المسار                                      | قيمة معامل<br>المسار $\beta$<br>Estimate | الخطأ<br>المعياري<br>S.E | C.R    | مستوى<br>الدلالة |
|---------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|--------|------------------|
| النُضج المؤسسي --> الإستشراف الاستراتيجي    | 0.393                                    | 0.011                    | 36.886 | 0.001            |
| الإستشراف الاستراتيجي --> البراعة التنظيمية | 0.739                                    | 0.05                     | 14.727 | 0.001            |
| النُضج المؤسسي --> البراعة التنظيمية        | 0.103                                    | 0.022                    | 4.732  | 0.001            |

يتضح من خلال الجدول رقم (١) ما يلي:

وتلخص الباحثة مما سبق أن هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للمتغير المستقل الأول والوسيط بالدراسة على المتغير التابع. وسعت الباحثة إلى التحقق من مدى تطابق النموذج المقدر من خلال تحديد مؤشرات تقدير الجودة التي يوضحها الجدول السابق، حيث تبين أن مؤشر ملاءة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) بلغت (1.000) وهي نسبة مثلى تدل على ملائمة النموذج المقدر بالدراسة، كذلك توضح قيمة مؤشر المطابقة المقارن Comparative of Fit Index (CFI) بلغت (1.000) وهي أيضاً قيمة مثالية لها دلالة قوية على جودة النموذج من حيث المواءمة للمقارنة، حيث إنه من المفترض أنه للحكم على جودة هذا المؤشر أن تقترب قيمة (CFI) من الواحد الصحيح، وقد بينت النتائج أن مؤشر جذر

متوسط الخطأ التقريبي غير مقدر بنموذج Default Model بسبب أن قيمة Chi-square مساوية للصفر بدرجة حرية = صفر، مما يعني جودة المؤشر، حيث إنه من المفترض أن تتراوح قيمة المؤشر بين 8% - 5%، كذلك حققت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي "RMSEA" Root Mean Square Error of Approximation نسبة مثلى أقل من 0.5؛ مما يشير إلى جودة مطابقة النموذج.

### ملخص النتائج

- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات النُضج المؤسسي ودرجات البراعة التنظيمية لدى عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).
- ❖ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات النُضج المؤسسي ودرجات الإستشراف الاستراتيجي لدى عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات الإستشراف الاستراتيجي ودرجات البراعة التنظيمية لدى عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).
- ❖ وجود تأثير مُباشر موجب بين النُضج المؤسسي على الإستشراف الاستراتيجي، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المُباشر بلغت (0.393) ؛ أي أن زيادة واحدة من النُضج المؤسسي ستؤدي إلى زيادة في الإستشراف الاستراتيجي بمقدار (39.3%) ، وأن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائيًا بشكل قوي عند مستوى معنوية (0.01).
- ❖ وجود تأثير موجب بين النُضج المؤسسي على البراعة التنظيمية، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المُباشر بلغت (0.103) ؛ أي أن زيادة واحدة من النُضج المؤسسي ستؤدي إلى زيادة في البراعة التنظيمية بمقدار (10.3%) ، وأن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائيًا بشكل قوي عند مستوى معنوية (0.01) وهو ما يعني أن الوساطة جزئية

- ❖ بينت النتائج وجود تأثير موجب بين الإستشراف الاستراتيجي على البراعة التنظيمية ، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (٠.٧٣٩) ؛ مما يعني أن هناك تأثيرا غير مباشر بين النُضج المؤسسي والبراعة التنظيمية في وجود الإستشراف الاستراتيجي للعينة محل الدراسة بمقدار (٧٣.٩) %، وأن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائيًا بشكل قوي عند مستوى معنوية (٠.٠١). وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط الذي ساهم في زيادة معامل التأثير عنه في العلاقة المباشرة.
- ❖ بوجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للإستشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين النُضج المؤسسي و البراعة التنظيمية.

### مناقشة النتائج

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Dorsser and Taneja,2020) الى ارتباط الإستشراف الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في عمليات التخطيط الاستراتيجي لمستقبل المؤسسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وبالتالي اتفقت مع دراسة (المنيعي والمعايرة، ٢٠٢٤) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة والبراعة التنظيمية، حيث أوصت الدراسة بضرورة تطبيق القيادة لدورها الفعال في البراعة التنظيمية. بينما اتفقت مع دراسة (Badu & Micheli,2023) في أنه أن قياس الاداء له تأثير ايجابي علي البراعة التنظيمية بأبعادها.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Greenblott et al.2018) والتي لخصت الى ضعف تطبيق الإستشراف الاستراتيجي في المنظمات الفيدرالية الحكومية الأمريكية.

## التوصيات

- ❖ ضرورة تطبيق منهجية النُضج المؤسسي بكافة اتجاهاته بالقطاعات الصناعية لما له من أهمية علي استثمار واستغلال الفرص الجديدة لتلك القطاعات.
- ❖ ضرورة الاختيار ما بين النماذج المختلفة للنضج المؤسسي بما تتناسب مع ممارسات وأنشطة كل مؤسسة أو قطاع.
- ❖ ضرورة استخدام الأدوات والأساليب اللازمة لأدارة جودة الاعمال، والتطوير والتعلم المؤسسي ، وتطبيق أساليب التحسين المستمر لكافة العمليات والممارسات والأجراءات والأنشطة بالمؤسسة.
- ❖ العمل علي تقديم تقارير إستشرافية شاملة وموجهة بغرض اتخاذ القرارات الصحيحة.
- ❖ العمل علي توجيه الاستثمارات في البحوث والتطوير والابتكار بغرض تطوير منتجات وخدمات مستحدثة تعمل علي تلبية احتياجات السوق.

## الدراسات المستقبلية

- ❖ اجراء المزيد من البحوث التي تجمع بين الإستشراف والبراعة علي حده بقطاعات مختلفة.
- ❖ اجراء المزيد من البحوث والتي تجمع بين نماذج النُضج المؤسسي وأثرها علي البراعة التنظيمية والإستشراف الاستراتيجي.
- ❖ دراسة أثر الذكاء الإصطناعي علي النُضج المؤسسي في القطاعات المختلفة.
- ❖ القدرة التنبؤية للإستشراف الاستراتيجي في التنبؤ بالنُضج المؤسسي في قطاع الصناعات المختلفة.
- ❖ انشاء نموذج مقترح للنضج المؤسسي والإستشراف الاستراتيجي بقطاعات مختلفة.

## المراجع المراجع العربية

- حباكه، & أمل سعيد محمد محمد. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق النُضج المؤسسي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر.. دراسة تحليلية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٩٩(٩٩)، ٣١٧-٣٧٨.
- عبد الرحيم، محمد عبدالرحيم (٢٠١٩). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النُضج المؤسسي في المنظمات العامة المجلة العربية للإدارة، ٣٩ (١): ٣٤-١.
- عبد الواحد، نسبية أحمد، و ولي، عبدالله محمد. (٢٠٢٣). التسويق الريادي ودوره في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimaniya، ٧(١)، ٤٤٤-٤٧٠.
- عبدالرحيم، عبدالرحيم محمد. (٢٠٢٢). قياس النُضج المؤسسي كمدخل لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة رؤية تحليلية. المجلة العربية للإدارة، ١٩-١.
- العبدلات علي محمد حسن، والمناصرة، إكسمري عامر محمد (٢٠٢٣) أثر إدارة الجودة الشاملة في البراعة المنظمة في الجامعات الخاصة الأردنية ( رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان. مسترجع من <http://1405755/Record/com.mandumah.search/>
- عبدالله، أ. أ. أسماء أبوبكر، عبد الحي، & أسماء الهادي إبراهيم. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧(٨)، ٦٢٢-٧٤٣.
- العبيدي، دانية نهاد عبد الرحمن & سليمان سعدون محسن. (٢٠٢٣). دور الإستشراق الاستراتيجي في تحقيق الإنجاز المؤسسي التميز: بحث ميداني في وزارة الداخلية العراقية ثقافة. (137), Journal of Administration & Economics.
- المنيعي، نسرين فؤاد أحمد ، والمعابرة، شروق محمد. (٢٠٢٤). درجة ممارسة القيادة الإلهامية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش. مجلة منار الشرق للتربية والتكنولوجيا التعليم.

## المراجع الأجنبية

- Amniattalab, A., & Ansari, R.,(2016), "**The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity**", International Journal of Innovation Management, 20(03). 1650040
- Badu, D. A., & Micheli, P. G. (2023). **How Performance Measurement Systems Enable or Constrain Organizational Ambidexterity**. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2023, No. 1, p. 12091). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Dorsser, C., & Taneja, P. (2020). **An integrated three-layered foresight framework**. Foresight, 22 (2), 250-272, Emerald Publishing Limited, <https://doi.org/10.1108/FS-05-2019-0039>
- Flaih, L, Chalab, I. (2022). **Foresight Strategic Role in Achieving Organizational Ambidexterity An analytical study of the opinions of a sample of university leaders in private universities in the Middle Euphrates region**, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 24, Issue 2, Pages 83-98
- Gomes, J. & Romão, M. (2014). **How Organizational Maturity and Project Management can Cooperate for Project Success**, Higher Institute of Economics and Management, University of Lisbon, Portugal.
- Greenblott, J., O'Farrell,TH., Olson, R., & Burchard, B. (2018). **Strategic Foresight in the Federal Government: A Survey of Methods, Resources and Institutional**. World Futures Review, 1 (2), 29-53, <https://doi.org/10.1177/1946756718814908>
- Pratiwi, P., & Soekendar, A. J. (2023). **Peran Strategic Foresight dalam Mempertahankan Sustaibable Capability Organisasi**

**Menuju Inovasi Manajemen.** Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, 2(2), 64-73.

- Tocto-Cano, Esteban, Collado, Sandro Paz, Gonzales, Javier & Josue Chaparro, E. Turpo. (2020). **A Systematic Review of the Application of Maturity Models in Universities**, MDPI, pp. 1-15.