

ISSN: 2708-3659



جامعة الريان  
AL-RAYAN UNIVERSITY

# مجلة الريان

للعلوم الإنسانية والتطبيقية

علمية محكمة - نصف سنوية

المجلد الرابع  
العدد الأول  
الرقم التسلسلي 6

يونيو 2021



# إسهام الذكاء الإستراتيجي للمدير في تحقيق البراعة التنظيمية للشركة، بالتطبيق على الشركات الصناعية في جمهورية مصر العربية

أ.د. عبد الحكيم أحمد نجم

د. أبوبكر حداد أبوبكر بلفقيه

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية العلوم الإدارية، جامعة سيئون، اليمن

## الملخص

### هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الإستراتيجي في البراعة التنظيمية، من وجهة نظر المديرين ونوابهم في الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة، في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة بمصر.

### منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الاستنباطي في البحث، الذي هو عملية استنتاجية تقوم على المسببات، من خلال الاستناد إلى النظريات أو المفاهيم أو الدراسات السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة، وشرح العلاقات بين متغيرات الظاهرة وأبعادها، ثم التعميم المنطقي للحقائق.

### عينة الدراسة:

اتبع الباحثان أسلوب العينة الحصصية (Quota)؛ لعدم معلومية حجم المجتمع، ولتوفر تصنيف للشركات محل الدراسة حسب نوع الصناعة، ووفقاً لمعادلة تحديد حجم العينة في المجتمع غير المعلوم، عند مستوى ثقة (95%) وحدود خطأ (5%)؛ بلغ حجم العينة (384) مفردة، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الشركات محل الدراسة ونوابهم.

### نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي: (التفكير بالنظم، والدفع والتمكين، والشراكة) في بعدي البراعة التنظيمية، في حين لم يكن لبعدي (الاستشراف) تأثير معنوي؛ بينما أثر بعد (الرؤية) في بعد (الاستغلال)، ولم يؤثر في بعد (الاستكشاف)، وكل ذلك عند مستوى معنوية 0.01، وقد بلغت قيمة ( $R^2$ ) 0.50، 0.65 في بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) على التوالي. كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول متغيري الدراسة، تعود إلى نوع الصناعة التي تمارسها الشركات محل الدراسة.

**توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة مديري الشركات محل الدراسة ونوابهم بالاستمرار في توظيف أسلوب التفكير بالنظم والدفع والتمكين والشراكة في إدارة شركاتهم، لما لذلك من تأثير في تحقيق البراعة التنظيمية لها، وكذلك أوصت بربط النشاط الاستكشافي بنتائج الاستشراف المؤسسي ورؤية الشركة، لصياغة أفضل لمستقبل هذه الشركات.

**المصطلحات الدالة:** الذكاء الإستراتيجي، البراعة التنظيمية، الشركات الصناعية.

## المقدمة:

تبين أدبيات النظرية التنظيمية أن الشركات في بيئة الأعمال يجب أن تثبت قدرتها على الانخراط في عمليات تبدو متعارضة، تتمثل في استغلال الفرص الحالية، واستكشاف فرص مستقبلية تثيرها بيئة الأعمال الديناميكية، ويشكل كل من: الاستغلال والاستكشاف بناءً متعدد الأبعاد يطلق عليه "البراعة التنظيمية" (Brix, 2019; Ketkar & Puri, 2017; Gibson & Birkinshaw, 2004)، فنجاح الشركة على المدى الطويل وازدهارها يعتمد على قدرتها في استغلال كفاءاتها وقدراتها الحالية، وفي الوقت نفسه استكشاف كفاءات وقدرات جديدة (Audretsch, Coad & Segarra, 2014).

وقد برز الذكاء كأحد المتغيرات الحاسمة للنجاح في عالم الأعمال المتغير والمتزايد التعقيد (Agnello, Ryan & Yusko, 2015)، والقادة بحاجة لأنواع جديدة من الذكاء إزاء ما يواجهون من تغييرات سريعة في العصر الحالي المدفوع بالمعرفة (Kirilov, 2019)، ومن ذلك ما أطلق عليه Maccoby اسم (الذكاء الإستراتيجي)، فهو سبب نجاح الكثير من القادة اليوم وريادتهم، وأداة لتحقيق التقدم والتطوير التنظيمي (Maccoby & Scudder, 2011)؛ إذ يعمل على تحديد الفرص والتحديات المستقبلية، ويضع أفضل السبل للتعامل معها، والتنافس بنجاح لتعظيم نجاح الشركة (Kruger, 2010; Maccoby, 2001).

ولقد بدأ الاهتمام تنظيمياً بمفهوم الذكاء الإستراتيجي في نهايات القرن العشرين، إذ شهد اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والممارسين (McDowell, 2009)؛ ومع ذلك لا تزال هناك فجوات بحثية وعملية حول تأثير الذكاء الإستراتيجي واستخدامه (كأداة إدارية استراتيجية أساسية) في أداء الأعمال (Boikanyo, 2016)؛ فهل يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة؟ ذلك ما تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه؛ أملاً في أن تساعد نتائجها الشركات موضع التطبيق في تحسين التوجه بالبراعة التنظيمية.

ويعرض الباحثان فيما يأتي أدبيات البحث والدراسات السابقة، ثم الفحوى البحثية وتساؤلات الدراسة وأهدافها وأهميتها، وفروضها، متبوعاً ذلك بالطريقة البحثية المتبعة، ثم عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها، مختتماً بالتوصيات، ومقترحات للبحوث المستقبلية.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

### 1) الذكاء الإستراتيجي (Strategic intelligence):

1-1) مفهوم الذكاء الإستراتيجي: تعود جذور الذكاء الاستراتيجي إلى العمليات العسكرية، وهي ليست الاستخدام الوحيد له، فقد توسعت استخداماته، وأصبح يؤدي دوراً محورياً في منظمات الأعمال (McDowell, 2009)، ويُعرّف الذكاء الإستراتيجي، بأنه نظام مفاهيمي للقدرات القيادية الكفيلة بتمكين القائد من فهم المستقبل وصياغته، وهذه القدرات هي: الاستشراف، والتفكير

بالنظم، والرؤية، والدفع والتمكين، والشراكة (Maccoby et al., 2001; 2011)، واعتبره (2011) Seitovirta أداة بيد قادة الشركات، تمكنهم من التنبؤ بالأحداث المستقبلية والاستعداد لها، وتعطيهم القدرة على تصور استراتيجيات لمواجهة التحديات.

**2-1) أبعاد الذكاء الإستراتيجي:** استنادًا إلى (Maccoby et al., 2004; 2013) فإن للذكاء الإستراتيجي خمسة أبعاد، هي: (الاستشراف، والرؤية، والتفكير بالنظم، والدفع والتمكين، والشراكة)، وذلك ما اعتمده الباحثان، وفيما يأتي استعراض هذه الأبعاد:

**1-2-1) الاستشراف/ التبصر (Foresight):** وهو القدرة على استيعاب القوى التي تشكل المستقبل، واستشعار اتجاهات المتغيرات البيئية، وإدراك الفرص والتهديدات ذات الصلة، والتي قد تؤثر في عمل الشركة (Maccoby et al., 2004; 2015)، ويختلف الاستشراف عن التنبؤ بالمستقبل في أن الاستشراف يجمع بين: المعرفة الأساسية، ومراقبة بيئة الأعمال، وتفسير الاتجاهات البيئية العالمية وأنماطها (Maccoby, 2015). ويعد الاستشراف أداة مهمة في وضع استراتيجيات البحث والإبداع؛ إذ يوفر إمكانيات هائلة لتوليد معرفة أفضل عن الارتباط بين مختلف العناصر الفاعلة والتحديات والفرص الناشئة عن ذلك على المدى الطويل، فضلاً عن أنه نقطة الدخول في عملية تشكيل المستقبل (Becker, 2002).

**2-2-1) التفكير بالنظم (Systems Thinking):** وهو القدرة على توليف عناصر متباينة ودمجها مع بعضها، وفهم كيفية تفاعلها، وكيف يمكن تتم الموازنة بينها لتحقيق أهداف الشركة (Maccoby et al., 2004)، وهو يبدأ بفهم الكل أولاً، ثم التفكير في دور كل عنصر أو نظام فرعي داخل هذا الكل (Kirilov, 2019). إن الذكاء الإستراتيجي يتطلب من القائد عند اتخاذ القرار أن يرى الشركة كشجرة عملاقة مترابطة الفروع، بحيث يفكر في كل الفروع في آن واحد، وكأنه يحرك مائة قطعة على رقعة شطرنج متعددة الأبعاد في الوقت نفسه، والتحدي يكمن في موازنة كل تلك الأجزاء في استراتيجية متماسكة (Maccoby et al., 2004). ويعمل التفكير بالنظم على تطوير رؤية بانورامية للتفاعلات، وبناء فهم أوسع للصورة، وتشير الدلائل التجريبية إلى أن التفكير بالنظم يؤثر تأثيراً قوياً في الفعالية التنظيمية والأداء التنظيمي، ووجد الباحثان علاقة قوية بين التفكير بالنظم والتعامل مع المشاكل التنظيمية الإستراتيجية (Akhtar, Awan, Naveed & Ismail, 2018).

**3-2-1) الرؤية (Vision):** الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي هي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء الشركة (Maccoby et al., 2004). فهي تأكيد ذهني لصورة الشركة في المستقبل، تساعد على إلهام الأطراف المعنية في الشركة (Castro & Lohmann, 2014)،

وإن أحد الجوانب المهمة للقائد هي قدرته على تطوير رؤية مشتركة مستدامة ( Boyatzis & Soler, 2012)، والذكاء الإستراتيجي يتطلب إشراك كل الأطراف في تطوير هذه الرؤية للاستفادة من أفكارهم وحتى يتغير عملهم وفقاً لها (Maccoby et al., 2004)، وقوة القائد تكمن في قدرته على ترسيخ إيمان الأتباع بهذه الرؤية، وترجمتها إلى واقع وممارسة، والحفاظ على ذلك (Castro & Lohmann, 2014). ومن المفارقات أن القادة والمديرين يعرفون في كثير من الأحيان أهمية تطوير رؤية مشتركة، ولكنهم غالباً لا يعطون الوقت الكافي لبلورة صياغتها. وقد أظهرت الدراسات أن الرؤية الإيجابية تساعد في توجيه السلوك المستقبلي للأداء، كما أنها محفزة لزيادة المشاركة التنظيمية لأعضاء الفريق (Boyatzis & Soler, 2012).

#### 1-2-4) الدفع والتمكين (Motivating and Empowerment): إن كيفية تحفيز الموظفين

لتحقيق الأهداف التنظيمية واحدة من أكثر الجوانب تحدياً للإدارة. فالتحفيز هو القدرة على دفع العاملين للإيمان بهدف عام يجمعهم، وتنفيذ الرؤى والتصورات (Maccoby et al., 2004). وطور (Maccoby et al., 2004; 2015) طرق مختلفة لتحفيز الناس من خلال فكرة الدافع الذكي كجزء من الذكاء الإستراتيجي؛ إذ حدد للتحفيز أربعة عناصر يستخدمها القائد لاكتساب حماس الأفراد (الأتباع) وتعاونهم، يرمز لها بـ (4R's) وهي: (Reasons/ Rewards/ Relationships/ Responsibilities) (أسباب/ مكافآت/ علاقات/ مسؤوليات)، والذكاء الاستراتيجي يتطلب فهم ما يحفز الموظف باستخدام كل (4R's). إذ إن فهم (4R's) وتطبيقه يوجد بيئة محفزة ومتعاونة، تشعر الأفراد بالرضا عن أنفسهم وعن ماذا يفعلون، فعندما تكون **المسؤوليات** واضحة فليس هناك مجال لغموض الدور، وعندما تكون **العلاقات** إيجابية فلا مجال للصراع، وعندما تكون **المكافآت** مناسبة فلا مجال للشعور بالظلم، وعندما تكون أسباب المهمة مقنعة وذات مغزى فليس هناك مجال للتهاون أو التهكم (Maccoby & Scudder, 2011; Maccoby et al., 2004).

#### 1-2-5) الشراكة (Partnership): وهي القدرة على إقامة علاقات عمل مثمرة داخلياً وخارجياً، على

أساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والمكافآت (Maccoby et al., 2013)، ويؤكد (Maccoby et al., 2004; 2013) أن الشراكة (كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي) تتم في اتجاهين: شراكة مع المنظمات، وشراكة مع الأفراد. وإن الشراكة بين المنظمات ليست مجرد الربط الشبكي أو تبادل المعلومات فقط، بل تنطوي على التعاون ودرجات متفاوتة من الثقة على أساس أهداف العمل المشترك، والمنظمات اليوم تتحرك نحو أعلى أشكال الشراكة ومستوياتها بإقامة شراكات استراتيجية معقدة وأكثر نضجاً وقيمة. وعند الدخول في

شراكات خارجية، فإن القادة الأذكياء استراتيجيًا يبحثون عن الشراكات والتحالفات التي تضيف قيمة لتعزيز الرؤية، وليس مجرد شراكات تضيف حجمًا فقط. أما الشراكة بين الأفراد، فتحدث عندما يدرك هؤلاء الأفراد أن مواهبهم وقدراتهم توفر شيئًا ما للكل، لم يكن متوفرًا عندما يعمل كل منهم بشكل مستقل، فقرروا مساعدة بعضهم. ولقد أوضح (Maccoby 2015) أن المعلومات الإستراتيجية غالبًا ما تكون بعيدة عن متناول الفرد، وبالتالي، يحتاج القادة إلى تطوير علاقات شراكة مختلفة داخل الشركة وخارجها، وتكوين فريق عمل تغطي قدراته جميع جوانب الذكاء الإستراتيجي. والقادة الفاعلون يدركون أنهم لا يمكن أن يحققوا رؤيتهم بشكل مستقل، وأنهم سيكونون أقوى مع الآخرين (الناس والمنظمات) ليتكاملوا ويتعاونوا على تحقيق النجاح (Maccoby et al., 2013; 2004).

## (2) البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity):

(1-2) مفهوم البراعة التنظيمية: قدم Duncan التصورات الأولى للبراعة التنظيمية في عام 1976؛ ورغم ذلك فإن البراعة التنظيمية كفكرة اكتسبت مكانة بارزة في التسعينيات، من خلال دراسات (1991) March، و (Tushman and O'Reilly 1996) الذين تناولوها من زاوية التعلم التنظيمي (Ketkar & Puri, 2017). وقد استخدم الباحثان مفهوم البراعة للتعبير عن السعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال، فهي مزيج من القدرات الاستكشافية والاستغلالية معًا (Menguc & Auh, 2008)، وهناك توافق عام في الأدبيات بأن البراعة التنظيمية سمة تنظيمية للشركة القادرة على: استغلال قدراتها الحالية، والسعي في الوقت نفسه لاستكشاف فرص وقدرات جديدة (Cao, Gedajlovic & Zhang, 2009)، ويرى (Turner, Swart & Maylor 2013) البراعة التنظيمية بأنها القدرة على استخدام المعرفة الحالية واستخدامها (استغلال)، وفي الوقت نفسه خلق معرفة جديدة للتغلب على أوجه القصور (أو الغياب) في المعرفة والتي تم تحديدها في إطار تنفيذ العمل (استكشاف).

(2-2) أبعاد البراعة التنظيمية: استنادًا إلى (March 1991) فإن البراعة التنظيمية يُنظر إليها من خلال بعدي (الاستغلال والاستكشاف)، وهو ما تدعمه الأبحاث المتتالية: بأن البراعة بناء ثنائي الأبعاد، يتجسد في الاستكشاف والاستغلال، فهما قطبا البراعة التنظيمية (e.g., Ketkar & Puri, 2017; Fourné, 2014; Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009; Andriopoulos & Lewis, 2009; Cao et al., 2009; Gibson & Birkinshaw 2004)، وذلك ما اعتمده الباحثان، وفيما يأتي استعراضهما:

**2-2-1) الاستكشاف (Exploration):** يُعرف الاستكشاف بأنه عمليات البحث عن المعرفة والفرص الجديدة (March, 1991)، ووفقاً لـ (Jansen, Van Den Bosch, and Volberda, 2006) فإن الاستكشاف يرتبط بالإبداعات الجذرية؛ فالنتيجة المرجوة منه هي تغيير جذري في شكل تصاميم جديدة تستهدف أسواقاً ناشئة، أو خلق أسواق جديدة بالوصول إلى عملاء جدد، أو تطوير قنوات توزيع جديدة، مما يؤدي في النهاية إلى النمو (Enkel, Heil, Hengstler & Wirth, 2017)، ويعد الاستكشاف عاملاً حاسماً في نمو الشركات والاقتصاديات بشكل عام، فهو قد يدمج أسواقاً، وينشئ أسواقاً جديدة، ويلغي أسواقاً قديمة، وقد يحول الشركات الصغيرة إلى شركات فائدة في الأسواق، وتسقط الشركات الكبيرة إن لم تمارس الاستكشاف بشكل مستمر (Chandy & Tellis, 2000). إن النشاط الاستكشافي هو استثمار في المستقبل، ينطوي على أبعاد عدة متكاملة: فهو في البداية يتضمن بعداً معرفياً وآخر تجريبياً، وصولاً للاكتشاف وهو التمكن من الفرصة أو المورد الجديد، وأخيراً توظيف ذلك الاكتشاف واستخدامه في تقديم شيء غير مألوف، والذي قد يكون منتجاً جديداً، أو خلق سوق جديدة، أو الدخول في أسواق أخرى أو ناشئة، أو استحداث قنوات توزيع جديدة؛ وذلك هو الإبداع الجذري وهي نتيجة النشاط الاستكشافي.

**2-2-2) الاستغلال (Exploitation):** يُعرف بأنه استخدام الموارد القائمة، لتحسين التكنولوجيا الموجودة والنشاط الحالي (March, 1991)، ويرى (Benner and Tushman, 2002) إن الاستغلال يتضمن التحسينات في المكونات الموجودة، والبناء على المسار التكنولوجي الموجود، ويصف (March, 1991) الاستغلال بأنه إيجاد أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المعروفة، بدلاً عن البحث عن معرفة جديدة أو بدائل مجهولة. ويرتبط الاستغلال بالإبداع الإضافي، فعند تنفيذ أنشطة الاستغلال، تركز الشركة على الاستفادة من القدرات الموجودة وتحسينها مما يؤدي إلى إبداعات إضافية (Jansen et al., 2006; Andriopoulos & Lewis, 2009)؛ فالنتيجة المرجوة إذن من الاستغلال هي إبداع إضافي في شكل منتجات محسنة أو معدلة أو عمليات أو مواقف سوقية (O'Reilly & Tushman, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996) تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء أو السوق الحالية، من خلال تحسين المنتجات والتصاميم الموجودة، وتنويع المنتجات والخدمات القائمة، وزيادة كفاءة قنوات التسويق والتوزيع، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق ربح أكبر (Jansen et al., 2006).

ويؤكد الباحثان على ضرورة التكامل والتوازن بين الاستكشاف والاستغلال، والذي قد يعني أن: ارتفاع/ الاستغلال أو انخفاضه، يحتاج إلى جانبه انخفاض/ أو ارتفاع/ الاستكشاف أو ارتفاعه،



من أجل تعزيز أداء الشركة (Atuahene-Gima, 2005)، وفي اتجاه التوازن والتكامل يشير Cao et al. (2009) إلى الآثار الإيجابية المحتملة للاستغلال على الاستكشاف بأن درجة عالية من الجهد الاستغلالي يُمكن الشركة في كثير من الأحيان من تحسين فاعليتها في استكشاف المعرفة الجديدة، وتطوير الموارد التي تدعم المنتجات والأسواق الجديدة، وتمثل إحدى نتائج هذا الفهم العميق في أن الشركة ستصبح أكثر قدرة على البدء بإعادة تشكيل مختلف المعارف والموارد الموجودة بالفعل تحت سيطرتها، والقدرات المرتبطة بالاكشافات الجديدة في المنتجات والأسواق؛ وبالمقابل فإن الاستكشاف الناجح في مجال ما يمكن أن يعزز الاستغلال في آخر.

### ثانياً: الفجوة البحثية:

لاحظ الباحثان أن معظم دراسات علاقة الذكاء - بمختلف أشكاله بما فيها الذكاء الإستراتيجي - بالبراعة، ركزت على علاقته بالإبداع أو الابتكار عموماً ( Cruz, 2016; Asad, 2012; Abadie, Codagnone, Liehshout, Pascu et al., 2011; Kruger, 2010; Kuhlman, Boekholt, Georghiou, Guy et al., 1999. )؛ ولم يعثر الباحثان على أي دراسة تناولت علاقة الذكاء الإستراتيجي بالبراعة التنظيمية أو أحد بعديها بشكل واضح ومباشر، وعلى ذلك يصعب معرفة نوع تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي وقوته في بعدي البراعة التنظيمية، وهو الأمر الذي يحتاج إلى البحث والتحليل العلمي، وفي ضوء هذه الفجوة البحثية فالتساؤل الرئيس للدراسة هو: هل يساهم الذكاء الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة؟ وينقسم هذا التساؤل الرئيس إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1) ما مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري الشركات محل الدراسة ونوابهم؟
  - 2) ما مستوى البراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة؟
  - 3) ما نوع علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) وبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)؟.
  - 4) ما تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)؟
  - 5) هل توجد فروق معنوية بين آراء المديرين ونوابهم في الشركات محل الدراسة حول أبعاد متغيرات الدراسة: الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) والبراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال)، تعود لنوع الصناعة الذي تزاوله الشركة؟
- ثالثاً: أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1) التعرف على مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري الشركات محل الدراسة ونوابهم.

- 2) التعرف على مستوى تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.
  - 3) بيان علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وبعدي البراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.
  - 4) التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.
  - 5) التعرف على تأثير نوع الصناعة في آراء عينة الدراسة حول متغيراته.
- رابعاً: أهمية الدراسة: تتلخص أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- 1) المساهمة في سد الفجوة البحثية المتمثلة في عدم معرفة نوع العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقوتها والبراعة التنظيمية.
- 2) تحديد دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية.
- 3) تقديم إطار علمي للمديرين في الشركات محل الدراسة يبين لهم مفهوم الذكاء الإستراتيجي وعناصره والبراعة التنظيمية، ويوضح كيف تكون الشركات بارعة في نشاطها من خلال توظيف الذكاء الإستراتيجي.
- 4) فتح مجالات أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للمتغيرات التي تناولتها الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي سيخرج بها.

#### خامساً: فروض الدراسة:

يعد موضوع العلاقة بين الذكاء وكل من الإبداع (Innovation) والابتكار (Creativity)، منطقة خصبة للبحث والدراسة؛ ومن ذلك ما توصل إليه (Kim, 2005; Wallach & Kogan, 1965) بأن الذكاء يرتبط بعلاقة إيجابية مع الإبداع (Squalli & Wilson, 2014). ويعد (Zhou and George, 2003) الذكاء العاطفي من سوابق الابتكار، فقد أشارت نتائج دراستهم إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، وأن للذكاء العاطفي للقائد تأثيراً معنوياً في تمكين الابتكار وتعزيزه لدى الأتباع، فالقادة المتميزون في الذكاء العاطفي لديهم القدرة على إيقاظ الابتكار وتشجيعه ودعمه بين الموظفين في الشركات. وقد وجد (Chin, Raman, Yeow and Eze, 2012) أن الذكاء العاطفي والذكاء الروحي يؤديان دوراً مهماً في تعزيز الإبداع والابتكار بين رواد الأعمال.

ويرى (Maghrabi, Oakley, Thambusamy and Iyer, 2011) أن الشركات يمكن أن تصبح بارعة باستخدام ذكاء الأعمال في الاستكشاف والاستغلال.

وفيما يتعلق بالذكاء الإستراتيجي ، فقد بحث (Kuhlman et al. 1999) أثر الذكاء الإستراتيجي في الارتقاء بمستوى الشركات، وتوصلوا إلى أن للذكاء الإستراتيجي أثراً إيجابياً في استغلال الشركات للفرص وتحقيق الإبداعات السباقية، فهو يوفر المزيد من القدرة التحليلية للمديرين ليمكنوا من اقتناص الفرص واتخاذ

القرارات الإستراتيجية؛ في حين أشارت نتائج دراسة (Kruger 2010) التي تناولت الذكاء الإستراتيجي كأداة للإدارة الإستراتيجية في شركات التأمين طويل الأجل بجنوب أفريقيا، إلى أن الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى زيادة الإبداع داخل الشركة وتحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق. أما دراسة (Abadie et al. 2011) التي هدفت إلى بيان أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الإبداع من خلال منافسة شركات الأدوية في القطاع الصحي بالسوق الأوروبية، فقد أظهرت أن الذكاء الإستراتيجي يساهم في تحقيق الإبداع، الذي يؤهل الشركة لتكون قائدة في صناعتها. وتوصلت دراسة (Asad 2012) إلى أن الذكاء الإستراتيجي يؤثر إيجابياً في الإبداع، وتناول (Cruz 2016) موضوع التعقيد التنظيمي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن للإبداع تأثيراً معنوياً في الذكاء الإستراتيجي بأبعاده الخمسة التي حددها (Maccoby) وزملاؤه.

ويرى (Maghrabi, Oakley, Thambusamy and Iyer 2011) أن الشركات يمكن أن تصبح بارعة باستخدام ذكاء الأعمال في الاستكشاف والاستغلال، فهم يعتقدون أن ذكاء الأعمال في الاستكشاف يؤدي إلى توفير فرص جديدة للإبداع، وأن ذكاء الأعمال من أجل الاستغلال يؤدي إلى زيادة الإبداع، وأن فرص الإبداع هذه لها تأثير في الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للشركة، وتوصلوا إلى أن الشركات التي تستخدم ذكاء الأعمال للاستكشاف والاستغلال لها تأثير في الأداء التنظيمي.

وتنظر عدد من الدراسات والأبحاث إلى الاستكشاف والاستغلال على أنهما شكلان من أشكال الإبداع (Awojide, 2015; Köhler, Sofka & Grimpe, 2009; Andriopoulos & Lewis, 2004; He & Wong 2004; Jansen et al., 2006; Atuahene-Gima, 2005).

وبناء على ما سبق يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو الآتي:

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.  
H2: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) وينقسم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين، هما:

H2A: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في الاستكشاف.

H2B: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في الاستغلال.

H3: توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد متغيري الدراسة (الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية)، تعود إلى نوع الصناعة في الشركات محل الدراسة.

## سادساً: الطريقة البحثية:

1) **منهج الدراسة:** تتبع هذه الدراسة المنهج الاستنباطي في البحث، الذي هو عملية استنتاجية تقوم على المسببات، من خلال الاستناد إلى النظريات أو المفاهيم أو الدراسات السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة، وتبرير العلاقات بين متغيرات وأبعاد الظاهرة وشرحها، ثم التعميم المنطقي للحقائق.

2) **مجتمع الدراسة وعينتها:**

1-2) **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة ونوابهم، وقد تعذر على الباحثين الحصول على إحصائية بهم لعدم توفرها لدى الجهات الرسمية ذات الاختصاص، بالإضافة إلى تعذر الحصول عليها من الشركات محل الدراسة؛ في حين توفرت إحصائية بهذه الشركات؛ إذ بلغ عددها (512) شركة، حسب إحصائية 2018، الجدول رقم (1) يوضح توزيع هذه الشركات حسب نوع الصناعة.

## جدول (1):

عدد الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة بالمنطقة الصناعية بدمياط الجديدة موزعة وفقاً لنوع الصناعة

م	نوع الصناعة	عدد الشركات المنتجة	النسبة	حصة العينة
1	صناعات خشبية	158	30.85	118
2	صناعات غذائية	63	12.30	47
3	صناعات معدنية وميكانيكية	26	5.08	20
4	صناعات مواد البناء	26	5.08	20
5	صناعات بلاستيكية	44	8.59	33
6	صناعات كهربائية وهندسية	6	1.17	5
7	صناعات ورقية	3	0.60	2
8	صناعات الغزل والنسيج	12	2.34	9
9	صناعات كيميائية وأدوية	24	4.69	18
10	صناعات متنوعة	150	29.30	112
	<b>الإجمالي</b>	<b>512</b>	<b>100 %</b>	<b>384</b>

المصدر: مركز المعلومات بجهاز تنمية دمياط الجديدة 2018

2-2) **عينة الدراسة:** لعدم معلومية حجم المجتمع، ولتوفر تصنيف للشركات محل الدراسة حسب نوع الصناعة (جدول رقم 1)، فإن الباحثين قد اتبعوا أسلوب العينة الحصصية (Quota) لمناسبتها في مثل هذه الحالات، وقد لجأ الباحثان إلى معادلة تحديد حجم العينة في المجتمع غير المعلوم، عند مستوى ثقة (95%) وحدود خطأ (5%)؛ وقد بلغ حجم العينة (384) مفردة، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الشركات محل الدراسة ونوابهم.

(3) **قياس متغيرات الدراسة:** تم الاعتماد على مقياس (Maccoby et al. (2013) لقياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي؛ وتم استخدام مقياس (Jansen et al. (2006) لقياس بعدي المتغير التابع (البراعة التنظيمية: الاستكشاف والاستغلال).

(4) **أداة الدراسة:** اعتمد الباحثان في جمع البيانات الميدانية للدراسة من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء، قاما بإعدادها لذلك الغرض بالاعتماد على الدراسات السابقة، وقد تضمنت تلك القائمة عبارات لقياس أبعاد متغيرات الدراسة، وُجّهت للمديرين ونوابهم في الشركات محل الدراسة، وكل تلك القياسات كانت بمقياس ليكرت الرباعي (دائمًا/أحيانًا/نادرًا/لا يحدث)، الذي تتراوح درجاته (من 4 إلى 1) لقياس الوزن لكل عبارة في تلك المقاييس، وذلك تجنبًا لتحيز الوسط في المقاييس الفردية. وقد بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (220) استثمار، بنسبة استجابة 57%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (198) استثمار، وذلك يعد مقبولًا بحثيًا وإحصائيًا (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009).

(5) **ثبات أداة الدراسة:** يشير الثبات Reliability إلى مدى الموثوقية في المقياس لتحقيق النتائج نفسها عند إعادة استخدامه مرة أخرى، بعد فترة من الزمن، للمستقصي نفسه منهم وفي ظروف الاختبار الأول نفسها؛ ويمكن تقييم ذلك بطرق عدة، أهمها طريقة الاتساق الداخلي التي تركز على تجانس العناصر داخل المقياس الواحد، ويتم معرفة ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach alpha Coefficient وهو الأسلوب الأكثر شيوعًا لهذا الغرض، وحسب (Hair, Black, Babin (2010) and Anderson فإنه يجب أن لا يقل معامل ألفا كرونباخ عن (0.70)، حتى يكون المقياس مقبولًا من حيث الاتساق والتجانس الداخلي بين عناصره، وبالتالي ثبات نتائجه وموثوقيتها.

جدول 2 ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاستشراف	8	0.931
التفكير بالنظم	8	0.847
الرؤية	8	0.872
الدفع والتمكين	10	0.896
الشراكة	9	0.895
الاستكشاف	6	0.869
الاستغلال	7	0.858

من الجدول رقم (2) تظهر نتائج اختبار الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة أن قيم ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.847) و (0.931)، وكلها عالية، وتنطبق عليها المعايير المقبولة إحصائيًا.

## سابعاً: تحليل البيانات والنتائج:

1) خصائص عينة الدراسة: فيما يأتي بيان بتوزيع مفردات العينة، وفقاً لنوع الصناعة في الشركات محل الدراسة.

جدول (3): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع الصناعة

النسبة المئوية	العدد	نوع الصناعة
17.7 %	35	صناعات خشبية
4.5 %	9	صناعات غذائية
9.6 %	19	صناعات معدنية وميكانيكية
7.1 %	14	صناعات مواد البناء
10.1 %	20	صناعات بلاستيكية
2.5 %	5	صناعات كهربائية وهندسية
1 %	2	صناعات ورقية
5.1 %	10	صناعات الغزل والنسيج
18.2 %	36	صناعات كيميائية وأدوية
24.2 %	48	صناعات متنوعة
100 %	198	الإجمالي

يعرض الجدول رقم (3) مفردات عينة الدراسة موزعة حسب نوع الصناعة الذي تنتمي إليه، ومنه يتضح أن أكبر نسبة في عينة الدراسة كانت من نصيب الصناعات المتنوعة بواقع (24.2%)، يليها الصناعات الكيماوية والأدوية بنسبة (18.2%)، ثم الصناعات الخشبية بنسبة (17.7%)؛ في حين كانت أقل النسب من نصيب الصناعات الغذائية بواقع (4.5%)، يليها الصناعات الكهربائية والهندسية (2.5%)، ثم الصناعات الورقية بنسبة (1%) من حجم عينة الدراسة.

2) التحليل الوصفي للبيانات: قام الباحثان بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة؛ لمعرفة آراء مديري الشركات ونواجم حول أبعاد الدراسة ومتغيراتها، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستشراف	3.35	.489
التفكير بالنظم	3.30	.489
الرؤية	3.32	.490
الدفع والتمكين	3.20	.493
الشراكة	3.16	.533
الذكاء الإستراتيجي	3.26	.428
الاستكشاف	3.20	.550
الاستغلال	3.24	.621
البراعة التنظيمية	3.22	.541

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة

ويتضح من الجدول رقم (4) ما يأتي:

**1- بلغ الوسط الحسابي العام للذكاء الإستراتيجي لدى مديري الشركات محل الدراسة ونوابهم (3.26)** وهو يشير إلى التوافر بشكل مرتفع، وبانحراف معياري (0.428)، وتراوح متوسطات أبعاد الذكاء الإستراتيجي ما بين (3.16) و (3.35) درجة على درجات مقياس ليكرت الرباعي؛ إذ حقق بعد (الاستشراف) أكبر وسط حسابي (3.35) بانحراف معياري (0.489)، ويدل ذلك على أن المديرين في الشركات محل الدراسة ونوابهم لديهم اهتمام مرتفع باستشراف المستقبل من خلال مراقبة التوجهات المستقبلية في بيئة الشركة، وذلك لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات؛ في حين بلغ أقل وسط حسابي (3.16) بانحراف معياري (0.489)، وذلك لبعدهم (الشراكة)، وهو مرتفع المستوى، ويدل على اهتمام المديرين في الشركات محل الدراسة ونوابهم بمبدأ الشراكة الداخلية والخارجية في نشاط شركاتهم.

**3) اختبار فروض البحث:**

**3-1) تحليل الارتباط بين أبعاد متغيري البحث:**

قام الباحثان بتحليل العلاقة بين أبعاد متغيري الدراسة انطلاقاً من الفرض الأول، الذي ينص على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة، ولاختبار صحة هذه الفرض، تم قياس هذه العلاقة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد، وأظهر التحليل الإحصائي نتائج هذه العلاقة في مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول رقم (5).

جدول (5): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

الأبعاد	الاستشراف	الرؤية	التفكير بالنظم	الدفع والتمكين	الشراكة	الاستكشاف	الاستغلال
الاستشراف	1						
الرؤية	.736**	1					
التفكير بالنظم	.694**	.806**	1				
الدفع والتمكين	.596**	.692**	.726**	1			
الشراكة	.550**	.666**	.645**	.608**	1		
الاستكشاف	.491**	.533**	.578**	.576**	.577**	1	
الاستغلال	.556**	.676**	.693**	.662**	.657**	.707**	1

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة

ويتضح من الجدول رقم (5) ما يأتي:

**3-1-1) يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي عند مستوى معنوية (0.01)، بدرجات ارتباط متوسطة ومرتفعة، تراوحت بين (0.806) و (0.550)، وهي تشير إلى عدم وجود تداخل**

بين أبعاد المتغير نفسه؛ فالرؤية والتفكير بالنظم أقوى الأبعاد ترابطاً بدرجة ارتباط مرتفعة بلغت (0.806)؛ والاستشراف والشراكة أقل الأبعاد ترابطاً بدرجة ارتباط متوسطة بلغت (0.550).

**3-1-2)** يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) وبعدي المتغير التابع (البراعة التنظيمية) عند مستوى معنوية (0.01)، بدرجات ارتباط متوسطة، تراوحت بين (0.693) و (0.491)، فالتفكير بالنظم أقوى الأبعاد ارتباطاً بالاستغلال (0.693)، والاستشراف أقل الأبعاد ارتباطاً بالاستكشاف (0.491)، وكلها درجات ارتباط متوسطة مقبولة إحصائياً.

**3-1-3)** يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) عند مستوى معنوية (0.01)، بلغ (0.707)، وهي درجة مقبولة وغير مرتفعة جداً، ولا تؤدي إلى تداخل بين بعدي المتغير نفسه.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد الدراسة، وبالتالي يتضح صحة الفرض الأول للدراسة، والذي ينص على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.

### 3-2) تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بعدي البراعة التنظيمية:

تم حساب تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بعدي البراعة التنظيمية، انطلاقاً من الفرض الثاني للدراسة وتفرعاته، والذي ينص على أنه:

**H2:** يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال).

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض من خلال تحليل الانحدار المتعدد، فكانت نتائج التحليل الإحصائي حسب الفروض الفرعية، كما يأتي:

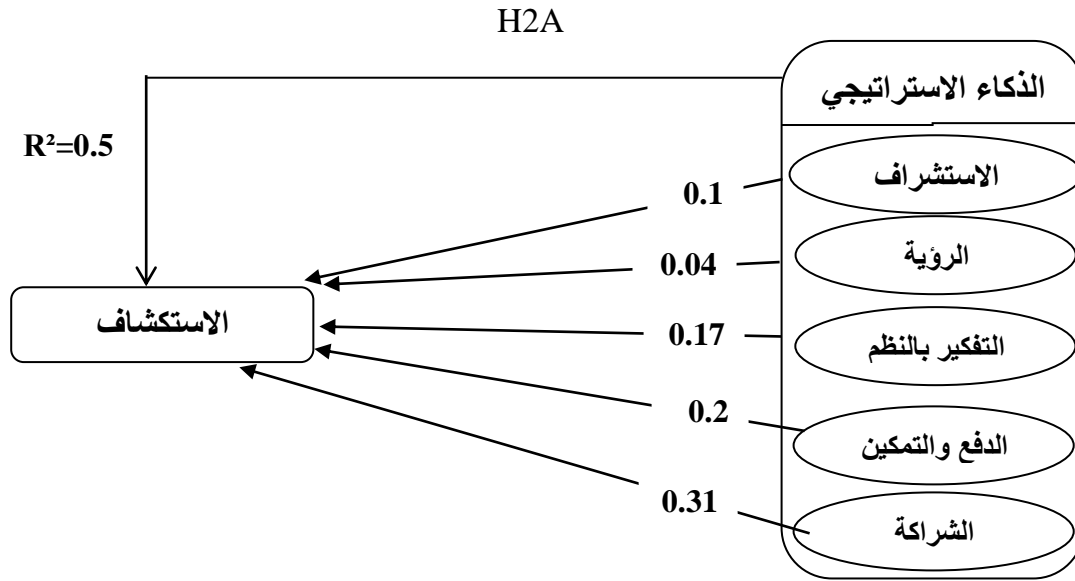
**H2A:** يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في الاستكشاف.

جدول (6): تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الاستكشاف

النتيجة	R <sup>2</sup>	P-Value	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
غير معنوي	0.06	0.06	0.11	الاستكشاف	الاستشراف	H2A
غير معنوي	0.02	0.29	0.04		الرؤية	
معنوي	0.10	0.01>	0.17		التفكير بالنظم	
معنوي	0.12	0.01>	0.20		الدفع والتمكين	
معنوي	0.20	0.01>	0.31		الشراكة	

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة





شكل رقم (1): تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الاستكشاف

تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (6) تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد الاستكشاف، إذ لم يظهر بعدا الاستشراف والرؤية تأثيراً معنوياً في الاستكشاف في الشركات محل الدراسة، فقد كان تأثيرهما ضعيفاً جداً وغير معنوي؛ في حين كان لأبعاد التفكير بالنظم والدفع والتمكين والشراكة تأثير إيجابي معنوي في الاستكشاف، وذلك عند مستوى معنوية 0.01. وأظهرت نتائج التحليل ومن الشكل رقم (1) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للاستكشاف بلغت (0.50)، وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) لدى مديري الشركات محل الدراسة ونواهم تفسر مجتمعة ما نسبته 50% من التغير الحاصل في الاستكشاف في الشركات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة، يضاف إليها الخطأ العشوائي.

واتضح من النتائج أن بعد الشراكة الأكثر إسهاماً في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع من باقي الأبعاد، يليه بعدا الدفع والتمكين والتفكير بالنظم، وقد بلغت قيمة ( $R^2$ ) للأبعاد الثلاثة المؤثرة في الاستكشاف (0.10/0.12/0.20) على التوالي، وبمعاملات انحدار (0.17/0.20/0.31) على التوالي أيضاً، مما يدل على أهمية هذه الأبعاد بالنسبة للاستكشاف في الشركات محل الدراسة.

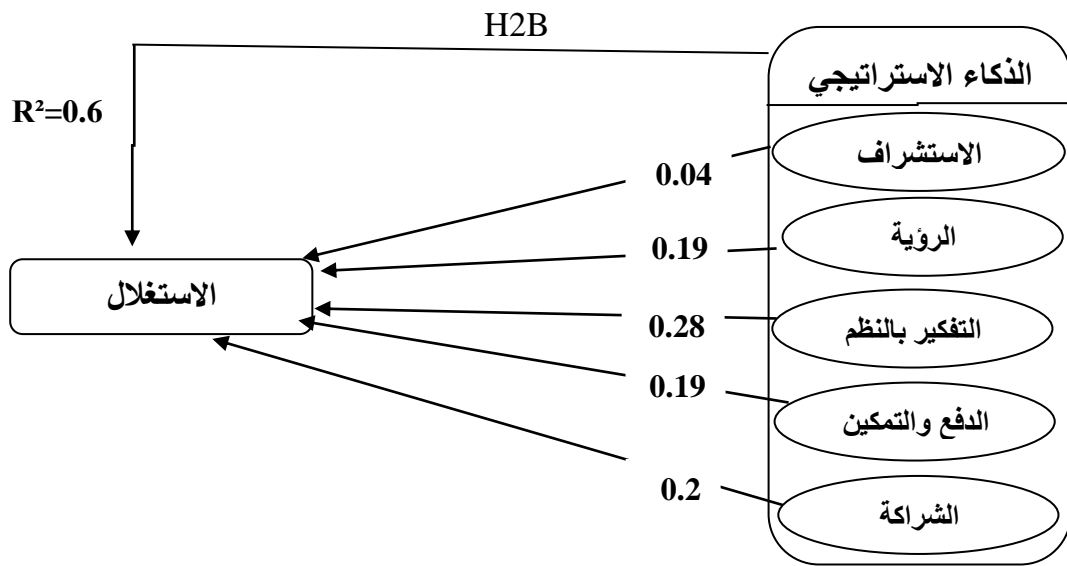
وبناءً على النتائج السابقة يتبين صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً، والمتعلق بوجود تأثير إيجابي معنوي لبعض أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بعد الاستكشاف.

**H2B:** يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في الاستغلال.

جدول (7): تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الاستغلال

النتيجة	R <sup>2</sup>	P-Value	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
غير معنوي	0.02	0.30	0.04	الاستغلال	الاستشراف	H2B
معنوي	0.13	0.01>	0.19		الرؤية	
معنوي	0.19	0.01>	0.28		التفكير بالنظم	
معنوي	0.13	0.01>	0.19		الدفع والتمكين	
معنوي	0.18	0.01>	0.27		الشراكة	

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة



شكل رقم (2): تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الاستغلال

تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (7) تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بعد الاستغلال؛ إذ لم يظهر بعد الاستشراف تأثيراً معنوياً على الاستغلال في الشركات محل الدراسة؛ في حين كان لبقية أبعاد الذكاء الإستراتيجي تأثير إيجابي معنوي في الاستغلال، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01. وأظهرت نتائج التحليل ومن الشكل رقم (2) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) في الاستغلال بلغت (0.65)، وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) لدى مديري الشركات محل الدراسة ونوابهم تفسر مجتمعة ما نسبته 65% من التغيير الحاصل في النشاط الاستغلال في الشركات محل الدراسة، والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة، ويضاف إليها الخطأ العشوائي.

واتضح من النتائج أن بعد التفكير بالنظم هو الأكثر إسهاماً في تفسير التغيير الحاصل في المتغير التابع من باقي الأبعاد، يليه بعد الشراكة، ويليهما بعدا الدفع والتمكين والرؤية، وقد بلغت قيمة ( $R^2$ ) لهذه الأبعاد الأربعة

المؤثرة في الاستغلال (0.13/0.13/0.18/0.19) على التوالي، وبمعاملات انحدار (0.19/0.19/0.27/0.28) على التوالي، مما يدل على أهمية هذه الأبعاد بالنسبة لنشاط الاستغلال في الشركات محل الدراسة.

وبناءً على النتائج السابقة يتبين صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً، والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعض أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بعد الاستغلال.

### 3-3) الفروق المعنوية بين آراء العينة وفقاً لنوع الصناعة في الشركات محل الدراسة:

قام الباحثان بتحليل الفروق المعنوية بين آراء المديرين ونوابهم حول أبعاد متغيري البحث، انطلاقاً من الفرض الرئيس الثالث، والذي ينص على أنه: توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد متغيري الدراسة (الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية)، تعود إلى نوع الصناعة في الشركات محل الدراسة، وقد تم اختبار صحة هذا الفرض من خلال تحليل التباين في اتجاه واحد (ON WAY ANOVA)، ويعكس الجدول (8) نتائج هذا التحليل.

جدول (8): نتائج اختبار ANOVA للفروق بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغيرات وفقاً لنوع الصناعة

الأبعاد	قيمة F	مستوى المعنوية	النتيجة
الاستشراف	5.552	0.00	توجد فروق معنوية
الرؤية	6.922	0.00	توجد فروق معنوية
التفكير بالنظم	7.513	0.00	توجد فروق معنوية
الدفع والتمكين	5.203	0.00	توجد فروق معنوية
الشراكة	5.526	0.00	توجد فروق معنوية
الاستكشاف	5.848	0.00	توجد فروق معنوية
الاستغلال	11.308	0.00	توجد فروق معنوية

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (8) وجود فروق معنوية بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول أبعاد (الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية)، وقد تراوحت قيمة (F) لجميع الأبعاد بين (5.203) و (11.308)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

ولمعرفة لصالح أي صناعة تؤول هذه الفروق تم إجراء الاختبار البعدي ل (ON WAY ANOVA) وهو اختبار (شيفيه)، واتضح أن هذه الفروق تؤول في المقام الأول لصالح الصناعات الكيماوية والأدوية، ثم صناعات الغزل والنسيج، والصناعات البلاستيكية في المقام الأخير، وذلك في كل الأبعاد؛ في حين لم تكن هذه الفروق ذات أهمية إحصائية في باقي الصناعات. وبناءً على ذلك تثبت صحة الفرض الرئيس الثالث للدراسة.

**ثامناً: مناقشة النتائج:**

تبين من اختبار فروض الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع الأبعاد المستقلة والتابعة، وكذلك وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد الذكاء الإستراتيجي (التفكير بالنظم والدفع والتمكين والشراكة) في بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، في حين لم يكن (للاستشراف) تأثير فيهما؛ كما تؤثر الرؤية معنوياً في الاستغلال، ولم تؤثر معنوياً في الاستكشاف، وذلك من وجهة نظر المديرين ونوابهم في الشركات محل الدراسة.

**ويرجع الباحثان** عدم تأثير الاستشراف في بعدي البراعة التنظيمية الاستكشاف والاستغلال في الشركات محل الدراسة، إلى ما ذهب إليه (Mazurkiewicz, 2004) بأن أنشطة الاستشراف لا تؤدي دائماً إلى تطبيقات ناجحة لنتائجها، وأن ممارسي الاستشراف عادة ما يركزون على تطوير المنهجيات وإجراء تمارين الاستشراف وليس لديهم أي تأثير في تنفيذ النتائج (Moqaddamerad, 2014)،

**علاوة على أن** الاستشراف يتعلق بالمستقبل، على عكس الاستغلال تماماً، فهو مرتبط بالواقع الحالي، لذلك لم يكن له تأثير معنوي فيه؛ وذلك يعني أن الشركات محل الدراسة تركز في عملياتها على استغلال الموارد الحالية، بعيداً عن استشراف فرص وموارد أخرى واستكشافها، وذلك سعياً وراء عوائد قصيرة المدى وسريعة التحقق، وهذا سوف يقود إلى تهديد استنفاد هذه الموارد في أي لحظة؛ ويتطلب منع حدوث هذا التهديد تفعيل عجلتي الاستكشاف والاستغلال معاً.

**وكذلك يرجع الباحثان** عدم تأثير الرؤية في الاستكشاف إلى ما أوضحه (Boyatzis and Soler 2012) بأن القادة والمديرين يعرفون في كثير من الأحيان أهمية تطوير رؤية مشتركة، ولكنهم غالباً لا يعطون الوقت الكافي لبلورتها وتحويلها إلى واقع.

**إن عدم تأثير الاستشراف والرؤية في الاستكشاف جاء على غير المتوقع**، إذ أنهما إبعاد ترتبط بالمستقبل في حين أن الشركات محل الدراسة تهتم بالحاضر أكثر، وفي ضوء هذه النتيجة، ورغم أن مستوى الاستكشاف في الشركات محل الدراسة مرتفع، فإن الباحثين يرون أن أنشطة الاستكشاف لا تتم وفقاً لرؤية الشركة ونتائج أنشطة الاستشراف فيها؛ وهذا يوحي إلى أن هناك هدراً في الأنشطة الاستكشافية للشركات محل الدراسة، أو أن رؤى هذه الشركات هي مجرد شعارات فقط، لا يتم ترجمتها في أهداف وخطط وسياسات للأقسام المختلفة في الشركة.

**وبخصوص الأبعاد المؤثرة في الاستكشاف والاستغلال** فإن قدرة المدير على التفكير الشمولي النظامي، مكنته من إدراك التفاعلات بين إدارات الشركة المختلفة وأقسامها، مما أدى به إلى استكشاف المزيد من فرص وموارد النجاح، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن أسلوب التفكير بالنظم دعم القدرة على الاستغلال

الجيد للوضع الحالي (أي للفرص والموارد الحالية) بتطوير المنتجات نفسها أو تعديلها وتحسين عملية التسويق والتوزيع، أو تخفيض تكاليف التشغيل.

ولأن أي مدير لا يعمل بمفرده، فإن تحفيزه للعاملين معه ودفعهم وتمكينهم، ومشاركتهم، وتفعيل نقاط قوتهم لصالح الشركة، وتعزيز التعاون بينهم، عمل على استلهم فرص إنتاج أو تسويق أو توزيع أو توظيف جديدة؛ وساعد ذلك في تحسين النشاط الحالي للشركة وتطويره؛ باستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

ولأن أي شركة ليست وحيدة في سوق العمل، فإن قدرة المدير على بناء تحالفات وشراكات عمل مع الشركات الأخرى سواء كانت شراكات إنتاجية أو توزيعية أو تسويقية، عزز من استكشاف فرص وموارد نجاح جديدة، ودعم قدرة الشركة على الاستمرار والتحسين المستمر، والأخذ بالفرص الجديدة واستغلالها، وبالتالي زيادة الاستكشاف والاستغلال في الشركة.

ويرى الباحثان في ضوء النتائج السابقة أن أسلوب التفكير بالنظم والدفع والتمكين والشراكة تمثل سوابق للبراعة التنظيمية، فهي كفيلة باستغلال الموارد الحالية واستكشاف موارد جديدة.

ورغم عدم وجود دراسات تناولت علاقة الذكاء الإستراتيجي بالبراعة التنظيمية؛ فإن نتائج الدراسة الحالية اتفقت مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة بخصوص علاقة الذكاء الإستراتيجي بالإبداع، على اعتبار أن بعدي البراعة التنظيمية شكلين من شكلان الإبداع.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه Kuhlman et al. (1999) بأن الذكاء الإستراتيجي يسهم إيجابياً في استغلال الفرص وتحقيق الإبداع؛ وكذلك اتفقت مع نتائج دراسات كل من (2012) Asad؛ (2011) Abadie et al.؛ (2010) Kruger، بأن الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى زيادة الإبداع في الشركة، ويؤهلها لتكون قائدة في سوق صناعتها.

ومن زاوية أشمل يرى Maghrabi et al. (2011) أن الشركات يمكن أن تصبح بارعة باستخدام ذكاء الأعمال في الاستكشاف والاستغلال، فهم يعتقدون أن ذكاء الأعمال في الاستكشاف يؤدي إلى توفير فرص جديدة للإبداع، وأن ذكاء الأعمال من أجل الاستغلال يؤدي إلى زيادة الإبداع، وأن فرص الإبداع هذه لها القدرة على التأثير في الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للشركة، وتوصلوا إلى أن الشركات التي تستخدم ذكاء الأعمال للاستكشاف والاستغلال لها القدرة على التأثير بدرجة أكبر في الأداء التنظيمي.

وقد تم التوصل إلى وجود فروق معنوية بين آراء المديرين ونوابهم في الشركات محل الدراسة حول متغيراته، تعود هذه الفروق لنوع الصناعة التي تمارسها الشركة؛ وتعني هذه النتيجة أن نوع الصناعة التي تنتمي إليها الشركة له تأثير في ضوء آراء المديرين ونوابهم حول ذلك.

ويبرر الباحثان ذلك بأن اهتمامات مديري الشركات تتباين تبعاً لنوع الصناعة التي تمارسها كل شركة، الأمر الذي يحدث تأثيراً في ادراكهم للمتغيرات المحيطة بالشركة.

**تاسعاً: توصيات البحث:**

اتضح من نتائج الدراسة أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي (التفكير بالنظم والدفع والتمكين والشراكة) لها تأثير معنوي في بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في الشركات محل الدراسة، ويوصي الباحثان مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة ونواهم في هذا الشأن بما يأتي:

1) الاستمرار في انتهاج أسلوب التفكير بالنظم في إدارة شركاتهم بوصفه أسلوبًا شاملاً متكاملًا، بدلاً من دراستها كأجزاء منفصلة، كما هو الحال في التفكير التقليدي.

2) النظر في تأثير أي قرار أو إجراء في جميع أجزاء الشركة قبل اتخاذه.

3) إعادة النظر باستمرار في فهم العلاقات الداخلية بين أجزاء الشركة.

4) ربط المهام الوظيفية بالنتائج النهائية، حتى يعمل الموظف من أجل رؤية منطقية له.

5) بناء ثقافة تؤدي إلى الانفتاح والعمل بروح الفريق، والتقدير، والاحترام، بشكل يؤدي إلى الاستفادة من الذكاء الإستراتيجي بشكل أفضل.

6) تشجيع الآراء المعارضة ووجهات النظر المختلفة للتوصل إلى حلول أفضل للمشكلات التي تواجهها.

7) استخدام أخطاء الموظفين غير المقصودة كفرصة للتعلم، لتشجيعهم على الانفتاح والابتكار.

8) البحث عن شراكات تضيف قيمة للشركة، داعمة لنقاط القوة ومعوضة لنقاط ضعف الشركة، وليس مجرد شراكات تضيف حجمًا فقط.

9) ترسيخ ثقافة الشراكة الداخلية بتعميق إدراك الموظفين بأن مواهبهم وقدراتهم توفر شيئًا ما للجميع، لم يكن متوفرًا عندما يعمل كل منهم بشكل مستقل.

**أما بخصوص بعدي الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف والرؤية) فرغم توافرها في الشركات محل الدراسة بمستويات مرتفعة، فإنهما لم يوظفا بالشكل الصحيح، ولتحقيق ذلك، يوصي الباحثان مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة ونواهم بما يأتي:**

1) الربط بين الاستكشاف والاستغلال وتنمية ثقافة الإبداع لدى العاملين بما ينعكس إيجابًا على براعة الشركة.

2) ربط النشاط الاستكشافي بنتائج الاستشراف المؤسسي ورؤية الشركة، لصياغة أفضل لمستقبل الشركة.

3) عدم التوقف عند نتائج أنشطة الاستشراف؛ بل الاستمرار بعد ذلك في برمجة هذه النتائج وإدراجها ضمن خطط عمل الشركة واستراتيجياتها، لتعمل وفقاً لتوجهات المستقبل.

4) تشجيع الأقسام المختلفة في الشركة على استشراف المستقبل، ومنحهم صلاحيات أكبر في تخطيط مهامهم وفقاً لما آل إليه الاستشراف.

5) تقييم نتائج العمل غير العادية وربطها بالخطط والتوجهات المستقبلية.

- 6) تطوير رؤية تشاركية تتفاعل معها كل أقسام الشركة وبلورتها، وإعطاء الوقت الكافي لذلك.
- 7) تحديد مساهمة كل قسم داخل الشركة في تحقيق الرؤية، من خلال ترجمتها في خطة عمل كل قسم.
- 8) اعتماد قيم عملية تساعد في وضع رؤية الشركة موضع التنفيذ وترسيخها وتحقيقها.
- 9) توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق رؤية الشركة.

#### عاشراً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

- أ- يمكن أن تقوم الدراسات المستقبلية بتطبيق متغيري الدراسة في قطاعات مختلفة.
- ب- يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية متغيري الدراسة من وجهة نظر الموظفين بدل المديرين.
- ج- يمكن أن تقوم الدراسات المستقبلية بدراسة متعمقة عن الاستشراف في الشركات الصناعية وعلاقته بسياسات وأنشطة الاستكشاف والاستغلال فيها.

## قائمة المراجع

- 1- Abadie, F., Codagnone, C., Lieshout, M., Pascu, C., Baum, P., Hoikkanen, A., Valverde, J., & Maghiros. I. (2011). Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems Market Structure and Innovation Dynamics. *European Commission, Joint Research Center, Institute for Prospective Technological Studies*.
- 2- Agnello, P., Ryan, R., & Yusko, K. P. (2015). Implications of modern intelligence research for assessing intelligence in the workplace. *Human Resource Management Review*, 25(1), 47-55.
- 3- Akhtar, C. S., Awan, S. H., Naveed, S., & Ismail, K. (2018). A comparative study of the application of systems thinking in achieving organizational effectiveness in Malaysian and Pakistani banks. *International Business Review*, 27(4), 767-776
- 4- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- 5- Asad, H. (2012). Using Strategic Intelligence Platforms to Advance Innovation. *Journal Innovation Management*, 6(13).
- 6- Atuahene-Gima, k. (2005). Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- 7- Audretsch, D. B., Coad, A., & Segarra, A. (2014). Firm growth and innovation. *Small Business Economics*, 43(4), 743-749.
- 8- Awojide, D. (2015). How middle managers draw on cultural resources to shape their behaviors during the orchestration of ambidexterity. *Doctoral dissertation, Loughborough University*.
- 9- Becker, P. (2002). Corporate Foresight in Europe: A First Overview. *Institute for Science and Technology Studies, University of Bielefeld, Germany*. Working Paper.
- 10- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative science quarterly*, 47(4), 676-707.
- 11- Boikanyo, D.H. (2016). Investigating the use of strategic intelligence as a management tool in the mining industry. *PhD Thesis, North-West University*.
- 12- Boyatzis, R. E., & Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 23-30.
- 13- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337-351.
- 14- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- 15- Castro, R., & Lohmann, G. (2014). Airport branding: Content analysis of vision statements. *Research in Transportation Business and Management*, 10, 4-14.
- 16- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of marketing*, 64(3), 1-17.
- 17- Chin, S. T. S., Raman, K., Yeow, J. A., & Eze, U. C. (2012). Relationship between emotional intelligence and spiritual intelligence in nurturing creativity and innovation among successful entrepreneurs: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 261-267.
- 18- Cruz, J. C. (2016). Organizational Complexity: Examination of the Strategic Intelligence Model and Management Control Systems for Dynamic Decision Making. *PhD thesis, Northcentral University*.



- 19- Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? *Technovation*, 60, 29-38.
- 20- Fourné, S. (2014). Managing organizational tensions: A multi-level perspective on exploration, exploitation and ambidexterity. *Doctoral dissertation, Erasmus University*.
- 21- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- 22- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. 2010. Multivariate data analysis, 7<sup>th</sup> edition, *New York: Prentice Hall*.
- 23- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science* 15(4), 481-494.
- 24- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- 25- Ketkar, S., & Puri, R. (2017). Ambidextrous Human Resource Practices and Employee Performance. *Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets*, July 14-15, 2017, Indian Institute of Technology Delhi, New Delhi.
- 26- Ketkar, S., & Puri, R. (2017). Ambidextrous Human Resource Practices and Employee Performance. *Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets*, July 14-15, 2017, Indian Institute of Technology Delhi, New Delhi.
- 27- Kirilov, I. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector. *Doctoral dissertation, Walden University*.
- 28- Köhler, C., Sofka, W., & Grimpe, C. (2009). Selectivity in search strategies for innovation: from incremental to radical, from manufacturing to services (No. 09-066). *ZEW Discussion Papers*.
- 29- Kruger, J.P. (2010). A study of strategic intelligence as strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. *Master thesis, University of South Africa*.
- 30- Kuhlman, S., Boekholt, P., Georghiou, L., Guy, K., Héraud, J. A., Laredo, P. ... & Rip, A. (1999). Improving Distributed Intelligence in Complex Innovation Systems. *Final report of the Advanced Science and Technology Policy Planning Network (ASTPP). Karlsruhe, Fraunhofer ISI*.
- 31- Maccoby, M. (2001). Successful Leaders Employ Strategic Intelligence. *Research Technology Management*, 44(3), 58-60.
- 32- Maccoby, M. (2015). Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change. *New York, NY: Oxford University Press*.
- 33- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50 (3), 32-40.
- 34- Maccoby, M., Margolies, R., & Onderick-Harvey, E. (2004). To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence. *Factor in Talent*, 1-9.
- 35- Maccoby, M., Norman, C. L., Norman, C. J., & Margolies, R. (2013). Transforming health care leadership: A systems guide to improve patient care, decrease costs, and improve population health. *Published by John Wiley and Sons*.
- 36- Maghrabi, R. O., Oakley, R. L., Thambusamy, R., & Iyer, L. S. (2011). The Role of Business Intelligence (Bi) in Service Innovation: An Ambidexterity Perspective.

- In AMCIS: Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems, Detroit, Michigan.***
- 37- Maghrabi, R. O., Oakley, R. L., Thambusamy, R., & Iyer, L. S. (2011). The Role of Business Intelligence (Bi) in Service Innovation: An Ambidexterity Perspective. ***In AMCIS: Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems, Detroit, Michigan.***
- 38- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. ***Organization science***, 2(1), 71-87.
- 39- McDowell, D. (2009). Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users. ***Published in the United States of America by Scarecrow Press.***
- 40- Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. ***Industrial Marketing Management***, 37(4), 455-470.
- 41- O'Reilly 3rd, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. ***Harvard business review***, 82(4), 74-81.
- 42- Raisch, S., Birkinshaw, J. Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. ***Organization Science***, 20(4), 685-695.
- 43- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). Research Methods for Business Students. ***Pearson education Limited, England.***
- 44- Seitovirta, L. C. (2011). The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making. ***Master thesis, Aalto University.***
- 45- Squalli, J., & Wilson, K. (2014). Intelligence, creativity, and innovation. ***Intelligence***, 46, 250-257.
- 46- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. ***International Journal of Management Reviews***, 15(3), 317-332.
- 47- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. ***California management review***, 38(4), 8-29.
- 48- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. ***The leadership quarterly***, 14(4-5), 545-568.

## **Does the manager's strategic intelligence contribute to the company's organizational Ambidexterity?**

### **Application to industrial companies in the Arab Republic of Egypt**

Dr. Abdel Hakim Ahmed Negm

Dr.. Abu Bakr Haddad Balfakih

#### **Abstract**

**Study objective:** This Study aims to demonstrate the impact of strategic intelligence on organizational ambidexterity, from the point of view of managers and their deputies in medium and small industrial companies, in the industrial zone of New Damietta, Egypt.

**Study methodology:** This Study follows the deductive approach in the research, which is an inferential process based on the causes, by drawing on theories, concepts, or previous studies to build the theoretical framework of the Study, explaining the relationships between the variables and dimensions of the phenomenon, and then the logical generalization of facts.

**Study sample:** The two researchers followed the Quota method because the size of the community was not known, and to provide a classification of the companies in question according to the type of industry, and according to the formula for determining the sample size in the unknown community, at a confidence level (95%) and limits of error (5%). The sample size was (384) individuals, and the sampling unit was represented by the managers of the companies in question and their deputies.

**Study results:** The results showed a significant correlation between the two variables of the Study, and the presence of a significant impact for the dimensions of strategic intelligence: (systems thinking, motivation and empowerment, and partnership) in the two dimensions of organizational Ambidexterity, while the (foresight) dimension did not have a significant effect. While the (vision) dimension affected the (exploitation) dimension, and did not affect the (exploration) dimension, all of that was at a significant level of 0.01, and the (R<sup>2</sup>) value reached 0.50 and 0.65 in the organizational prowess dimension (exploration and exploitation), respectively. The results also showed that there were statistically significant differences between the opinions of the study sample about the two variables of the study, due to the type of industry practiced by the companies under study.

**Study recommendations:** The study recommended the managers of the companies under study and their deputies to continue to employ the method of thinking about systems, empowerment and partnership in managing their companies, because of this impact on achieving organizational Ambidexterity for its. It also recommended linking the exploratory activity with the results of institutional foresight and the company's vision, to better formulate the future of these companies.

**Key terms:** strategic intelligence, organizational ambidexterity, industrial firms.





ISSN: 2708-3659

# AL-Rayan Journal



جامعة الریان  
AL-RAYAN UNIVERSITY

of Humanities & Applied Sciences

Scientific Biannual & Refereed

Volume 4  
Issue 1  
Serial No. 6

June 2021