

تأثير البراعة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار

(دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية)

سامر قواس، د. وحيد عبدان

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة إدلب

الملخص:

هدف البحث إلى دراسة تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال، الهيكل التنظيمي المرن) في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استعمل الاستبيان في جمع البيانات، تكون مجتمع البحث من الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية وهي (جامعة الشمال، جامعة ماري، جامعة المعارف، جامعة الحياة، الجامعة الإسلامية)، وتمثلت عينة البحث من (28) عضو هيئة تعليمية له منصب إداري، إذ اعتمد الباحث أسلوب العينة الشاملة، واستعمل الباحث برنامج spss في تحليل البيانات الإحصائية.

أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية تؤثر إيجاباً وبشكل معنوي في عملية اتخاذ القرار، مع وجود اختلاف في تأثير الأبعاد، إذ جاء بُعد الهيكل التنظيمي المرن الأكثر تأثيراً، إذ فسر نسبة (63.7%) من التباين في اتخاذ القرار، وأوصى البحث بضرورة تعزيز الهيكل التنظيمي المرن وتطوير قدرات الاستكشاف والاستغلال في الجامعات الخاصة لمواكبة التغيرات البيئية والتحديات المحلية

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الاستكشاف، الاستغلال، الهيكل التنظيمي المرن، عملية اتخاذ القرار.

**The Impact of Organizational Ambidexterity on the
Decision-Making Process
(A Field Study on Employees in Private Universities in
Northwestern Syria)**

Samer kawas, Dr. Waheed Abdan

Abstract:

The research aimed to study the impact of Organizational Ambidexterity, with its dimensions (exploration, exploitation, and flexible organizational structure), on the decision-making process in private universities in northwestern Syria. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire for data collection. The research population consisted of private universities in northwestern Syria, namely Al-Shamal University, Mari University, Al-Ma'arif University, Al-Hayat University, and the Islamic University. The research sample included 28 faculty members holding administrative positions, selected using a comprehensive sampling method. The researcher utilized the SPSS program for statistical data analysis.

The results showed that Organizational Ambidexterity positively and significantly influences the decision-making process, with variations in the impact of its dimensions. The flexible organizational structure had the most significant effect, explaining 63.7% of the variance in decision-making. The study recommended strengthening the flexible organizational structure and enhancing exploration and exploitation capabilities in private universities to keep up with environmental changes and local challenges.

Key words: Organizational ambidexterity, exploration exploitation, flexible organizational structure, decision-making process.

1: الإطار المنهجي للبحث

المقدمة:

تُعد البراعة التنظيمية من الموضوعات التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة خلال العقد الماضي على اعتبار أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية بشكل متزامن، إذ يمكن لمنظمات اليوم البحث عن إمكانيات جديدة لتحقيق المواءمة مع البيئة المتغيرة وفي الوقت نفسه توظف الإمكانيات المتاحة لتحقيق الفاعلية والكفاءة. (علوان، 2021، صفحة 444)

يمثل التعليم الجامعي القاعدة الأساسية لترسيخ دعائم التقدم العلمي، ودفع مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتُعد الجامعة إحدى أهم المؤسسات المجتمعية المسؤولة عن تحقيق تقدم وتنمية المجتمعات وقيادة التغيير، لذلك يتوجب عليها أن تطور أدائها باستمرار وتحقق قدرات متزايدة في مواجهة المتغيرات التي تواجهها. (ابراهيم، 2021، صفحة 256) قد أصبحت الجامعات بحاجة لإيجاد إستراتيجيات متجددة مراعية الظروف المتغيرة، لذلك اتجهت الأنظار نحو البراعة التنظيمية، والتي تعمل على مزج التطوير المشترك بين الجامعات وبيئتها، لتصل بها إلى نجاحها ونموها. (الزهراني، 2022، صفحة 318)

وتُعد البراعة التنظيمية إحدى السبل لزيادة قدرة الجامعة في مواجهة التحديات التي تواجهها، بغية تحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال السعي لاستغلال الموارد واستكشاف القرارات الجديدة، وتبني طرق إدارية تقوم على الابتكار. (الشهراني، 2024، صفحة 235)

تهدف عملية اتخاذ القرار إلى الوصول لحلول للمشكلات، وتتضمن مجموعة من المهارات الإدارية، وتُعد عملية مؤثرة على النمو المستقبلي، لذا تحتاج إلى قادة ماهرين في صناعة القرارات، وإلى موارد اقتصادية وقاعدة بيانات شاملة، وهي إحدى الوظائف

الرئيسية للقيادة، وللقادة أثر في تحديد مصير المنظمات من خلال قراراتها. (صالح، 2024، صفحة 224)

أكدت عدة دراسات أهمية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وأهمية تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والتوجه بقرارات مدروسة. (نور، وآخرون، 2019، صفحة 741)

وفقاً لما سبق، ينطلق البحث الحالي من فكرة رئيسة تُعد امتداداً للأطر النظرية السابقة التي أكدت على أهمية البراعة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار، إذ يمكن القول إن للبراعة التنظيمية قدرة حيوية تُمكن المنظمات من تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، ما يعزز مرونتها وكفاءتها في مواجهة التحديات، و عملية اتخاذ القرار، هي جوهر الأداء التنظيمي الذي يتطلب مهارات قيادية متقدمة وقدرة على التوجيه الإستراتيجي لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويُمكن أن يظهر أثر البراعة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار من خلال تعزيز المرونة الإدارية، ودعم الابتكار، و توفير الموارد لاتخاذ قرارات مدروسة.

1-1: الدراسات السابقة:

1-1-1: دراسات تناولت البراعة التنظيمية:

الجدول (1): يوضح دراسات تناولت البراعة التنظيمية

1- دراسة (Elnagar & Abotaleb, 2022)	
Linking between high-performance work practices (HPWPs) and organizational ambidexterity: An Empirical Study. الربط بين ممارسات العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية.	عنوان الدراسة
دراسة تأثير العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء (HPWPs) في البراعة التنظيمية.	هدف الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	قطاع السياحة في مصر، 22 فندق، و 25 وكالة سفر
منهج الدراسة وأداتها	المنهج الوصفي - الاستبانة
أبعاد البراعة التنظيمية	الاستغلال - الاستكشاف
أهم النتائج	<p>مستوى تبني شركات السياحة لأنظمة ممارسات العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية مرتفع، وتساعد أنظمة العمل عالية الأداء في تزويد الفنادق بالقدرات الإدارية والفنية للعمل والنجاح، كما تساهم في تعزيز البراعة التنظيمية، إن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، الأمان الوظيفي، إدارة الأداء، المكافآت والفوائد، صناعة القرار، تصميم الوظيفة) ترتبط بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية.</p>
2- دراسة (Soares, dos Reis, da Cunha, & Neto, 2018)	
عنوان الدراسة	Organizational ambidexterity: a study in Brazilian Higher Education Institution. البراعة التنظيمية: دراسة في مؤسسة التعليم العالي البرازيلية.
هدف الدراسة	فهم كيف يمكن أن تفسر البراعة التنظيمية تباين أحد أهم المتغيرات في مؤسسات التعليم العالي، وهو عدد الطلاب
مجتمع وعينة الدراسة	79 مديراً تنفيذياً في مؤسسات التعليم العالي الرسمي البرازيلي.
منهج الدراسة وأداتها	المنهج الوصفي - الاستبيان

أبعاد البراعة التنظيمية	الاستكشاف-الاستغلال
أهم النتائج	البراعة التنظيمية يمكن أن تفسر التباين في عدد الطلاب بنسبة 20.6%، أما التأثيرات الأخرى تعود لمتغيرات أخرى.
3- (الزهراني، 2022)	
عنوان الدراسة	البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية
هدف الدراسة	دراسة تأثير البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات
مجتمع وعينة الدراسة	(370) عضو من أعضاء هيئة التدريس في (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، جامعة طيبة، جامعة الباحة)
منهج الدراسة وأداتها	المنهج الوصفي-الاستبيان
أبعاد البراعة التنظيمية	الاستكشاف- الاستغلال
أهم النتائج	الجامعات تتمتع بمستوى عالٍ من الاستعداد التنظيمي لدعم الابتكار والتطوير، وجود أثر إيجابي كبير للبراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين
4- دراسة: (الجميعة، الحارثي، 2021)	
عنوان الدراسة	البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف
هدف الدراسة	التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

مجتمع وعينة الدراسة	معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف البالغ عددهم (316)
منهج الدراسة وأداتها	المنهج الوصفي المسحي - الاستبيان
أبعاد البراعة التنظيمية	(الاستكشاف، الاستغلال)
أهم النتائج	توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف وبدرجة عالية، ودرجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية جاءت أعلى من براعة الاستكشاف.

الجدول من إعداد وتجميع الباحث

2-1-1: دراسات تناولت اتخاذ القرار :

الجدول (2): يوضح دراسات تناولت عملية اتخاذ القرار

1- دراسة : د. محمد فكري محمد. (2019)	
عنوان الدراسة	أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات
هدف الدراسة	بيان مدى تأثير الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات
مجتمع وعينة الدراسة	5 بنوك مصرية تجارية (369) فرد من العاملين في هذه البنوك
منهج الدراسة وأداتها	المنهج الوصفي - الاستبيان
أهم النتائج	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للوظيفة في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات.
2- دراسة (العبار و يونس، 2020)	

عنوان الدراسة	أثر التغيير التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية
هدف الدراسة	التعرف على أثر التغيير التنظيمي وأبعاده (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التقني)، على اتخاذ القرارات الإدارية.
مجتمع وعينة الدراسة	جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى، المستشفيات العامة الليبية
منهج الدراسة وأداتها	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج	مستوى التغيير التنظيمي وأبعاده قد كان مرتفعاً، درجة عملية اتخاذ القرارات الإدارية قد كانت متوسطة، وجود أثر إيجابي معنوي للتغيير التنظيمي بأبعاده على اتخاذ القرارات الإدارية.
3-دراسة (Putra & Ali, 2022)	
عنوان الدراسة	Organizational Behavior Determination and Decision Making: Analysis of Skills, Motivation and Communication. السلوك التنظيمي واتخاذ القرار: تحليل المهارات والدافع والاتصال
هدف الدراسة	استكشاف وتحليل تأثير المهارات، والتحفيز، والتواصل على سلوك الأفراد داخل المنظمات، وكيف يؤثر ذلك على عملية اتخاذ القرار
مجتمع وعينة الدراسة	مراجعة الأدبيات السابقة في مجال سلوك الأفراد واتخاذ القرارات في المنظمات من خلال جمع البيانات من المصادر العلمية.
منهج الدراسة وأداتها	منهج المراجعة الأدبية
أهم النتائج	المهارات، والتحفيز، والتواصل تعزز من عملية اتخاذ القرار، السلوك التنظيمي الفعال يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار

3-1-1-: التعقيب على الدراسات السابقة:

تُبرز الدراسات السابقة أهمية البراعة التنظيمية كعامل مؤثر في الأداء المؤسسي بمختلف القطاعات، لا سيما في مجال التعليم العالي. فقد أكدت دراسة (Elnagar & Abotaleb, 2022) أن ممارسات العمل عالية الأداء تساهم في تعزيز البراعة التنظيمية، مما يشير إلى إمكانية تأثيرها أيضاً على عملية اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة من خلال تحسين الكفاءة الإدارية والقدرة على التكيف، كما أوضحت دراسة (Soares et al., 2018) أن البراعة التنظيمية تؤدي وظيفة في تفسير التباين في عدد الطلاب، ما يعكس أهميتها في إدارة المؤسسات الأكاديمية، ويفتح المجال لدراسة علاقتها باتخاذ القرار الأكاديمي، من ناحية أخرى، ركزت دراسة (الزهراني، 2022) على أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، ما يدعم فكرة أن البراعة التنظيمية قد تؤثر بشكل غير مباشر على جودة القرارات الأكاديمية عبر تطوير قدرات صانعي القرار، كما أوضحت دراسة (الجميعي، الحارثي، 2021) أن البراعة التنظيمية تُمارس بدرجات متفاوتة في المؤسسات التعليمية، إذ يتفوق الاستغلال على الاستكشاف، وهو ما قد يكون له انعكاسات على طبيعة القرارات المتخذة في الجامعات الخاصة.

يتضح أن هناك حاجة لدراسة البراعة التنظيمية في سياق الجامعات الخاصة شمال غرب سوريا، خاصةً فيما يتعلق بتأثيرها المباشر في عملية اتخاذ القرار، وهي الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها، ما يساهم في تطوير نماذج إدارية أكثر كفاءة في هذا المجال.

أيضاً فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت عملية اتخاذ القرار كشف الدراسات السابقة عن الأبعاد الرئيسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، إذ سلطت الضوء على العوامل التنظيمية والسلوكية التي تعزز جودة القرارات داخل المؤسسات. كما تبرز أهمية البيئة التنظيمية، التي تشمل الثقافة التنظيمية، والتغيير التنظيمي، والسلوك

التنظيمي، في دعم عملية صنع القرار الفعّال، ومن الجوانب المهمة التي يمكن استخلاصها أن اتخاذ القرار يتأثر بمدى توافر البراعة التنظيمية، التي تُعد من العوامل الأساسية في البيئة التنظيمية وتعزز قدرة المؤسسات التعليمية في المنافسة والتميز.

تساهم الدراسة الحالية في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير البراعة التنظيمية على القرارات الأكاديمية، أيضا الدراسات السابقة تناولت بعددين للبراعة التنظيمية هما الاستكشاف والاستغلال، وبينما الدراسة الحالية تناولت بُعد آخر هو الهيكل التنظيمي المرن، هذا التوسع في الأبعاد خطوة جديدة يمكن أن توفر رؤى إضافية لم يُتطرق إليها، ويشكل إضافة بحثية تمثل فجوة بحثية تستحق الاستكشاف بشكل أعمق.

2-1: مشكلة البحث:

في ظل التحديات الأكاديمية والإدارية المتزايدة التي تواجهها الجامعات الخاصة، خاصةً في مناطق الأزمات مثل شمال غرب سورية، تبرز الحاجة إلى تعزيز قدرات هذه المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرار، وعلى الرغم من أن البراعة التنظيمية تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتحديات الداخلية والخارجية، إلا أن الأدبيات البحثية لم تُعطِ اهتماماً كافياً لدراسة دور البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستكشاف، الاستغلال، الهيكل التنظيمي المرن) في تحسين فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية، وخاصة في الجامعات الخاصة في المناطق التي تشهد أزمات، هذا الغياب في الأدبيات يخلق فجوة بحثية تتعلق بفهم كيفية استغلال الجامعات الخاصة لمواردها الحالية، وخلق فرص جديدة من خلال تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية، وكيف يمكن لهذه الأبعاد أن تسهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار في بيئات معقدة وغير مستقرة، لذلك يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين البراعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستكشاف، الاستغلال، الهيكل التنظيمي المرن) وفعالية اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في شمال غرب سوريا، وذلك لسد هذه الفجوة البحثية وتقديم رؤى عملية تسهم في تطوير هذه المؤسسات. ما يبرز الحاجة إلى التساؤل العام التالي:

هل للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف - الاستغلال - الهيكل التنظيمي المرن) تأثير في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية؟ والذي بدوره يطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية في الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية؟

2. ما هو واقع عملية اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية؟

3. ما هو تأثير البراعة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية؟

3-1: أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

1. يُعد هذا البحث الأول من نوعه الذي يتناول العلاقة بين البراعة التنظيمية واتخاذ القرار على حد علم الباحث.
2. تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها إذ يُعد مفهوم البراعة التنظيمية مفهوم حيوي في علم الإدارة الحديثة، وعامل هام في التكيف مع التغيرات المستمرة والمخاطر، وعملية اتخاذ القرار الفعال التي تُعد أساس نجاح أي مؤسسة، لاسيما أنه يتطرق إلى هذه الأبعاد داخل مؤسسات تعليمية خاصة.

الأهمية العملية:

1. توفير معلومات للجامعات الخاصة تساهم في عملية اتخاذ القرار.
2. المساهمة في دعم عملية اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات البحث.

4-1: أهداف البحث:

1. التعرف على واقع البراعة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة.

2. بيان واقع عملية اتخاذ القرار في الجامعات محل الدراسة.
3. توضيح تأثير البراعة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات محل الدراسة.

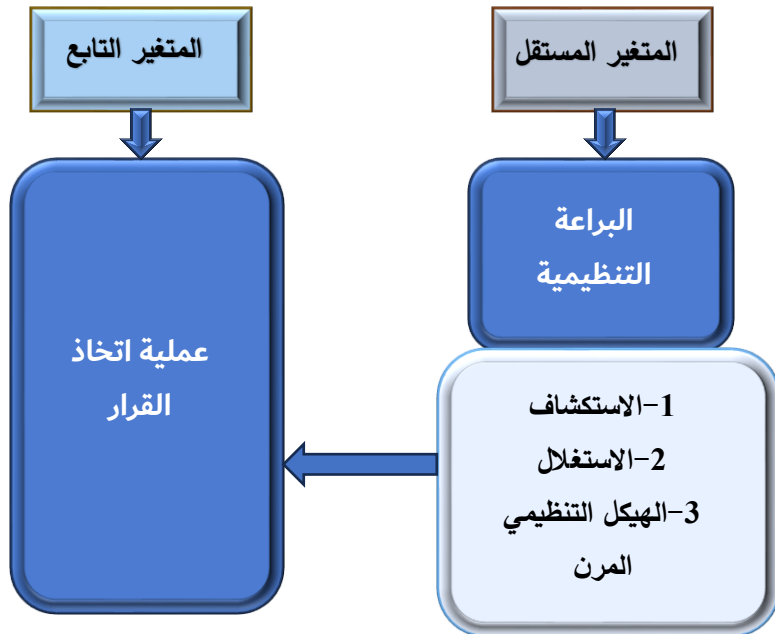
5-1: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف- الاستغلال- الهيكل التنظيمي المرن) في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية، ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير معنوي للاستكشاف في عملية اتخاذ القرار.
2. لا يوجد تأثير معنوي للاستغلال في عملية اتخاذ القرار.
3. لا يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي المرن في عملية اتخاذ القرار.

6-1: منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

7-1: نموذج البحث: يوضح الشكل (1) نموذج البحث.



8-1: مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية وهي (جامعة الشمال، جامعة ماري، جامعة المعارف، جامعة الحياة، الجامعة الإسلامية) وتمثلت عينة البحث من (28) عضو هيئة تعليمية بمنصب إداري، إذ اعتمدنا أسلوب العينة الشاملة.

الجدول (3): يوضح مجتمع وعينة البحث

اسم الجامعة	عدد الكادر	عدد الاستبيان المسترد
جامعة الشمال	8	8
جامعة ماري	6	6
جامعة المعارف	5	5
جامعة الحياة	6	6
الجامعة الإسلامية	3	3
المجموع	28	28

المصدر من اعداد الباحث

2: الإطار النظري:

1-2: المبحث الأول: البراعة التنظيمية

1-1-2: مفهوم البراعة التنظيمية

إن فكرة البراعة التنظيمية تنبثق من أن البيئة المحيطة بالمنظمات تفرض العديد من التناقضات والتي يجب التعامل معها بإيجابية، وعلى الرغم من أنه لا يمكن تسوية هذه التناقضات بالكامل إلا أن المنظمات البارعة تمتلك القدرة على تحقيق التوافق بين هذه المتناقضات، وبالتالي تحقيق دعم القدرة التنافسية للمنظمة. (حسانين،

2021، صفحة 73) ،فالبراعة التنظيمية قدرة المنظمة على إدارة متطلبات العمل الحالية بكفاءة، وفي الوقت نفسه القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. (Tariq, et al , 2022, p.403) وهي قدرة المنظمة على استثمار الكفاءات المتاحة، واستكشاف الكفاءات والموارد الجديدة، وإيجاد حالة من التوازن بين الاستكشاف والاستغلال من أجل أداء متفوق. (Taroday, 2016, p. 39)

2-1-2: أهمية البراعة التنظيمية:

تتجلى أهمية البراعة التنظيمية في كونها تساعد المديرين على التعامل مع معلومات كثيرة وبدائل عدة لاتخاذ القرار، وتمكن المنظمات من تنويع مهاراتها، وتُعد الطريق الأكثر فاعلية في تحسين الأداء، (خلف، وآخرون، 2022، صفحة 11)، كما تمثل البراعة التنظيمية صورة من صور المنظمات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيد مع معطيات البيئة المتغيرة، فتجعل المنظمة في حركة مستمرة لمواجهة التحديات. (جرغون، 2019، صفحة 36)

2-1-3: خصائص البراعة التنظيمية:

حدد كل من (عبد العزيز) و (إبراهيم و فريد) خصائص البراعة التنظيمية بما يلي:

1. إن البراعة التنظيمية تتميز بتحسين الإستراتيجيات المتبعة، والتكيف مع الاضطرابات البيئية، وموائمة الأنشطة عبر مختلف المستويات التنظيمية.
2. إن البراعة التنظيمية تتضمن استكشاف المعرفة واستغلالها، وتجنب الفشل والتعلم من الأخطاء، وإجراء تغييرات جذرية وروتينية داخل المنظمة والمحافظة على هوية المنظمة.
3. القدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية وتشكلها حسب تغيرات السوق والتقنيات. (عبد العزيز ، 2022، صفحة 830)
4. إدراك الفرص واقتناصها والحد من تهديدات البيئة الخارجية.
5. تشجيع العاملين على الإبداع، والابتكار الذاتي الذي يحقق رؤية المنظمة.

6. تطوير أنشطة مستحدثة تساهم في التوسع بأعمال المنظمة بحيث تحقق لها الميزة التنافسية. (إبراهيم و فريد، 2024، صفحة 696)

4-1-2: أبعاد البراعة التنظيمية:

1- الاستكشاف: يعني البحث والتركيز على إبداع المنتج والنمو لغرض ضمان الفاعلية المستقبلية، وإيجاد المرونة من خلال مدخل منفتح على التعلم والتجربة المباشرة بالمشاريع الإبداعية ذات المخاطرة العالية. (الباعدي، رشيد، 2022، صفحة 187)

2- الاستغلال: هو عملية استراتيجية تهدف إلى الاستفادة من الموارد الحالية عن طريق تحسينها أو تحسين استعمالها. (Brand , et al, 2022, p. 5) إذ تركز أنشطة الاستغلال على تنفيذ وتعزيز عمليات التغيير المستمر بُغية تحقيق تحسينات فعّالة على الخدمات الحالية لتعزيز جودتها وقيمتها، والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات بما يتماشى مع الاحتياجات وتطلعات العملاء. (Soares, et al, 2018, p. 37)

3- الهيكل التنظيمي المرن: هو الهيكل الذي يعمل على تحقيق التكيف للمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة وبأسلوب كفوء، وإدارة الطلبات المتناقضة من خلال تطوير الآليات الهيكلية، وبالتالي توليد المرونة الهيكلية. (صالح، سليمان، 2020، صفحة 114)

4-2: المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

1-2-2: مفهوم عملية اتخاذ القرار:

ذكر (الطويل) أن عملية اتخاذ القرار هب عملية اختيار حل معين من بين عدة حلول متاحة في بيئة العمل لحل مشكلة معينة، (الطويل، 2022، صفحة 253)، وعرفها أيضاً (Putra, 2022) بأنها عملية تحليل المشاكل وتحديد البدائل واختيار البديل الأفضل لحل المشاكل وتنفيذ وتقييم تنفيذ القرارات. (Putra & Ali, 2022, p. 422)

2-2-2: أهمية عملية اتخاذ القرار:

تُعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في المحور الذي تدور حوله الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري، فالعملية الإدارية وعملية اتخاذ القرار مترادفتان، فالمدیر لا يستطيع ممارسة أعماله دون اتخاذ سلسلة من القرارات. (بلخامسة، بوربونة، 2023، ص 51)

3-2-2: مراحل عملية اتخاذ القرار:

المرحلة الأولى: جمع المعلومات والتي تتضمن: تحديد المشكلة والهدف، اقتراح البدائل الممكنة، ثم المرحلة الثانية: المقارنة والاختيار والتي تتضمن مقارنة البدائل وتقييمها، اختيار البديل المناسب، أما المرحلة الثالثة: هي مرحلة التنفيذ والتقييم والمتابعة والتي تتضمن تنفيذ القرار المختار، مراقبة التنفيذ والتقييم والمتابعة، تتم المراحل السابقة بكفاءة وتحقق النتائج المرجوة إذا كانت في بيئة إدارية مهيأة لاتخاذ القرار المناسب، وتحققت عوامل مشاركة كافة الأطراف في عملية اتخاذ القرار. (الطويل، مرجع سبق ذكره، 2022، صفحة 253)

4-2-2: أنواع القرارات:

حدد (صالح، 2024) أنواع القرارات بما يلي:

- 1- قرارات إستراتيجية: هي القرارات التي تتخذها المنظمة في المستويات العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية.
- 2- قرارات تشغيلية: هي القرارات التي تختص بتحويل المدخلات إلى مخرجات داخل المنظمة، وهي القرارات التي تتعلق بتنفيذ وإنجاز العمل داخل المنظمة.
- 3- قرارات تكتيكية: هي القرارات التي تهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وتوزيع العمل وقنوات الاتصال، وتوفير الموارد البشرية والمالية والبيانات التي تحتاجها المنظمة حالياً ومستقبلاً. (صالح، 2024، الصفحات 250-251)

3: الإطار العملي

3-1: الإحصاءات الوصفية

وصّف الباحث عينة البحث بحساب التكرارات لكل المتغيرات الديموغرافية.
الجدول (4): توصيف العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.

المتغير الديموغرافي	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	93%
	انثى	7%
العمر	من 18 – أقل من 30	0
	من 30 – أقل من 40	36%
	من 40 – أقل من 50	50%
	من 50 فأكثر	14%
الدرجة العلمية	مُدرس	43%
	أستاذ مساعد	32%
	أستاذ	4%
	غير ذلك	21%
سنوات الخبرة	أقل من 2 سنة	14%
	من 2 سنة – أقل من 4 سنوات	11%
	من 4 سنوات – أقل من 6 سنوات	25%
	من 6 سنوات فأكثر	50%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي: إن نسبة الإناث بلغت (7%) أي أن الأغلبية العظمى من الكوادر الإدارية التعليمية من الذكور، يعود ذلك ان الوظائف الإدارية والتعليمية تتطلب ظروف عمل خاصة وهو ما قد يُعد غير ملائم اجتماعياً لبعض الإناث إضافة الى طبيعة المجتمع والتقاليد، لا وجود لأي أفراد تتراوح أعمارهم بين (18-30) وهذا أمر يمكن تفسيره أن هذه الفئة العمرية تكون غالباً "حديثي التخرج والمناصب الإدارية التعليمية تكون عادة بحاجة إلى خبرة ومهارات متقدمة، إن نسبة الأفراد برتبة (أستاذ) يشكلون نسبة (4%) ضمن العينة، قد يعود ذلك إلى قلة المؤهلين نتيجة سنوات الخبرة الطويلة المطلوبة، وهجرة الكفاءات بسبب ظروف الثورة ، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة من (2 إلى 4 سنوات) النسبة (11%) تعكس فترة انتقالية بين اكتساب الخبرة الكافية ومتطلبات سوق العمل، إضافة إلى تفضيل الجامعات لتوظيف الكوادر الأكثر خبرة.

2-3: اختبار المقاييس

أخضع الباحث المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية لمجموعة اختبارات للتأكد من صلاحيتها وهذه الاختبارات هي اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرو نباخ، واختبار الاتساق الداخلي معامل ارتباط سبيرمان.

3-3: اختبار الثبات:

حسبَ الباحث معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) بهدف التأكد من ثبات المقاييس المستعملة في قياس متغيرات الدراسة، والجدول (5) يوضحها وهي أكبر من الحد الأدنى ما يدل على ثبات جيد للمقياس. (Gliem & Gliem, 2003, p. 86)

الجدول (5): معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة

ت	المتغير/ البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	البراعة التنظيمية	14	0.896
1-1	الاستكشاف	5	0.795
1-2	الاستغلال	4	0.788
1-3	الهيكل التنظيمي المرن	5	0.861
2	عملية اتخاذ القرار	6	0.860
3	أسئلة الاستبيان ككل	20	0.899

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

3-4: اختبار الاتساق الداخلي:

عرض الباحث قائمة الاتساق الداخلي باستعمال معامل الارتباط (Spearman)، والجدول رقم (6) يوضح الاتساق الداخلي، إذ حُذف السؤال (1) من الاستكشاف كون معاملته بلغ (0.378) ومعنوية (0.47)، وحُذف السؤالين (5-6) من بُعد الاستغلال بسبب انخفاض معامل الارتباط نسبياً (0.470) و(0.477)، وحذف الأسئلة رقم (7-8-9-10) من بُعد اتخاذ القرار كون معامل الارتباط غير معنوي.

الجدول (6): الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث

القيمة المعنوية Sig	معامل سبيرمان	البعد/ العبارة
		المتغير المستقل/ الاستكشاف
0.000	0.774	تأخذ الجامعة بآراء الكادر لتطوير خدماتها المقدمة
0.000	0.649	تشجع الجامعة الكادر على استكشاف إستراتيجيات جديدة في التعليم
0.001	0.608	تهتم الجامعة باكتشاف المبدعين في كوادرها وطلابها.
0.002	0.626	تسعى الجامعة الى توسع خدماتها في مجالات جديدة.

0.001	0.587	تمتلك الجامعة مهارات في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية.
		الاستغلال
0.000	0.631	تستغل الجامعة الفرص الجديدة.
0.000	0.895	تستقطب الجامعة كوادر ذات مهارات عالية.
0.001	0.592	تجتهد الجامعة في استثمار الإمكانات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية.
0.000	0.655	تسعى الجامعة الى تلبية متطلبات المجتمع حاليا" من خدماتها.
		الهيكل التنظيمي المرن
0.000	0.626	لدى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يساعد على مواجهة التحديات
0.000	0.775	تضع الجامعة الخطط الكفيلة لمواجهة تقلبات سوق العمل.
0.000	0.722	تتفاعل الأقسام التنظيمية مع بعضها البعض ضمن الهيكل التنظيمي فيها بشكل مستمر ما يؤدي إلى تدفق المعلومات بسهولة.
0.000	0.732	تستحدث الجامعة وحدات تنظيمية جديدة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية
0.000	0.701	تضع الجامعة قواعد تنظيمية مرنة لتحسين أدائها.
		المتغير التابع: اتخاذ القرار
0.013	0.465	يحرص متخذو القرار على امتلاك المعلومات حول موضوع القرار .
0.000	0.645	تُتخذ القرارات بشكل سريع.
0.000	0.778	يُشارك العاملون في عملية اتخاذ القرار .
0.000	0.683	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي تُتخذ.
0.000	0.855	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها.
0.000	0.679	هناك آلية واضحة لتنفيذ القرارات للعاملين المرؤوسين.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البراعة التنظيمية، واتخاذ القرار إذ كانت قيمة معامل الارتباط في كل عبارة كانت مقبولة ومعنوية لذلك يمكن قبولها.

3-5: اختبار الفرضيات

الجدول (7): اختبار الاعتدالية

TESTS OF NORMALITY						
نوع الاختبار	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
متغير/بعد	Statistic	df	Sig	Statistic	df	Sig
متغير: البراعة التنظيمية	0.127	28	0.200	0.959	28	0.322
الاستكشاف	0.162	28	.058	0.935	28	0.084
الاستغلال	0.161	28	.060	0.961	28	0.373
الهيكل التنظيمي المرن	0.217	28	.002	0.914	28	0.025
متغير: عملية اتخاذ القرار	0.139	28	0.179	0.959	28	0.322

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول (7) أن متغيرات الدراسة الرئيسية تتبع التوزيع الطبيعي لذلك وجب استعمال الاختبارات التوزيع الطبيعي في اختبار الفرضيات.

3-6: درجة توفر الأبعاد في عينة البحث والأهمية النسبية:

من خلال الجدول رقم (8) أظهر بُعد الاستغلال أعلى مستوى تطبيق، إذ بلغ متوسطه الحسابي 4.06، بنسبة أهمية 81.2%، ما يعكس كفاءة الكادر الإداري في استغلال الموارد والفرص المتاحة بفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة، وجاء بُعد الاستكشاف في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.98 وأهمية نسبية 79.6%، ما يشير إلى توجه واضح نحو البحث عن فرص جديدة وتبني إستراتيجيات مبتكرة، أما الهيكل التنظيمي المرن فقد سجل متوسطاً حسابياً 3.65 وأهمية نسبية 73%، ما يعكس توفر درجة معينة من المرونة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية، لكنها لا تزال أقل

تطبيقاً مقارنة بالأبعاد الأخرى، بشكل عام، بلغت البراعة التنظيمية متوسطاً حسابياً 3.98 وأهمية نسبية 77.8%، مما يدل على مستوى جيد من التطبيق، وأخيراً، جاء اتخاذ القرار بمتوسط حسابي 3.83 وأهمية نسبية 76.6%، مما يعكس واقعية ودقة عملية صنع القرار، والتي تتأثر بمستوى البراعة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

الجدول (8): الأهمية النسبية ودرجة الموافقة البراعة التنظيمية واتخاذ القرار

المتغير	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الاستكشاف	3.98	79.6%	0.45	2	موافق
الاستغلال	4.06	81.2%	0.45	1	موافق
الهيكل التنظيمي المرن	3.65	73%	0.59	3	موافق
البراعة التنظيمية	3.89	77.8%	0.42		موافق
اتخاذ القرار	3.83	76.6%	0.57		موافق

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

3-7: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

3-7-1: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال، الهيكل التنظيمي المرن) في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية، إذ يُستخدم نموذج التحليل المتعدد في اختبار الفرضية.

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	B	Beta	T	SIG	Std. Error	VIF	Tolerance
Constant	1.056	-	2.532	0.018	0.417	-	-
استكشاف	0.087	0.087	0.671	0.508	0.130	1.170	0.855
استغلال	-0.22	-0.22	-1.28	0.212	0.173	2.184	0.458
هيكل تنظيمي مرن	0.763	0.798	6.759	0.000	0.113	1.000	1.00
R Square = 0.637				R=0.798			
F=45.67				Sig = 0.000			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل باستعمال برنامج spss

صياغة معادلة النموذج: النموذج الذي يعتمد على نتائج Stepwise Regression

يشتمل فقط على الهيكل التنظيمي المرن كمتغير مستقل معنوي، إذ إن بقية المتغيرات (استكشاف، استغلال) لم تكن معنوية عند إدراجها مع الهيكل التنظيمي المرن، صيغة

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \quad \text{معادلة الانحدار المتعدد:}$$

$$\text{عملية اتخاذ القرار} = 1.056 + 0.763 * \text{الهيكل التنظيمي المرن}$$

تفسير المعادلة: الثابت (Constant)=1.056 يمثل القيمة المتوقعة للمتغير التابع عندما تكون قيمة الهيكل التنظيمي المرن تساوي الصفر، معامل B للهيكل التنظيمي المرن يساوي 0.763، أي أن كل زيادة بمقدار (1) في الهيكل التنظيمي المرن تزداد عملية اتخاذ القرار بمقدار (0.763)، القوة التفسيرية ($R^2 = 0.637$)، يوضح أن (63.7%) من التباين في اتخاذ القرار يُفسَّر بواسطة الهيكل التنظيمي، إن الأبعاد الثلاثة للبراعة التنظيمية ذات تأثيرات فردية، ولكن الهيكل التنظيمي المرن هو البُعد الأكثر أهمية عند تقييم التأثير الكل، بناءً على ذلك، يمكن تفسير أن "الاستكشاف" و"الاستغلال" لهما تأثيرات فردية كما أوضحها (تحليل الانحدار الخطي البسيط)، ولكن عند دمجهما مع "الهيكل التنظيمي"، لم يُسهما بشكل معنوي في تحسين تفسير النموذج.

3-7-2: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي للاستكشاف في عملية اتخاذ القرار، إذ اتبع الباحث نموذج أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط. الجدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	B	Beta	T	SIG	Std. Error
(Constant)	1.93		2.10	0.04	0.92
الاستكشاف	0.47	0.378	2.08	0.04	0.22
Sig =0.04 F=4.34					
R Square =0.143 R =0.378					

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل باستعمال برنامج spss

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ معامل الانحدار الثابت=0.193 يمثل قيمة اتخاذ القرار عندما تكون قيمة الاستكشاف تساوي الصفر، معامل الانحدار للاستكشاف =0.47، يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في الاستكشاف تؤدي إلى زيادة قدرها (0.47) في عملية اتخاذ القرار، Sig = 0.04 الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من 0.05 تشير إلى هناك تأثير معنوي إيجابي للاستكشاف في عملية اتخاذ القرار، R = 0.378 يشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين البراعة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار، $R^2 = 0.143$ يشير إلى أن (14.3%) من التغير في اتخاذ القرار يُفسَّر بواسطة الاستشراف وباقي التأثير يعود لعوامل أخرى، القيم الإحصائية T و F تشير إلى أن التأثير حقيقي، بناءً على ما سبق، يمكن القول إن النموذج المستعمل يفسر نسبة من التباين في اتخاذ القرار، ما يدعم الفرضية بأن: الاستكشاف له تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية على اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية، يفسر الباحث ذلك: بأن الجامعات التي تتبنى نهج الاستكشاف تعمل على تطوير إستراتيجيات مستقبلية مبنية على تحليل دقيق للبيئة، هذه الاستراتيجية تضمن اتخاذ قرارات تسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

3-7-3: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للاستغلال في عملية اتخاذ القرار، إذ اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية.

الجدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	B	Beta	T	SIG	Std. Error
Constant	1.38		1.59	0.12	0.810
الاستغلال	0.605	0.487	2.84	0.009	0.213
F=8.06			Sig =0.009		
R Square =0.237			R =0.487		

بالاعتماد على نتائج التحليل باستعمال برنامج spss

يلاحظ من الجدول (11) أنَّ معامل الانحدار الثابت=0.138 يمثل قيمة اتخاذ القرار عندما تكون قيمة الاستغلال تساوي الصفر، قيمة T ليست معنوية ($Sig > 0.05$)، ما يعني أن الثابت لا يساهم بشكل كبير في النموذج، معامل الانحدار لُبُد الاستغلال=0.605، يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في الاستغلال تؤدي إلى زيادة قدرها (0.605) في عملية اتخاذ القرار، $Sig = 0.009$ الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من 0.05 أي وجود تأثير معنوي إيجابي للاستغلال في عملية اتخاذ القرار، $R = 0.487$ يشير إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين البراعة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار، $R^2 = 0.237$ يشير إلى أن (23.7%) من التغير في اتخاذ القرار يُفسَّر بواسطة الاستغلال وباقي التأثير يعود لعوامل أخرى، بناءً عليه، يمكن القول إن النموذج المستخدم يفسر نسبة من التباين في اتخاذ القرار، ما يدعم الفرضية بأن: الاستغلال له تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية على اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في شمال غرب سورية، يفسر الباحث ذلك: بقدرة الجامعات على تحقيق الاستفادة المثلى من مواردها المتاحة، سواء كانت بشرية أو مالية أو غيرها. فالاستغلال الفعّال لهذه الموارد يسهم في تحسين جودة العمليات الإدارية وتعزيز الكفاءة، ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات

أكثر دقة، وفي ظل السياق المحلي، إذ تفرض الموارد المحدودة والتحديات قيوداً على الأداء، يصبح الاستغلال الأمثل للموارد عنصراً أساسياً لضمان استمرارية المؤسسات وفعاليتها.

4-7-3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي المرن في عملية اتخاذ القرار، واتباع الباحث أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في الاختبار.

الجدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	B	Beta	T	SIG	Std. Error
(Constant)	1.05		2.53	0.018	0.417
الهيكل التنظيمي المرن	0.76	0.798	6.75	0.000	0.113
F=45.67			Sig =0.000		
R Square =0.637			R =0.798		

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل باستعمال برنامج spss

يلاحظ من الجدول (12) أنَّ معامل الانحدار الثابت=1.05 يمثل قيمة اتخاذ القرار عندما تكون قيمة الهيكل التنظيمي المرن تساوي الصفر، معامل الانحدار لُبُعد الهيكل التنظيمي المرن =0.76، يعني أنَّ كل زيادة بوحدة واحدة في الهيكل التنظيمي المرن تؤدي إلى زيادة قدرها (0.76) في عملية اتخاذ القرار، Sig = 0.000 الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من 0.05 تشير إلى هناك تأثير معنوي إيجابي للهيكل التنظيمي المرن في عملية اتخاذ القرار، R = 0.798 يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية جداً بين البراعة التنظيمية واتخاذ القرار، $R^2 = 0.637$ يشير إلى أنَّ (63.7%) من التغير في اتخاذ القرار يُفسَّر بواسطة الهيكل التنظيمي المرن وباقي التأثير يعود لعوامل أخرى، القيم الإحصائية T و F تشير إلى أنَّ التأثير حقيقي، يفسر الباحث ذلك: بأن الجامعات ذات الهياكل التنظيمية المرنة تُتيح تدفقاً سلساً للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، ما يُعزز من كفاءة عملية اتخاذ القرار، في الجامعات شمال غرب

سورية، إذ إن التحديات تتطلب استجابة سريعة، يصبح الهيكل التنظيمي المرن ضرورة وليس خيار لضمان اتخاذ قرارات ملائمة ومناسبة.

الدراسة الحالية سلطت الضوء على الهيكل التنظيمي المرن كُبعد مؤثر في عملية اتخاذ القرار، حيث حقق أعلى نسبة تفسير ($R^2 = 63.7\%$)، ما يعكس أهمية هذا البعد، النتائج تتوافق مع كل من دراسة (Elnagar & Abotaleb, 2022) التي أشارت إلى أن ممارسات العمل عالية الأداء ترتبط إيجابياً بأبعاد البراعة التنظيمية، ما يعزز من الأداء التنظيمي، ودراسة (الزهراني، 2022) التي أظهرت أن البراعة التنظيمية لها تأثير إيجابي على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، جميع الدراسات السابقة التي تناولت اتخاذ القرار (دراسة محمد فكري، 2019 ودراسة العبار ويونس، 2020) أكدت وجود علاقة بين (الثقافة التنظيمية أو التغيير التنظيمي) وعملية اتخاذ القرار، الدراسة الحالية تتفق مع هذه النتائج، لكنها تضيف الربط بين أبعاد البراعة التنظيمية (خاصة الهيكل التنظيمي المرن) وعملية اتخاذ القرار، إذ أثبت أنه العامل الأكثر تأثيراً في اتخاذ القرار.

4: النتائج والتوصيات

الجدول (13) يوضح فرضيات ونتائج وتوصيات البحث

الفرضيات	النتائج	التوصيات
لا يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها في عملية اتخاذ القرار.	للبراعة التنظيمية تأثير إيجابي ومعنوي في عملية اتخاذ القرار. وبُعد الهيكل التنظيمي المرن له تأثير إيجابي معنوي عند دمجه مع بقية الأبعاد، نسبة التباين 63.7%.	تعزيز البراعة التنظيمية عبر تحسين استكشاف الفرص، وزيادة كفاءة استغلال الموارد، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة
لا يوجد تأثير معنوي للاستكشاف في عملية اتخاذ القرار.	الاستكشاف له تأثير إيجابي ومعنوي على اتخاذ القرار، نسبة التباين المفسر بلغت 14.3%.	إنشاء وحدات متخصصة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية بُغية استكشاف الفرص والتحديات، دعم الإدارات بمصادر معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية.
لا يوجد تأثير معنوي للاستغلال في عملية اتخاذ القرار.	الاستغلال له تأثير إيجابي ومعنوي على اتخاذ القرار، نسبة التباين المفسر بلغت 23.7%.	تحسين كفاءة استغلال الموارد البشرية والتكنولوجية، من خلال تقديم برامج تدريبية وتطوير نظم إدارية مبتكرة، تشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد لدعم اتخاذ القرار.
لا يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي المرن في عملية اتخاذ القرار.	الهيكل التنظيمي المرن له تأثير إيجابي ومعنوي في عملية اتخاذ القرار، نسبة التباين 63.7%.	تحسين الهياكل التنظيمية لتسهيل تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، مما يعزز من سرعة اتخاذ القرارات ودقتها.

المصدر من إعداد الباحث

المراجع:

1. أحمد إيمان صالح، ونضال علي سليمان. (2020): دور أبعاد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد (50) الجزء (2)، الصفحات 105-124.
2. أحمد عزمي زكي عبد العزيز. (2022). أثر أبعاد البراعة على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، الصفحات 815-874.
3. أميرة هاتف حداوي، وبشرى عبد النبي حسون. (2024): دور السلوك الاستباقي في تعزيز فاعلية البراعة التنظيمية، مجلة الغري، المجلد (20)، العدد (1)، الصفحات 565-591.
4. بسمة براهيم أحمد نور، أسامة السيد الطبلاوي، ومحمد أبو القمصان عبد الوهاب. (2019): أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات التأمين، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (7)، الصفحات 739-771.
5. بشير محمد العبار، وعادل رايح يونس. (2020): أثر التغيير التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة ميدانية على المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية المجلد (2) العدد (33)، الصفحات 50-59.
6. جيهان زورو سعدو الباعدي، وجمال ريوار رشيد. (2022). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة نورو، محافظة دهوك، مجلة تنمية الرافين المجلد 41 العدد 134، الصفحات 172-199.
7. رانية بلخامسة، ومريم بوربونة. (2023). أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

8. سرور بشير علي الطويل. (2022). أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، المجلد (5)، العدد (4)، الصفحات 246-264.
9. سهام أحمد محمد علوان. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية، العدد (45) الجزء (4)، الصفحات 371-546.
10. محمد صبري الأنصاري ابراهيم. (2021). القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، المجلد 18، العدد 109، الصفحات 253-372.
11. محمد أحمد موسى الشهراني. (2024). واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد (38)، الصفحات 233-252.
12. د. محمد فكري محمد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49(4)، الصفحات 287-326.
13. نشوه السيد شرف الدين إبراهيم، وشريف محمد فريد. (2024). أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء، مجلة بنها للعلوم العدد (3)، الجزء (2)، الصفحات 689-713.
14. وفاء محمد عبد الرحمن جرجون. (2019). التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.
15. وفاء عايض معيوض الجميعي، نولى عيد مخضور الحارثي (2021). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 36(4)، الصفحات 479-516.

المراجع الأجنبية:

16. Brand, M. J., Gemser, G., Maccow, D., & Sorge, A. (2022). The use of exploration and exploitations strategies for internationalization by old and new economy SMES. Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Babson college, Massachusetts, USA, (pp. 1-24).

- 17.** Elnagar, A. K., & Abotaleb, S. A. (2022). Linking between high-performance work practices (HPWPs) and organizational ambidexterity: An Empirical Study. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(1/2), pp. 93-107.
- 18.** Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.*, (pp. 82-88). Columbus City
- 19.** Putra, R., & Ali, H. (2022). Organizational behavior determination and decision making: analysis of skills, motivation and communication. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, Volume 3, Issue 3, pp. 420-431.
- 20.** Soares, J. L., dos Reis, D. R., da Cunha, J. C., & Neto, P. J. (2018). Organizational ambidexterity: A study in Brazilian higher education institutions. *Journal of technology management*, 13(3), pp. 36-46.
- 21.** Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), pp. 401-408.
- 22.** Taroday, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Science - Budapest Management Review* 47(5), pp. 39-52.