

أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة

أ. خديجة إبراهيم شتوان^{1*}، أ. أحمد محمد النعاجي²

¹ محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة

<https://orcid.org/0009-0002-0228-6359>

² وزارة الخارجية والتعاون الدولي

<https://orcid.org/0009-0008-2534-7402>

بريد المؤلف المراسل: Ahmed.M.Elnaaji@gmail.com² K.shetwan@eps.misuratau.edu.ly¹

<https://doi.org/10.36602/jsrhs.2025.2.2.16>

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة، إضافةً إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي ومستوى تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة قيد البحث، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات الكمية والنوعية عن واقع الظاهرة المدروسة، ثم تحليلها واستنباط أهم خصائصها، والكشف عن العلاقات بين العوامل المؤثرة فيها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من جميع القيادات الإدارية والبالغ عددهم (57) فرداً. ونظراً لتجانس المجتمع، تم اختيار أسلوب الحصر أو المسح الشامل، وبعد التوزيع، كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو (56) وبنسبة استجابة (98%). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد أظهرت النتائج أن التفكير الاستراتيجي يمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز البراعة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية بالشركة الليبية للموانئ، ولا سيما بعدي الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أشارت إلى أن الخبرة الطويلة لدى القيادات تدعم القدرة على التفكير الاستراتيجي، إلا أن تطوير البراعة الاستراتيجية يتطلب مزيداً من الاستثمار في التدريب والتعليم المتخصص لتعزيز مهارات الابتكار والتكيف التنظيمي، لذلك توصي الدراسة بضرورة تحديد مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تقدم البراعة الاستراتيجية وتقييم فعالية العمليات المرتبطة بها، وبما يضمن متابعة مستمرة وتعديلات سريعة عند الحاجة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي-تعزيز البراعة الاستراتيجية-الإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ ببلدية مصراتة.

Abstract:

This study investigates the impact of strategic thinking and its dimensions on enhancing strategic agility among administrative leaders at the General Administration of the Libyan Ports Company in Misrata. It also examines the level of leaders' practice of strategic thinking and the extent of strategic agility within the administration. A descriptive methodology was employed, using a questionnaire distributed to all 57 administrative leaders, with 56 valid responses (98% response rate). Data were analyzed using SPSS.

Findings reveal that strategic thinking significantly enhances strategic agility, particularly through future vision and strategic decision-making. While extensive experience supports strategic thinking, further investment in specialized training is needed to strengthen innovation and organizational adaptability. The study recommends establishing clear performance indicators to monitor and evaluate strategic agility effectively, ensuring continuous improvement and prompt adjustments as needed.

Keywords: Strategic Thinking– Enhancing Strategic Agility– General Administration of the Libyan Ports Company in Misrata Municipality

1. المقدمة:

تُعد البراعة الاستراتيجية عنصرًا حيويًا لنجاح الشركات في عالم يتسم بالتغيير السريع والمنافسة الشديدة، إذ تُشير إلى قدرة المنظمة على التكيف السريع والمرن مع التغيرات في بيئة الأعمال، سواء كانت هذه التغيرات ناتجة عن عوامل اقتصادية أو تكنولوجية أو تنافسية أو اجتماعية. كما تشمل القدرة على تعديل الاستراتيجيات والخطط استجابةً للتغيرات المفاجئة في السوق والتعرف السريع على الفرص الجديدة، مثل الابتكارات أو التغيرات في سلوك المستهلكين، واستغلالها قبل المنافسين (عماري، 2022؛ أحمد، الأمين، 2022؛ محمود، عبد الله، 2023). علاوة على ذلك، تساهم البراعة الاستراتيجية في تحديد وتخفيف المخاطر المحتملة من خلال استراتيجيات بديلة أو إجراءات احترازية، وتعمل على تشجيع ثقافة التعاون والابتكار داخل المنظمة لتطوير أفكار جديدة وتطبيقها بسرعة، وبالتالي فإنها تمثل أداة ضرورية تساعد المنظمات في بيئات العمل الديناميكية على البقاء والمنافسة بفعالية، وتحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل وزيادة الاستدامة والنجاح (مالك، 2023؛ محمود، قادر، 2023).

كما ظهر مصطلح التفكير الاستراتيجي في القرن العشرين، ويُعد من المفاهيم الحديثة نسبيًا في علم الإدارة. وقد زاد الاهتمام به نتيجة لتقصي الباحثين مدى فعاليته في تحقيق الأهداف كبدل لأسلوب التخطيط الاستراتيجي، وهو ما أكدته (Mintzberg 1994) حين استعرض المغالطات في التخطيط الاستراتيجي وأوضح قدرة التفكير الاستراتيجي على تجاوزها. وبناءً على ذلك، أشارت الدراسات اللاحقة إلى أن التفكير الاستراتيجي يخدم توجهات المنظمة ويحقق الترابط بين إمكانياتها وواقعها التنافسي (بن مخاشن، عابد، 2023؛ العبيدي وآخرون، 2023؛ عطاري، 2023؛ السبيعي، المرزم، 2023).

من الجدير بالذكر أنه في الثمانينات، شهد التفكير الاستراتيجي نقلة نوعية نتيجة التغير السريع في المنافسة بين المنظمات وظهور التكنولوجيا الحديثة وانتشار العولمة. وبناءً على هذه التحولات، أصبح التفكير الاستراتيجي من الأساليب المعاصرة التي تمكن المنظمات من دراسة اتجاهات العمل البديلة وتحديد الاختيارات التي تتناسب مع وضعها الحالي، مما يعزز موقعها التنافسي، ويعد مدخلًا لتحقيق التفوق الاستراتيجي عبر توليد الأفكار الاستراتيجية الجديدة لتطوير العمليات التنظيمية بشكل مستمر، بهدف الابتكار والإبداع الاستراتيجي (الزهراني، شعبي، 2024؛ محسن، حيدر، 2024؛ أحمد، الحنان، 2024).

وبالتالي، يُمكن القول إن التفكير الاستراتيجي يُمثل جوهرًا أساسيًا في تحقيق البراعة الاستراتيجية، إذ يشير إلى قدرة القيادات على التخطيط للمستقبل، وتحديد الأهداف الرئيسية، واختيار المسارات المثلى لتحقيقها، بالإضافة إلى التحليل العميق للبيئة المحيطة والتنبؤ بالتغيرات المحتملة، واستخدام المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة (عماري، 2022؛ أحمد، الأمين، 2022؛ محمود، عبد الله، 2023؛ محمود، قادر، 2023؛ مالك، 2023) واستنادًا إلى ما سبق، تفترض الدراسة أن كلما امتلكت القيادات بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ

القدرة على التفكير بصورة مبتكرة وتطوير رؤى طويلة الأجل والتخطيط بناءً عليها، كلما تمكنت الشركة من التكيف مع التغيرات، وتحسين الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية في سوق العمل المتغير، وبالتالي تحقيق مركز استراتيجي وتنافسي متميز.

2. الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة فيما يخص متغيرات الدراسة الحالية، سوف نستعرض بعض من هذه الدراسات والتي تمكن الباحثين من الاطلاع عليها وهي كالآتي:

أولاً: دراسات تتعلق بالتفكير الاستراتيجي:

1. دراسة بدر (2024) بعنوان: برنامج مقترح في ضوء أبعاد الحكمة لتنمية التفكير الاستراتيجي ومهارات فعالية الحياة لدى الطالبات معلمات الفلسفة والاجتماع، هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج مقترح في ضوء أبعاد الحكمة لتنمية التفكير الاستراتيجي ومهارات فعالية الحياة لدى الطالبات معلمات الفلسفة والاجتماع. تم إعداد برنامج في ضوء أبعاد الحكمة، كما تم إعداد مقياس التفكير الاستراتيجي في مهارات (التفكير المنظومي - التأمل - استشراف المستقبل)، واختبار مواقف في أبعاد فعالية الحياة، وتكونت عينة البحث من (25) طالبة من طالبات الفرقة الثالثة شعبة الفلسفة والاجتماع بكلية البنات جامعة عين شمس، وتم استخدام التصميم التجريبي ذو المجموعة الواحدة. وبعد تدريس البرنامج المقترح، و تطبيق أدوات القياس قبليةً وبعدياً، وإجراء التحليلات الإحصائية أشارت النتائج إلى فاعلية البرنامج المقترح القائم على أبعاد الحكمة في تنمية التفكير الاستراتيجي ومهارات فعالية الحياة لدى الطالبات معلمات مجموعة البحث، وأشارت النتائج إلى فاعلية البرنامج المقترح القائم على أبعاد الحكمة في تنمية التفكير الاستراتيجي ومهارات فعالية الحياة لدى الطالبات المعلمات مجموعة البحث، كما أوصت الدراسة بضرورة تضمين أبعاد الحكمة ضمن برامج إعداد الطلاب معلمي الفلسفة والاجتماع، وعقد ورش عمل، ودورات للتوعية بأهمية دراسة الحكمة وأبعادها للمعلمين أثناء الخدمة، لما لذلك من مردود إيجابي وفعال في رفع مستوى الوعي الشخصي والتدريسي والحياتي لديهم، ومن ثم نقل هذا الوعي لطلابهم.

2. دراسة (الزهراني، شعبي، 2024) بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابتكار الحكومي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التفكير الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) في تحقيق الابتكار الحكومي من وجهة نظر موظفي وزارة العدل في محافظة جدة، بالإضافة للكشف إذا كانت هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو العلاقة بين متغيري الدراسة (التفكير الاستراتيجي، والابتكار الحكومي) تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المرتبة الوظيفية، نوع الوظيفة)، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (640) موظف، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما توصلت إلى ضرورة تطبيق مفهوم ممارسة التفكير الاستراتيجي وزارة العدل وتعزيز أبعاده، وضرورة متابعة تدريب الموظفين على تحليل العوامل البيئية المختلفة، والتنبؤ بالفرص والتحديات القادمة.

3. دراسة أحمد، الحنان (2024) بعنوان: استخدام أنموذج مكارثي في تدريس الدراسات الاجتماعية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر استخدام أنموذج مكارثي في تدريس الدراسات الاجتماعية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التجريبي (التصميم شبه التجريبي للمجموعة التجريبية الواحدة ذات الاختبار القبلي والبعدي)، وتم تصميم مرجع وحده في تدريس الدراسات الاجتماعية في ضوء أنموذج مكارثي، وتم

اعداد اختبار التفكير الاستراتيجي، وتم تطبيق أداة البحث على عينة من تلاميذ الصف الثاني الإعدادي بمدرسة البستان الإعدادية عددها (30) تلميذا وتلميذة، كما توصلت لوجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات التلاميذ المجموعتين الضابطة والتجريبية على اختبار التفكير الاستراتيجي لصالح المجموعة التجريبية، مما يدل على فاعلية الأنموذج في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى عينة البحث.

4. دراسة العبيدي وآخرون (2023) بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابداع المنظمي لمنظمات الاعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المستشفى الدولي الأهلي، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابداع المنظمي، وقد تم اختيار مجتمع وعينة البحث بشكل قصدي في المستشفى الدولي الاهلي لكونها تتمتع باستقلالية مالية وإدارة ولها القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بها وكان حجم العينة (50) فرداً مكونة من الكادر الطبي والإداري في المستشفى، كما توصلت لوجود علاقة وقوة تأثير بين التفكير الاستراتيجي والابداع المنظمي بشكل اجمالي، ماعدا التفكير المنظمي والفرضي مع روح المجازفة على المستوى الفرعي.

5. دراسة (السبيعي، المرزم، 2023) بعنوان: متطلبات تطوير أداء مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التفكير الاستراتيجي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد التفكير الاستراتيجي، واستخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي لجمع البيانات وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة. والعينة من الخبراء من الأمانة العامة لإدارات التعليم والبالغ عددهم (20) خبير، كما توصلت إلى ضرورة المتابعة المستمرة للمستجدات والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية. وكذلك الإعداد الأكاديمي العالي في مجال الإدارة والتخطيط والإشراف.

5. دراسة الشمري، الشعار (2021) بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي في الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، والمنظور الشمولي، والتفكير النظمي، والفرص الذكية) في الأولويات التنافسية بأبعادها (الجودة، والمرونة، والتسليم، والابتكار) في شركات الأدوية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، واستخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل للمجتمع المدروس بلغ تعداد (112) فرداً. توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى اهتمام شركات الأدوية الأردنية بالتفكير الاستراتيجي الأولويات التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتفكير الاستراتيجي بدلالة أبعاده في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية، حيث كان الأثر معنوياً لجميع أبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء بعدي التفكير النظمي والمنظور الشمولي، كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها التوصية للإدارات العليا في شركات صناعة الأدوية الأردنية بتشجيع الموظفين وتحفيزهم على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية، وتقديم التفكير الاستراتيجي على التفكير التقليدي المحدود عند تطوير استراتيجيات هذه الشركات في المستقبل.

ثانياً: دراسات تتعلق بالبراءة الاستراتيجية:

1. دراسة أمين (2024) بعنوان: دور البراءة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة تطوير أداء الجامعات، وهدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم وأبعاد رأس المال الفكري، ومدى توافره بالجامعات المصرية، وتحديد مفهوم البراءة الاستراتيجية وامكاناتها في تنمية رأس المال الفكري، ثم الكشف عن طبيعة العلاقة بين البراءة الاستراتيجية ورأس المال الفكري بالجامعات

المصرية. ثم صياغة تصور مقترح لدور للبراءة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة عن طريق المنهج الوصفي وتصميم استبانة وتقديمها من خلال الانترنت لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية إلى عدد من النتائج، من بينها انخفاض مستوى رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في الجامعات المصرية، ووجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال البشري والمجموع الكلي للبراءة الاستراتيجية، ووجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال الهيكلي أو التنظيمي والمجموع الكلي للبراءة الاستراتيجية، ولا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال الاجتماعي أو العلاقتي والمجموع الكلي للبراءة الاستراتيجية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن البراءة الاستراتيجية تسعى إلى التطوير على مستوى الجامعات، وأن فهم وإدراك أبعاد البراءة الاستراتيجية في سياق العمل يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وأن تنمية رأس المال الفكري بالجامعات يتطلب القيام بأنشطة الاستكشاف والاستثمار، إضافة إلى أن نشر ثقافة تنظيمية بأهمية البراءة الاستراتيجية وأهمية رأس المال الفكري من عوامل تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات.

2. دراسة هلال (2024) بعنوان: دور القيادة الذكية في تحقيق البراءة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة روائح الورود واد سوف الجزائر، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الذكية بأبعادها الثلاثة (الرؤية والأهداف المشتركة، الثقافة التنظيمية، الذكاء الشعوري) في تحقيقها للبراءة الإستراتيجية، وإبراز مدى تبني المؤسسة المبحوثة لهذه المفاهيم وممارستها ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من 53 عامل من فئة الإطارات بالاعتماد على برنامج SPSS.24 وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع للقيادة الذكية بأبعادها ومستوى متوسط للبراءة الإستراتيجية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها مجتمعة على البراءة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ، وعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لممارسة القيادة الذكية والتي تعزى للسبب والمؤهل العلمي والخبرة، ووجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لممارسة القيادة الذكية والتي تعزى للجنس وعليه أوصت الدراسة على الاهتمام المستمر للقيادة الذكية وضرورة رفع الوعي بأهمية البراءة الإستراتيجية.

3. دراسة محمود، عبد الله (2023) بعنوان: الإنتاج الأنظف ودوره في تحقيق البراءة الإستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من مصانع إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى إمكانية تحقيق البراءة الإستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراءة الهيكلية) في ظل تطبيق الإنتاج الأنظف بأبعادها (استبدال المواد الأولية، إعادة التدوير، التدبير الإداري الجيد، تغيير تقنية الإنتاج، تطوير المنتج، تطوير العملية الإنتاجية)، في عدد من مصانع إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية - العراق، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت البرامج الإحصائية المتمثلة بـ (AMOS-26) و (SPSS-26)، وتم اختيار قطاع الصناعات المياه المعدنية في محافظة السليمانية ميداناً لمبحث، ويمثل عينة البحث (62) من المديرين ورؤساء الأقسام في (7) مصانع مختلفة من مجتمع يساوي (75) فرد، وقام الباحثان بتوزيع استبانة الاستبيان بشكل ميداني كعينة مقصودة، كما توصلت لوجود علاقتي الارتباط الطردي والتأثير الموجب بين الإنتاج الأنظف والبراءة الإستراتيجية.

4. دراسة محمود، قادر (2023) بعنوان: دور القيادة الواعية في دراسة البراءة الاستراتيجية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، وهدفت هذه الدراسة لإيجاد العلاقة والتأثير بين القيادة الواعية بأبعادها (الوعي الذاتي، الوعي والشعور بالآخرين، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف) في تعزيز البراءة الاستراتيجية (براءة الاستكشاف، براءة الاستغلال) للقيادات الأكاديمية في

جامعة كركوك، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة لاعتمادها على المنهج الوصفي وأسلوب المسح الشامل، كما تمثل مجتمع البحث بالقيادات الأكاديمية في جامعة كركوك وتم توزيع (132) استبانة استرجع منها (126) استبانة كان الصالح منها للتحليل عدد (114) استبانة، واستخدم الباحثان مجموعة من الوسائل الإحصائية، كما توصلت لوجود أثر للقيادة الواعية في تعزيز البراعة الاستراتيجية.

5. دراسة مالك (2023) بعنوان: دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابتكاري من خلال متطلبات تطبيق إدارة الجودة: دراسة حالة في ميناء أم قصر الشمالي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البراعة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، الهيكل التنظيمي المرن) في الأداء الابتكاري ببعديه المتمثلة بـ (التعلم التنظيمي والتوجه الريادي) من خلال متطلبات تطبيق إدارة الجودة التي ستمثل بـ (أيزو 45001) ببنوده (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين)، اعتمدت الدراسة المنهجية الكمية في تحليل البيانات واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (136) منتسباً من المختصين في الأنشطة الرئيسية في ميناء أم قصر الشمالي ويتمون إلى (16) قسماً، واستخدمت الدراسة البرامج الإحصائية المتمثلة في (SMARTPLS, SPSS.v.24)، كما توصلت بأن ميناء أم قصر الشمالي من خلال ممارسته للبراعة الاستراتيجية تمكن من الطرق الأمثل لتطبيق إدارة الجودة (أيزو 45001) ودمجه مع الهيكل التنظيمي للميناء ما يؤدي إلى تمكين العاملين في الميناء من خلق المعرفة وتداولها، لينتج عن ذلك نموذج معرفي ملائم لبيئة الأعمال الحالية، لخلق أداء ابتكاري، وهو ما يدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الذي يتبنى الاستباقية والمبادرة لإنجاز العمل بصورة مبتكرة، الذي قد يكون محفوفاً بالمخاطر، ولكنه سيؤدي نماذج عمل ابتكارية.

6. دراسة محمد، عليان (2022) بعنوان: ممارسات الاحتواء العالي ودورها في تعزيز البراعة الاستراتيجية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك، وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة الترابط والتأثير بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والبراعة الاستراتيجية في الجامعات العراقية كركوك نموذجاً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية أعدت لهذا الغرض، إذ شملت (265) من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة كركوك، بالإضافة لاستخدامها مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتحليل الانحدار ومعامل الارتباط (Person)، كما توصلت لوجود ارتباط معنوي بين إدارة الاحتواء العالي وأبعادها وبين البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي.

ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه التشابه: تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيدها على تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية؛ إذ أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتفكير الاستراتيجي بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ، حيث فسّر ما نسبته (89%) من التباين في مستوى تعزيز البراعة الاستراتيجية، وهو ما ينسجم مع الاتجاه العام للبحوث السابقة التي أكدت أهميته في تحسين الأداء المؤسسي. فقد توصلت دراسة (العبيدي وآخرون، 2023) إلى علاقة تأثير إيجابية بين التفكير الاستراتيجي والإبداع المنظمي، بينما أبرزت دراسة (الزهراني، شعبي، 2024) الدور الحيوي لأبعاد التفكير الاستراتيجي الأربعة في تحقيق الابتكار الحكومي. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراستي (بدر، 2024) و(الشمري، الشعار، 2021) في اعتبار التفكير الاستراتيجي متغيراً مؤثراً في تعزيز الأداء المؤسسي، وكذلك مع دراستي (أمين، 2024) و(هلال، 2024) التي ركزت على البراعة الاستراتيجية كمتغير تابع يسهم في رفع قدرة المؤسسات على التكيف والابتكار. وفي الاتجاه ذاته، أثبتت دراسة (مالك، 2023) أن البراعة الاستراتيجية أحد العوامل المحفزة للأداء الابتكاري من خلال متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وتتميز الدراسة الحالية بأنها ركزت على تحليل الأثر المباشر للتفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة

الاستراتيجية في سياق ليبي خدمي بالغ الأهمية، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بالشكل ذاته، مما يعزز من قيمتها العلمية. كما أكدت الدراسة الحالية أهمية الرؤية المستقبلية في تعزيز البراعة الاستراتيجية؛ إذ فسرت ما نسبته (93%) من التباين في المتغير التابع، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (السبيعي، المرزم، 2023) بشأن ضرورة المتابعة المستمرة للمستجدات والتغيرات البيئية بوصفها جزءاً من التفكير المستقبلي. كما دعمت دراسة (الزهراني، شعبي، 2024) ذلك من خلال التركيز على أهمية التنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية.

وفيما يتعلق بجانب الإبداع والابتكار، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتبار الابتكار وحل المشكلات ضمن عناصر التفكير الاستراتيجي، إلا أن نتائجها أوضحت عدم وجود تأثير إحصائي دال لهذا البعد على البراعة الاستراتيجية. بينما توصلت دراسة (العبيدي وآخرون، 2023) إلى دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي، وأكدت دراسة (محمد، عليان، 2022) وجود علاقة بين ممارسات الاحتواء العالي والبراعة الاستراتيجية بما يعزز مستوى الإبداع المؤسسي.

أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث درجة تأثير التفكير الاستراتيجي؛ حيث بينت أن التفكير الاستراتيجي بوجه عام له تأثير قوي في تعزيز البراعة الاستراتيجية، باستثناء بعض المتغيرات الفرعية مثل التحليل والتقييم الاستراتيجي. بينما ركزت دراسة (الزهراني، شعبي، 2024) على جميع أبعاد التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) وأثبتت تأثيراً إيجابياً شاملاً، كما تناولت دراسة (السبيعي، المرزم، 2023) أبعاداً مختلفة للتفكير الاستراتيجي، وأبرزت أهمية التخصص والإعداد الأكاديمي في تطبيقه. أما دراسة (الشمري، الشعار، 2021) فقد ربطت التفكير الاستراتيجي بالأولويات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية ذات الطابع الصناعي الربحي، في حين ركزت الدراسة الحالية على تعزيز البراعة الاستراتيجية داخل مؤسسة خدمية حكومية، بما يعكس اختلافاً في السياق وطبيعة الأداء. كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (هلال، 2024) التي تناولت القيادة الذكية كمتغير مستقل مؤثر في البراعة الاستراتيجية، بينما ركزت هذه الدراسة على التفكير الاستراتيجي كأداة للقيادات الإدارية في تعزيز البراعة، مع اختلاف المؤسسة والعينة والمستوى الإداري.

كذلك تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تحديد تعزيز البراعة الاستراتيجية متغيراً تابعاً؛ إذ كشفت النتائج أن مستوى البراعة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية جاء متوسطاً (3.3548)، وأوضحت أثر التفكير الاستراتيجي عليها. بينما ركزت دراسة (عماري، 2022) على دور القدرات الديناميكية في البراعة الاستراتيجية، مشيرة إلى أن قدرات التكامل لها تأثير أقل، في حين تناولت دراسة (محمود، عبد الله، 2023) أثر الإنتاج الأنظف على تحقيق البراعة الاستراتيجية، بما يدل على اختلاف المتغيرات المستخدمة عن الدراسة الحالية.

وفي السياق نفسه، اعتبرت دراسة (أمين، 2024) البراعة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً يؤثر في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، بينما انعكست العلاقة في الدراسة الحالية التي درست أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية، فضلاً عن اختلاف القطاع البحثي وطريقة اختيار العينة.

ومن حيث العوامل المؤثرة في التفكير الاستراتيجي، تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (الزهراني، شعبي، 2024) التي أثبتت وجود فروق جوهرية تُعزى للخصائص الشخصية (العمر، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي)، بينما رفضت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في كلٍ من التفكير الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية وفقاً للخصائص الديموغرافية للمبحوثين. أما فيما يخص مجتمع الدراسة، فقد ركزت الدراسة الحالية على القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ ببلدية مصراتة. بينما تناولت دراسة (محمود، قادر، 2023) القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، وركزت دراسة (محمد، عليان، 2022) على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة نفسها. كما اختلفت عن دراسة (بدر، 2024) التي استهدفت طالبات مرحلة الإعداد التربوي، في حين استهدفت هذه الدراسة قيادات إدارية تتحمل مسؤولية صنع القرار.

إضافة إلى ما سبق، تختلف الدراسة الحالية من حيث الأدوات والمنهجيات المتبعة؛ إذ اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية وعلى التحليل الوصفي والإحصائي. بينما استخدمت دراسة (أحمد، الحنان، 2024) اختباراً بعدياً لقياس أثر التدريس على التفكير الاستراتيجي، واعتمدت دراسة (محمود، عبد الله، 2023) برنامجاً متقدماً لتحليل البيانات مثل AMOS، في حين اتبعت دراسة (بدر، 2024) منهجاً تجريبياً لتنمية التفكير الاستراتيجي عبر برنامج تدريبي قائم على أبعاد الحكمة، بينما ركزت الدراسة الحالية على قياس واقع إداري قائم دون أي تدخل تجريبي.

وأخيراً يمكن القول بأن الدراسة الحالية تشير إلى اتفاق واسع مع الأدبيات السابقة حول أهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في تعزيز القدرات التنظيمية، إلا أنها تميّزت بإظهار فجوة واضحة بين مستوى مرتفع لممارسة القيادات للتفكير الاستراتيجي ومستوى تعزيز البراعة الاستراتيجية الذي بقي متوسطاً، مما يعكس حاجة المؤسسات الخدمية في ليبيا إلى تعزيز الابتكار والتعلم التنظيمي والمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة.

3. مشكلة الدراسة:

في ظلّ التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الخدمية في ليبيا، تزداد الحاجة أمام الشركات العامة إلى تعزيز مستوى البراعة الاستراتيجية بما يضمن لها التكيف مع المتغيرات وتحقيق التميز والاستدامة. وتُعَدُّ الإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ من الشركات الحيوية التي تؤدي دوراً محورياً في دعم التنمية الاقتصادية والتجارية من خلال تنظيم حركة التجارة وتقديم الخدمات اللوجستية، إلا أنها تواجه تحديات متنامية تهدد قدرتها على الابتكار والتجديد ومواكبة التطورات في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير.

وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية الميدانية التي أجريت داخل الإدارة - من خلال مقابلات شخصية مع عدد من القيادات والعاملين - عن مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالممارسات الداعمة للبراعة الاستراتيجية. إذ تبين وجود حاجة إلى رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ومعالجة الأعطال المتكررة الناتجة عن قصور في أعمال الصيانة، مما يؤثر في استمرارية العمليات التشغيلية. كذلك أظهرت النتائج أن الإجراءات البيروقراطية وضعف التنسيق بين الإدارات يسهمان في تباطؤ إنجاز الأعمال ويحدان من قدرة الإدارة على التحرك بمرونة في مواجهة المستجدات.

إلى جانب ذلك، تبين أن الاستفادة من الخبرات السابقة ما زالت محدودة، وأن آليات تبادل الأفكار وتوليد الحلول الإبداعية غير مفعلة بالشكل المطلوب، وهو ما يقلل من فرص التحسين والتجديد داخل بيئة العمل. كما أظهرت النتائج استمرار الاعتماد على الأساليب اليدوية في إدارة البيانات، الأمر الذي ينعكس سلباً على سرعة الوصول إلى المعلومات ودقتها.

ومن جهة أخرى، لوحظ قصور في البرامج التدريبية الموجهة لتعزيز مهارات التفكير التحليلي والمستقبلي لدى العاملين، فضلاً عن محدودية تخصيص الموارد اللازمة لتجريب الأفكار الجديدة أو تنفيذ مشاريع تطويرية مثل إنشاء أروصفة إضافية أو تقديم خدمات نوعية لشركات

النقل البحري. كما برزت الحاجة إلى توسيع برامج تأهيل الموظفين لتمكينهم من استكشاف فرص التحسين والتعامل بفعالية مع التغيرات في بيئة العمل، بما يعزز من قدرة الإدارة على التحرك الاستراتيجي المرن في مواجهة التحديات. وتشير تلك النتائج إلى أنَّ التحدي الأساسي لا يكمن في التركيز على التفكير الاستراتيجي ذاته، بل في مدى فاعليته في تعزيز البراعة الاستراتيجية داخل الإدارة، أي في تحويل التفكير إلى ممارسات مرنة ومبدعة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. ومن ثمَّ، تبرز الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التحليل والتقييم الاستراتيجي، الابتكار وحل المشكلات، التكيف مع التغيرات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التحسين المستمر والتعلم) في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ، وذلك لتحديد العوامل الأكثر تأثيرًا وتفسيرًا لمظاهر القصور ومقارنتها بما ورد في الأدبيات السابقة، بما يسهم في بناء إطار علمي وعملي يعزز قدرة الإدارة على الابتكار والتكيف في بيئة ديناميكية معقدة. وبناءً عليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

هل يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة؟ وينبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى ممارسة القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التحليل والتقييم الاستراتيجي، الابتكار وحل المشكلات، التكيف مع التغيرات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التحسين المستمر والتعلم)؟
- ما مستوى تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة؟

4. فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي وأبعاده (الرؤية المستقبلية، التحليل والتقييم الاستراتيجي، الابتكار وحل المشكلات، التكيف مع التغيرات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التحسين المستمر والتعلم) في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة.
2. يوجد فروق في إجابات القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول تعزيز البراعة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

5. أهداف الدراسة:

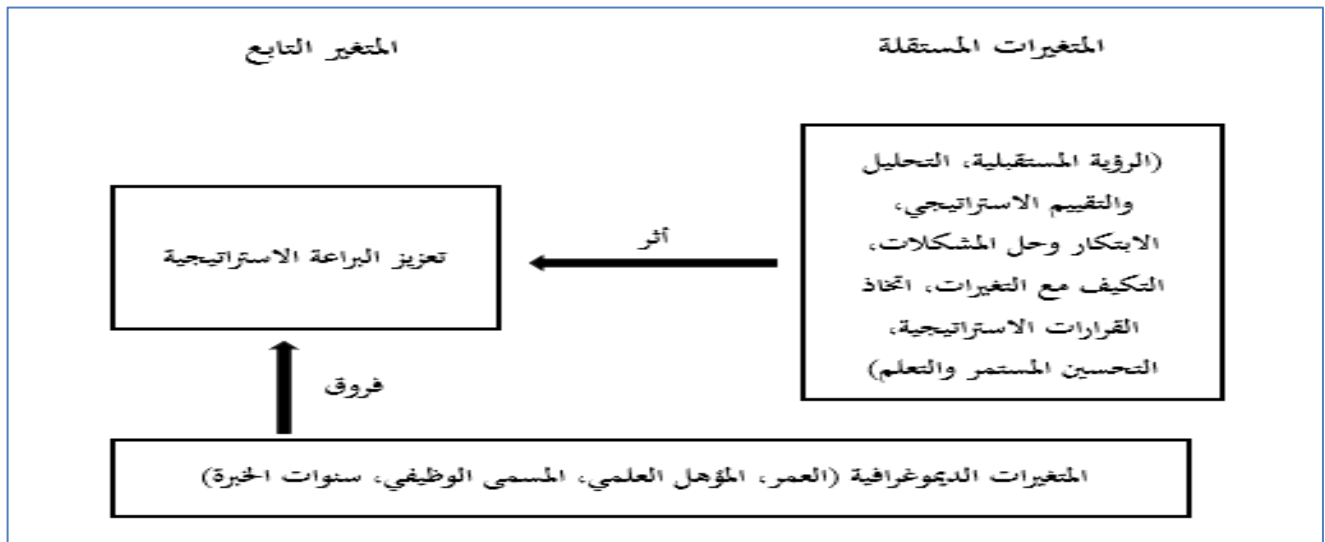
تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة.
2. تحديد مستوى ممارسة القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة للتفكير الاستراتيجي.
3. معرفة مستوى تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة.
4. التعرف على الفروق في إجابات القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول تعزيز البراعة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
5. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات سواء فيما يتعلق بمستوى التفكير الاستراتيجي ومستوى تعزيز البراعة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية بالإدارة قيد البحث، وبما يسهم في تحسين موقعها واستدامتها.

6. أنموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغير التفكير الاستراتيجي والمتغيرات الديموغرافية كمتغيرات مستقلة (Independent Variable)، ومتغير تعزيز البراعة الاستراتيجية كمتغير تابع (Dependent Variable)، كما هو موضح أدناه في الشكل (1).

شكل (1) يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين.

7. أهمية الدراسة:

1. تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الحدثة والندرة النسبية لموضوع الدراسة، وحاجته إلى المزيد من البحث والتحليل، وتُعد إضافة جديدة في حقل الإدارة الاستراتيجية، مما يفتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب أخرى.
2. قلة الدراسات والبحوث العلمية التي جمعت بين هاذين المتغيرين، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة (على حد علم الباحثان) التي تناولت هذه الظاهرة في البيئة الليبية، لذلك جاءت هذه الدراسة لإثراء المعرفة وسد النقص الحاصل في الدراسات العلمية المتعلقة بهذا الموضوع.
3. أما الأهمية العملية فتكمن في سعى هذه الدراسة إلى توفير المعلومات اللازمة للإدارة حول مستوى التفكير الاستراتيجي ومستوى تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإضافة لدراسة الأثر بينهما، حيث يعتبر مفهوم التفكير الاستراتيجي أداة قوية لتحقيق النجاح في قطاع الملاحه وإدارة الموانئ، أما مفهوم البراعة الاستراتيجية فهو أحد مصادر القوة التي تضمن بقاء الإدارة وديمومتها.

8. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة، وذلك لامتلاكهم خصائص وخبرات ذات صلة بموضوع الدراسة والبالغ عددهم (57) مبحوث، تم اختيار أسلوب الحصر أو المسح الشامل، وبعد التوزيع، كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (56)، وهي تمثل ما نسبته (98%) من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة، وتم اختيار القيادات الإدارية بالإدارة كمجال للدراسة، وذلك لما تتمتع به من خصائص تنظيمية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

9. التعريفات الإجرائية للدراسة وحدودها:

قام الباحثان بتعريف متغيرات الدراسة إجرائياً كالآتي:

1. التفكير الاستراتيجي: ويعني قدرة القيادات بالإدارة على وضع رؤى وتحديد وفهم الأهداف وتقييم مدى واقعيته وأهميتها للمستقبل، بالإضافة لكيفية تحقيقها بأفضل الطرق الممكنة، وهو نوع من التفكير يتجاوز التفكير التقليدي ليشمل التفكير النقدي والتحليل الإبداعي.
2. الرؤية المستقبلية: وتعني قدرة القيادات بالإدارة على تحديد ما تسعى الإدارة إلى تحقيقه بالاستناد إلى تجارب الماضي ومعطيات الحاضر ومؤشرات المستقبل.
3. التحليل والتقييم الاستراتيجي: وتعني قدرة القيادات بالإدارة في الحصول على بيانات دقيقة وشاملة على الوضع الحالي للإدارة باستخدام تقنيات التحليل الحديثة، بهدف والتأمل بعمق في النتائج والاستنتاجات المستخلصة وتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات الحالية مناسبة أو في حاجة إلى التعديل.
4. الابتكار وحل المشكلات: وتعني قدرة القيادات بالإدارة على تطوير أفكار جديدة بهدف تحسين الخدمات وتطوير رؤى بعيدة المدى، من خلال الفهم الدقيق للحالة الراهنة وتحويل الأفكار إلى واقع ملموس وتحديد الحلول بطرق ممنهجة ومدرسة.
5. التكيف مع التغيرات: ويعني قدرة القيادات بالإدارة على توقع ومتابعة المستجدات مما يساعدها على السير بخطى ثابتة نحو النجاح والاستمرارية.
6. اتخاذ القرارات الاستراتيجية: قدرة القيادات بالإدارة على دراسة وتقييم جميع العوامل المؤثرة على الأداء والتنبؤ بالمستقبل وتحقيق التوازن بين المخاطر والفرص من خلال التحليل الدقيق والرؤية طويلة المدى (إعداد الباحثان).
7. تعزيز البراعة الاستراتيجية: تعزيز قدرة القيادات بالإدارة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة ومتطورة تحقق نقوفاً تنافسياً مستداماً للإدارة يضمن لها التكيف مع التغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية من خلال الموازنة بين استغلال الموارد واستكشاف الفرص. كما تمثلت حدود الدراسة في الآتي:
- الحدود البشرية:** تتمثل في جميع القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة.
- الحدود الزمنية:** تمثلت في فترة إعداد هذه الدراسة من 2025/07/01 إلى 2025/10/01.
- الحدود الموضوعية:** تتمثل في معرفة أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية.
- الحدود المكانية:** تتمثل بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة.
- 10. التفكير الاستراتيجي.**
- 1.10 ماهية التفكير الاستراتيجي:** يعتبر التفكير الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وقد أدت أحداثه إلى صعوبة دراسته فهو يرتبط بالقدرات والملكة العقلية والذهنية، لذلك اختلف الكتاب والباحثين حول تحديد مفهومه تبعاً لرؤية وخلفية كلاً منهم واجتهد الكثير من الباحثين لتعريف التفكير الاستراتيجي، فمن منظور عسكري بين كل من (الزهراني، شعبي، 2023) بأن المفكر الحربي Sun TZU في أطروحته التي كتبها في القرن السادس قبل الميلاد عرف التفكير الاستراتيجي على أنه الاستعداد الشخصي المميز للقائد العسكري سواء بالحكمة والرؤيا المستقبلية، بينما يشير العلماء والباحثين في مجال القيادة للتفكير الاستراتيجي بأنه تفكير متصل ومنظم في خطواته يهدف إلى تحقيق الهدف المحدد وبالاعتماد على التراكم المعلوماتي وقراءة كل الاحتمالات الممكنة والسيناريوهات المحتملة (أحمد، الحنان، 2024)، أما في مجال الادارة الاستراتيجية فإن (الشريفي، 2023) عرفه بأنه عملية يستعمل في العقل تتضمن الافكار والتجميع، والتوقع والتجديد بهدف معرفة المشاكل والعمل على حلها وبما يضمن تحسين الأداء التنظيمي، كما عرفه (أبو بكر، 2023) بأنه سلوك يعتمد على الإبداع وخصائص مثل الرؤية ومرونة التفكير يتميز بها القادة، تجعلهم أكثر قدرة على النقد والتحليل والثبات وتجديد أفكارهم وتصرفاتهم نحو تحقيق الأهداف، بينما يرى كل من (السبيعي، المزم، 2023) أن التفكير الاستراتيجي هو منهج يتبعه القادة في التفكير بهدف تحديد الاتجاهات المستقبلية.

ومما سبق يُمكن للباحثان تعريف التفكير الاستراتيجي بأنه قدرة القيادات الإدارية على وضع رؤى وتحديد وفهم الأهداف وتقييم مدى واقعيتها وأهميتها للمستقبل، بالإضافة لكيفية تحقيقها بأفضل الطرق الممكنة، وهو نوع من التفكير يتجاوز التفكير التقليدي ليشمل التفكير النقدي والتحليل الإبداعي.

2.10 أهمية التفكير الاستراتيجي:

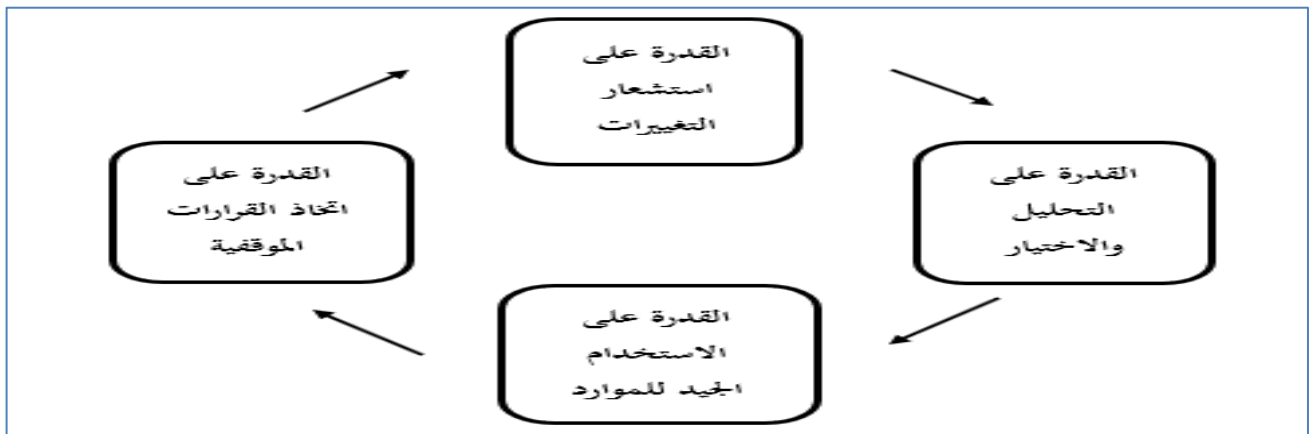
- قام الباحثان بالاعتماد على دراسة (عطاري، 2023) بتحديد أهمية التفكير الاستراتيجي في النقاط الآتية:
1. يساعد التفكير الاستراتيجي المنظمات على حسن إدارة الوقت وبالتالي تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب.
 2. يعتمد التفكير الاستراتيجي على المرونة في اتخاذ القرارات والتحسين المستمر في الأداء.
 3. يعمل التفكير الاستراتيجي على تخفيض الأخطاء من خلال اتباع منهج علمي لتحليل مختلف المواقف.

3.10 خصائص التفكير الاستراتيجي:

حدد كل من (محسن، حيدور، 2024) خصائص المفكر الاستراتيجي في الآتي:

1. البحث الدائم عن كل جديد بهدف التعرف على المستقبل.
 2. تقبل كل جديد والعمل باستمرار على فهمه.
 3. التفكير بطريقة مختلفة وبالصورة التي تسبق التفكير السائد مع تقبل الاختلاف في الأفكار.
- أما الباحثين فقد حددا الخصائص في الشكل الآتي:

شكل (2) يوضح خصائص التفكير الاستراتيجي



المصدر: إعداد الباحثين.

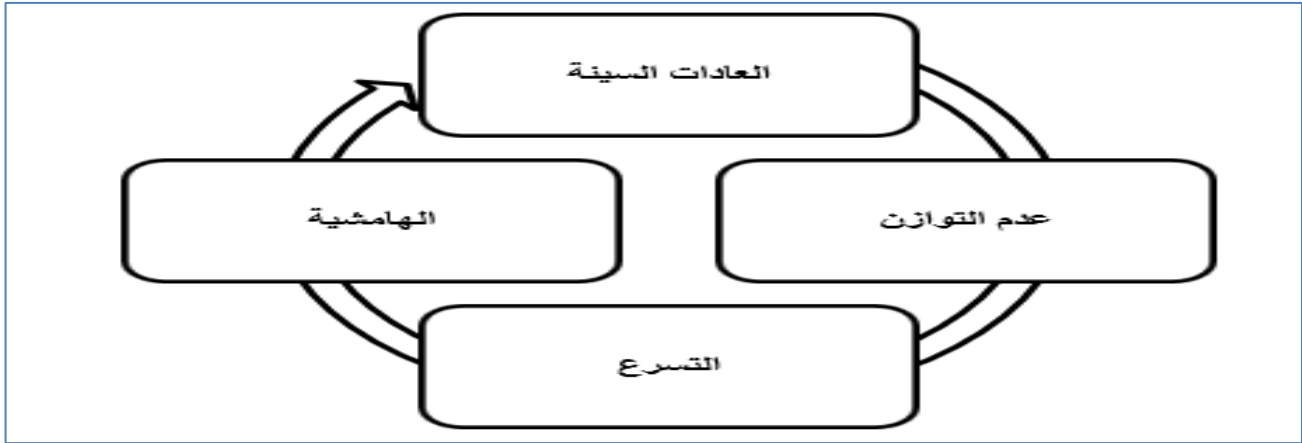
4.10 أهداف التفكير الاستراتيجي:

- حدد كل من (العبيدي وآخرون، 2023) أهم الأهداف التي يسعى التفكير الاستراتيجي في الآتي:
1. وضع الأهداف المستقبلية
 2. تحديد المخاطر البيئية الداخلية والخارجية
 3. متابعة التطورات في العلوم الإدارية الحديثة.
 4. تجميع الأفكار وتحليلها وعرضها بأسلوب يتصف بالإبداع.
 5. تحسين القدرة التنافسية مقارنة بالمنافسين.

5.10 معوقات التفكير الاستراتيجي:

حدد الباحثين معوقات التفكير الاستراتيجي في الشكل الآتي:

شكل (3) يوضح معوقات التفكير الاستراتيجي



المصدر: إعداد الباحثين.

11. البراعة الاستراتيجية.

1.11 ماهية البراعة الاستراتيجية: يُعد مفهوم البراعة الاستراتيجية من المفاهيم الأساسية في أدبيات الإدارة ومن أفكار نظرية التعلم التنظيمي، إذ تعود جذورها التاريخية إلى علم النفس، وتطورت أفكار هذه النظرية نتيجة جهود العديد من الباحثين، كما أن التطور الأخير لها ينبع من موضوع إدراك أن المنظمات اليوم يجب عليها أن تتعامل مع أهداف متناقضة مثل الاستكشاف مقابل الاستغلال (الدليمي، 2023)، وهنا بين كل من (أحمد، الأمين، 2022) بأنه تم إدخال مفهوم البراعة لأول مرة من قبل الباحث Duncan والذي أكد في دراسته بأن البراعة تعني الابداع في تنفيذ المهام، أي أنها تنعكس في براعة الإنجاز الأعمال، وهي تشترط الرغبة في الإنجاز بصورة مبدعة وغير تقليدية، أما (عبد الوهاب، أحمد، 2020) فوضحا بأن الفكرة الرئيسية التي تقوم عليها البراعة الإستراتيجية تكمن في القدرة على مراقبة الاستغلال الموارد والاستكشاف الفرص في آن واحد وبالصورة التي تحقق الفعالية، كما أشار (ولي، إبراهيم، 2021) بأن البراعة الإستراتيجية هي سعي منظمات الأعمال إلى استغلال مواردها الداخلية الموجودة واستكشاف الفرص الخارجية الجديدة في ذات الوقت بهدف الاستمرارية، أيضاً عرفها (الملحمي، ناصر، 2024) بأنها قدرة الإدارة على التجديد والبحث عن الحلول بهدف مواجهة التحديات، بشرط أن يتم ذلك وفق فريق تجمعه رؤية مشتركة وثقة متبادلة، وفي نفس السياق يرى كل من (فارس، علي، 2022) أن البراعة الاستراتيجية تعني القدرة على وضع استراتيجيات للاستكشاف وللاستغلال متجددة وحديثة، بينما عرفها كل من (محمد، عليان، 2022) بأنها مجموعة من المهارات التي تحتاج إلى التدريب المستمر بهدف وضع خطط تتناسب مع المقدرات التنظيمية وبما يضمن تحقيق السرعة ودقة في إنجاز الأعمال، أما (مالك، 2023) فعرفها بأنها وسيلة يمكن من خلالها تحقيق المرونة المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية. ومما سبق يُمكن للباحثان تعريف البراعة الاستراتيجية بأنها قدرة القيادات الإدارية على تطوير وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة ومتطورة تحقق تفوقاً تنافسياً مستداماً للإدارة يضمن لها التكيف مع التغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية من خلال الموازنة بين استغلال الموارد واستكشاف الفرص.

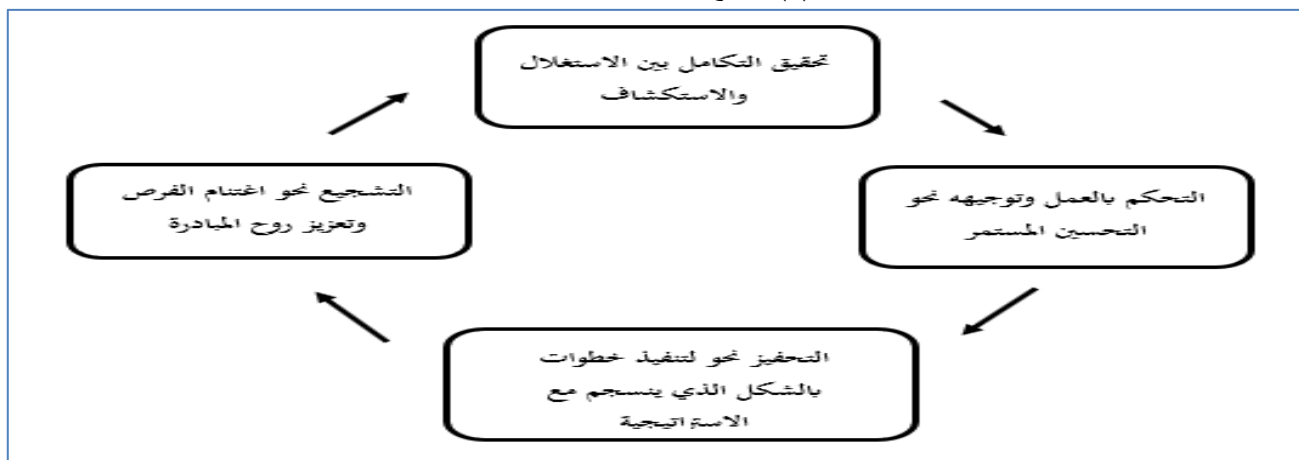
2.11 أهمية البراعة الاستراتيجية:

بين (محمود، قادر، 2023) أن أغلب الباحثين والكتاب اتفقوا بأن البراعة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة في زيادة قدرة المنظمات على التعامل مع البيئة المحيطة المتغيرة، ومما سبق تم تحديد أهميتها في التالي:

1. تعزز القدرة التنافسية وبما يضمن الاستمرارية.
2. تساعد على التحكم بالعمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطوير المستمر.
3. تعمل على تطوير الأفكار الجديدة والتي تساعد في معرفة كل ما هو جديد ومناسب.

3.11 خصائص البراعة الاستراتيجية:

الشكل (4) يوضح خصائص البراعة الاستراتيجية



المصدر: إعداد الباحثين.

4.11 شروط نجاح البراعة الاستراتيجية:

بين (هلال، 2024) بأنه يُمكن وضع شروط لنجاح البراعة الاستراتيجية تتمثل في الآتي:

1. صياغة الأهداف الاستراتيجية بصورة مميزة، يظهر فيها الإدراك والاهتمام بتخصيص وتطوير الموارد وفق رؤية واضحة.
2. السعي الدائم إلى تحقيق التوازن ما بين استثمار كل الإمكانيات بهدف اقتناص الفرص في ظل بيئة متغيرة.
3. زيادة قدرتها على مواجهة التحديات، من خلال الحفاظ على مواردها والعمل على تطويرها بشكل مستمر.

5.11 الآثار الرئيسية للتفكير الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية:

يرى الباحثان أن للتفكير الاستراتيجي أثراً جوهرياً في تعزيز البراعة الاستراتيجية، والذي يُمكن تلخيصه في الآتي:

1. زيادة قدرة القيادات على التنبؤ والتحليل وتحديد التحديات والفرص المستقبلية، مما يجعلهم أكثر براعة في مواجهة المخاطر والاستفادة من الفرص.
2. يوجه القيادات نحو رؤية الأهداف بعيدة المدى حتى في ظل تقلبات السوق، مما يعزز من براعتهم في تطبيق استراتيجيات فعالة.
3. زيادة القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية، مما يجعلها أكثر قدرة على تعديل الاستراتيجيات بناءً على الظروف المتغيرة، وهذا جزء أساسي من البراعة الاستراتيجية.

3. التشجيع الدائم على تحليل القرارات والبحث عن حلول مبتكرة وغير تقليدية للتحديات، وهو ما يعزز البراعة من خلال اتخاذ قرارات متوازنة تأخذ بعين الاعتبار كل من المكاسب والمخاطر.

5. الاهتمام بمراجعة وتقييم الأداء المنظمي، مما يخلق بيئة تعلم مستمرة، تعزز البراعة الاستراتيجية من خلال دعم القدرة على التطوير والتحسين المستمر للاستراتيجيات.

12. الإطار العملي:

1.12 المنهج والإجراءات:

يتناول هذا الجانب وصفاً لمنهج الدراسة وطريقة جمع البيانات، كما يشمل تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي كأحد مناهج البحث العلمي، التي تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة وقياسها كما هي، دون تدخل الباحثين في مجرياتها، ومن أجل تجميع بيانات الدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية من المجالات العلمية والأبحاث السابقة ذات الصلة بالموضوع؛ لتغطية الجانب النظري للدراسة، واستندت الدراسة في بناء فقرات المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد التفكير الاستراتيجي إلى عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من جوانب متعددة، من أبرزها دراسة (بن مخاشن، عايد، 2023) في تحديد الأبعاد العامة للمحور، في حين تم الاعتماد على دراسة (الزهراني، شعبي، 2024) التي تناولت التفكير الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي)، وهي الأقرب في مضمونها لصياغة الفقرات المتعلقة بالرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أسهمت دراسة (السبيعي، المرزم، 2023) في دعم صياغة فقرات التحليل والتقييم الاستراتيجي من خلال تركيزها على تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية، أما دراسة (العبيدي وآخرون، 2023) فقد ساعدت في إثراء بعد الابتكار وحل المشكلات لما تضمنته من ربط بين التفكير الاستراتيجي والإبداع المنظمي، كما ساهمت دراسة كل من (محمد، 2022) و(توفيق، 2024) في صياغة بنود الاستبانة المتعلقة بالتحليل والتقييم الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والابتكار، والتكيف مع التغيرات، أما بعد التكيف مع التغيرات فقد استند إلى دراسة (محسن، حيدور، 2024) التي تناولت تقييم مستوى التفكير الاستراتيجي، وأبرزت أهمية المرونة الفكرية في مواجهة التغيرات. كما بُني بعد التحسين المستمر والتعلم بالاستفادة من نتائج دراسة (عطاري، 2023) التي تناولت التفكير الاستراتيجي كعامل وسيط مرتبط بالتعلم والإبداع الإداري، وكذلك من دراسة (أمين، 2024) التي ركزت على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال أنموذج مكارثي في التعليم، أما محور البراعة الاستراتيجية فقد تم بناؤه استناداً إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت مفهوم البراعة، وتُعد دراسة (الدليمي، 2023) من أبرز الدراسات التي اعتمد عليها الباحثين في صياغة هذا المحور، إذ تناولت البراعة الاستراتيجية بوصفها متغيراً رئيساً مؤثراً في الأداء الوظيفي. كما ساعدت دراستا (محمود، عبد الله، 2023) و(محمود، قادر، 2023) من خلال تركيزهما على تعزيز براءة الاستغلال عبر الممارسة الفعلية للفرص المكتشفة، وأخذت في الاعتبار أيضاً نتائج دراسة (عماري، 2022) التي ربطت بين القدرات الديناميكية والبراعة الاستراتيجية، وأكدت أهمية التحليل الاستباقي والتنبؤ بالتغيرات، إضافة إلى دراسة (مالك، 2023) التي دعمت الصياغة النظرية للمحور من خلال توضيح دور البراعة في تعزيز الأداء الابتكاري وجودة القرارات التنظيمية، ثم قُسمت الدراسة الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية: حُصص المحور الأول للمتغيرات الديموغرافية والذي يحتوي على (4) فقرات؛ أما المحور الثاني فقد حُصص لتجميع آراء المجتمع حول التفكير الاستراتيجي والذي يحتوي على (24) فقرة، بينما حُصص المحور الثالث لتجميع آراء المجتمع حول البراعة الاستراتيجية والذي يحتوي على (15) فقرة، وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة بشكلها المبدئي تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين والخبراء في هذا المجال بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية-

جامعة مصراتة، والذين لديهم دراية كافية في هذا المجال، من أجل مراجعتها من حيث مدى تغطية فقراتها لأهداف البحث، وكذلك من حيث ملائمة تصميمها وسلامتها اللغوية ووضوحها، وقد أجمع أغلبهم على صلاحية الأداة، كما استخدمت الدراسة مقياس ليكرث الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك لقياس استجابات المبحوثين للفقرات حسب الجدول رقم (1).

الجدول 1. مقياس ليكرث الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ليتم بعدها تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا (قيمة المتوسط الحسابي، مستوى درجة الاتجاه، ونوع الاتجاه)، على النحو المبين في الجدول رقم 2.

الجدول 2. يوضح طول الخلايا حسب مقياس ليكرث الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	مستوى درجة الاتجاه	نوع الاتجاه
1 إلى 1.80	منخفض جداً	(-) سلبي
1.81 إلى 2.60	منخفض	(-) سلبي
2.61 إلى 3.40	متوسط	(.) غير متأكد
3.41 إلى 4.20	مرتفع	(+) إيجابي
4.21 إلى 5	مرتفع جداً	(+) إيجابي

2.12 اختبار الثبات:

تم التحقق من صحة الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) معامل الاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة والذي يفترض أن يتراوح قيمته بين 0 و 1، وكانت نتيجة التحليل الخاص بالثبات الداخلي لأداة الدراسة كما موضح في الجدول رقم 3.

الجدول 3. اختبار الثبات

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	الثبات
1	الرؤية المستقبلية	04	0.770
2	التحليل والتقييم الاستراتيجي	04	0.785
3	الابتكار وحل المشكلات	04	0.862
4	التكيف مع التغيرات	04	0.874
5	اتخاذ القرارات الاستراتيجية	04	0.916
6	التحسين المستمر والتعلم	04	0.949
7	البراعة الاستراتيجية	15	0.945

من النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ للفقرات والبالغ عددها (39) فقرة؛ تتراوح ما بين (0.770 و 0.949) وهي تعتبر قيم مقبولة وجيدة، وهذا يعني أن جميع الفقرات في الأداة تقيس المتغيرات المطلوبة بشكل متسق، وبذلك تكون الأداة ذات موثوقية داخلية جيدة ويُمكن الاعتماد عليها في الأبحاث والدراسات المختلفة.

3.12 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لوصف متغيرات الدراسة تم احتساب كل من التكرار الأعلى والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، كما هو موضح في الجدول رقم 4.

الجدول 4. وصف المتغيرات الديموغرافية للدراسة

ت	المتغير	التكرار	النسبة %
1	العمر (من 45 سنة الى اقل من 55 سنة)	28	50.0
2	المؤهل (بكالوريوس)	32	57.1
3	المسمى (رئيس قسم)	29	1.85
4	الخبرة (15 سنة فأكثر)	47	83.9

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في مجتمع الدراسة هي الفئة (من 45 سنة الى اقل من 55 سنة)، حيث شغلت ما نسبته (50.0%) من إجمالي المشاركين، كذلك شغل حملة البكالوريوس ما نسبته (57.1%) من إجمالي المشاركين، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة (15 سنة فأكثر) حوالي (83.9%) من إجمالي المشاركين. ويرى الباحثان أن هذا التوزيع يعكس وجود فئة قيادية ذات خبرة واسعة تعتمد على التفكير التحليلي والتجريبي في اتخاذ القرار، الأمر الذي يفسر ارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى أفراد المجتمع. ومع ذلك، فإن محدودية فرص التعليم العالي والتدريب المتخصص على المؤهل الجامعي، قد يقللان من قدرتهم على تبني ممارسات أكثر تجديداً وابتكاراً، مما يفسر بقاء مستوى البراعة الاستراتيجية في حدودها المتوسطة. وبناءً على ذلك، يمكن القول بأن الخبرة الطويلة تسهم في دعم التفكير الاستراتيجي، غير أن تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة، لازال يتطلب برامج تدريبية وتعليمية متقدمة تزيد من قدرات التجديد والتكيف التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزهراني، 2024) التي أكدت أن التفكير الشمولي والتحليل العميق من سمات القيادات ذات الخبرة الطويلة، بالإضافة لاتفاقها مع دراسة (بن مخاشن، 2023) ودراسة (عطاري، 2023)، واللتين أكدتا أن ارتفاع مستوى الوعي والخبرة لدى القيادات يعزز تبني التفكير الاستراتيجي في المؤسسات. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن بعض الدراسات مثل (محسن، حيدور، 2024)، التي وجدت أن المؤهل العلمي العالي يرتبط مباشرة بارتفاع القدرات الإبداعية والابتكارية، بينما أظهرت هذه الدراسة أن محدودية التعليم المتخصص قد تحد من تعزيز البراعة الاستراتيجية رغم طول الخبرة. كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد المجتمع على متغيرات الدراسة؛ حيث كانت متوسطات متغيرات الدراسة تتراوح بين (3.8439) و (3.8626) وانحراف معياري يتراوح بين (0.47490) و (0.53500)، وكما هو موضح في الجدول رقم 5. وهذا يدل على أن جميع الإجابات كانت في منطقة القبول أو مستوى درجة الاتجاه المرتفع.

الجدول 5. وصف متغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	التفكير الاستراتيجي	3.5699	0.58534	-
2	الرؤية المستقبلية	3.5312	0.55813	3

ت	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
3	التحليل والتقييم الاستراتيجي	3.8170	0.57305	1
4	الابتكار وحل المشكلات	3.5134	0.66984	4
5	التكيف مع التغيرات	3.4732	0.75930	5
6	اتخاذ القرارات الاستراتيجية	3.4286	0.82945	6
7	التحسين المستمر والتعلم	3.6563	0.80278	2
8	البراعة الاستراتيجية	3.3548	0.60611	-

من النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة جاء مرتفعاً حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.5699)؛ وهو يقع ما بين الفترة (3.41-4.20) حسب المقياس المعتمد بالدراسة، أما مستويات الأبعاد فجاءت أيضاً مرتفعة، حيث يتراوح متوسطها ما بين (3.4286) لبعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية و (3.8170) لبعد التحليل والتقييم الاستراتيجي، كما جاء مستوى البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.3548)؛ وهو يقع ما بين الفترة (2.61 إلى 3.40) حسب المقياس المعتمد بالدراسة رغم مستوى الممارسة المرتفع للتفكير الاستراتيجي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (بدر، 2024) التي أشارت إلى أن ضعف التدريب وغياب نظم التحفيز تحدّ من تحويل التفكير الاستراتيجي إلى أداء فعال ومع دراسة (بن مخاشن، 2023)، (عطاري، 2023) والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي في البيئات الإدارية، في حين تختلف مع دراسة (محسن، حيدور، 2024) التي أوضحت أن التفكير الاستراتيجي ما زال في مستوى متوسط في بعض المؤسسات الإنتاجية ودراسة (عماري، 2022) و(الدليمي، 2023)، اللتين أظهرتا ارتفاعاً مماثلاً في كل من مهارات التفكير والقدرات الاستراتيجية، مما يشير إلى أن بيئة العمل بالإدارة قيد البحث بالمجتمع الليبي قد تغتفر لمتطلبات الابتكار والمرونة التي تعزّز البراعة الاستراتيجية بشكل كامل.

4.12 التحليل الإحصائي للتوزيع الطبيعي:

من أهم الاختبارات الأولية للبيانات، هو التعرف على الشكل الذي تتخذه البيانات، ودراسة هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا تتبع التوزيع الطبيعي؟ بما أن هذه الدراسة طبقت على القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ، وتم إجراء أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة، أي أن العينة تساوي المجتمع $N=n$ ، فيُعد اختبار Shapiro-wilk هو الأنسب لدراسة توزيع مجتمع الدراسة، فإذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح.

الجدول 6. نتائج اختبار Shapiro-wilk

		Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnova	
		Df	Sig	Df	Sig
	التفكير الاستراتيجي	56	0000	56	0000
	البراعة الاستراتيجية	56	0000	56	0000
a. Lilliefors Significance Correction					

بناءً على نتائج اختبار Shapiro-Wilk في الجدول أعلاه، يتبين أن قيمة sig لمتغير التفكير الاستراتيجي (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يعني أن البيانات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي ككل لا تتبع التوزيع الطبيعي وأيضاً أن قيمة sig لمتغير البراعة الاستراتيجية (0.000)، وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن الاختبارات المناسبة لاختبار الفرضيات وحساب معامل الارتباط هي الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، ورغم أن اختبار Shapiro-Wilk أشار إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فقد تم استخدام تحليل الانحدار ضمن التحليلات اللاحقة، نظراً إلى أن الدراسة استخدمت الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع ($N = n$)، ولأن تحليل الانحدار مناسب في الدراسات التي تستهدف الكشف عن علاقات الأثر المباشر بين المتغيرات الرئيسية

13. اختبار فرضيات الدراسة:

1.13 اختبار الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة، ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل التباين للانحدار وذلك لإثبات صلاحية النموذج، كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول 7. نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary						
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1		.948 ^a	.899	.897	.19405	
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.172	1	18.172	482.560	.000 ^b
	Residual	2.033	54	.038		
	Total	20.205	55			

من النتائج في الجدول السابق يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (482.560) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) ودرجات حرية (1، 54)، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل الرئيسي (التفكير الاستراتيجي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (89.0%) من التباين في المتغير التابع (تعزيز البراعة الاستراتيجية)، مما يدل على أن هناك أثراً للمتغير المستقل الرئيسي التفكير الاستراتيجي في المتغير التابع تعزيز البراعة الاستراتيجية، وتُعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً، مما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، ويُحتمل أن تكون طبيعة مجتمع الدراسة والمتمثل في القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ قد ساهمت في هذا التجانس في الإجابات وارتفاع مستوى التفسير الإحصائي، وتدعم هذه النتيجة ما أشار إليه (الشمري، الشعار، 2023) و(بن مخاشن، 2023) من أن التفكير الاستراتيجي يمثل أحد أهم محددات الأداء المرن والمبتكر في المؤسسات العامة و(عطاري، 2023) الذي توصل إلى أن التفكير الاستراتيجي يعزز الإبداع وإدارة الأزمات و(الدليمي، 2023) الذي استنتج وجود أثر للبراعة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي، لكن نسبة التفسير (89%) تُعد أعلى مما ورد في الدراسات السابقة، مما يعكس تجانس مجتمع الدراسة وأن القيادات محل الدراسة تمتلك نمطاً واضحاً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما قد لا يتوافر بذات القوة في بيئات أخرى كالتعليم أو المصارف.

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج، نستطيع اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى، باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لذلك فإن المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تكون على الشكل الآتي:

المتغير التابع = $\alpha + \beta \times$ المتغير المستقل + الخطأ العشوائي، حيث:

α تمثل قيمة الثابت، و β ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).

جدول 8. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر للتفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.151-	.162		-.933-	.355
	التفكير الاستراتيجي	.982	.045	.948	21.967	.000

يتضح من الجدول السابق أن العلاقة بين المتغير المستقل الرئيسي (التفكير الاستراتيجي)، والمتغير التابع (تعزيز البراعة الاستراتيجية)، يمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:

$$\text{تعزيز البراعة الاستراتيجية} = -0.151 + (0.982 \times \text{التفكير الاستراتيجي}) + 0.045$$

أي أن هناك أثراً للمتغير المستقل الرئيسي التفكير الاستراتيجي في المتغير التابع تعزيز البراعة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) (0.948) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (21.967) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) ودرجة حرية (55)؛ وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة.

كما تم اختبار الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (الرؤية المستقبلية، التحليل والتقييم الاستراتيجي، الابتكار وحل المشكلات، التكيف مع التغيرات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التحسين المستمر والتعلم) في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة.

ولغرض اختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين للانحدار وذلك لإثبات صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضيات، كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول 9. نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

Model Summary						
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1		.966 ^a	.933	.925	.16575	
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.859	6	3.143	114.417	.000 ^b
	Residual	1.346	49	.027		
	Total	20.205	55			

من النتائج في الجدول السابق يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة وبالقيمة (114.417) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) ودرجات حرية (49،6)، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغيرات الفرعية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (93.0%) من التباين في المتغير التابع (تعزيز البراعة الاستراتيجية)، مما يدل على أن هناك أثراً للأبعاد (المتغيرات المستقلة) في المتغير التابع تعزيز البراعة الاستراتيجية.

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج، نستطيع اختبار صحة الفرضيات، باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لذلك فإن المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تكون على الشكل الآتي:

المتغير التابع = $\alpha + \beta \times$ المتغير المستقل + الخطأ العشوائي، حيث: α تمثل قيمة الثابت، و β ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).
جدول 10. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في تعزيز البراعة الاستراتيجية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.085	.232		.366	.716
	الرؤية المستقبلية	.170	.058	.156	2.921	.005
	التحليل والتقييم الاستراتيجي	.131	.067	.124	1.953	.06
	الابتكار وحل المشكلات	.056	.095	.062	.594	.555
	التكيف مع التغيرات	.030	.072	.038	.416	.679
	اتخاذ القرارات الاستراتيجية	.401	.081	.549	4.951	.000
	التحسين المستمر والتعلم	.134	.077	.178	1.749	.087

يتضح من الجدول السابق أن العلاقة بين الأبعاد (الرؤية المستقبلية، التحليل والتقييم الاستراتيجي، الابتكار وحل المشكلات، التكيف مع التغيرات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التحسين المستمر والتعلم)، والمتغير التابع (تعزيز البراعة الاستراتيجية)، يُمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:

$$\text{تعزيز البراعة الاستراتيجية} = 0.085 + (0.170 \times \text{الرؤية المستقبلية}) + 0.058$$

$$\text{تعزيز البراعة الاستراتيجية} = 0.085 + (0.131 \times \text{التحليل والتقييم الاستراتيجي}) + 0.067$$

$$\text{تعزيز البراعة الاستراتيجية} = 0.085 + (0.056 \times \text{الابتكار وحل المشكلات}) + 0.095$$

$$\text{تعزيز البراعة الاستراتيجية} = 0.085 + (0.030 \times \text{التكيف مع التغيرات}) + 0.072$$

$$\text{تعزيز البراعة الاستراتيجية} = 0.085 + (0.401 \times \text{اتخاذ القرارات الاستراتيجية}) + 0.081$$

$$\text{تعزيز البراعة الاستراتيجية} = 0.085 + (0.134 \times \text{التحسين المستمر والتعلم}) + 0.077$$

أي أن هناك أثراً للمتغيرات المستقلة الفرعية (الرؤية المستقبلية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية) في المتغير التابع تعزيز البراعة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) على التوالي (0.156) (0.549) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة على التوالي (2.921) (4.951) بمستوى دلالة محسوب على التوالي (0.005) (0.000)، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) ودرجة حرية (55).

وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد (الرؤية المستقبلية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية) في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ ببلدية مصراتة.

كذلك يتضح أن ليس هناك أثراً للمتغيرات المستقلة الفرعية (التحليل والتقييم الاستراتيجي، الابتكار وحل المشكلات، التكيف مع التغيرات، التحسين المستمر والتعلم) في المتغير التابع البراعة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) على التوالي (0.124)، (0.124)، (0.038)، (0.178)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة على التوالي (1.953)، (0.594)، (0.416)، (1.749)، وبمستوى دلالة محسوب على التوالي (0.06)، (0.555)، (0.679)، (0.087)، وهو أكبر من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) ودرجة حرية

(55). وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة يتم رفض الفرضيات التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد (التحليل والتقييم الاستراتيجي، الابتكار وحل المشكلات، التكيف مع التغيرات، التحسين المستمر والتعلم) في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ بلدية مصراتة. كما تبين من الجدول السابق أن بُعداً الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية هما أكثر الأبعاد أثراً في تعزيز البراعة الاستراتيجية، حيث جاءت قيمة β على التوالي (0.156)، (0.549)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية تركز في ممارساتها على وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة، بينما تقل الممارسات المتعلقة بالتعلم والتحسين المستمر والابتكار، نتيجة محدودية برامج التدريب المتقدمة التي تعزز هذه الجوانب، وهذا يفسر أيضاً بقاء مستوى تعزيز البراعة الاستراتيجية ضمن مستويات متوسطة رغم ارتفاع التفكير الاستراتيجي العام، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (بن مخاشن، 2023) في إبراز دور الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في تطوير الأداء ودراسة (محسن، حيدور، 2024) التي بينت أن ضعف التدريب والتجديد المؤسسي يحد من فاعلية التفكير الاستراتيجي، بينما تختلف عن دراسة (عطاري، 2023) التي بينت دلالة لجميع أبعاد التفكير الاستراتيجي وعن دراسة (عماري، 2022) التي أكدت قوة تأثير القدرات الديناميكية المرتبطة بالابتكار والتعلم، وهذا يشير إلى أن السلوك الإداري بالإدارة قيد البحث يركز على اتخاذ القرارات وتحديد الاتجاه الاستراتيجي العام أكثر من اعتمادها على التطوير وبناء القدرات والتعلم التنظيمي والابتكار والتحسين المستمر.

2.13 اختبار الفرضية الثانية:

يوجد فروق في إجابات القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ في بلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول المرونة الاستراتيجية تُعزى للخصائص الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

جدول 11. نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول تعزيز البراعة تعزى للعمر

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.876	2	.438	1.200	.309
Within Groups	19.330	53	.365		
Total	20.205	55			

جدول 12. نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول تعزيز البراعة تعزى المؤهل

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.844	3	.281	.755	.524
Within Groups	19.362	52	.372		
Total	20.205	55			

جدول 13. نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول تعزيز البراعة تعزى المسمى

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.654	2	.827	2.362	.104
Within Groups	18.552	53	.350		
Total	20.205	55			

جدول 14. نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول تعزيز البراعة تعزى لسنوات

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.613	2	.306	.829	.442
Within Groups	19.593	53	.370		
Total	20.205	55			

(.

استخدم الباحثين تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار صحة هذه الفرضيات وقد تبين من نتائج الجدول السابق، عدم وجود فروق في الإجابات ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F على التوالي (1.200)، (0.755)، (2.362)، (0.829)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.309)، (0.524)، (0.104)، (0.442)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على: يوجد فروق في إجابات القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ ببلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول تعزيز البراعة الاستراتيجية تُعزى للخصائص الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وهذه النتيجة تختلف عن دراسة (محسن، حيدور، 2024) التي أظهرت وجود فروق في الإجابات حول التفكير الاستراتيجي بناءً على المؤهل العلمي، في حين تتفق مع دراسة (الدليمي، 2023) والتي هدفت إلى تحليل القيادات الإدارية في مستويات تنظيمية متقاربة، والتي أوضحت أن توحيد المسؤوليات والمهام يقلل من أثر المتغيرات الديموغرافية على السلوك الاستراتيجي.

14. الاستنتاجات:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ للتفكير الاستراتيجي وبمتوسط عام (3.57)، وهو ما يشير إلى إدراك عالٍ بأهمية التفكير طويل الأجل والتحليل الشمولي في العمل الإداري.
2. ارتفاع مستوى ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي ككل، مثل الرؤية المستقبلية والتحليل الاستراتيجي والابتكار واتخاذ القرار، يدل على وجود فئة قيادية تمتلك خبرة واسعة وقدرة على التحليل والتخطيط.
3. جاءت مستوى تعزيز البراعة الاستراتيجية بالإدارة العامة للشركة الليبية للموانئ وبمتوسط عام (3.35)، رغم ارتفاع مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي، وهو ما يعكس وجود فجوة بين التفكير والتطبيق العملي.
4. وجود أثر قوي للتفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية، حيث يفسر التفكير الاستراتيجي نحو 89% من التباين في مستوى تعزيز البراعة، مما يدل على أن جودة التفكير الاستراتيجي تسهم بدرجة كبيرة في تعزيز الأداء الإداري.
5. جاء بعدا الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في تعزيز البراعة الاستراتيجية.
6. غياب الأثر الدال لبعض الأبعاد الأخرى (كالتحليل والتقييم، الابتكار، التكيف، التحسين المستمر)، يشير إلى قصور نسبي في تحويل التفكير إلى ممارسة تنفيذية.
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البراعة الاستراتيجية تعزى للخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وهو ما يدل على تجانس القيادات في تبني ممارسات التفكير الاستراتيجي.

15. التوصيات:

1. تعزيز الممارسات التطبيقية للتفكير الاستراتيجي من خلال تحويل الخطط والرؤى إلى مبادرات تنفيذية ملموسة تعزز من البراعة الاستراتيجية.
2. تطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على التحليل الاستراتيجي، الابتكار، والتكيف مع التغيرات، لتقوية الأبعاد التي ظهرت أقل تأثيراً.
3. إنشاء آلية دورية لتقييم الاستراتيجيات باستخدام أدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لضمان استمرارية التحسين والتعلم التنظيمي.
4. تعزيز ثقافة اتخاذ القرار بالاعتماد على البيانات عبر بناء قدرات القيادات في جمع وتحليل المعلومات وربطها بالنتائج الاستراتيجية.
5. تشجيع الإبداع التنظيمي من خلال ورش عمل دورية لتوليد الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.
6. رفع مستوى المرونة التنظيمية بوضع خطط بديلة وإجراءات استجابة سريعة للأزمات والتغيرات المفاجئة.
7. تبني نظام حوافز وتشجيع داخلي يكافئ القيادات والموظفين على الابتكار والمبادرة والمشاركة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
8. تحديد مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى التقدم في البراعة الاستراتيجية ومتابعة التطوير المستمر في هذا المجال.

16. المقترحات والدراسات المستقبلية:

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، تبرز الحاجة إلى المزيد من البحث في بعض الجوانب المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي وتعزيز البراعة الاستراتيجية، والتي أظهرت الدراسة أهميتها، كما أكدت الدراسة غياب الأثر الدال لبعض الأبعاد (كالتحليل والتقييم، الابتكار، التكيف، التحسين المستمر)، كذلك أن أغلب القيادات تقع في الفئة العمرية من (45-55 سنة) وحملة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر، ما قد يؤثر على تبني ممارسات مبتكرة، بالإضافة إلى أن الأبعاد المتعلقة بالابتكار وحل المشكلات لم تظهر أثراً دالاً في الدراسة الحالية بعكس بُعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والذي كان الأكثر تأثيراً في تعزيز البراعة الاستراتيجية، مما يستدعي دراسة كيفية دعمه بالأدوات الحديثة، بالتالي يُمكن دراسة كيفية دعم هذه الأبعاد من خلال برامج تدريبية وورش عمل دورية تهدف إلى تطوير مهارات القيادات في الابتكار واتخاذ القرار الاستراتيجي، وعليه، يُمكن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي تتناسب مع الفجوات والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع الحفاظ على صياغة علمية واضحة:

1. دراسة أثر البرامج التدريبية على تعزيز أبعاد التفكير الاستراتيجي (التحليل والتقييم، الابتكار، التكيف، والتحسين المستمر).
 2. دراسة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (العمر والمؤهلات العلمية) والتفكير الاستراتيجي.
 3. دراسة أثر استخدام أساليب التفكير الجماعي على تعزيز الابتكار وحل المشكلات.
 4. دراسة أثر دمج أنظمة المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي
- وهذه المواضيع تُعد ذات أهمية كبيرة في تحسين قدرة الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالإضافة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على التعلم والتحسين المستمر، مما يجعل دراستها أمراً حيوياً لدعم الأداء المنظمي بشكل عام.

قائمة المراجع:

- أبو بكر، ياسر محمود علي. (2023). واقع أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 12(2)، 78-92.

- أحمد، صفاء محمد علي محمد، الحنان، طاهر محمود محمد. (2024). استخدام أنموذج مكارثي في تدريس الدراسات الاجتماعية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. المجلة العلمية - كلية التربية - جامعة الوادي الجديد، (49)، 45-67.
- أحمد، طاهر ومولاي، الأمين، رابح محمد. (2022). المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية: العلاقة والأثر: دراسة حالة في قطاع الاتصالات الجزائر. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إدرا، الجزائر.
- أمين، مصطفى أحمد. (2024). دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة تطوير أداء الجامعات، 26(1)، 22-40.
- بدر، صفاء عبد الجواد عبد الحفيظ. (2024). برنامج مقترح في ضوء أبعاد الحكمة لتنمية التفكير الاستراتيجي ومهارات فعالية الحياة لدى الطالبات معلمات الفلسفة والاجتماع. مجلة البحث العلمي في التربية، 25(1)، 233-286.
- بن مخاشن، إنعام عوض، عايد، أيمن. (2023). تطوير أداء مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد التفكير الاستراتيجي. مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية، 12، 34-56.
- توفيق، كيوان سالم. (2024). دور عمليات إدارة المعرفة في البراعة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(1)، 56-72.
- الدليمي، أحمد جبار محمود. (2023). تأثير البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي لدى عينة من مديري شبكة الإعلام العراقي. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 5(2)، 123-140.
- الزهراني، سهام بنت شرف، شعبي، فيصل بن أحمد. (2024). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابتكار الحكومي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(10)، 89-114.
- السبيعي، فهد الحميدي، المرزم، خالد بن صالح. (2023). متطلبات تطوير أداء مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التفكير الاستراتيجي. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 7(34)، 101-120.
- الشريف، جاسم سحيب شكور. (2023). أثر مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري هيئة النزاهة الاتحادية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(49)، 23-45.
- الشمري، ريم أحمد، الشعار، قاسم إبراهيم. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- عبد الوهاب، فادية لطفي، أحمد، فاضل أحمد. (2020). دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية: بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي العراقي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 25(1)، 88-104.

- العبيدي، عمر حسن فلاح، الجبوري، زياد طارق، ناجي، هالة تركي. (2023). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المستشفى الدولي الأهلي. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 17، 45-67.
- عطاري، مجدي حمد توفيق. (2023). أنماط التفكير الاستراتيجي كعامل وسيط بين الإبداع الإداري وإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- عماري، سمير. (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-. مجلة الاقتصاد والمالية، 8(1)، 67-81.
- فارس، أحمد سامر، علي، حمد عامر. (2022). المقدرات الجوهرية في البراعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(58)، 99-115.
- مالك، أحمد علي. (2023). دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابتكاري من خلال متطلبات تطبيق إدارة الجودة: دراسة حالة في ميناء أم قصر الشمالي. مجلة الكوفة للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(1)، 34-50.
- محسن، أنمار مظفر هادي، حيدور، محسن هادي. (2024). تقييم مستوى التفكير الاستراتيجي لدى موظفي مصرف الرافدين فرع الرميثة وسبل تحسينه. مجلة تسنيم الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية، 9، 112-130.
- محمد، علي كلاب مجدي. (2022). دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة التنظيمية بوزارة العمل الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل، غزة.
- محمد، عمار عواد، عليان، هشام عبد الله حمد. (2022). ممارسات الاحتواء العالي ودورها في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 3(3)، 134-150.
- محمود، عثمان كريم، عبد الله، دانا حامد. (2023). الإنتاج الأنظف ودوره في تحقيق البراعة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من مصانع إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية. مجلة العلوم البيئية والتقنية، 12(2)، 45-60.
- محمود، ناجي عبد الستار، قادر، ميوان شكور. (2023). دور القيادة الواعية في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 4(2)، 101-118.
- الملحمي، أحمد محمد علوان، ناصر، الأمين صالح. (2024). تأثير الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد. مجلة المستنصرية للعلوم الإنسانية، 27، 77-95.
- هلال، نسمة. (2024). دور القيادة الذكية في تحقيق البراعة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة روائح الورود واد سوف الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة، 10(2)، 45-60.

- ولي، أحلام إبراهيم، إبراهيم، هه لكود حسن. (2021). دور نمط القيادة الأصلية في تحقيق البراعة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، 17(56)، 56-72.

- <https://www.lpci>

- <https://www.lplibya.com>

- https://www.drmtaher.com/2021/01/blog-post_74.html