

**دور الفطنة الاستراتيجية في الحد من القصور الاستراتيجي
(دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة القصر الذهبي للبناء والتطوير
العقاري والاستثماري)**

**The Role of Strategic Agility in Reducing Strategic Deficiency
(An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in
Al-Qasr Al-Thahabi Company for Construction, Real Estate
Development, and Investment)**

م.م محمد حسين راضي وناس²
Asst. Lect. Mohammed Hussein Radhi
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء
College of Administration and
Economics, University of Warith Al-
Anbiyaa
mohammed.hussein@uowa.edu.iq

م.م فواز فائق صليبي المسعودي¹
Asst. Lect. Fawaz Faiq Sleibi
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء
College of Administration and
Economics, University of Warith
Al-Anbiyaa
fawaz.fa@uowa.edu.iq

أ.م.د حسين محمد علي كشكول³
Asst. Prof. Dr. Hussein Mohammed Ali Kashkool
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء
College of Administration and Economics,
University of Warith Al-Anbiyaa
hussain.ka@uowa.edu.iq

المستخلص

يهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الفطنة الاستراتيجية في تقليل القصور الاستراتيجي داخل بيئة الشركات، من خلال تسليط الضوء على كيفية استثمار الفطنة الاستراتيجية لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تبرز أهمية الدراسة في تناولها لمفهومين حيويين، هما الفطنة الاستراتيجية والقصور الاستراتيجي، حيث تُسهم في تقديم إطار عملي لمعالجة نقاط الضعف في الأداء الاستراتيجي، بما يعزز تنافسية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحديات البيئية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تصميم استبانة لقياس المتغيرات المدروسة وتحليل العلاقة بين الفطنة الاستراتيجية والقصور الاستراتيجي. تم تطبيق الدراسة على مجتمع مكون من مجموعة من المديرين في إحدى الشركات. تم توزيع الاستبيانات على 75 مشاركاً، ومن بينها تم الحصول على 66 استجابة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى أن الفطنة الاستراتيجية لها تأثير كبير في الحد من القصور الاستراتيجي من خلال تحسين قدرة المديرين على تحليل البيئة، واتخاذ القرارات المستنيرة، وتحديد الأولويات بدقة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب والتنمية التي تُعنى بتطوير الفطنة الاستراتيجية لدى المديرين، من خلال التركيز على بناء القدرات التحليلية والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية استباقية.

الكلمات المفتاحية: الفطنة الاستراتيجية، القصور الاستراتيجي، شركة القصر الذهبي للبناء والتطوير العقاري والاستثماري.

Abstract

This study aims to analyze the role of strategic acumen in reducing strategic insufficiency within the corporate environment, by shedding light on how to invest strategic acumen to enhance the efficiency of decision-making and achieve strategic goals.

The importance of the study is highlighted in its treatment of two vital concepts, namely strategic acumen and strategic inadequacy, as it contributes to providing a practical framework for addressing weaknesses in strategic performance, thus enhancing the competitiveness of institutions and their ability to adapt to environmental challenges. The study relied on the descriptive analytical approach, as a questionnaire was designed to measure the variables studied and analyze the relationship between strategic acumen and strategic deficiency. The study was applied to a population consisting of a group of managers in a company. Questionnaires were distributed to 75 participants, and among them, 66 valid responses were obtained for statistical analysis. The study found that strategic acumen has a significant impact in reducing strategic inertia by improving managers' ability to analyze the environment, make informed decisions, and set priorities accurately. The study recommended the need to strengthen training and development programs concerned with developing strategic acumen among managers, by focusing on building analytical capabilities and the ability to make proactive strategic decisions.

Keywords: strategic acumen, strategic palaces, Golden Palace Construction, Real Estate Development and Investment Company.

المقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية والمنافسة الشديدة بين المؤسسات، أصبحت الفطنة الاستراتيجية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الاستدامة والنجاح. فهي تمثل القدرة على فهم المعطيات البيئية وتحليلها بدقة، مما يُمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استباقية تقلل من المخاطر وتُعزز الأداء الاستراتيجي. ومن جهة أخرى، يُعد القصور الاستراتيجي عائقاً كبيراً يحد من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، حيث ينشأ غالباً نتيجة ضعف التخطيط وقلة الوعي بالتغيرات المحيطة. (الحبوبي، 2022: 214)

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الفطنة الاستراتيجية في الحد من القصور الاستراتيجي، من خلال دراسة تحليلية تُبرز العلاقة بينهما وتقدم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي. تم التركيز على مجموعة من المديرين باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في تطبيق الاستراتيجيات، حيث تم تحليل آرائهم من خلال استجابات صالحة للتحليل الإحصائي. تُبرز هذه الدراسة أهمية تطوير القدرات الاستراتيجية وتعزيز الوعي بالمخاطر والفرص، باعتبار ذلك حجر الزاوية للتغلب على تحديات القصور الاستراتيجي وتحقيق النجاح في بيئة متغيرة وملينة بالتحديات.

المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة

أولاً: مشكلة البحث

في ظل التطور الحاصل والتغيرات السريعة في شركات الأعمال العالمية وزيادة وتيرة المنافسة بين هذه الشركات يجب على الشركات المحلية والعالمية التي تريد البقاء والاستمرار والنمو في أعمالها أن تجد السبل التي يجب أن تحقق لها الميزة التنافسية وأحد هذه السبل هي الفطنة الاستراتيجية، فضلاً عن الاهتمام في عملية التخطيط الاستراتيجي وتعظيم دوره على نطاق واسع الآن بعض الشركات لم تتمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي في الحد من القصور الاستراتيجي في الشركات والمؤسسات وتجنبه حيث ظهرت هناك الحاجة الى وجود المديرين استراتيجيين يتمتعون في الفطنة الاستراتيجية كي يرسمون الخطط ويتنبئون للحدوث المستقبلية(بناي ، 2019: 154)، وفي ضوء ما تم طرحه تكمن التساؤلات من خلال مشكلة البحث الرئيسة وكما يلي:

1. ما تصور عينة الدراسة في مجتمع الباحث عن مفاهيم الفطنة الإستراتيجية والقصور الإستراتيجي؟
2. هل لدى شركة القصر الذهبي فكرة واضحة عن الحد من القصور الإستراتيجي من خلال الفطنة الإستراتيجية؟
3. ما هي أبعاد الفطنة الإستراتيجية التي تساعد شركة القصر الذهبي على التميز في اتخاذ القرار الصائب والأسلوب الصحيح؟
4. ما هي آليات تفادي القصور الإستراتيجي في شركة القصر الذهبي؟

ثانياً: أهمية البحث

1. إن دراسة الفطنة الاستراتيجية تخلق مؤشراً إيجابية لرسم خطط تنظيمية لدى المديرين الاستراتيجيين في عملية اتخاذ القرارات لحد من الاحداث والأزمات المستقبلية التي قد تصيب المنظمات.
2. إن الفطنة الاستراتيجية التي يتمتع بها المديرين في شركة القصر تعد وسيلة امان ونجاة للشركة.

3. تشخص أسباب القصور الإستراتيجي الذي تعاني منه الشركة المبحوثة بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة.
4. يسعى البحث الحالي إلى اختبار مقاييس اجنبية طبقت في بيئات تختلف عن البيئة العراقية من حيث النظم الاجتماعية والسياسية والثقافية وضعت لقياس الخارطة الإستراتيجية والقصور الإستراتيجي وقد تم تطبيق واختبار تلك المقاييس في شركة القصر الذهبي للتطوير العقاري والاستثماري.

ثالثاً: اهداف البحث

إنَّ الهدف الرئيسي لشركة القصر الذهبي هو تقديم خدمة الى المواطنين وبالشكل الذي يضمن ان تكون الخدمة بالمستوى المقبول، يمكن الهدف الرئيس من خلال معرفة دور الفطنة الاستراتيجية في الحد من القصور الاستراتيجي ويمكن بيان اهداف البحث كالآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة الفطنة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (التمكن، الالهام، الفهم العميق) في ضوء اجابات المديرين في شركة القصر الذهبي.
2. ايجاد طرائق تمكن في شركة القصر الذهبي من تقليل مخاطر القصور الإستراتيجي ضمن الخطة الحالية والخطط المستقبلية.
3. تحديد الرؤية الإستراتيجية الذي تسعى اليها الادارة العليا في الشركة ونقله لجميع الافراد المديرين في الشركة، والذي من شأنه يساعد من تقليل نسبة حدوث القصور الإستراتيجي في الشركة.
4. يهدف البحث الى توضيح مفاهيم المتعلقة بالفطنة الإستراتيجية وابعادها، وكذلك تسليط الضوء على القصور الاستراتيجي للشركة المبحوثة من خلال تحليل وبيان الاهداف المنفذة من قبل الشركة.
5. التعرف على مستوى القصور الإستراتيجي وفقاً لإجابات الافراد المستفيدين من خدمة الشركة.

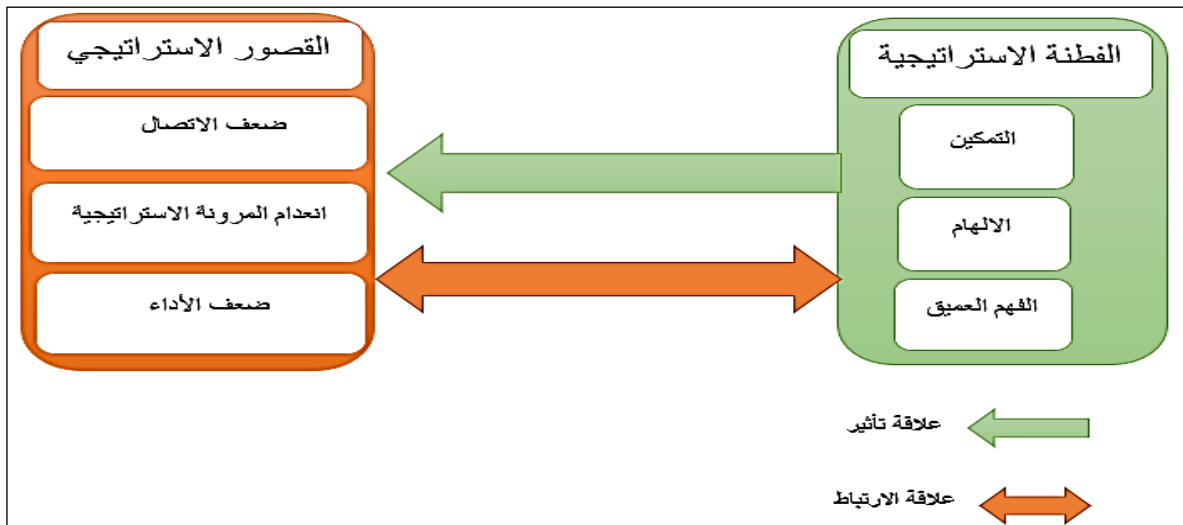
رابعاً: فرضيات البحث

نصت الفرضية الرئيسية على ان (توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للفطنة الاستراتيجية في القصور الاستراتيجي).

كما تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية على ما يأتي:

- H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتمكن في القصور الاستراتيجي.
- H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للالهام في القصور الاستراتيجي.
- H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للفهم العميق في القصور الاستراتيجي.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل رقم (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث

سادسا: مجتمع وعينة البحث

استهدف مجتمع الدراسة مجموعة من المديرين المديرين في إحدى الشركات، وذلك لما لهم من دور رئيسي في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية. تم اختيار المديرين كعينة للدراسة باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في مواجهة القصور الاستراتيجية من خلال تطبيق الفطنة الاستراتيجية في بيئة العمل.

بلغ إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة 75 استبانة، حيث تم استرداد 66 استجابة صالحة للتحليل الإحصائي. تمثل هذه العينة نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة، ما يوفر قاعدة بيانات غنية لتحليل العلاقة بين الفطنة الاستراتيجية والقصور الاستراتيجي، ويضمن دقة النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي.

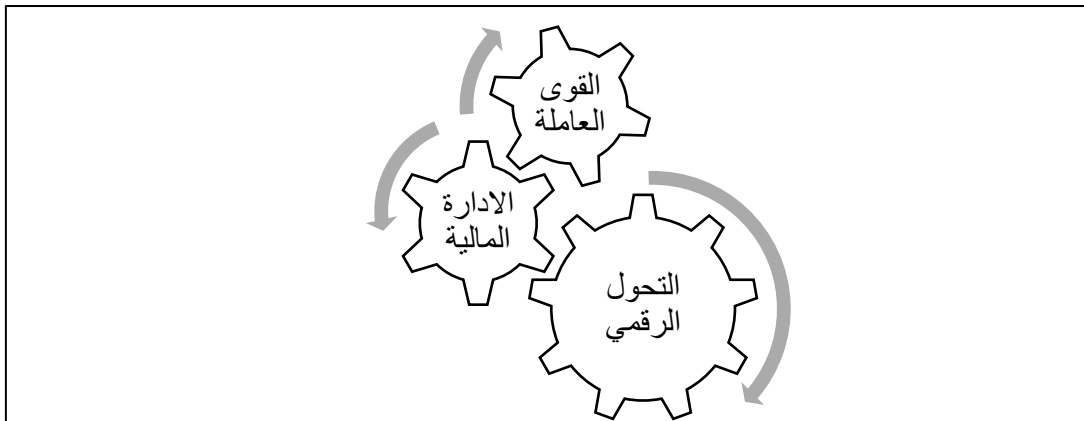
المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الفطنة الاستراتيجية concept strategic acumen

الفطنة الاستراتيجية هي صورة فكرية كبيرة لأولئك الذين يفهمون قيمة الاستراتيجية وكيفية صياغة الاستراتيجيات التي تعالج المشكلات قصيرة المدى ومتوسطة المدى وطويلة المدى لكنهم ايضا يتمتعون بالذكاء في تصميم وتنفيذ مجموعه من الاجراءات المتناسكة والمترابطة التي ستعالج بفعالية وتحديات الاعمال (Liebowitz, 2006:18).

ويرى (Bonnici & Cooper, 2011:237) إن الفطنة الاستراتيجية هي نشاط ضمني لدى الفرد ويجب دراسة سلوك حامل هذا النشاط الذي يتصف بالمغامرة على الرغم من الانطباع الاعتيادي عنه لكنه النجاح في عملة وتحقيقه التفوق والتنمية في جوانب المعرفة التنظيمية واستخدامه الكفوء للحكمة في اتخاذ القرارات الرشيدة. يعرف (Makhele & Barnard, 2019:3) الفطنة الاستراتيجية هي باعتبارها فن أو عملية ربط التقييم الثاقب للمالية الخارجية للأعمال بالتنفيذ الفعلي لاستراتيجية إدارة الأعمال لتحقيق النتيجة المرجوة. يمكن أن يترجم هذا إلى فكرة مفادها أن الشخص أو رائد الأعمال الذي يتمتع بالفطنة الاستراتيجية لديه القدرة على مسح وتقييم البيئة الخارجية وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة في تنفيذ إدارة أعماله اليومية.

ويُوصف (MCGREGOR, 2011: 345) أيضاً الفطنة الاستراتيجية بأنها القدرة على اتخاذ أحكام وقرارات سريعة ودقيقة. ومن خلال البصيرة (الأحكام والقرارات الدقيقة)، يمارس الشخص الذي يتمتع بالذكاء التجاري القدرة الفكرية على التعمق في الأفكار. ويشع هذا الفرد بالدهاء وتتميز أفعاله بالعمق الفكري والمعرفة الثاقبة والبصيرة الثاقبة. مفهوم الفطنة الاستراتيجية هي مجموعة من المهارات والسلوكيات والقدرات التي يحتاجها ممارسو التطوير المهني في عملهم لدعم منظماتهم في تحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية (Haines, 2023:284). تعرف الفطنة الاستراتيجية على أنها تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي الإدارة المالية، وتطوير قوة العمل، والتحول الرقمي كما هو موضح في الشكل 2 أدناه حيث يصف الشكل عنصر الإدارة المالية في الفطنة الاستراتيجية لقوة العمل في مجال الاستحواذ بأنه "فهم العمليات المالية للمنظمة و إعداد وتبرير وإدارة ميزانية البرنامج والإشراف على المشتريات والتعاقد لتحقيق النتائج المرجوة ومراقبة النفقات واستخدام التكبير في التكلفة والفائدة لتحديد الأولويات، حيث بين الشكل إن التركيز الأولي على المكون المالي للفطنة التجارية، كما حدد عمليات الإدارة المالية المهمة للبرامج: التخطيط والبرمجة والميزانية والتنفيذ، مع التركيز بشكل أكبر على مراحل البرمجة والميزانية والتنفيذ، أثناء التقييم، (Rideout & Chermansky, 2024:67).



الشكل رقم (2) يوضح عناصر الأساسية للفطنة الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات السابقة

ثانياً: أهمية الفطنة الاستراتيجية The importance of strategic acumen

تبرز أهمية الفطنة الاستراتيجية فيما يمكن ان تقدمه للمنظمات من إضافات تمكنهم من مواجهة المنافسة شرسة في بيئة عالم الاعمال المتغيرة حيث وضح (Prince,2010:40-43) أهمية الفطنة الاستراتيجية وهي كالآتي:-

- 1- تعد الفطنة الاستراتيجية هي حاجة ماسة لجميع المنظمات إذا كان عليه البقاء على قيد الحياة.
- 2- إن الفطنة الاستراتيجية هي مطلب أساسي لقائد لكي يكون قائداً فعالاً.
- 3- تتمحور الفطنة الاستراتيجية حول اظهار كيفية تأثير سلوكياتنا بشكل مباشر على نتائج الاعمال وتحسينها.
- 4- تهدف برامج الفطنة الاستراتيجية في مجال الأعمال إلى أن يكون لها تأثير قابل للقياس على النتائج المالية.
- 5- يستخدمون مديريين الفطنة الاستراتيجية المعلومات بشكل فعال لتحسين النتائج المالية والتجارية.

ثالثاً: ابعاد الفطنة الاستراتيجية Dimensions of strategic acumen

تستثمر الفطنة الاستراتيجية في العديد من المجالات المختلفة وذلك بأبعاد مختلفة باختلاف مجال تطبيقها, ونظرا لقلة الدراسات التي تناولت موضوع الفطنة الاستراتيجية (اليساري & بناي, 2024: 122) حيث سنعتمد على دراسة (Radhi & Ghabash,2023:491) التي وضحت ابعاد الفطنة الاستراتيجية ودورها الفاعل في بيئة العمل ويمكن توضيح الابعاد كالآتي:

- 1- **التمكين:** يمكن توضيح التمكين بأنه عملية يكتسب من خلالها الناس السيطرة على حياتهم, ومن خلالها يتعلمون رؤية المزيد من التوافق بين أهدافهم والشعور بكيفية تحقيقها ويستخدم المهنيون استراتيجية من أسفل إلى أعلى لمساعدة الناس في القضايا والمشاكل التي يحددها الناس بأنفسهم, وبالتالي تشكل هذه المنظورات نقطة البداية لجهود المهنيين لتمكين الناس نحو التمكين (AlKahtani et al., 2021:814). ويعد التمكين من المصطلحات الحديثة القادرة على ممارسة السلطة بشكل كامل وتحمل المسؤولية في الوظيفة, بالإضافة إلى ذلك, فهي إحدى اللبنات الأساسية للاستراتيجية لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة (Dabbas & Muhemmed,2018:99).
- 2- **الالهام:** إن الهم يولد ابتكارا وابداع أكثر و فاعليه حيث يعد من الجوانب الإيجابية التي توفر الطاقة حيث يحثهم للعاملين ابراز قدراتهم و إمكاناتهم في مكان العمل ويكون الالهام أكثر متعة ورضا في العمل (Yuan,2015:202). إن الإدارة العليا تعمل على تحفيز وتمكين الموظفين, لأن الرؤية المتكاملة هي رؤية عظيمة تتجمع مع بعضها البعض, حيث يأتي المبدع من المحامين الذين لديهم قيم مشتركة للرؤية, وشراكة الموظفين في كيفية تحقيق الرؤية, وتعاون جهود الرؤية المتكاملة, حول مشكلة خلق الرؤية لتحقيق النتائج, والعمل على خلق عالم مقصود ذاتيا سيكون تحديا لتحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس, لذلك من المهم العمل بشكل شامل بما فيه الكفاية على الرؤية بما في ذلك تصميمها وتحقيقها بمساعدتها الكافية حتى يصبح المرؤوسون من الرؤية القوة النفسية التي ستكون (Bonau,2017:5).
- 3- **الفهم العميق:** ويعني الفهم العميق هو إدراك المفاهيم والمعاني المرتبطة والمرتبطة ببعضها البعض والتي يمكن استدعاؤها على الفور, حيث يكون لكل مفهوم معنى عميق في ذهن المتعلم والذي يتضمن إدراك العلاقات المتبادلة بين هذه المفاهيم, تكوين معاني جديدة بناءً على ما يعرفه المتعلم من معاني وخبرات حالياً, إن الفهم العميق يعني أم المفاهيم الممتلئة والمتصلة بشكل جيد (Radhi & Ghabash,2023:491). وبدأت المنظمات تترك أهمية الفهم الاستراتيجي وبدأت في معالجة احتياجاتها لهذا النوع من الذكاء لأنها سعت إلى مواكبتها مع أنماط الذكاء العاطفي والتنافسي والتجاري) وتدريب قيادتها على تطوير عناصرها وإدارتها بفعالية (Sadiq & Hussain,2018:48). وكما يرى (Jaffar & Alali,2024:74) إن من خلال الفهم العميق يمكن الحد من الغموض الاستراتيجي في بيئة العمل.

أولاً: مفهوم القصور الاستراتيجي concept strategic inadequacies

القصور الاستراتيجي هو حالة الإحباط التي تصل إليها الشركة وتمنعها من تحديد الفرص المتاحة في البيئة والتهديدات والاستجابة (Kadhim&Halil,2022:24) القصور الاستراتيجي هو احد الاحتمالات الناجمة عن فشل في الصياغة الاستراتيجية او في التنفيذ الاستراتيجي مما يحجب رؤية المنظمة من الوصول الى الأهداف المقصودة (Safi & Mahmood, 2022:90). وبعد القصور الاستراتيجي هو حالة الإحباط التي تصل إليها الشركة وتمنعها من تحديد الفرص المتاحة في البيئة والتهديدات والاستجابة لها (Pashutan et al.,2022:3). ويرى (EKon&lsayas,2022:40) إن القصور الاستراتيجي هو الفجوة بين القدرات المتاحة والقدرات المطلوبة لتحقيق اهداف معينه. حيث إن القصور الاستراتيجي هو نتيجة لعدم التكيف مع التغيرات و مراجعة الاستراتيجيات , وافترض مدخلاته ومحاكاة مستقبل مجهول, واستخدام أدوات استراتيجية لا تتوافق مع المتغيرات البيئية (Omidvar et al.,2023:1).

كما اكد (Yorke, 2022:6) ان القصور الاستراتيجي هو نتيجة لعدم التعاون بين الأطراف المعنية بالقرارات , حيث ذلك يخلق فوضا فكرية وتضارب الأفكار , من اجل خلق رؤية ثابتة واهداف استراتيجية فعالة في المستقبل , ان التعاون

يساعد على اظهار التفاهم والثقة والمصادقية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية , ان استغلال الموارد المتاحة للشركة وتحديد ومعالجة المشكلات التي تستنزف طاقة الشركة , والوقوف من جديد بأساليب جديدة متوافقة من التغيرات المتسارعة وحدة المنافسة يجعل الشركات تتخطى قصورها الاستراتيجية , وفي هذا الصدد, فإن الاتفاق على مفهوم شامل يعكس القصور الاستراتيجية أمر بالغ الصعوبة بسبب اختلاف آراء الباحثين والأكاديميين والكتاب حول هذا الموضوع. (الميلي ، 2024 : 32)

ثانياً: الأسباب التي تؤدي الى القصور الاستراتيجي Reasons that lead to strategic inadequacies

أشار الباحثان (Ekon & Isayas, 2022:42) إن من العوامل التي تؤثر على أداء الإدارة الاستراتيجية وتؤدي الى حدوث القصور استراتيجي في الشركة بسبب نوع الممارسات التي تقوم بها الشركات بناءً على حجم الشركة صغيرة كانت او متوسطة حيث حجم الشركة عامل مهم والقدرة المالية , كل هذا بالإضافة الى الأسباب التالية:

- (1) بين هؤلاء (Omidvar et al.,2023:1) ان الشركات التي تتبع أنماطاً تنظيمية راسخة لتوفير الموارد, تفشل في تحديد أولويات الاستثمارات من التقنيات أو القدرات الجديدة.
- (2) قد تحد الأطر المعرفية الحالية من صناعة القرارات التنظيمي , وتمنعهم من رؤية البيئة المتغيرة أو الاستجابة لها بنجاح.
- (3) أضاف (Pashutan et al.,2022:3) ان وجود بيانات ديناميكية معقدة , غالباً ما يواجهون المديرون التنفيذيون مستوى عالي من عدم اليقين في عملية صنع القرار.
- (4) ان قصور الادارة الاستراتيجية , في بعض المواقف يفقد الشركات حيويتها في الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.
- (5) عدم وجود برامج مصممه , بصورة جيدة من قبل الإدارة الاستراتيجية تتماشى مع التحديات الداخلية والخارجية , الان الاستراتيجية مطلوبة من قبل اصغر متجر الى الشركات متعددة الجنسيات ذات الانتشار العالمي.

ثالثاً: ابعاد القصور الاستراتيجي Dimensions of strategic shortcomings

اتفق الباحثون (Gachanja et al,2022:84) و (Kadhim & Halil,2022:26) و (Hussein, 2022:72) إن هذه الثلاث ابعاد هي احد الوسائل التي يمكن من خلالها الكشف عن القصور الاستراتيجي وهي كالآتي:

- (1) **ضعف الاتصال:** هو يعني ضعف الاتصال بين المسؤولين عند صياغة الاستراتيجية وتنفيذها حيث ان فشل اغلب الشركات والمنظمات في توقع التغيرات البيئة الخارجية في وقت مبكر, يعتبر من مسؤولية المديريين صانعين الاستراتيجية ومنفذيها, ان الخيارات التي استخدمت سابقاً لا تحدث النجاح في المستقبل, رغم حجم الشركة وقوتها وعلامتها التجارية فاجلاً ام اجلاً سوفه يتراجع ادائها(بناي ، 2021 ، 34) , يظهر القصور الاستراتيجي عندما تفشل الاستراتيجية تدريجياً في معالجة المواقف التي توادي الى انخفاض ميزتها التنافسية وزيادة تكاليف التشغيل وتراجع الابتكار والقدرة على التكيف مع الأسواق, ان ضعف التواصل بين المسؤولين عن الاستراتيجية, قد يؤدي الى انعدام مراقبة الأداء وقياس الأداء الأنشطة المختلفة, عند التركيز على البيئة الخارجية يساعد الإدارة في الشركات على تحديد التغيرات التي تحصل تدريجياً والبقاء على اتصال مع البيئة (Gachanja et al.,2022:84).
- (2) **انعدام المرونة الاستراتيجية:** المرونة الاستراتيجية هي مهارة يجب على المديريين التنظيميين تطويرها من أجل منع القصور الاستراتيجية, على عكس الاستجابة للآزمات (أو التعافي), تقترح المرونة الاستراتيجية اتخاذ تدابير وقائية لإعادة تقييم المسار الاستراتيجي للشركة قبل أن تواجه تأثيرات غير مرغوبة, السبب الرئيسي للقصور الاستراتيجي هو عدم قدرة الشركات على التعرف على التغيرات في البيئة الخارجية, أو عندما تكون الاستراتيجية التي تتبناها الشركات غير قادرة على ومواجهة القوى الخارجية التي ستؤدي إلى خروج من المنافسة, وينتج عن القصور الاستراتيجي مجموعة من النتائج السلبية الغير مرغوبة (Kadhim & Halil,2022:26).
- (3) **ضعف الأداء:** ويعني الأداء قدرة الشركة على تحقيق أهدافها لتتمتع بالميزة التنافسية, التي تمكنها من تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى, وإلا فإن تدهور وضعف الأداء الشركة هو علامة متأخرة تكتشف بعد حدوث الضرر, على سبيل المثال, ان دخول الإدارة العليا في الشركة مرحلة جديدة من الاضطراب يصعب عليها تحقيق أهدافها, ولمعالجة ذلك, يجب على الشركة تغيير استراتيجياتها لتجنب تدهور الأداء, ان ضعف الموارد المالية في الشركة, يؤدي إلى انخفاض قدرة الشركات على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والاستفادة منها, حيث أن تدهور الأداء يعد مؤشراً سلبياً, يؤدي إلى تدهور الشركات مع مرور الوقت بسبب عدم قدرة الشركات على مواكبة ما يقوم به المنافسون (Hussein, 2022:72).

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للفطنة الاستراتيجية في القصور الاستراتيجي" واختبار هذه الفرضية يستعرض نتائج الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1	ART → DFS	1	0.854	34.6	0.000	قبول	2.76	0.782	0.73

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (1) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى، وقد بلغ معامل المسار (0.854) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الاولى. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 78% وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 73% وبقيّة القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى على ما يأتي:

- H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتمكين في القصور الاستراتيجية.
 - H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للألهم في القصور الاستراتيجية.
 - H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للفهم العميق في القصور الاستراتيجية.
- ولغرض اختبار الفرضيات (H1-1, H1-2, H1-3)، قام الباحثون ببناء النموذج الهيكلي الذي يستعرض نتائجه الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1-1	AS → DFS	1.308	0.367	567.3	0.000	قبول	0.087	0.797	0.776
H1-2	AD → DFS	1.217	0.221	2.767	0.000	قبول	0.123		
H1-3	AV → DFS	1.379	0.357	2.823	0.000	قبول	0.298		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (2) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الفرعية (H1-1, H1-2, H1-3)، المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي فان تقبل الفرضيات الفرعية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 79% وبالتالي فان ابعاد متغير الفطنة الاستراتيجية قد فسرت 77% من العوامل التي تفسر القصور الاستراتيجي وبقيّة النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- أكدت الدراسة أن الفطنة الاستراتيجية تُعد أداة فعّالة للحد من القصور الاستراتيجي، حيث تُمكن المديرين من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.
- أظهرت النتائج أن المديرين الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الفطنة الاستراتيجية لديهم قدرة أكبر على تحديد الأولويات ومعالجة التحديات بسرعة وكفاءة، مما يقلل من احتمالية وقوع القصور الاستراتيجي.
- أوضحت الدراسة أن وجود فطنة استراتيجية لدى المديرين يُحسن الأداء المؤسسي بشكل عام من خلال تعزيز الاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية وتحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- كشفت الدراسة أن الفطنة الاستراتيجية تتطلب تطوير قدرات تحليلية قوية لدى المديرين، بما يشمل فهم السوق، تقييم المخاطر، واستثمار الفرص بشكل فاعل.

5. أظهرت الدراسة أن الفطنة الاستراتيجية ترتبط بشكل وثيق بزيادة مرونة المؤسسات، مما يتيح لها التكيف مع التحديات وتقليل أثر القصور الاستراتيجي على عملياتها.
6. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعمل على بناء ثقافة الوعي الاستراتيجي بين مديريها وموظفيها تحقق قدرة أعلى على مواجهة القصور الاستراتيجي وتحقيق استدامة الأداء.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتطوير الفطنة الاستراتيجية لدى المديرين، مع التركيز على بناء القدرات التحليلية والاستشرافية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. توصي الدراسة بضرورة نشر ثقافة الوعي الاستراتيجي في المؤسسات من خلال إقامة ورش عمل ودورات توعية تهدف إلى تحسين فهم الموظفين والمديرين لأهمية التخطيط والتحليل الاستراتيجي.
3. توفير أدوات وتقنيات حديثة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساعد المديرين على اتخاذ قرارات دقيقة واستباقية تعزز من فعالية الاستراتيجيات المتبعة.
4. تشجيع المؤسسات على تبني نهج استباقي لمواجهة التحديات الاستراتيجية، من خلال وضع خطط مرنة تتكيف مع التغيرات البيئية.
5. توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في نظم إدارة المعلومات وتحليل البيانات، بما يتيح للمديرين الاستفادة من البيانات الدقيقة في تحسين القرارات الاستراتيجية.
6. إنشاء وحدات أو فرق عمل متخصصة في تحليل الفطنة الاستراتيجية داخل المؤسسة، تكون مسؤولة عن متابعة التغيرات البيئية واقتراح استراتيجيات للتعامل معها.

References

1. بناي ، ضياء فالح، 2021، العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي وفعالية الفريق : الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي. دراسة استطلاعية لأراء عينة من المهندسين في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17 ، العدد 70.
2. بناي، ضياء فالح، 2019، مدى مساهمة معوضات القيادة في التأثير بجاذبية الايدلوجية التنظيمية لكليات الأهلية بحث تحليلي لأراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9 ، العدد 4.
3. الحبوبى، محمد نبيل هادي، 2022، ابطال المعرفة كمتغير تفاعلي في العلاقة ما بين البراعة الاستراتيجية والاداء المعرفي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي مركز البحث والتأهيل المعلوماتي في جامعة الكوفة، العدد 4، المجلد 10.
4. الميالي، فاهم عزيز مجيد ، 2024، أسستراتيجية الشفافية وتأثيرها على حوكمة ألوارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة كهرباء محافظة كربلاء المقدسة، مجلة وارث العلمية، المجلد 6 ، العدد 20.
5. اليساري ، صلاح مهدي عباس & بناي ، ضياء فالح، 2024، دور القيادة الروحية في تعزيز التفاني الوظيفي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من قيادات فرقة العباس القتالية، مجلة وارث العلمية، المجلد 6 ، العدد 20.
6. Hussein, M. A. (2022). The role of knowledge management processes in reducing strategic drift within the framework of knowledge leverage strategies. An analytical study of the opinions of a sample of academic leaders at the University of Kirkuk. International Journal of Management and Enterprise Development, 21(1), 62-96.
7. Yorke, C. (2022). Is empathy a strategic imperative? A review essay. Journal of Strategic Studies, 1-21.
8. AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. Management Science Letters, 11(3), 813-822.
9. Bonau, S. (2017). How to become an inspirational leader, and what to avoid. Journal of Management Development, 36(5), 614-625.
10. Bonnici, C. A., & Cooper, B. S. (2011). Creating a successful leadership style: Principles of personal strategic planning. R&L Education.
11. Dabbas, H. F., & Muhemmed, S. T. (2018). Effect of strategic physiognomy on the success of organizational sustainability. International Journal for Advance Research and Development, 3(5), 98-105.
12. Ekon, B., & Isayas, B. (2022). Factors impacting strategic management practices among SMEs in Nigeria. African Economic and Management Review, 2(1), 40-49.
13. Ekon, B., & Isayas, B. (2022). Factors impacting strategic management practices among SMEs in Nigeria. African Economic and Management Review, 2(1), 40-49.
14. Gachanja, L. E., Kinyua, G., & Muchemi, A. (2022) Strategic Drift and Firm Performance: A Review of Literature.
15. Haines, S. (2023). Leveraging Business Acumen to Become Influential: Developing Personal Capabilities. Journal for Nurses in Professional Development, 39(5), 284-286.

16. Jaffar, Z. A., Alabachee, A. S. F., & Alali, M. H. (2024). THE ROLE OF STRATEGIC AWARENESS IN REDUCING STRATEGIC AMBIGUITY-ACCORDING TO THE VIEWS OF A SAMPLE OF EMPLOYEES IN SOME TOURISM AND TRAVEL COMPANIES IN THE HOLY NAJAF GOVERNORATE. *JOURNAL OF ECONOMY, TOURISM AND SERVICE*, 3(3), 70-83.
17. Kadhim, S. J., & Halil, S. K. (2022). COMBINED IMPACT OF EMBEDDEDNESS KNOWLEDGE AND SPECIFIC KNOWLEDGE IN REDUCING STRATEGIC DRIFT. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 19(3), 14-38.
18. Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. Auerbach Publications.
19. Makhele, L., & Barnard, B. (2019). *The Development of Entrepreneurs: Business Acumen and Straturp Skills* (Doctoral dissertation, University of the Witwatersrand, Faculty of Commerce, Law and Management).
20. MCGREGOR, Sue LT. Consumer acumen: Augmenting consumer literacy. *Journal of Consumer Affairs*, 2011, 45.2: 344-357.
21. Omidvar, O., Safavi, M., & Glaser, V. L. (2023). Algorithmic routines and dynamic inertia: How organizations avoid adapting to changes in the environment. *Journal of Management Studies*, 60(2), 313-345.
22. Pashutan, M., Abdolvand, N., & Harandi, S. R. (2022). The impact of IT resources and strategic alignment on organizational performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Digital Business*, 2(2), 100026.
23. Prince, E. T. (2010). Building better business acumen. *Chief Learning Officer*, 9(8), 40-43.
24. Radhi, M. H., & Ghabash, F. R. (2023). THE SYNERGISTIC RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PHYSIOGNOMY AND ORGANIZATIONAL IMPROVISATION AND THEIR ROLE IN ACHIEVING ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE KARBALA REFINERY PROJECT AUTHORIT. *Russian Law Journal*, 11(12S), 486-501.
25. Rideout, B., & Chermansky, J. (2024). *Resourcing Innovation: Assessment Learning Model–Business Acumen*. Acquisition Research Program.
26. Sadiq, F., & Hussain, T. (2018). Exploring the role of managers in nurturing disruptive innovations. *Business and Economic Review*, 10(4), 103-120.
27. Safi, A. J., & Mahmood, S. M. J. (2022). Strategic Management Practices in the Public Sector: A literature review–Descriptive. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research*, 9, 88-104.
28. Yuan, L. (2015). The happier one is, the more creative one becomes: An investigation on inspirational positive emotions from both subjective well-being and satisfaction at work. *Psychology*, 6(03), 201.