



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية
الرقم التسلسلي:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

بعنوان:

تأثير القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

تحت إشراف:

د. سلاطني هاجر

إعداد الطالبة:

نمال أميرة
عمي غادة

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، بالاعتماد على عينة من العاملين في بعض المؤسسات الاتصالية في ولاية الطارف، تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الجزئية حيث تم توزيع الاستبيان على المؤسسات الاتصالية عينة الدراسة $n=31$ ، وقد تم تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

تم التوصل إلى أن القدرات الاستراتيجية لها تأثير ضعيف على البراعة التنظيمية، لذا يقترح على هذه المؤسسات الاهتمام أكثر بتنمية قدراتها وامكانياتها.

الكلمات المفتاحية: القدرات الاستراتيجية، البراعة التنظيمية، النمذجة بالمعادلات البنائية.

Abstract

This study aims to identify the extent of the impact of strategic capabilities on organizational prowess, by relying on a sample of workers in some communicative institutions in El Taref state.

The modelling was based on structural equations using the partial squares method, where the questionnaire was distributed to communicative institutions, the study sample $n=31$, the questionnaire was analysed using Smart PLS software.

It had concluded that strategic capabilities have a weak Impact on organizational buds, so it is suggested that these institutions pays more attention to developing their capabilities and capabilities.

Key words: strategic capapilities, organiwational dexterity, structural equation modelling.



شكر وعرافان

" كن عالما ... فإن لم تستطع فكن متعلما ... فإن لم تستطع فأحب العلماء ... فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

" إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، الحمد لله أولا وأخيرا "

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللنا فيها بإنجاز هذا البحث لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير.

للدكتورة "سلاطني هاجر" على ما قدمته لنا من نصح ومعرفة طيلة إنجازنا للبحث.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات فلهم منا كل الشكر.





بسم الله الرحمن الرحيم

"وما توفيتي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

إلى نبع الحب والحنان... إلى من ألهمني لأكون إنسان ... إلى ملاكي في الحياة وحتى بلوغ الجنان

أمي... أمي... أمي

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون إنتظار ...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ... أطل الله في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار

أبي أبي أبي

إلى أسيادي ... إلى حي وهيامي ... إلى أشخاص علموني بأن أخلق معنى لحياي ولا أبحث عن المعاني

إلى من علموني كيف أبعد عن القطيع من الصميم وأجعل لنفسي صراطا مستقيما

توفيق ... نبيل

إلى من نشأت وترعرعت بينهم ... إلى إخوتي ...

سعاد ... سمير ... وحيد

إلى الكتاكيت: أمان الله، آدم، جود، جنى.

إلى كل صديقاتي بدون استثناء

أهدي عملي هذا لكل هؤلاء

وأسأل الله التوفيق والنجاح والصبر على البلاء والرضا بما شاء.

أميرة





الإهداء

" وما توفيقي الا بالله عليه توكلت واليه انيب "

يسعني في هذا المقام الا ان أتوجه بالحب والتقدير والشكر والامتنان الى اعز ما املك في الوجود الى من قال فيهما ربي

" وقضى ربك الا تعبدوا الا إياه وبالوالدين احسانا " اهدي ثمرة جهدي هذا

الى تلك الدعوات الموفقة التي انارت دربي ... الى تلك التي تتبع خطواتي وتتلقى نجاحاتي بالأحضان

الى ذلك الوجه البشوش ينبوع المحبة وسر نجاحي ... الى لؤلؤة حياتي جوهريتي وكياني مأمني وأماني

الى زهرة العمر ... وحلو السنين

الى من علمني نطق الحرف وكتابه ... الى من زرع في قلبي روح التحدي والاجتهاد والمثابرة

زرعتي وحق لكي الحصاد يا غاليتي

اهدي ثمرة جهدي هذا الى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع قرة عيني **أمي** ثم **أمي** ثم **أمي**

حفظها الله واطال في عمرها وأدامها تاج لرأسي

الي من كلله الله بالهيبة والوقار الي من علمني معنى العطاء دون انتظار..الي من احمل اسمه بكل افتخار

الى سراجي ... الى نبراسي **"أبي"** حفظه الله وأطال في عمره وادامه تاج لرأسي

الى من كانت لهم لمسة خاصة في حياتي ... الى من وقفوا بجانبني ولازالوا

الى من انعم الله عز وجل وعطر حياتي بوجودهم **"اخوتي"** كل بإسمه

رياض، عادل، حمزة، محمد حفظكم الله لي يا عوني في الحياة

الى الكتاكيت براعم بيتنا الصغار ... **أنيس، ليا تالين، رنيم، أدم** حفظكم الله وبارك فيكم

الى كل من علمني ووجهني بالكلمة الطيبة واخذ بيدي وانا لي طريق العلم والمعرفة "أساتذتي" الكرام

الى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي "صديقاتي"

الى كل من لم تسعهم مذكرتي وسعته ذاكرتي

" إلى كل عائلة عمي كبيرها وصغيرها "

غادة



إقرار وتعهد

أنا، الطالب(ة) نمال أميرة، عمي غادة، أقر أن مذكرة الماستر الموسومة بعنوان:
تأثير القدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في المؤسسة والعمل المقدم فيها،
هما نتاج بحثي الأصلي، ولا تحتوى على عمل شخص أو أشخاص آخرين إلا في حالة
الإشارة الصريحة إلى ذلك.

كما أقر أن مذكرة الماستر هذه لم يتم تقديمها في أي مكان آخر للوفاء بأي مؤهلات
أخرى.

أدلي بهذا الإقرار وأنا على دراية تامة أنه في حال تبين عدم صحيح ما ذكره، فلن أحصل
على درجة الماستر، وقد أواجه إجراءات تأديبية.

الإمضاء

التاريخ:/...../2021

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	البسملة
I	الملخص
II	الشكر والتقدير
III	الإهداء
IV	إقرار وتعهد
V	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
09-01	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
02	تمهيد
03	خلفية الدراسة
03	1. إشكالية الدراسة
04	2. فرضيات الدراسة
04	3. أهمية الدراسة
05	4. أهداف الدراسة
05	5. مبررات اختيار الموضوع
05	6. الدراسات السابقة
08	7. هيكل وخطة البحث
09	8. صعوبات الدراسة

40-10	الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات
11	تمهيد
12	1. مفهوم القدرات الاستراتيجية
12	1.1. مفهوم القدرات
12	2.1. الاستراتيجية
13	3.1. القدرات الاستراتيجية
15	4.1. مداخل بناء وتحليل القدرات الاستراتيجية
15	1.4.1. المدخل الوظيفي
15	2.4.1. تخطيط القدرة الاستراتيجية
16	3.4.1. تحليل سلسلة القيمة
17	4.4.1. مدخل القوى التنافسية
17	5.4.1. مدخل الصراع الاستراتيجي
18	6.4.1. مدخل الاستراتيجية القائمة على الموارد
18	7.4.1. مدخل القدرة الامتصاصية
18	8.4.1. مدخل القدرة الديناميكية
19	5.1. أهمية القدرات الاستراتيجية
20	6.1. أبعاد القدرات الاستراتيجية
20	1.6.1. القدرة الادراكية
21	2.6.1. القدرة الاستيعابية
21	3.6.1. القدرة التحويلية
21	4.6.1. فرق العمل
22	5.6.1. التعلم التنظيمي
22	6.6.1. القدرات الفنية لخلق القيمة
23	7.6.1. القدرة على توليد الموارد وامتلاكها
23	8.6.1. التقنية المستخدمة
23	2. مفهوم البراعة التنظيمية
23	1.2. تعريف البراعة التنظيمية
25	2.2. خصائص البراعة التنظيمية

25	3.2. أهمية البراعة التنظيمية
27	4.2. أهداف البراعة التنظيمية
28	5.2. أبعاد البراعة التنظيمية
29	1.5.2. الاستغلال
30	2.5.2. الاستكشاف
31	3.5.2. الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال
32	6.2. مداخل دراسة البراعة التنظيمية
33	1.6.2. مدخل البراعة الهيكلية (مدخل الهيكل التنظيمي)
34	2.6.2. مدخل البراعة السياقية
35	3.6.2. مدخل البراعة القائمة على القيادة
35	3. تأثير القدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية
36	1.3. البراعة التنظيمية وعلاقتها بمختلف المفاهيم المرتبطة بها
36	1.1.3. القدرات الإستراتيجية والبراعة التنظيمية
37	2.1.3. إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية
38	3.1.3. القدرات الاستراتيجية وإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية
38	2.3. علاقة البراعة التنظيمية بأبعاد القدرات الإستراتيجية
38	1.2.3. علاقة البراعة التنظيمية بالتعلم التنظيمي
40	خلاصة الفصل
48-41	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
42	تمهيد
43	1. مجتمع وعينة الدراسة
43	2. اداة الدراسة
43	2.1. استمارة الاستبيان
43	2.2. تحكيم استمارة الاستبيان
44	3. الاساليب الإحصائية المستخدمة
44	1.3. منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية SEM
44	1.1.3. مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية
45	2.1.3. خصائص النمذجة بالمعادلات البنائية

46	3.1.3.اهداف النمذجة بالمعادلات البنائية
46	4.1.3.اهمية تطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية
48	خلاصة الفصل

64-49	الفصل الرابع: النتائج والمناقشة
50	تمهيد
51	1. التحليل الوصفي لعينة الدراسة
51	1.1.الجنس
52	2.1.العمر
53	3.1.المؤهل العلمي
54	4.1.مؤسسات العمل
55	5.1.الخبرة المهنية
56	2. عرض وتحليل نموذج الدراسة
59	1.2.تقييم النموذج القياسي
59	1.1.2.الصدق التقاربي
60	2.1.2.الصدق التمايزي
61	2.2.اختبار النموذج البنائي أو الهيكلي
61	1.2.2.تقييم القوة التفسيرية
61	1.1.2.2.معامل التحديد
61	2.1.2.2.معيار كوهن أو حجم الأثر
63	2.2.2.تقييم معنوية معاملات المسار
64	خلاصة الفصل
77-67	الفصل الخامس: الخاتمة
68	1.عرض نتائج الدراسة النظرية
69	2.الإقتراحات والتوصيات

70	3. أفاق الدراسة
71	قائمة المراجع
76	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين الإستغلال والإستكشاف	30
02	خصائص البراعة الهيكلية	33
03	خصائص البراعة السياقية	34
04	خصائص البراعة القائمة على الموارد	35
05	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	51
06	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	52
07	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	53
08	توزيع عينة الدراسة حسب مؤسسات العمل	54
09	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	55
10	الصدق التقاربي	59
11	الصدق التمايزي	60
12	مصفوفة فورنلاركر Fornell-Larcker	60
13	معامل التحديد	61
14	حجم الأثر	61
15	معنوية معاملات المسار	62

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	العلاقة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف	29
2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	53
3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	55
4	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	56
5	توزيع عينة الدراسة على أساس مؤسسة العمل	57
6	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	58
7	نموذج الدراسة	59
8	نموذج الدراسة المعدل	60

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	إستبيان الدراسة	77

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

تبحث هذه الدراسة في كيفية مساهمة القدرات الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث سيتم عرض إشكالية الدراسة التي تبحث العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وتتويج التمهيد وخلفية المشكلة بسؤال بحثي يوفر أساساً لبقية الدراسة.

وللإلمام أكثر بالموضوع تم تقسيم الفصل إلى ما يلي:

- خلفية الدراسة؛
- إشكالية الدراسة؛
- فرضيات الدراسة؛
- أهمية الدراسة؛
- أهداف الدراسة؛
- مبررات اختيار الموضوع؛
- الدراسات السابقة؛
- هيكل وخطة البحث؛
- صعوبات الدراسة.

تزايدت تحديات بيئة الأعمال في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وأصبحت تشكل ضغطا كبيرا على المنظمات، ومن تلك التحديات شدة المنافسة وضغوط الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرارات، وهذا ما جعل المنظمات بأمر الحاجة إلى آليات إستراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، والإحاطة ببيئة عملها فضلا عن تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، لذا برز سعي المنظمات الدائم للاهتمام بالقدرات الإستراتيجية كأحد الأطر المؤثرة في الإدارة الإستراتيجية، باعتبارها تساهم في تحقيق التفوق والنجاح في ظل التغير السريع للأسواق والتكنولوجيا، وتكون لديها القدرة على التحكم في مختلف الأساليب الجديدة، وبالتالي كان لزاما على هذه المنظمات أن تقوم بتحسين المستمر لقدراتها وإمكاناتها حتى تتوافق مع توقعات واحتياجات عملائها، كما أن هذا التحسين يحتاج إلى ضرورة وجود موارد بشرية مدربة وكفء وذات خبرة ومهارة عالية، إضافة إلى وجود بني تحتية تكنولوجية، إدارية، تسويقية، فبقاء المنظمات يعتمد على سلسلة من السلوكيات الإستراتيجية الفعالة، وتعتبر القدرة على صنع وتصميم تلك السلوكيات أمرا حاسما في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة خاصة في ظل بيئة متغيرة، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها، لهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو البراعة التنظيمية باعتبارها القاعدة التي يقوم عليها الأداء المتفوق الذي يعد أساس بناء الميزة التنافسية القادرة على مواجهة التقلبات العالمية ومواكبة التطورات، ما يضمن لها تحقيق الاستجابة السريعة للمواجهة والصمود أمام المنافسة الحادة والتي تنقلها إلى مرحلة جديدة تمنحها مكانة أكبر وأقوى، من خلال المواءمة بين ما تملكه من موجودات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات، ولأجل ذلك تبدأ المنظمة في تسييرها للبراعة التنظيمية من قدراتها الإستراتيجية وتحاول جاهدة لإيجاد الأساليب المناسبة التي تمكنها من فهمها حتى تتمكن من تفعيلها والاستثمار فيها، كي توفر قاعدة تقوم عليها الميزة التنافسية التي تمهد لها الطريق نحو النجاح والتفوق، وفي ضوء هذه المعطيات اختيرت عينة من المؤسسات الاتصالية بولاية الطارف (موبيليس، أوريدو، إتصالات الجزائر) مجالا تطبيقيا للدراسة، لحاجتها اليوم إلى منهج إستباقي لمواجهة أزمات المستقبل والتعامل مع المتغيرات البيئية مقارنة بالمنافسين .

1. إشكالية الدراسة

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

إلى أي مدى تؤثر القدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في مؤسسات الإتصال بولاية الطارف ؟

يندرج تحت هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية يمكن ذكرها كما يلي:

- هل تطبق مؤسسات الإتصال بولاية الطارف البراعة التنظيمية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في مؤسسات الإتصال بولاية الطارف ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين القدرات الإستراتيجية والتعلم التنظيمي ؟

2. فرضيات الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- يوجد تطبيق للبراعة التنظيمية في المؤسسات الإتصالية بولاية الطارف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في مؤسسات الإتصال بولاية الطارف.
- توجد علاقة ارتباط بين القدرات الإستراتيجية والتعلم التنظيمي .

3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بوصفها إحدى المحاولات القليلة (على حد علم الباحث) التي تناولت الربط بين القدرات الإستراتيجية والبراعة التنظيمية في الجانبين الأكاديمي والميداني.
- تساعد هذه الدراسة المؤسسات التي تسعى لتبني فكرة البراعة التنظيمية في الأخذ بالطرق والأساليب التي ستورد في هذه الدراسة إذا أرادت أن تطور وتحسن من ميزتها التنافسية وتكتسب احترام وولاء زبائنهم.
- معرفة مستوى ممارسة المؤسسة الجزائرية لهذا المفهوم والحصول على بيانات تظهر مدى حرصها على التوجه نحو البراعة التنظيمية.

- تكتسب الدراسة أهميتها كذلك من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي كثر التركيز عليه في عالم المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأحجامها، حيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسات في بذل المزيد إزاء قدراتها الإستراتيجية.

4. أهداف الدراسة

- في ضوء تحديد السؤال المحوري للدراسة وأهميتها فإن هذه الدراسة تهدف للوصول إلى مايلي:
- التعرف على المستوى الذي وصلت إليه مؤسسات الإتصال-ولاية الطارف - في بناء براعتها التنظيمية ومدى التزامها بها.
 - التعرف على مدى تأثير القدرات الإستراتيجية في تحسين البراعة التنظيمية لمؤسسات الاتصال.
 - الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد أصحاب القرارات في المؤسسات على تطوير أعمالها.

5. مبررات اختيار الموضوع

- لقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع لعدة اعتبارات منها:
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.
 - قلة الدراسات ومحدوديتها نسبيا في هذا الموضوع.
 - الميول الشخصية لمعالجة مثل هذه المواضيع لأنها تتماشى والأوضاع الراهنة، وكذا علاقته بتخصص الإدارة الإستراتيجية

6. الدراسات السابقة

من خلال استقراء واقع بعض الدراسات العربية والأجنبية، وجد بأن هناك عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت مفردات الدراسة على حدي، دون إبراز العلاقة بين هذه المفردات، وفيما يلي ملخص لأهم الدراسات العربية والأجنبية:

- دراسة "ناهده إسماعيل، عبد الله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق" بعنوان "تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى". مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 93، العراق، 2009.

سعت هذه الدراسة إلى بيان تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة من خلال دراسة لعينة من المدراء من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، واعتماداً على مجموعة من الأساليب الإحصائية، النسب المئوية، التكرارات، الانحدار الخطي، البسيط، المتعدد، المتدرج.

- دراسة "علي عبود العريفي، ضرغام حسن عبد" بعنوان "أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية". مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، الكوفة، 2018.

- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، تم اختيار عينة مكونة من 75 مدير ورئيس قسم ومسؤول شعبة، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وقد تم استخدام برنامج Spss، وذلك لبيان واختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القدرات الإستراتيجية والتميز التنظيمي، وفي الأخير تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط قوية وأثر كبير للقدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة "RiadAhmadMohammedAbazeed" بعنوان :

"Abazeed. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management". *Management Science Letters*, 10(7), 1445-1456.

سعت هذه الدراسة إلى شرح تأثير القدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في ظل إدارة المعرفة، إذ يتكون مجتمع الدراسة من مديري البنوك التجارية في الأردن، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية كأسلوب تحليل إحصائي استنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القدرات الإستراتيجية والبراعة التنظيمية. ومن ثم، فإن جميع أبعاد القدرات الإستراتيجية (القدرة التسويقية، القدرة على ربط السوق، القدرة التكنولوجية، والقدرة الإدارية) لها تأثير إحصائي على أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وخلق المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف). لذلك توصي الدراسة

المديرين وصناع القرار في البنوك التجارية في الأردن بالتركيز على القدرات الإستراتيجية التي تعزز قدراتهم على تحديد واكتساب الفرص من بيئة الأعمال من خلال بناء علاقات جيدة مع كل من العملاء والموردين. علاوة على ذلك، تحسين قدرة موظفيهم على التعامل مع المعرفة الجديدة وتطبيقها لخلق منتجات وخدمات جديدة.

دراسة "Sawsan Abdullah Alshaer" بعنوان :

"TheEffectofStrategicVigilanceonOrganizationalAmbidexterityin JordanianCommercialBanks." ModernAppliedScience, Vol.14, No.62020.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر اليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية. تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة بحجم (217) مدير، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، تم تصميمها على النحو التالي:

الجزء الأول: يشمل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ويتضمن: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: الأسئلة التي قست المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية).

الجزء الثالث: الأسئلة التي قست المتغير التابع (البراعة التنظيمية)

أشارت نتائج تحليل بيانات الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية حيث كانت مستويات اليقظة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية عالية، وهذا يدل على أهمية اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في الاهتمام والوعي بالأحداث الجارية والتجارب الداخلية والخارجية وإيجاد الفرص واستغلالها وتجنب آثار التهديدات في تحقيق البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، مما يتيح للبنوك التجارية الأردنية تعزيز استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف من خلال الاستفادة المثلى من جميع الأفكار والمهارات المقدمة من الموظفين وكذلك العملاء.

- دراسة "عيشوش عواطف" بعنوان " القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد2، الجزائر، 2021 .

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، بالإضافة لإظهار مدى المساهمة التي تحدثها القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في بعض البنوك لولاية

الوادي ، حيث تناولت هذه الدراسة في جانبها النظري الإطار النظري للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، الأهمية، وأبعاد كل منهما، وقد اعتمدت الدراسة في جزئها التطبيقي على التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد شمل التوزيع 42 إطار وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 30 استبيان وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز الاستكشاف والاستغلال وبناء على ذلك تم قبول إشكالية الدراسة، وقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود مساهمة فعالة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية .

7. هيكل وخطة البحث

من أجل معالجة إشكالية البحث، والوصول إلى الأهداف المرجوة واختبار الفرضيات التي تم اعتمادها، تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول، تتقدمهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم النتائج وتوصيات البحث، وقد جاء مضمون الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

حيث يعطي هذا الفصل نظرة شاملة عن موضوع الدراسة، وعرض إشكالية الدراسة، كما يتم التطرق فيه إلى أهمية وأهداف الدراسة، وكذا مبررات اختيار الموضوع، بالإضافة إلى إعطاء لمحة عن الفصول اللاحقة بشكل مختصر.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

سيتم فيه عرض الإطار العام لكل من البراعة والقدرات الإستراتيجية، والتركيز على مختلف العناصر الأساسية المرتبطة بهما.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

سيتم فيه مناقشة المنهجية التي تعتمد عليها الدراسة.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

هنا سيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تحليلها ومناقشتها، وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: الخاتمة

سيتم فيه إعطاء ملخص عن النتائج المتوصل إليها والتطبيقات المحتملة لها.

8. صعوبات الدراسة

واجهتنا في مرحلة إعداد هذا البحث مجموعة من الصعوبات، من أهمها:

قلة الدراسات العربية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة التي تطرقت إلى أثر القدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية، ما جعلنا نأخذ وقتا كبيرا في الترجمة، وندرة الكتب التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية والقدرات الإستراتيجية، حيث انحصرت الدراسة في المقالات والأطروحات وعدد ضئيل من الكتب، إضافة إلى رفض بعض المؤسسات توزيع الاستبيانات على مستواها، مما جعلنا نقلص عدد المؤسسات المبحوثة.

الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات

تمهيد

مع تزايد السعي الدائم من طرف مختلف القيادات في المؤسسات الراغبة في صياغة وتنفيذ خططها الهادفة الى النجاح والتألق في عالم تسوده تحديات العولمة وضرورة تحقيق التميز واكتساب مكانة مرموقة، كان لزاما على تلك المؤسسات الطامحة الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية التي تعد الركيزة والمساعد او بالأحرى المحرك الأساسي لمؤسسات الاعمال الكبرى في ممارسة اعمالها. ففي عالم اليوم ومع ازدياد تغيرات البيئة التنافسية والتطور التكنولوجي أصبحت معظم المؤسسات مجبرة على مواكبة هذه التطورات ويكون ذلك عن طريق مجموعة من المكونات الأساسية الموجودة داخل المؤسسة و أهمها امتلاك موارد وامكانيات قادرة على مواكبة ومجاراة التغيرات، فالمؤسسات تستخدم قدراتها الاستراتيجية لبيان تفوقها في تصميم وابداع منتجات وخدمات تلبي حاجات عملائها، ونظرا للدور الذي تلعبه القدرات الاستراتيجية في مختلف الميادين والأصعدة، لذلك فقد اتجهت الكثير من المؤسسات نحو البراعة التنظيمية باعتبارها القاعدة التي يقوم عليها الأداء المتفوق الذي هو الأساس لاكتساب الميزة التنافسية.

سنتطرق في هذا الفصل الى:

- مفهوم القدرات الاستراتيجية؛
- ابعاد القدرات الاستراتيجية؛
- مفهوم البراعة التنظيمي؛
- ابعاد البراعة التنظيمية؛
- علاقة البراعة التنظيمية بمختلف المفاهيم المرتبطة بها.

1. مفهوم القدرات الاستراتيجية

تعد القدرات الاستراتيجية الركيزة الأساسية التي تضمن للمؤسسة اليقظة والمعرفة الجيدة للسوق، طريقة التعامل مع المنافسين، الزبائن، الموازنة بين مواردها المتاحة كما تساعد المؤسسة في فهم وتبسيط مختلف البرمجيات المستخدمة في أداء الوظائف، وفي حالة افتقار المؤسسة لمثل هذه القدرات يصعب عليها أهدافها المالية والاقتصادية، وعليه وقبل التطرق لمفهوم القدرات الاستراتيجية يجب أولاً معرفة ما المقصود بالقدرة؟ وماهي الاستراتيجية؟

1.1. مفهوم القدرات

تهدف المؤسسة إلى بناء قدراتها من أجل دعم وتقوية مركزها التنافسي، وذلك من خلال استيعاب الموارد الجديدة وحسن استخدامها بعقلانية ورشد، فبناء المؤسسة لقدراتها يعد بمثابة التخطيط لتحقيق الاستمرارية والتميز، وللقدرات مجموعة من التعريفات أهمها ما يلي:

-مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، فالكثير من منظمات الأعمال تمتلك مجموعة من العمليات والتي من خلالها يتم تسليم القيمة للعملاء، إلا أن القليل منها يعتبر هذه العمليات بمثابة العنصر الأساسي للخطة الاستراتيجية والاستراتيجية المعتمد. (عبد الله، 2012، ص13)

-ويعرفها درويش "ممارسة مهارة معينة بمستوى معياري محدد". (درويش، 2006، ص63)

وانطلاقاً مما سبق يتضح بأن مصطلح القدرة يشير إلى إمكانية المؤسسة من تحقيق أهدافها وغايتها التي وجدت من أجلها، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لمجموعة من الإمكانيات والموارد اللازمة والتي تعد بمثابة البنى التحتية والركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي المؤسسة، لجعلها قارة على تحقيق النجاح والتميز في شتى الميادين وذلك من خلال قيام المؤسسة ببناء وصياغة رسالة ورؤية استراتيجية قائمة على امتلاك موارد وإمكانيات تكون قادرة على استشراف مستقبل المؤسسة لتحقيق الطموح الذي تسعى إليه.

2.1. الاستراتيجية

تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصر مهم وأساسي يساعدها في تحقيق أهدافها وبناء مستقبلها، ويمكن صياغة مجموعة من التعريفات لهذا المفهوم نذكر منها:

- قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى الوحدات الاستراتيجية وكذلك وعلى مستوى الوظائف. (صونية، 2006، ص2)

- وتوصل مينزبورق (Minzberg) سنة 1987 إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يعرف باسم **Five Ps for Strategy** وهي:

الخطة Plan: أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.

المناورة Ploy: أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

النموذج Pattern: أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.

الموقف Position: الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.

المنظور Perspective: الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقتها الصحيحة. (مجد و رعد، 2018، ص9)

إن هذين التعريفين يوضحان بأن الاستراتيجية عبارة عن اختيار موقع مناسب في الخريطة التنافسية، أي تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبشكل عام هي الخطة الشاملة والمترابطة وطويلة الأمد يتم وضعها لضمان تحقيق أهداف المؤسسة مع تحديد طرق تنفيذها، وتشمل الاستراتيجية مختلف القرارات المتخذة من قبل الإدارة سواء كانت قرارات على مستوى الإدارة العليا أو قرارات على مستوى الإدارة الدنيا، فالاستراتيجية هي الجسر بين الرؤية والأهداف.

3.1. القدرات الاستراتيجية

إن سبب تميز وتفوق أي مؤسسة يعود إلى مدى امتلاكها لموارد وامكانيات استراتيجية ملموسة وغير ملموسة، تجعلها قادرة على مواجهة الصعوبات وتحقيق النجاح، فالقدرة الاستراتيجية هي القيام بأداء عمل في مستوى معين لضمان البقاء أو البحث عن الفرص الجديدة من خلال استغلال موارد ومقدرات المنظمة (عباس، 2004، ص174)، وأن أي منظمة عندما تكون غير قادرة على مواجهة مشاكلها ومواكبة مختلف التغيرات السريعة في بيئتها، وبالتالي فهي لا تستطيع كسب ثقة عملائها واكتساب مكانة مرموقة في السوق، وفي هذا السياق يمكن تعريف القدرات الاستراتيجية على أنها

وسيلة لتوصيل منفعة مهمة للعملاء، وإنها تحتاج الى وقت طويل، وتتصف بخاصية الدائمة لصعوبة تقليدها، وتتكون من مجموعة من المصادر، وتحتوي قوة ضمنية وتعقيد وهي نتاج التعلم والخبرة والتعاون بين العاملين في المؤسسة، والابتكار وتمكين الموظفين لإعطاء المؤسسة القدرة على البقاء والازدهار وتحقيق القيمة لها والموازنة بين ما تملكه والاستجابة لرغبات العملاء. (عمر، 2017، ص310)

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن القدرات الاستراتيجية تتمثل في جميع ما بحوزة المؤسسة من مهارات ومؤهلات تكنولوجية، تسويقية وإدارية، التي تساعد المؤسسة في تكوين الكفاءات الداخلية من خلال جملة الإجراءات والتعديلات وعمليات الدمج لمختلف مواردها وامكانياتها المتمثلة في:

القدرات التكنولوجية: يحمل العناصر التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة والتي ينصب التركيز فيها على تكنولوجيا المعلومات والتي تمكن المنظمات من تحقيق النجاح والتميز وتعزيز مستويات الأداء. (عبدالله، 2012، ص10) مما يعني أن القدرات الاستراتيجية هي جميع ما تملكه المؤسسة من معدات معلوماتية والتي تسعى الى استغلالها واستثمارها وتوظيفها في حدود خبرة وكفاءة العاملين بغية تحسين جودة السلع والخدمات.

القدرات التسويقية: وهي عبارة عن مختلف العمليات التكاملية المصممة لتطبيق مجموع المعارف والمهارات والموارد المجمعة وذلك لكسب ثقة العملاء وتساهم في تحقيق اداء متفوق للمؤسسة، بالإضافة الى ان القدرات التسويقية تؤثر تأثيراً مباشراً على عائد الأصول للمؤسسة وبما يعكس مستوى أداء المؤسسة، فالقدرات التسويقية تتمثل في جميع المعلومات المتاحة والمتوفرة عن المنتج المراد تسويقه من حيث السعر، الخصائص، الصفات والمزايا، بهدف الحصول على أكبر عدد من الزبائن (عمر، 2017، ص311)، فتعد القدرة التسويقية مظهر من مظاهر تفوق المؤسسة وتحقيقها للنجاح وامتلاكها الحصة الأكبر من السوق لأن هذه القدرات تدفع بالمؤسسة بأن تكون هي السبابة في اغتنام الفرص لتقديم طرق جديدة وحديثة لابتكار وإنتاج السلع والخدمات.

القدرات الإدارية: قدرة المنظمات والافراد العاملين داخلها للعمل في إطار محددات عقلية ومعرفية تمكنهم من المحافظة على مستوى استجابة لمختلف المواقف بصورة ملائمة ومنسجمة. (عبدالله، 2012، ص 10)، فلا تستطيع أي مؤسسة القيام بكافة وظائفها الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة من دون وجود قدرات إدارية مسيرة ومحركة لكل مكونات المؤسسة مثلاً القدرة على الفهم والاقناع، القدرة على حل المشاكل، القدرة على التخطيط والقدرة على اتخاذ القرارات.

4.1. مداخل بناء وتحليل القدرات الاستراتيجية

هناك مدخلان لتحليل القدرات الاستراتيجية هما المدخل الوظيفي وتحليل سلسلة القيمة وفيما يأتي إيضاح موجز للمدخلين:

1.4.1. المدخل الوظيفي

وبموجبه يتم تصنيف القدرات الاستراتيجية لكل مجال وظيفي رئيس في المنظمة، إذا تكاملت القدرات الوظيفية مع بعضها لتحقيق القيمة المضافة تكاملاً وظيفياً متقاطعا، فالقدرات الخاصة بتطوير المنتجات والخدمات تتمثل في تكامل قدرات البحث والتطوير والعمليات والتسويق والتخطيط الاستراتيجي، ويحقق هذا المدخل تكامل قدرات المستوى الأعلى (القدرات الإدارية)، مع قدرات المستوى الأدنى (القدرات الفنية). (زكرياء و احمد، 2009، ص103)

وعليه فإن هذا المدخل يهتم بتوزيع القرارات والمهام الخاصة بالممارسات الوظيفية في كل مجال وظيفي والقدرة على الانسجام والتكامل من أجل التأثير في فعالية المؤسسة والعاملين.

2.4.1. تخطيط القدرة الاستراتيجية

ويعد تحديد حاجة المنظمة إلى تخطيط القدرات أمراً سهلاً نسبياً إلا أن الصعوبة تكمن في عملية تخطيط القدرات الإستراتيجية نفسها والتي تتطلب المزيد من الجهود في إطار ما تشهده بيئة المنظمة من تغيرات يصعب التنبؤ بتغيراتها بدقة، من أجل النجاح في مواجهة بيئة المنظمة (Hussey, 1982,p89) فإن مهمة تحديد نوع القدرات المطلوبة من قبل المنظمة وزمن التنفيذ المنسوب لها سيكون أسهل باستخدام الأفق الإدراكي لدليل تخطيط القدرات الاستراتيجية، الذي يحدد ثلاث أفاق مفاهيمية، و هي:

الأفق الأول: ويغطي رؤية استراتيجية ترتبط بالمدة الزمنية المحصورة بين (4-5) سنوات ويركز أفق التخطيط هذا على تعزيز القدرات الحالية الأكثر نضوجاً وإدامتها.

الأفق الثاني: ويغطي رؤية استراتيجية ترتبط بالمدة الزمنية المحصورة بين (10-15) سنة، ويركز هذا الأفق على تعزيز القدرات الاستراتيجية الحالية للمنظمة واستبدالها.

الأفق الثالث: ويغطي المدى الزمني الممتد من (10-30) سنة، يركز أفق التخطيط هذا على حيالة قدرات جديدة، ويتمثل في عملية توليد خيارات متعددة لبناء القدرات الاستراتيجية واختبارها واكتشاف وتحديد أفضل قدرة استراتيجية تتمتع بها المنظمة في المستقبل. (إيمان، 2013، ص154)

يقوم هذا المدخل على ضرورة الاهتمام بتخطيط الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة وكذلك يجب عليها أن تقوم بتوظيف تلك الإمكانيات واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها ومصالحها.

3.4.1. تحليل سلسلة القيمة

تعد من أدوات التحليل الاستراتيجي القيمة لقدرات المنظمة الإستراتيجية عبر دراسة الأنشطة الأساسية والسائدة والروابط بينها (Patts& Lei, 1996, 55)، وتعد فكرة سلسلة القيمة أصلا الى الفكر المحاسبي وبالذات نظم الكلفة المستندة الى النشاط ونظرية القيود التي وظفت لدراسة كفاءة استعمال الموارد وتعقب سلوك الكلفة باعتماد أكثر من موجة للكلفة، وقد وظف (Porter) الفكرة في تحليل المزايا التنافسية والقيمة المضافة، بوصف جميع الأنشطة التي تحقق أداء اقتصاديا أي أنشطة خلق القيمة كما انها من الوسائل المميزة لتقويم قدرة الأنشطة على تحقيق القيمة المضافة مقارنة بالمنافسين، وتقسم قدرات المنظمة سلسلة القيمة الى فئتين، القدرات التي تحقق أنشطة المنظمة الأساسية وتعرف بانها أنشطة التكوين الفعلي للقيمة، والقدرات التي تحققها أنشطة المنظمة السائدة، وتعرف بانها أنشطة الاسناد لقدرات تكوين القيمة الحقيقية (الفعلية). ان المضامين الأساسية لسلسلة القيمة تتمثل في بعدين يمثلان الغاية الأساسية من استعمالها، أولها دراسة القدرات الاستراتيجية التي تحقق أفضل المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين، والثاني تحليل التدخلات او الروابط بين القدرات والأنشطة المختلفة وبما يسهم في تحقيق التكامل بينهما. (زكرياء و احمد، 2009، ص104-103)

وفقا لهذا الإطار هناك تسع فئات من الأنشطة تضمها مجموعتان رئيستان هما:

أولا: الأنشطة الأساسية للمنظمة يتم تجميعها في خمسة مجالات رئيسة هي:

الامداد الداخلي: وهي أنشطة تحتم بالاستلام والتخزين وتوزيع المدخلات للمنتج. (إيمان، 2013، ص155)

العمليات: وهي الأنشطة الخاصة بتحويل مختلف أنواع المدخلات الى منتج نهائي او خدمة. (إيمان، 2017، ص155)

الامداد الخارجي: وهي الأنشطة الثانوية المتعلقة جمع وخزن وتوزيع المنتج.

التسويق والمبيعات: وهي مجموعة الأنشطة الثانوية المسؤولة عن التوريد بوسائل التصنيع وزيادة وعي الزبائن او المستخدمين للسلعة/الخدمة.

الخدمات: وهي جميع الأنشطة التي تعزز او تحافظ على قيمة المنتج / الخدمة مثل التدريب.

ثانيا: الأنشطة الداعمة للمنظمة ويتم تجميعها في أربعة مجالات رئيسية هي: (Porter, 1991,p41)

الاستقطاب: وتشير الى عملية اكتساب مختلف أنواع الموارد كمدخلات للأنشطة الأولية.

التطور التكنولوجي: وهي تشير إلى أن جميع أنشطة القيمة تستند إلى تكنولوجيا، فالتكنولوجيا الأساسية قد تهتم مباشرة بالمنتجات أو مع العمليات التشغيلية أو مع موارد خاصة. (إيمان، 2017، ص156)

إدارة الموارد البشرية: ويرتبط بجميع الأنشطة الأخرى، فهو يهتم بجميع الأنشطة التي تتضمن التوظيف، التدريب، والتطوير ومكافأة الموارد البشرية داخل المنظمة. (إيمان، 2017، ص156)

البنى التحتية: تتضمن نظم التخطيط، والتمويل، والرقابة على الجودة. (إيمان، 2017، ص156)

وعليه تستخدم المؤسسة سلسلة القيمة كأداة لتحديد طرق مختلفة ومتنوعة لخلق وتقديم قيمة أكثر وأكبر لعملائها، وأن أي مؤسسة تتكون من مجموعة من الأنشطة لتصميم وإنتاج وتسويق ودعم المنتج، وأن أي مؤسسة تتكون من تسع أنشطة رئيسية منها خمس أنشطة أساسية وأربع أنشطة داعمة.

4.4.1. مدخل القوى التنافسية

يساعد هذا المدخل المنظمة في امتلاك موقع ومكانة تناسبها في الصناعة ويمكنها من الدفاع عن ذاتها ضد القوى التنافسية التي قد تواجهها، انصب التركيز الأساسي لهذا المدخل على الإجراءات التي يمكن للمنظمات الأعمال اتخاذها لبناء مواضع دفاعية معينة تجاه القوى التنافسية، وو فقا لهذا المدخل فإن صياغة الاستراتيجية التنافسية تتم من خلال ربط المنظمة ببيئتها الخارجية والتي تتمثل بالصناعة أو الصناعات التي تنافس فيها،(Porter, 1998, p4)، كما يتطلب من المنظمات التي تريد البقاء أو الاستمرار في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة ان تمتلك قدرات وكفاءات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، وأن القيام بذلك بفاعلية ونجاح يعكس تنافسية المنظمة ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة في مجال نشاطها. (إيمان، 2017، ص157) وبالتالي فإن الهدف من تحليل هذا المدخل هو الوقوف على العوامل التي قد تؤثر في قدرة المؤسسة على الدخول في مجال معين أو دخول عملاء جدد وذلك من خلال دراسة المحيط الخارجي وربطه مع المؤسسة للتصدي لأي تهديد واغتنام الفرص المتاحة امام المؤسسة.

5.4.1. مدخل الصراع الاستراتيجي

يقوم هذا المدخل على الكيفية التي تؤثر بها المنظمة في سلوك وأفعال المنظمات المنافسة لها، من خلال الاستثمار في القدرات الاستراتيجية، كما يؤكد هذا المدخل على تصميم الإجراءات الاستراتيجية المؤثرة في تحقيق المنافع وخاصة من

خلال السمعة والالتزامات المعروفة بها (المعاضيدي، 2001، ص15)، و تحديد المنظمة لميزتها التنافسية او مصادرها يحتاج الى تحليل العديد من المتغيرات الاستراتيجية، المتمثلة في تحديد جوانب القوة التي تتميز بها المنظمة، وكذلك تحديد جوانب الضعف التي تعاني منها، فضلا عن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة للفرص والتهديدات التي تواجهها (إيمان، 2017، ص157)، وبالتالي يقوم هذا المدخل على كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المؤسسة قادرة على تكيفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها والتأثير على باقي المؤسسات المنافسة كما يتضمن مدخل الصراع التنظيمي المحافظة على حالة التوازن من اجل استمرار وتحقيق مستوي عالي من الأداء واكتساب ميزة تنافسية.

6.4.1. مدخل الاستراتيجية القائمة على الموارد

إن امتلاك المنظمات للموارد والاستحواذ عليها يمكن أن يساعدها في إضافة عوائد جديدة لدخول منافسين جدد إن القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وأن تمايز المنظمات في امتلاك انواع مختلفة من الموارد، منها ما يمكن تقليده ومحاكاته، ومنها ما يوصف بصعوبة تقليده ومحاكاته، يمكن أن يقود الى بناء القدرات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية (Afuash 2004, p111)، ويشير المدخل إلى امتلاك المنظمات للموارد المتنوعة هو الذي يقود إلى تحقيق التمايز فيما بينها، ويؤكد هذا المدخل على استراتيجيتي التكامل العمودي والتنويع بمنظور استراتيجي جديد يوحداهما معا (إيمان، 2017، ص157)، ويرتكز على قدرة المنظمة وامتلاكها للموارد، سواء كانت بشرية أو ملموسة وغير ملموسة، والتي من خلالها تتمكن المؤسسة ببناء قدراتها الاستراتيجية لإشباع وتلبية رغبات عملائها والذي من خلاله يتم تحقيق التميز الاستراتيجي.

7.4.1. مدخل القدرة الامتصاصية

هي قدرة المؤسسة على إضافة قيمة للمعلومات الخارجية واستيعابها وتطبيقها، وتعد هذه القدرة مهمة القدرات الإبداعية وحسب (Cohen & Levinthal, 1999, p128-125) تشير القابلية الممتصة الى اكتساب المعلومات بواسطة المنظمة والقدرة على استثمارها، لذلك فان هذه القابلية لا تعتمد على الحدود المشتركة مع البيئة الخارجية فقط، وإنما على انتقال المعرفة خلال الوحدات الفرعية للمنظمات أيضا (إيمان، 2017، ص157)، أي قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة والتحكم فيها واستيعابها ومحاولة استغلالها واستثمارها ونقلها وذلك لما لها من آثار إيجابية.

8.4.1. مدخل القدرة الديناميكية

ينطلق من أن التركيز على الموارد بوصفها استراتيجية يكون غالبا حالة غير كافية لدعم واسناد التمايز التنافسي، فالقدرة الدينامية تتحدد بقدرة المنظمة على تكامل وبناء وإعادة تشكيل قدراتها الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة المتغيرة

واستغلال تلك القدرات وكذلك تنمية وتعزيز قدرات جديدة لتحقيق التمايز التنافسي ومن ثم تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة واستغلال تلك القدرات وكذلك تنمية وتعزيز قدرات جديدة لتحقيق التمايز التنافسي ومن ثم تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية المتقلبة، وفرض تحديد القدرة الديناميكية والتي تستخدم معيارا للتمييز بين منظمات الأعمال في ثلاث جوانب رئيسية هي: (Teecef, Pisano, 1997, p517)

- **العمليات Processus**: وهي كل العمليات الإدارية والتي تؤدي الأدوار الرئيسية والمتمثلة بالتكامل والتعاون والتعلم وإعادة التشكيل. (إيمان، 2017، ص157)

- **المواقع Positions**: وهي الموجودات التي تمتلكها المنظمة بما فيها المالية والمؤسسية والهيكلية وغير الملموسة والمتنوعة والتكنولوجية والبيئية الهيكلية للسوق والحدود التنظيمية. (إيمان، 2017، ص158)

- **المسارات Paths**: وهي الاستثمارات بالموجودات المتممة والهيكل الداعمة وفي أنشطة التعلم وفي اقتصاديات الحجم بالنسبة لنشاطات الإنتاج والتوزيع والتي تحقق للمنظمة المزيد من العوائد. (إيمان، 2017، ص158)، ويركز هذا المدخل على مدى قدرة المؤسسة الانسجام والتأقلم مع مختلف التطورات التي تحدث في بيئتها مع محاولة ربط وتكوين قدراتها الداخلية والخارجية واستغلالها بشكل فعال لتحقيق النجاح والتميز الاستراتيجي.

5.1. أهمية القدرات الاستراتيجية

إن أهمية القدرات الاستراتيجية للمنظمات لا تتحقق بعدد الملاكات البشرية التي تمتلكها وإنما من خلال الاعتماد على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة الذين يمتلكون المعرفة، المهارات، والقدرات التي تعد أساس التفكير الاستراتيجي والابداع وبما يجعله السلاح الأكثر أهمية للمنظمات، إذ تعد القدرات الاستراتيجية عنصرا حرجا أو مهما للشركات التي تعمل في بيئة تنافسية وتسعى للبقاء والنمو، فهي سلاح المنظمة الذي يتيح لها كسب ثقة زبائنها من خلال أداء الأنشطة الداخلية للأعمال بصورة افضل من المنافسين، وتكتسب هذه القدرات أهميتها أيضا عبر تركيزها على الأهداف المعرفية من خلال توظيفها باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمات، وتعزيز مهارات كوادرها وتحقيق التطور والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، وتعد القدرات الاستراتيجية احد الركائز الأساسية لتعزيز التناسب والتوافق الاستراتيجي للمنظمات بما يساهم في تعزيز الاستقرار الداخلي للمنظمات من خلال التركيز والاستفادة من الخصائص الفريدة للمنظمات والموارد، إذ أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاكها قدرات استراتيجية التي تجعلها متفوقة على منافسيها وترتبط هذه القدرات بثلاث محاور هي الموارد المتاحة للمنظمة، والقدرة على تنفيذ نشاطات المنظمة والموازنة بين الموارد والنشاطات، وأنتكامل هذه المحاور يمكن

المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية، كما تم وصفها بأنها مهارات موجودة لدى الافراد أصحاب الخبرات ولها الصفات الاتية:

- مهمة لبقاء المنظمة على الأمد البعيد كما تساعد المنظمة في تحديد الخيار الاستراتيجي
- غير واضحة للمنافسين اذ تمتاز بصعوبة تقليدها وهي أوسع من القدرات الفردية
- تبني عبر مزيج متنوع من المهارات والموارد والعمليات
- ضرورة لتطوير المنتجات الأساسية، وحيوية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما تم تأكيده إن القدرات الاستراتيجية هي مهارات متميزة تقود لتحقيق الميزة التنافسية من خلال كونها توفر وسيلة للوصول الى مساحات سوقية او تقسيمات سوقية مهمة، وتساهم بشكل كبير في إدراك فائدة المستهلك من المنتج كما تعمل على وضع عوائق امام المنافسين في تقليدها. (علي و حسن، 2018، ص300،299)، وتتضح كذلك أهمية القدرات الاستراتيجية في أنها تعتمد أساسا على المعرفة، المهارة التي تدعمها وتجعلها قادرة على التكيف في بيئة تنافسية سريعة التغير، أيضا تظهر أهمية القدرات الاستراتيجية في أنها أداة أو وسيلة للتجديد وابتكار الحلول كذلك من أهميتها مساعدة التنظيم والعاملين على تحقيق ذواتهم من خلال التفوق الفردي والتميز الذي بدوره يكسبها مكانة وسمعة جيدة.

6.1. أبعاد القدرات الاستراتيجية

تعتبر القدرات الاستراتيجية ركيزة أساسية من الركائز الهامة لتحقيق الغايات المرجوة، والتي تساعد المؤسسة في مواجهة التحديات والصعوبات، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات الاعتماد على مجموعة من الابعاد الأساسية للقدرات الاستراتيجية وفيما يلي أهم هذه الابعاد:

1.6.1. القدرة الادراكية: تعرف بأنها القابلية على الأداء وبصورة ملائمة للمهام المعقدة إدراكيا، حيث

أن الرؤية الخارجية حول الصناعات الأخرى والزبائن تبدو موضوعات حاسمة للقدرة الادراكية ضمن مفهوم الابداع الاستراتيجي، وأن أليات التعلم الاستراتيجي تؤثر في هذه القدرة بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير قدرات الابداع الاستراتيجي، وتظهر الادراكية في جعل المنظمة قادرة على الموازنة بين الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تحدق بها، كما أن القدرات الادراكية تساعد المنظمة على الكشف عما موجود في البيئة للتحرك ازائه سواء كانت فرصة ام تهديد. (صلاح و تغريد، 2014، ص42)

2.6.1. القدرة الاستيعابية: إن القابلية الاستيعابية لا تحدد بتقاسم المعرفة بين وحدات المنظمة وإنما بالتفاعل

مع البيئة الخارجية للمنظمة واستيعاب المعلومات الجديدة واستثمارها، لذا يظهر جليا دور القدرة الاستيعابية في

ظل التحولات التي تتعرض لها المنظمات لأن إستيعاب المعرفة يقود إلى فتح أفاق الابداع المتتابع، وقد عرفت بأنها القدرة على فهم واستخدام المعرفة الجديدة، والقدرة الاستيعابية تتألف من ثلاث أبعاد وهي:

علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية: إن مستوى وكثافة الاتصال مع البيئة الخارجية تؤثر في قدرة المنظمة باستيعاب المعرفة الخارجية.

البعد الجماعي: ان استيعاب المعرفة الخارجية يعتمد على طبيعة عناصر جماعة المعرفة أي ضرورة استيعاب المعرفة من مصادر متعددة وبشكل مستمر.

البعد الفردي: قدرة الافراد على اكتساب واستخدام المعرفة نتيجة خبرات التعلم والمهارات الفردية وأساليب الاتصالات المشتركة الممارسات الفنية الفعالة. (صلاح و تغريد، 2014، ص42)

3.6.1. القدرة التحويلية: وتمثل القدرة التحويلية مؤشرا تسترشد به المنظمة لتحديد نوع التحويلات المناسبة التي تفتضيها الظروف لجعل المنظمة تحقق أقصى درجة من الاستجابة لبيئتها وتعرف بأنها قدرة المنظمة على تحديد سبل التحول في النظم والعمليات وأليات التشغيل عن طريق الاندماج الاجتماعي الذي يسهل حركة المعرفة وإدارتها داخل المنظمة بما يدعم عملية التكيف مع الواقع. (صلاح و تغريد، 2014، ص43).

4.6.1. فرق العمل: تعرف فرق العمل على أنها عدد من العاملين لدبهم مجموعة من المؤهلات (القابليات، الكفاءات، المعرفة) ويكونوا ملتزمين بأداء أهداف عامة، وعلاقات عمل متبادلة بينهم، وهناك عدد من العوامل التي هي بمثابة معوقات أمام تحقيق الفريق للنجاح الذي يهدف الوصول اليه وهذه العوامل هي:

- **الهيكلية:** تركز معظم الهياكل لمنظمات الاعمال على أداء الفرد وليس على جهد الفريق وهذا يخلق تنافسية سلبية تؤثر في روح الفريق.

- **الافتقار للموارد:** تعيق الفريق من تحقيق الأهداف المطلوبة.

- **عدم الثقة:** إن التعاون والثقة والأمانة من الأمور الجوهرية لنجاح عمل الفريق، وأن الافتقار لهذه العناصر المهمة سيعيق نجاح الفريق.

- غياب الثقافة المشتركة: يجب ان تكون هناك معايير ثقافية، ولغة مشتركة بين أعضاء الفريق الواحد بينهم وبين الإدارة، ويجب أن يكون نظام العمل الجماعي من اسبقيات وأولويات المنظمة.

- الاستخدام غير المناسب لمنهج الفريق: يعد الوقت من العوامل الحاسمة في صنع القرار، وأن منهج الفريق قد لا يكون هو الأفضل على الدوام وخصوصا في الظروف الملحة. (صلاح و تغريد، 2014، ص43)

5.6.1. التعلم التنظيمي: إنها الكفاءة المتنامية بين الأفراد في إيصال وحل المشكلات بنجاح، وأن جهد الإدارة لخلق منظمة متعلمة هو جهد لإنشاء أيديولوجيا تعلم أو جعله مؤسسيا في سياقات المنظمة، كما أن التعلم التنظيمي عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو منظمات التعلم، وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل، كما ان اللبنة الأساسية لبناء التعلم التنظيمي هي:

- القدرة على التكيف

- بيئة تعليمية داعمة للعمليات والممارسات

- السلوك القيادي الذي يعزز التعلم. (صلاح و تغريد، 2014، ص43)

6.6.1. القدرات الفنية لخلق القيمة: ان ما يميز منظمات الاعمال في الوقت الراهن هو أن قوته تتمثل في نوع ومدى امتلاكها للمعرفة، وإن أهم موارد منظمات الاعمال والمصدر الأكثر حيوية واستدامة في نجاح واستمرار المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية وخلق القدرات الاستراتيجية هي المعرفة، كما تم الإشارة الى المعرفة على انها المهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الاعمال والاشياء، وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على انجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها، حيث ان المعرفة هي كل ما يمكن ان يستعين به الفرد من خبرات ومهارات، وسياسات وإجراءات، ومعلومات مختزنة في أرشيف وقواعد المعرفة الخاصة بالمنظمة للقيام بالعمل المطلوب بالشكل المناسب دون تأخير وباقل وقت وجهد ممكن وان هذا البعد يستند على مستوى عمق واتساع تلك المعرفة، اذ يشير بعد الاتساع الى عدد وأنواع التقنيات المستخدمة في المنظمة ومدى استخدامه بصورة منظمة، بينما يشير بعد العمق الى مدى اعتماد ومستوى تلك التقنية على نموذج تخصيص الموارد فيها، ويساهم البعدان بصورة أساسية في خلق القيمة للمنظمة، ان خلق او تكوين او إيجاد القيمة يعتمد على مقدار ما تملكه المنظمة من معرفة فنية لبنائها ومدى تفوقها في اعمال وانشطة المنظمة. (ميهفان وافين، 2016، ص1246)

7.6.1. القدرة على توليد الموارد وامتلاكها: تحتاج المنظمات الى تبني استراتيجيات تساعد في دعم وبناء مواردها من تحقيق قدراتها الاستراتيجية، تعتمد المنظمة على قدرتها على إيجاد الموارد المطلوبة والحصول على الدعم الاستراتيجي من بيئتها الخارجية، وإيجاد الموارد يعتمد على قوة مركزها السوقي وطبيعة المنافسة فيها، اما قدرتها في الحصول على الدعم الاستراتيجي يعتمد على فئات المستثمرين وأصحاب المصالح، إضافة الى التعاون والتحالف مع الزبائن والمجهزين والوكالات التي تساهم في خلق القدرة الاستراتيجية للمنظمة. (ميهفان و افين، 2016، 1246)

8.6.1. الثقافة المستخدمة: وهي البعد الثالث من ابعاد القدرة الاستراتيجية، وهي المعرفة والخبرات والترتيبات الإدارية الكافية لتركيز الجهود الانسانية وتنسيقها نحو تحقيق الغايات والاهداف، وقد عرفت الثقافة بأنها أي وسيلة او تكتيك، أي جهاز مادي، او طريقة تنفيذ او صياغة يتم من خلالها عرض القوة البشرية، فقد تعرف الثقافة على انها الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية والتي تحقق أعلى إنتاجية، وتعد الثقافة مكملًا لقدرات الانسان من حيث التفكير والابتكار والابداع، اذ انها توفر السرعة والاختزال بالوقت مما يساعد في رفع كفاءة الأداء من حيث تقديم وتسويق المنتجات التي تقدمها. (ناهدة و عمر، 2009، ص293)

2. مفهوم البراعة التنظيمية

أكد العديد من الباحثين أن البراعة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ تساهم البراعة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات من خلال زيادة كفاءتها ومرونتها، وبالتالي الحفاظ على ديمومتها، وبهذا الصدد سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم البراعة التنظيمية، أبعادها، أهدافها وأهميتها بالإضافة إلى أهم المداخل لدراساتها.

1.2. تعريف البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الباحثين كونها قائمة منذ عقود، لكنها لم تنل الاهتمام اللازم واستخدامها في البحوث العلمية لم يكن إلا في السنوات الأخيرة، ويعتبر أول من استخدم كلمة البراعة للإشارة إلى قدرة المنظمات على تصميم (Duncan, 1976).

هياكل مزدوجة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار، وقد أوضح (مارس، 1991) أن البراعة التنظيمية تعني السعي وفي نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانيات جديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على

استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، واستكشاف الذي يركز على فرص جديدة في المستقبل (زيد، 2019، ص315). ويمكن تقديم مجموعة من التعاريف التي تبين مفهوم البراعة بالاعتماد على آراء الباحثين، وباعتبار المسألة مثيرة للجدل ونادرا ما يتفق الباحثون على تعريفها بسبب اختلاف الأطر النظرية التي تناولت هذا الموضوع ومن هذه التعاريف نذكر :

عرف (Gibson&Birkinshaw) البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على إدارة مكونات معقدة ومتداخلة في نفس الوقت مثل الاستكشاف مع الاستغلال والكفاءة مع الفاعلية والإبتكار الجذري مع المستمر والمواءمة مع التكيف (العوهد، 2020، ص559)، وتعرف بأنها : قدرة المؤسسة على السعي نحو تحقيق عنصري المواءمة والتكيف " فالمواءمة تعني إدارة الأعمال الحالية بكفاءة، وتحسين الأداء في الأجل القريب، بينما يشير التكيف إلى مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة في الأجل البعيد (الجنازرة، 2020، ص15)، وفي إطار الحديث عن فرق العمل يرى (Tempelaar,2010) بأن مفهوم البراعة يمكن تجسيده على مستوى عمليات الفريق عن طريق قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم (ابراهيم، 2017، ص212)، فالإبداع يكون لدى أعضاء الفريق من خلال الاهتمام بالكفاءات الموجودة واستغلالها وتنميتها ومنه يمكن القول بأن البراعة التنظيمية هي القدرة على استغلال الكفاءات الحالية وكذلك استكشاف فرص جديدة بمهارة متساوية (GÖZEN, 2018, p94)، فالمنظمة البارعة لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة، والمنافسة في الأسواق الناضجة في الوقت ذاته، فهي عبارة عن أشكال تنظيمية معقدة تتألف من عدة أبنية داخلية غير متناسقة تكون قادرة جماعيا على العمل في وقت واحد من أجل تحقيق الكفاءة على المدى القصير والإبداع على المدى الطويل (عواطف، 2021، ص151)، وللموازنة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف عرفت البراعة على أنها قدرة الشركات على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد، يُعرّف الاستكشاف بأنه المعرفة للبحث، والجدة، والتجريب، والابتكار، والتغيير الجذري، وإنشاء منتجات وعمليات وخدمات جديدة، يُعرّف الاستغلال بأنه المعرفة من أجل التحسين المستمر والتعديل والتنقيح والتغيير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات (Makela, 2011, p1).

استنادا لما سبق يظهر بأن الباحثين قد أجمعوا في تعريفاتهم للبراعة التنظيمية على أنها سعي المنظمات لتحقيق أنشطة الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن، والقدرة على تحقيق التوازن بينهما بدلا من اختيار أحد الطرفين، إذ أن هذه القدرة تقود المنظمات إلى خلق أسواق ناشئة مع عدم التأثير في الأسواق الحالية، وكذلك توفق بين موارد المنظمات والسوق وظروف المنافسة وتؤدي إلى زيادة أرباح المنظمات وضمان بقاءها على المدى البعيد، وانطلاقا من التعريفات

السابقة الذكر يتضح أن البراعة التنظيمية تتجلى في تنفيذ أنشطة الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، وأن أنشطة الاستغلال والاستكشاف تعتبر بمثابة عناصر البراعة التنظيمية (زيد، 2019، ص315).

2.2. خصائص البراعة التنظيمية

تتميز البراعة التنظيمية بمجموعة من الخصائص تتمثل في مايلي : (الجنازرة، 2020، ص17)

أ/ الإدراك: وهو القدرة على إدراك التهديدات والفرص التي تتطلب القيام بمسح للبيئة الخارجية والبحث والاستكشاف، وبالتالي إدراك الفرص الجيدة بمعنى أن المؤسسات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها وبالسريعة المطلوبة.

ب/ الاستثمار : وهو القدرة على اقتناص الفرص الجديدة، فغياب الإدراك لا يمكن استثمار الفرص، وهذا الأمر يتطلب تناسقا بين فريق الإدارة العليا لتفادي القرارات الخاطئة وترتيب أنموذج العمل وإستراتيجيته .

ج/ إعادة التشكيل: يقصد به إعادة توحيد الموارد والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب متطلبات السوق وتطوراتها (عواطف، 2021 ، 152).

3.2. أهمية البراعة التنظيمية

تتمثل أهمية البراعة التنظيمية فيما يلي : (O'Reilly III & Tushman, 2011, p2)

تشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال، للمنافسة في التقنيات والأسواق الناشئة حيث يتم تقدير الكفاءة والتحكم والتحسين التدريجي وكذلك التنافس في التقنيات والأسواق وبهذا، فهي تعد سلاح يجعل المنظمة في وضع قوي مقارنة الجديدة التي تتطلب المرونة والاستقلالية بمنافسيتها من خلال ما تتمتع به من قدرات ومواهب تؤهلها لتحقيق أهدافها التنظيمية

(العبيدي ، 2020 ، ص150)، كما تكمن أهمية البراعة التنظيمية في توفير التوازن بين أنشطة الاستغلال

والاستكشاف المتضاربة، وذلك باستكشاف فرص جديدة واستثمار الملائم منها فعندما تقوم إحدى المؤسسات بأعمال الاستكشاف والاستغلال، فإنها لا تعمل فقط على تحسين كفاءتها التشغيلية (الربحية، والإنتاجية، وحصصة السوق) بل تعزز أيضا الأداء المبتكر (التكيف البيئي، وتطوير السوق الجديد والمنتج الجديد، وقد كشف Reilly III'O و Tushman (2004) (Yao, 2019, p3) في دراسات الحالة التي أجروها على 15 شركة تجارية في تسع صناعات، أن الشركات التي تزدهر على المدى الطويل تُظهر سلوكيات استغلالية واستكشافية. إنهم يستغلون القدرات

الموجودة ويعدلون عملياتها ومنتجاتها للتوصل إلى ابتكارات تدريجية. في الوقت نفسه، يتطلعون إلى المستقبل ويستكشفون إمكانيات تحقيق ابتكارات جذرية أو خارقة. وبالتالي، فإن البراعة في المؤسسة تمكنها من الحفاظ على أعمالها التقليدية وتنميتها باستمرار بالإضافة إلى ابتكار ابتكارات وخطوط أعمال جديدة (Rodriguez & Regina, 2014, p2)، وبالتالي فإن التركيز العام للبراعة التنظيمية في الأدبيات هو عواقبها على المنظمات، على سبيل المثال النجاح طويل المدى، والميزة التنافسية المستدامة هي أيضا النتائج الرئيسية للبراعة التنظيمية بالإضافة إلى أداء الأعمال الأفضل على الرغم من عدم التأكيد في كثير من الأحيان، فقد تناولت بعض الدراسات بعض النتائج السلبية للبراعة التنظيمية على سبيل المثال، سلط "جيسون وبيركينشو" الضوء على التكلفة العالية للبراعة في دراستهم في عام 2004 وأكدوا أن هذه العملية لها تكلفة كبيرة، ومع ذلك فإن التكلفة (GÖZEN, 2018, p101) أقل بكثير من الفوائد والمزايا التي تم إنشاؤها في نهاية العملية.

تساعد البراعة الإستراتيجية كذلك على زيادة القدرة على تكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح على المدى البعيد، ولهذا فإن البراعة الإستراتيجية تتجلى في أربع نقاط أساسية : مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية، تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم، تشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، يبين الأفراد القدرة على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة، وإن قدرة المنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح الطويل الأمد يعتمد بصورة مباشرة على قدرة المنظمة في البحث عن فرص جديدة تكون قادرة على استثمار الفرص لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة ويتحقق ذلك بوجود هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة لمعطيات البيئة المتغيرة. (Yao, 2019, p11)

4.2. أهداف البراعة التنظيمية

إن قدرة المنظمة أو المدير على استغلال القدرات الحالية، واستكشاف قدرات جديدة على حد سواء، يعتبر إحدى أهم استراتيجيات ضمان الفاعلية والنمو (ربيع، 2019، ص372)، فقد بينت الكتابات أن تركيز المنظمة على استغلال مواردها الحالية والسعي إلى تحقيق أرباح في الأجل القريب دون الإهتمام بالبحث عن الجديد يؤدي إلى الوقوع في "فخ النجاح" أي ضعف قدرتها على التكيف والاستجابة مع التغيرات البيئية المحيطة بها (العزیز، 2018، ص169).

إذ أوضح (popalic et al, 2015, p114-115) أن أهداف البراعة التنظيمية يمكن حصرها في:

- تفعيل التوازن مابين الاستكشاف والاستغلال بغية تحقيق التمايز والاختلاف مابين المهارات والخبرات والقدرات التي تحاول المنظمات الاستفادة منها في تحقيق أهدافها.
- تحقيق تحسينات في المكونات الأساسية للمنظمة من خلال الاعتماد على المسار التقني الحالي والمستقبلي بهدف تحسين سوق المنتجات الحالية وتعزيز الابتكارات الاستكشافية والتقنية بغية الدخول في المجالات الجديدة.
- منع الجمود التنظيمي من خلال التركيز على جهود المنظمة لزيادة حجم الاستثمار في كل من الأنشطة الاستثمارية والأنشطة الاستغلالية لتحقيق الأهداف المنظمة.
- تعزيز حالات الابتكار لدى الأفراد العاملين من خلال توجيهها نحو إدخال منتجات جديدة والتي كانت قد اعتبرت جديدة من الناحية التقنية وتقديمها للسوق، أو المنتجات القائمة حاليا والتي قد تم تحسينها وتعديلها من الناحية التقنية وتقديمها للسوق (العبيدي ، 2020، ص150).
- كما أن أهداف البراعة التنظيمية تمكن المنظمات من إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجهها بشكل يساهم في تحقيق التوجه الإستراتيجي المسلم، وتلك الأهداف هي: (Bhandari,2017, p22-27)
- وضع تصور لدراسة قدرات المنظمات على تحقيق المواءمة بين الخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين والقدرة على التكيف معها.
- تعزيز حالة التعلم وتحقيق أسبقيات تنافسية والسعي إلى تفعيل دور الاستغلال في المدى القصير وبطء التنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد مما يساعد في إيجاد المعرفة والمهارة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تعزيز نمو المبيعات والتقييمات الذاتية للأداء وتحقيق حالات الابتكار والبقاء في الموقع التنافسي بشكل ثابت وتحقيق التيقن التقني (العبيدي ، 2020، ص150).

5.2. أبعاد البراعة التنظيمية

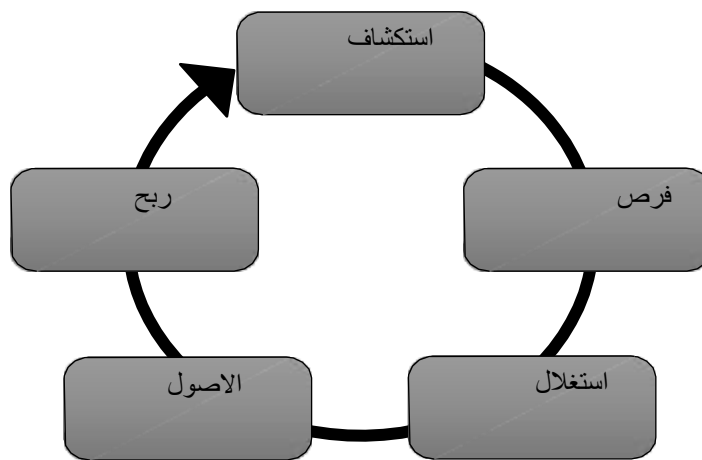
أكدت عديد من الدراسات أن نجاح المنظمات على مدى فترات زمنية طويلة يعتمد بشكل أساسي على مواجهة التغيير البيئي والتقني وذلك من خلال المقايضة بين الكفاءة والمرونة كمفارقة للإدارة، إذ إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات هو الحاجة إلى استثمار المهارات والقدرات الموجودة على حد سواء، فضلا عن توفير ما يكفي من الاستكشاف لتفادي أن تصبح غير ذات صلة بالتغيرات في الأسواق والتقنيات (العبيدي، 2020، 151)، وقد اختلف كثير من الباحثين حول عدد أبعاد البراعة التنظيمية وذلك حسب اختلاف توجهاتهم وتعدد تخصصاتهم

وأغراضهم البحثية والعلمية، إلا أن هناك العديد من الباحثين قد اتفقوا بأن للبراعة التنظيمية بعدين أساسيين هما: الإستغلال والإستكشاف (أبوزيادة، 2020، ص8). كذلك واحدة من أكثر الدراسات العلمية تأثيراً في أدبيات الإدارة على مدى العقدين الماضيين هي دراسة جيمس مارس ، "الاستكشاف والاستغلال في التعلم التنظيمي" (مارس ، 1991). تتضمن هذه الدراسة التحديات المؤسسية الأساسية التي تواجهها الاستثمارات في نشاطين مختلفين: الاستكشاف والاستغلال.

تشمل أنشطة الاستكشاف مجالات أنشطة أكثر تعقيداً مثل تطوير قدرات جديدة، والاستثمار في تقنيات جديدة ، وتبوع قطاعات العملاء الجدد والأسواق الجديدة. من ناحية أخرى، فإن التركيز على أنشطة الاستغلال هي الكفاءات والعمليات الحالية والمنتجات. الشيء المهم هو أن تكون قادراً على زيادة كفاءة وربحية المنظمة من خلال الاستخدام الأكثر فعالية لهذه الكفاءات، ويوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين أنشطة الإستكشاف والإستغلال بشكل عام .

(GÖZEN, 2018, p 96)

الشكل رقم (1): العلاقة بين أنشطة الإستغلال والإستكشاف



المصدر: (GÖZEN, 2018, p96)

يتضح من الشكل رقم (1) أن أنشطة الاستكشاف التي تتم خلال فترة زمنية معينة تؤدي إلى فرص جديدة ويؤدي استخدام هذه الفرص إلى زيادة الدخل، يتم استخدام نمو الإيرادات هذا والأتراح بدوره مرة أخرى لاكتشاف فرص جديدة بهذه الطريقة، عندما يتم إنجاز كلتا الوظيفتين بنجاح في الوقت المحدد سيتم توفير استدامة النجاح والنمو في سياق أنشطة المنظمة، عندما يتم فحص آثار أنشطة الاستغلال على الهيكل التنظيمي والإستراتيجيات التنظيمية، يتبين أن الهيكل التنظيمي (GÖZEN, 2018, p97) له جانب مركزي من حيث الكفاءة وعملية الإنتاج والسلطة تتحرك

نحو الأسفل، وتجدد الإشارة إلى أن إحدى السمات الرئيسية للبراعة تتمثل في قدرة المنظمة على إعادة تخصيص الأصول والقدرات لمواجهة التحديات واستغلال الفرص الجديدة (O'Reilly III & Tushman, 2011, p13).

1.5.2. الاستغلال

أنشطة الاستغلال (الابتكارات الإضافية) هي تلك التي تسعى إلى تنفيذ وملء وتشجيع عملية التغيير بحثا عن تحسين مستمر، وهي التغيير النوعي في المنتج الحالي، التحسين في عملية الصناعة، فتح سوق جديد لبيع المنتجات الحالية، تطوير مصادر جديدة للمواد الخام أو المدخلات الأخرى (2018 Juliano Lima, Soares, p3)، ويعرف الإستغلال بأنه المعرفة من أجل التحسين المستمر والتعديل والتغيير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات الحالية (Makela, 2011, p1)، عند استخدام استراتيجية الإستغلال تهدف المنظمة إلى تلبية احتياجات العملاء الحاليين أو الأسواق الحالية من خلال استغلال الفرص الحالية مثل التقنيات والمهارات الحالية لتحقيق تحسين تدريجي في المنتجات والخدمات الحالية، أيضا كزيادة الكفاءة على المدى القصير، وتحسين الدخل الحالي للمؤسسة

(Alshaer, 2020, p85)، وذلك بناء على افتراض أن المنظمة لديها معرفة كاملة بجميع كفاءاتها الداخلية والفرص الخارجية، فتتوقع المنظمات الموجهة نحو الاستغلال العمل في بيئة تكون فيها المشاكل محددة بوضوح والحلول واضح (GÖZEN, 2018, p96).

2.5.2. الاستكشاف

فيما يتعلق بإجراءات الاستكشاف (الابتكار الجذري) يعرفها مارس (1991) على أنها مبادرات في منظمة تسعى جاهدة للبحث والتجربة واكتشاف تقنية جديدة، يشير Tushman و Reilly (2004)

إلى أن إجراءات الاستكشاف ضرورية لتطوير أي مؤسسة، حيث ستحقق الشركات من خلالها تطورات تقنية قوية، مما يؤدي إلى تغييرات عميقة في مكوناتها (المنتجات والخدمات)، والإنتاجية وحتى في أعمالهم

(Juliano Lima Soares, 2018, p4)، ويعرف الإستكشاف بأنه المعرفة

للبحث، والتجريب، والإبتكار، والتغيير الجذري، وإنشاء منتجات وعمليات وخدمات جديدة (Makela, 2011, p1)، ويرتبط الإستكشاف ارتباطا وثيقا بالبحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والإكتشاف، ويستخدم عندما تسعى المؤسسات إلى إضافة قيمة جديدة مختلفة عما كان موجودا لتحقيق عوائد أكثر تنوعا على المدى الطويل، لذلك ينظر إلى الإستكشاف على أنه جهد محفوف بالمخاطر، ويتطلب المزيد من الموارد والجهود أعمق من تلك المتعلقة بإستغلال الفرص، حيث تهدف المنظمة إلى إستخدام هذا النوع من الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية على المدى

الطويل وتحسين الدخل في المستقبل (Alshaer, 2020, p86)، ويهدف كذلك الإستكشاف إلى تحقيق تنوع المنتجات أو التدويل أو التباين في الأشكال أو التجريب مع المعرفة الجديدة (p5، 2016، PANAGOPOULOS).

ويوضح الجدول رقم (1) أوجه الاختلاف بين الإستغلال والإستكشاف .

جدول رقم (1): أوجه الاختلاف بين الإستغلال والإستكشاف

بيان	الإستغلال	الإستكشاف
التعريف	ابتكار تدريجي لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة .	ابتكار جذري لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة .
النتائج	تطوير وتحسين العمليات والتقنيات الحالية، قنوات توزيع حالية، أسواق حالية	ظهور عمليات وتقنيات جديدة، قنوات توزيع جديدة، أسواق جديدة .
الهدف	تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الحالية	تلبية احتياجات العملاء في الاسواق الجديدة .
قاعدة المعرفة	بناء وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة	تتطلب معرفة جديدة وخروج المعرفة الحالية .
تنتج من أنشطة	تتمثل في: التحسين، والإنتاج، والكفاءة، والتنفيذ .	تتمثل في: البحث، والمرونة، والتجريب، وتحمل المخاطر .
الأداء	تحسين الأداء في الاجل القصير	تحسين الأداء في الأجل الطويل

المصدر: (زيادة، 2020، ص9).

3.5.2. الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال

غالبًا ما يكون تفكير المؤسسات بعيدًا عن إرضاء العملاء الحاليين فقط، من خلال التركيز على تحديد وتوقع التغييرات المحتملة في رغبات هؤلاء العملاء، الأمر الذي يتطلب تحقيق توازن بين استغلال ما يحدث بشكل جيد واستكشاف الجديد (Alshaer, 2020, p84) إذ يشير مفهوم البراعة التنظيمية كما سبق وذكر إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف وحل التوترات الناتجة (Boukamel, 2017, p5)، فالسؤال الرئيسي في أدبيات البراعة التنظيمية هو كيفية الموازنة بين كل من العنصرين السابقين، حيث تميل بعض المنظمات للتأكيد على الاستكشاف بينما البعض الآخر على الاستغلال، ومع ذلك فإن الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال ضرورية لأن البراعة في معظم الدراسات ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالأداء.

يعرف مارس سنة (1991) الإستكشاف والاستغلال على أنهما عمليات تعلم متميزة ومتناقضة، إذ يعتمد النظامان على قيم وأهداف متناقضة، مثل الكفاءة في الاستغلال والابتكار للاستكشاف، وهما يتنافسان على الموارد النادرة (مارس، 1991). حيث أظهر المؤلفون أن التأكيد على أحد النظامين على الآخر يؤدي إلى صعوبات كبيرة للمنظمات (Boukamel, 2017, p5) ذلك أن التركيز على الإستكشاف واستبعاد الإستغلال يمكن أن يزيد من تكاليف التجريب دون كسب الفوائد أو مزايا جديدة، في حين أن التركيز على الإستغلال واستبعاد الإستكشاف يمكن أن يؤدي إلى عدم الإستقرار أو عدم القدرة على تحقيق التوازن وتلبية متطلبات التطوير (المصري، 2019، ص 67). ومن ثم، يجب على الشركات أن توازن ديناميكيًا بين المستوى النسبي للاستكشاف والاستغلال من أجل التوزيع الأمثل للموارد.

يعتقد بعض الباحثين أن الاستكشاف يجب أن يضل عند مستوى أدنى ولكنه كاف مع استثمار جميع الموارد المتبقية في الاستغلال، ويرى آخرون أن المنظمات يجب أن تحافظ على نسب متساوية من أنشطة الاستكشاف والاستغلال، إذ يعتبر الاستغلال من قبل بعض العلماء استخدامًا للمعرفة الحالية بينما يتعلق الاستكشاف بالسعي وراء معرفة جديدة، ومع ذلك يبدو أن هناك جدلاً حول ما إذا كان الاستكشاف ينطوي على تطوير أشياء معروفة بالفعل، من وجهة نظر بديلة ينسب "جانت وبادن فولر (2004)" المعرفة التي تنتجها بعض الإدارات مثل البحث والتطوير إلى الاستكشاف، والمعرفة التي تنتجها الوحدات الأخرى مثل التسويق إلى الاستغلال،

(PANAGOPOULOS, 2016, p6)، كذلك قد تكون بعض المعارف أو التكنولوجيا أو الأسواق جديدة على مؤسسة ما ولكنها غير مألوفة بالنسبة لمؤسسة أخرى، وبالتالي قد يكون استكشاف إحدى المنظمات استغلالاً لمنظمة أخرى (PANAGOPOULOS, 2016, p5).

تشير النتائج إلى أن تطوير منتج جديد يعتمد على نهج شامل لحل المشكلات يشمل الاستكشاف والاستغلال، إذ يجب على الشركات أن توازن بشكل مناسب وديناميكي بين المستوى النسبي للاستكشاف والاستغلال لإيجاد الهيكل الأمثل، ويجب على الشركات في نفس الوقت مواءمة الاستغلال والاستكشاف لتحقيق آثارهما التكميلية، حيث يروج البعد الاستكشافي النسبي لمنتج جديد التطوير من خلال الهروب من الفخاخ الاستغلالية لاستكشاف معرفة جديدة لتطوير منتج جديد. كلما ارتفع مستوى الاستكشاف النسبي للاستغلال، زادت الحاجة إلى المزيد من الموارد للاستفادة من المعرفة الجديدة لتطوير منتجات جديدة. عندما تكون مرونة الموارد منخفضة، تكون خصوصية المورد عالية، في هذه الحالة يتم تقييد الموارد الحالية بشكل مكثف لأهداف محددة، ومن الصعب على الشركات استخدامها في مسارات إجراءات أخرى، لذلك فإن التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي قد يغذي التنافس على الموارد الشحيحة، عندما تكون مرونة الموارد منخفضة، يكون من المكلف العثور على موارد تكميلية للمعرفة الجديدة أثناء عملية تطوير المنتج الجديد هكذا، إمكانية الوصول إلى الموارد تقيد آثار الاستكشاف النسبي على تطوير منتج جديد. على العكس من ذلك، عندما تكون الشركات قد جمعت العديد من الموارد المرنة أو تكون مرونة الموارد عالية، يمكن استخدام الموارد المرنة الموجودة بسهولة أكبر لأغراض جديدة.

وتهدف المنظمات إلى بناء القدرات التنظيمية والفردية لتحقيق كلا قطبي التناقض. على سبيل المثال، انتقلت شركة "AppleInc" من أيامها الأولى من الاستكشاف المكثف في أواخر السبعينيات والثمانينيات إلى منتصف التسعينيات، عندما كان كل من الاستكشاف والاستغلال منخفضين، حتى عاد "ستيف جوبز" في عام 1997 وركز على إعادة أبل إلى مجدها الإبداعي السابق (الاستكشاف)، وكذلك تعيين الرئيس التنفيذي الحالي، "تيموثي كوك" في عام 1998 بتفويض واضح لتعزيز الكفاءة (الاستغلال)، رأى جوبز أن الاستكشاف والاستغلال ليسا بالضرورة متعارضين وغير قابلين للمساءلة، وكذلك أسلوب قيادة جوبز، ليس فقط التمكين ولكن أيضاً موثوق به، ورؤية الصورة الكبيرة ولكن أيضاً الإدارة الجزئية، ورؤية القيود الهيكلية لدورات حياة الصناعة بالإضافة إلى ما يمكن فعله لإعادة تشكيل الصناعات،

(Heracleous, Angeliki i, & Sotirios, 2014, 23)

6.2. مداخل دراسة البراعة التنظيمية

تعددت مداخل البراعة التنظيمية وفقاً للعدد في مؤشرات قياسها وأبعادها، إضافة إلى التبيان في وجهات نظر الباحثين المتخصصين بموضوع البراعة التنظيمية والتي شملت ثلاث مداخل لدراساتها، وهي:

1.6.2. مدخل البراعة الهيكلية (مدخل الهيكل التنظيمي)

يوضح الهيكل التنظيمي تلك العلاقات المرتبطة بالموارد التنظيمية تبعاً لما وظفته الإدارة، وتوضح هذه العلاقات عبر الخريطة التنظيمية (العودة، 2020، ص560)، إذ يشير هذا المدخل إلى طبيعة العلاقات بين الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة، إضافة إلى سلطة اتخاذ القرار، حيث أن سلطة اتخاذ القرار تكون من أعلى قمة المؤسسة إلى أدناها، فكل وحدة تنظيمية فرعية متخصصة تهتم بتطوير وإجراءات عملها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية، وتحقق البراعة الهيكلية في المؤسسة من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المؤسسة لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف (الجنازرة، 2020، ص21)، ويشير (Tempelaar, 2010) إلى أن المنظمات البراعة مكونة من وحدات الإستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة، إذ يشير الاختلاف الهيكلي إلى حالة انقسام النظام التنظيمي إلى أنظمة فرعية، كل منها يهتم بتطوير خواص معينة تبعاً للمتطلبات البيئية الخارجية، ويؤسس اختلافات عبر وحدات تنظيمية حسب توفير الوقت، والوظائف والمنتج، ومجالات السوق (المحاسنة، 2017، ص29).

الجدول رقم (2): خصائص البراعة الهيكلية

الخاصية	المضمون
إنجاز البراعة	التركيز على التوازن بين الإستغلال والأنشطة التي تركز على التكيف والإستغلال في وحدات أو فرق عمل منفصلة .
صناعة القرارات	تتم صناعة القرارات في قمة المنظمة
دور الإدارة العليا	تحديد الهيكل التنظيمي لجعل المفاضلة بين الموازنة والقدرة على التكيف .
طبيعة الأدوار	محددة بشكل واضح نسبياً
مهارات العاملين	أكثر تخصصية

المصدر : (الجنازرة، 2020، ص21)

2.6.2. مدخل البراعة السياقية

يشير السياق إلى مجمل العمليات والأنظمة ذات الخاصية التشجيعية للوحدات التنظيمية والأفراد العاملين بهذه الوحدات لتأدية مهامهم المتباينة على أكمل وجه وبشكل متزامن، إذ أن هذا المدخل يرتبط بالأفراد العاملين داخل وحدات المنظمة أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة (الجنازرة، 2020، ص21)، ويصمم كذلك هذا السياق لتمكين الأفراد وتشجيعهم على تقسيم وقتهم بين الطلبات المتعارضة للإستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، فالبراعة السياقية تمثل السعة السلوكية المتمركزة على العمليات والأنظمة وهي سياق معطى يركز على تحقيق التوازن بين المواءمة والتكيف عبر الوحدات التنظيمية المختلفة.

أما (Gibson & Birkinshaw, 2004) فقد أكد أن هذا النوع من البراعة يظهر عندما يطور القادة في وحدات الأعمال ويساعدوا ويحثوا على إتباع سياقات معينة، كون الأداء المطلوب لم ينجز من خلال أتباع القيادة المؤثرة ولا من خلال الهيكل الرسمي للمنظمة ولكن من خلال مجموعة من الأنظمة المختارة بعناية، والتي تسمح بالمواءمة والتكيف بشكل آني (المحاسنة، 2017، ص31)

الجدول رقم (3): خصائص مدخل البراعة السياقية

الخاصية	المضمون
إنجاز البراعة	يقسم العاملين وقتهم بين أنشطة التركيز على المحاذاة (الاستغلال) والأنشطة التي تركز على التكيف (الاستكشاف)
صناعة القرارات	تتم في الخطوط الأمامية من قبل نائب المدير ومن ينوبون عن الإدارة العليا والمشرفين والموظفين.
دور الإدارة العليا	تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل من خلال الأفراد العاملين
طبيعة الأدوار	مرنة بشكل نسبي
مهارات العاملين	أكثر عمومية

المصدر : (الجنازرة، 2020، ص22)

3.6.2. مدخل البراعة القائمة على القيادة

يؤدي القادة وكبار المدراء التنفيذيين دورا مهما في تعزيز البراعة (الجنازرة، 2020، ص22)، إذ يرى أنصار هذا المدخل أن أنشطة الإستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة في المنظمة تتعلق بالمستويات الهرمية المختلفة للإدارة، ويرى "Jansen, et..al,2008" وآخرون أن المنظمات البراعة تشير إلى تكوين عمليات استكشافية واستغلالية في الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلي، والتي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع سلطة الإدارة العليا وبهذا المعنى تسمح الإدارة العليا في التنقل لإيجاد المعرفة ضمن الوحدات المتخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والإستمرار في عمليات استغلال الفرص في الوحدات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة (المحاسنة، 2017، ص30).

الجدول رقم (4): خصائص مدخل البراعة القائمة على الموارد

الخاصية	المضمون
إنجاز البراعة	تطوير السياق الذي يتم فيه أداء الاستثمار والأنشطة من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا.
صناعة القرارات	تتم صناعة القرارات في قمة المنظمة
دورا لإدارة العليا	استحداث وتطوير عمليات تحدث توازن بين وتكيف.
طبيعة الأدوار	محددة بشكل واضح نسبيا.
مهارات العاملين	أكثر عمومية.

المصدر : (الجنازرة، 2020، ص22)

3. تأثير القدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية

تلعب القدرات الإستراتيجية دورا رئيسيا في تفعيل عمل المنظمات وجعلها من المنظمات الرائدة والمميزة في مجال عملها، عن طريق إتقان تنفيذ العمل بأسلوب علمي ومنهجي مدروس، فضلا عن اعتماد الأساليب الحديثة في تنفيذ الأعمال والمهام بغية تحقيق البراعة التنظيمية.

1.3. البراعة التنظيمية وعلاقتها بمختلف المفاهيم المرتبطة بها

تسمى البراعة التنظيمية لاستغلال الكفاءات الحالية واستكشاف كفاءات جديدة، وهي بذلك ترتبط بمجموعة من المفاهيم التي تتكامل معها لتحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة.

1.1.3. القدرات الإستراتيجية والبراعة التنظيمية

تم تعريف مصطلح القدرات الإستراتيجية على أنه المعرفة والمهارات التراكمية المعقدة للمنظمات والتي تمكنهم من تنسيق عملياتهم وإعادة تكوين أصولهم لتوليد قيمة اقتصادية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة إلى جانب "Ladoetal" (1992) أشار إلى القدرات الإستراتيجية على أنها المهارات والعمليات الداخلية الفريدة التي تمتلكها المنظمة ولكنها غير متاحة لمنافسيها، علاوة على ذلك "جونسون وآخرون" (2017) جادل بأن القدرات الإستراتيجية هي موارد وكفاءات المنظمة المحددة التي تساهم في تحديد استراتيجياتها المناسبة من أجل تحقيق أداء متفوق للمنظمة، ولتحديد القدرات الإستراتيجية في المنظمات، اقترح الباحثون أربعة أبعاد وفقاً لـ

(2018) (Isfahani et al, 2012), Parnell (2011), Seyhan et al, (2017), Spillan et al, هذه الأبعاد هي القدرة على التسويق، القدرة على ربط السوق، والقدرة التقنية، والقدرة الإدارية، بينما De Sarbo et al (2005) و Hao and Song (2016)، أضافا بعداً آخر وهو قدرة تكنولوجيا المعلومات من أجل قياس القدرات الإستراتيجية، إذ تُقاس القدرات الإستراتيجية بأربعة أبعاد تشير القدرة التسويقية إلى المهارات المستخدمة في الأنشطة التسويقية التي تشمل تقسيم السوق، وتحديد السوق المستهدف، وتسعير المنتجات والخدمات وأنشطة الترويج، وتركز القدرة على ربط السوق على استشعار العوامل البيئية التي تؤثر على قدرة المنظمة على التعامل مع احتياجات العملاء المتغيرة، وكذلك عمليات الاتصال بين القنوات المختلفة، ويمكن لهذه القدرة أن تساعد المنظمات في تعزيز الولاء لدى العملاء من خلال التنبؤ السريع ثم الاستجابة بفعالية لاحتياجات عملائهم. كذلك تهدف المنظمات إلى مواكبة التطورات الجديدة من خلال التركيز على القدرة التقنية المتاحة في الأسواق، ومن ثم فإنهم يستثمرون بشكل كبير في هذه القدرة التي تمكنهم من تعزيز عمليات البحث والتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة لمواجهة توقعات العملاء بسرعة، إلى جانب تقديم منتجات وخدمات فائقة للتغلب على منافسيهم وتوفير القدرة الإدارية الدعم لجميع القدرات السابقة، حيث يتم ترشيد الهياكل والأنشطة التنظيمية من خلال زيادة مرونة المنظمة وتقليل عدم اليقين (Abazeed, 2020, p144)، وكل هذه القدرات تأتي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة انطلاقاً من الموارد الداخلية التي تمتلكها وكيف تقوم المنظمة بدمج هذه الموارد وتحويلها من خلال القدرات التنظيمية المناسبة.

تركز القدرات الإستراتيجية على التنبؤ السريع للموارد الحيوية التي تؤدي إلى تحسين أنشطة الابتكار استجابة لتغيرات

بيئة الأعمال، فهي تمكن من توسيع رؤية المنظمة حول تطورات القطاع والموارد الخارجية المكتسبة للتشجيع على التنمية طويلة المدى من خلال إعادة تكوين موارد المنظمة، وهي مسؤولة عن الحفاظ على الأداء التنافسي، فضلاً عن لعب دور حاسم في المنظمة. علاوة على ذلك، تعزز القدرات الإستراتيجية توسيع المعرفة والمعلومات والموارد التي تقود المنظمات لاستكشاف فرص السوق، إلى جانب ذلك فهي تمكننا من تحسين قدرة المنظمة على استغلال هذه الفرص من خلال اعتماد إستراتيجية الابتكار الاستغلالي التي تضمن الاستخدام الكامل لإمكانات المنظمة، ومن ثم فإن هذه العلاقة تصف على النحو التالي: القدرة على استغلال هذه الفرص من خلال اعتماد إستراتيجية الابتكار الاستغلالية التي تضمن الاستخدام الكامل لإمكانات المنظمة. (Abazeed, 2020, p145).

2.1.3. إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية

تعد إدارة المعرفة توجهاً جديداً نسبياً في مجال الأعمال، حيث أصبح هذا المصطلح حاسماً للمؤسسة من أجل البقاء وتعزيز قدراتها من أجل البقاء وتطوير مكانتها التنافسية، وقد قدمت إدارة المعرفة من خلال أربع وجهات نظر: وجهة النظر الفلسفية التي تشرح أصل المعرفة، وجهة نظر التطوير التنظيمي التي تحدد الآليات التي تمكن من إنشاء المعرفة وإتقانها معاً، ووجهة النظر التجارية التي تستند إلى توليد القيمة من خلال المعرفة المتاحة، ووجهة النظر التكنولوجية التي تحدد الأساليب والأدوات الأكثر فاعلية لاستخدام المعرفة، وعليه تباينت التعاريف المتعلقة بإدارة المعرفة بناءً على منظور الباحث. قدم "جيلانين وآخرون" (2013) أحد تعريفات إدارة المعرفة كمجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية غير الملموسة إلى قيم ملموسة، وأشار "الهواري وعلوان" (2016) إليها على أنها "مجموعة من العمليات والأنشطة التي تقوم بها إدارة المنظمات لتحديد المعرفة المطلوبة والعثور عليها، وتتبع الأساليب الإدارية المختلفة التي تساعد في إدارتها، والاستثمار بشكل فعال لخلق قيمة مضافة لأنشطتهم وعملياتهم لتحقيق ميزة تنافسية". بينما "غفاري وآخرون" (2012) لاحظت أن إدارة المعرفة تعبر عن محاولة لزيادة وتعزيز استخدام المعرفة داخل المنظمة من خلال اكتساب المعرفة ومشاركتها وتخزينها (Abazeed, 2020, p146).

تميل المنظمات نحو التجانس أثناء تطوير العقلية والإجراءات الروتينية لدعم أحد أشكال الابتكار إذ تؤدي الاستفادة من القدرات الحالية إلى تحقيق أرباح سريعة ولكنها تؤدي إلى ركود في نهاية المطاف نتيجة لتغيرات السوق والتكنولوجيات، لذلك يتم تقدير البراعة التنظيمية كطريقة لإدارة موارد المنظمات من أجل مواجهة هذه التحديات من خلال إنشاء هياكل واستراتيجيات وسياقات داعمة تمكن من الاستكشاف ثم استغلال الفرص (Tushman&Reilly'O، 2013)، وتتطلب عمليات الاستكشاف والاستغلال الفعالة تسخير قدرات

المعرفة الحالية، بالإضافة إلى البحث عن معارف جديدة ومتنوعة، في الواقع تعتبر إدارة المعرفة عاملاً حيويًا في تقديم المنتجات والخدمات المبتكرة التي تمكن المنظمة من مواجهة منافسيها من خلال خلق معرفة جديدة، وتبادل وتطبيق المعرفة في الإنتاج والأنشطة الداعمة، علاوة على تخزين هذه المعرفة للاستفادة منها في التكيف مع بيئات العمل.

3.1.3. القدرات الاستراتيجية وإدارة المعرفة والبراعة التنظيمية

اقترح نهج القدرات الديناميكية أن موارد المنظمة تتطور خلال مراحل دورة الحياة من النمو إلى الانحلال، وقد أدى نهج القدرات الديناميكية إلى توسيع منظور القدرات الاستراتيجية من خلال التركيز على الطبيعة المؤقتة لكل من موارد المنظمة والآثار الخارجية، وتظهر أهمية القدرات الاستراتيجية من خلال تمكين المؤسسة من استشعار الفرص المتاحة في الأسواق، إلى جانب استغلال الموارد اللازمة لانتزاع هذه الفرص من المنافسين، علاوة على ذلك يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في تعزيز معرفة الاستغلال والاستكشاف التي تؤدي إلى إنشاء منتجات وخدمات جديدة، كما تساهم القدرات الاستراتيجية في بناء بيئة معرفية مكثفة من خلال تحديد واكتساب المعرفة اللازمة من البيئة الخارجية ونقلها إلى بيئة المنظمة الداخلية لتطبيق هذه المعرفة لإنتاج منتجات وخدمات مبتكرة. (Abazeed, 2020, p147).

2.3. علاقة البراعة التنظيمية بأبعاد القدرات الاستراتيجية

تعتبر القدرات الاستراتيجية واحدة من الأساليب الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال منح العاملين المهارات والخبرات اللازمة وتكوين فرق عمل فعالة، بالإضافة إلى تدريبهم وتزويدهم بكل ما هو جديد في البيئة المتغيرة.

1.2.3. علاقة البراعة التنظيمية بالتعلم التنظيمي

نظراً لأن البراعة التنظيمية تعتمد بشكل كبير على السياق، فمن المثير للاهتمام التحقيق فيما يحدث عندما يتم ربط التقدم في أدبيات البراعة بأدب التعلم التنظيمي، وهذا مثير للاهتمام لسببين على الأقل: أولاً، نظرية التعلم التنظيمي تهتم بشكل أساسي بالفهم المحلي لخلق المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها في المنظمات القائمة وغالباً ما تكون هذه العمليات سواء ضمناً أو صريحاً مبنية على عمليات الاستكشاف والاستغلال، وثانياً تواجد هذان المساران من الأدب معاً منذ عمل مارس الأساسي (1991) حيث نشر مارس ورقة أساسية حول الاستكشاف والاستغلال في التعلم التنظيمي، وفيها يجادل بأن "الحفاظ على توازن مناسب بين الاستكشاف والاستغلال هو عامل أساسي في بقاء النظام وازدهاره"، على الرغم من أن حجة مارس استندت إلى أدبيات التعلم التنظيمي، إلا أن العديد من الحقول النظرية الأخرى مثل "الإدارة الاستراتيجية" و"إدارة التكنولوجيا" و"الابتكار" قد تبنت نظريته والإشارة إليها على أنها البراعة، و يذكر معظم العلماء أن التعلم التنظيمي هو أساساً عملية خلق المعرفة، (Brix, 2019, p 2) التنظيمية)

من ناحية يجادل بعض المؤلفين بأن إنشاء أو اكتساب معرفة جديدة لن يرتبط دائماً بتحسين الأداء ومن ثم يُنظر إلى التعلم التنظيمي على أنه عملية لتغيير المفاهيم أو الخرائط المعرفية، ولكن ليس بالضرورة كعملية لتعزيز المخرجات، تحت هذا الرأي قد لا تكون هناك نتيجة ملحوظة للمعرفة الجديدة التي اكتسبتها الشركة، من ناحية أخرى ترتبط بعض تصورات التعلم التنظيمي بالتقاليد السلوكية التي تربط التعلم بتغيير السلوك، واستناداً لذلك يحدد التعلم التنظيمي كعملية مقصودة أو غير مقصودة تطور من خلالها المنظمة معرفة ورؤى جديدة، (Canessa-Terrazas, 2017, p62)، وتعرف قدرة التعلم التنظيمي بأنها القدرة على تطوير معرفة جديدة وتحسين المعرفة الحالية (KİTAPÇI, 2013, p82)، إذ تعد دراسة عمليات التعلم التنظيمي مهمة لأن محتوى المعرفة يعتمد على كيفية اكتساب المعرفة أو توزيعها أو تخزينها. على وجه التحديد، فإن الاعتراف بالاختلافات بين اكتساب المعرفة والنتائج التي تجلبها المعرفة قد حفز العلماء على تحديد أنواع مختلفة من أنشطة التعلم، عادة ما ترتبط هذه التصنيفات بمحتوى المعرفة التي تم إنشاؤها، إن تصنيف التعلم التنظيمي الذي حظي بقبول أكبر هو التصنيف الذي يحدد الاستكشاف والاستغلال لأنشطة التعلم، وأصبح مفهوم عمليات التعلم الاستكشافية والاستغلالية أكثر وضوحاً منذ صدور المنشور الأساسي الذي حدد الاستكشاف والاستغلال في التعلم التنظيمي (مارس 1991)، وفقاً لنظرية التعلم التنظيمي كل من التعلم الذاتي والاستكشافي ضروريان لتطوير المنتجات الجديدة يشير التعلم الاستغلالي إلى أنشطة التعلم في المنطقة المجاورة لقاعدة معرفة سوق المنتجات الحالية للشركة من أجل تحسين وتوسيع الكفاءات والتقنيات والنماذج الموجودة، بينما يشير التعلم الاستكشافي إلى أنشطة التعلم التي تتجاوز قاعدة المعرفة الحالية بسوق المنتجات للتجريب باستخدام بدائل جديدة، ومع زيادة ديناميكية البيئة وتسارع وتيرة التغيير أصبحت الشركات تحتاج إلى تحديد قاعدة معارفها من خلال التعلم الاستغلالي واستكشاف قواعد المعرفة الجديدة في نفس الوقت من خلال التعلم الاستكشافي، و من أجل إتقان كل من القدرة على التكيف والمواءمة، يجب على الشركات إجراء تعلم استغلالي لاستغلال المعرفة الحالية وأداء التعلم الاستكشافي في نفس الوقت لاستكشاف معرفة جديدة (Zelong Wei, 2013, p3)، فالتعلم الاستكشافي يستوعب المزيد من المعرفة الجديدة مثل طلب العملاء المحتملين أو التكنولوجيا الجديدة أو معلومات السوق الجديدة، والتي تمكن الشركات من تطوير منتجات جديدة قد يؤدي التعلم الاستكشافي إلى تعميق فهم الاتجاهات المستقبلية للتكنولوجيا، ومنافسة السوق، وكذلك الطلب المحتمل).

خلاصة الفصل

على ضوء ما قدم في هذا الفصل، فقد تم التعرف على القدرات الاستراتيجية بشكل مفصل من خلال التطرق لمفهومها، أهميتها، ابعادها، بالإضافة الى تعريف البراعة التنظيمية ومعرفة أهميتها واهم المداخل لدراستها، وفي الأخير تم توضيح العلاقة بين البراعة التنظيمية وجملة من المفاهيم المرتبطة بها مع تبيان علاقة هذه الأخيرة بالقدرات الاستراتيجية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

بعد عرض الدراسة النظرية لمختلف جوانب القدرات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، كان لابد من تدعيم الجانب النظري وباختبار فرضيات الدراسة على أرض الواقع، وسيتم الاختبار بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي وجهت لعينة الدراسة. وقد تم التطرق في هذا الفصل لمناقشة الفلسفة التي ستعتمدها الدراسة، والطريقة المعتمدة في جمع البيانات وتم تقسيم الفصل كما يلي:

- تقديم عام حول مجتمع وعينة الدراسة؛

- أداة الدراسة؛

- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1. مجتمع وعينة الدراسة

اختير قطاع الاتصالات لتطبيق الجانب العملي من الدراسة، إذ يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات الموجودة على مستوى المؤسسات الاتصالية الجزائرية، حيث تم التوجه إلى أربع مؤسسات اتصالية تتمثل في كل من جيزي وموبيليس وأوريدو واتصالات الجزائر، وقد تم توزيع 35 استبانة على أفراد العينة شملت جميع مبحوثي مجتمع الدراسة ماعدا جيزي، حيث تم رفض توزيع الاستبيان على مستواها، وباقي المؤسسات استرجعنا منها 31 استبيان من أصل 35 مع استبعاد (4) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

2. أداة الدراسة

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والحصول على المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تم تصميم استمارة استبيان أعدت لغرض الدراسة، واستخدمت كأداة لجمع البيانات.

1.2. استمارة الاستبيان

تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على أسئلة تتلاءم مع متطلبات الدراسة وبالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزئين:

– **الجزء الأول:** المعلومات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في نوع الجنس، العمر، الدرجة العلمية، مؤسسة العمل والخبرة المهنية.

– **الجزء الثاني:** يتكون من الأسئلة المغلقة والتي تم اعتمادها على أساس مقياس ليكارت وتشمل الإجابة ب (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، حيث تم تقسيم هذه الأسئلة إلى 10 متغيرات، يشمل كل منها 5 أو 6 أسئلة موزعة بشكل متوافق بين أبعاد القدرات الإستراتيجية وأبعاد البراعة التنظيمية، وتتمثل هذه المتغيرات في: القدرة الإدراكية، القدرة الاستيعابية، القدرة التحويلية، فرق العمل، التعلم التنظيمي، المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التكنولوجيا المستخدمة، الاستغلال والاستكشاف.

2.2. تحكيم استمارة الاستبيان

تم تحكيم استمارة الاستبيان من قبل الأستاذ المشرف من أجل التحقق من سلامة الأسئلة، حيث تم تعديل استمارة الاستبيان وفق الملاحظات والتوصيات المعطاة من قبل الأستاذ المشرف ثم صياغة الاستبيان بشكل نهائي بما يتوافق وعينة الدراسة.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، وذلك باستخدام

الإصدار الثالث، وفيما يلي شرح مفصل لهذه المنهجية. برنامج Smart PLS

1.3.1. منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية SEM

أصبحت منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية مكون رئيسي في التحليلات الإحصائية المتدرجة التي تعتمد في تحليلها على أكثر من متغير تابع، وأخذت تسميات عديدة في الأدبيات الحديثة، منها نمذجة المعادلات البنائية، نمذجة بنية أو بناء التغير.

1.1.3. مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية

يعبر النموذج عموماً عن تمثيل لظاهرة أو محاكاة لها، فالنموذج تبسيط للظاهرة، فهو تمثيل لشيء ما موجود في الواقع، ويرى البعض أن النموذج هو تعبير أو تصوير رمزي مصطنع لموقف أو مشكلة بما يساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب (بلال و بلبخاري، 2019، 237)، أما فتعد أحد الأساليب المستخدمة للتحقق من مقبولية أو منطقية نموذج (SEM) النمذجة بالمعادلات البنائية يتضمن مجموعة من المتغيرات بينها علاقات أو تأثيرات سببية يطلق عليها النموذج السببي أو البنائي، وهي تبدأ من نموذج مشتق من نظرية تحدد العلاقات بين مجموعة من المتغيرات التي تعكس ظاهرة ما (عامر، 2018، ص16) هي منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الإجراءات مثل باقي الطرق فالنمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) والأساليب الإحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العاملي وتحليل التغير... فهي تستخدم لاختباره نموذج نظري بتطبيق سلسلة من معادلات الانحدار واستخدامه يوفر امكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية للظواهر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الظواهر التي تنطوي على متغيرات متعددة ومعقدة (بدوي، 2016، ص22)، وتعتمد النمذجة بالمعادلات البنائية على خطوتين مهمتين، تتمثل الخطوة الأولى في تقييم أو تأكيد صلاحية النموذج، وذلك من خلال تقييم جودة المطابقة لنموذج القياس واختباره من خلال أدلة محددة لصلاحية بناء النموذج، أما الخطوة الثانية والمتمثلة في اختبار النماذج البنائية، فتتم عن طريق تحليلات المطابقة الإحصائية للنموذج البنائي عن طريق تقييم وتقدير القيم المفردة من أجل اختبار الفرضيات والنماذج النظرية (عابد، 2018، ص 20).

كذلك يعبر عنها على أنها: "منهجية أو طريقة بحثية تستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات" (عثماني و قماري، 2017، ص200).

وتعد نمذجة المعادلة البنائية أسلوباً أو تكتيكاً إحصائياً لنمذجة علاقات مفترضة بين متغيرات باستخدام بيانات كمية غير تجريبية وتجريبية (عامر، 2018، ص 17).

يتضح من التعريفات السابقة أن النمذجة بالمعادلة البنائية تمثل منهجية أو طريقة أو مدخل أو أسلوب في البحث في البحث والتحليل للنماذج النظرية التي تصف وتحدد العلاقات بين المتغيرات التي يتناولها الباحث بالمعالجة والدراسة .

على مقاربتين هما : النمذجة ببنية التغير (SEM) تحتوي النمذجة بالمعادلات البنائية والمربعات الصغرى الجزئية (Covariance-based structural equation modeling CB-SEM)، فهما مقاربتان مختلفتان لكنهما طريقتان إحصائية مكملتان للنمذجة (PLS-SEM partial least square) بالمعادلات البنائية على العموم فإن نقطة ضعف مقارنة نمذجة ببنية التغير تعتبر نقطة قوة لمقاربة مربعات الصغرى الجزئية، والعكس صحيح ولهذا على الباحثين استخدام التقنية التي تناسب مع هدف بحثهم، وكذلك نوعية المعلومات وبناء النموذج. SEM-PLS ومربعات الصغرى الجزئية CB-SEM إذا كانت عملية الاختيار بين نمذجة ببنية التغير تكون على أساس هدف البحث، ففي حالة النمذجة السببية أين يكون التنظير قوي والغاية هي اختبار نظرية وتأكيداتها، فالطريقة الإحصائية الملائمة هنا هي نمذجة ببنية التغير، وإذا كان هدف البحث تفصي وتطوير نظرية، فالطريقة الملائمة لهذه الحالة هي مربعات الصغرى الجزئية، فمن الناحية المفاهيمية والعملياتية فإن مقاربة المربعات الصغرى الجزئية تتشابه في استخدامها مع تحليل الانحدار المتعدد أما من ناحية نوعية المعلومات أي العينة تحتاج نمذجة ببنية التغير بشكل خاص عينة كبيرة أكثر مما تحتاجه المربعات الصغرى الجزئية (أحمد، 2017، ص 84).

2.1.3 خصائص النمذجة بالمعادلات البنائية

تتميز النمذجة بالمعادلات البنائية SEM بالخصائص التالية: (بلال و بلبخاري، 2019، 238)

- المعادلات البنائية تستخدم لاختبار العلاقات بين المتغيرات من منظور توكيدي وليس من منظور استطلاعي أو استكشافي أي أن الباحث لا يمارس التحليل الإحصائي على البيانات التي يجمعها إلا بعد بناء نموذج نظري.
- تستهدف المعادلات البنائية اختبار صحة النماذج التي تنطوي في الغالب على علاقات بين المتغيرات الكامنة.
- إن المعلومات التي توظف لاختبار صحة النموذج لا تتخذ شكل بيانات خام، وإنما تتخذ شكل مصفوفة تباين وتغاير أو مصفوفة تغاير.

- مصطلح النمذجة بالمعادلات البنائية لا يضم تقنية إحصائية واحدة، تشير إلى عائلة من الإجراءات المتصلة وتستخدم مصطلحات أخرى على سبيل المثال: التحليل البنائي للتغاير، النمذجة البنائية للتغاير.
- تسمح النمذجة بالمعادلات البنائية للباحثين بالتعرف على الطبيعة غير التامة لمقاييسهم ويحدد الخطأ بوضوح.
- يعالج المشكلات الخطية المتعددة، فالقياسات المتعددة هي مطلوبة لوصف البنى الكامنة (SEM) (المتغيرات الغير المشاهدة).

3.1.3. أهداف النمذجة بالمعادلات البنائية

إن الهدف الأساس لاستخدام النمذجة يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تم تصوره بأبعاده المختلفة، والكشف عن العلاقات فيما بينها أو بين بقية الظواهر (صحراوي و بوصلب، 2016، ص68). وتحدد فإن استخدام النمذجة يهدف إلى:

- تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة، فإذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فمن الممكن بعد ذلك افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيدا، أما إذا لم تدعم البيانات النموذج النظري فإما أن يعدل النموذج الأصلي ويختبر أو يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها. (بلال وبلبحري، 2019، ص238)

- دراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات (عابد، 2018، ص23) .
- بناء النظريات والتحقق من مقبوليتها ومطابقتها في الواقع في ضوء بيانات العينة وكذلك تطويرها (عامر، 2018، ص23).

- التحكم في أخطاء القياس.

- إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك (صحراوي و بوصلب، 2016، ص68).

4.1.3. أهمية تطبيق النمذجة

يحدد الهنداوي العديد من المزايا في استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية عموما من أهمها ما يلي: (عابد، 2018، ص25).

- تسمح باختبار النماذج بصورة شاملة بدلا من التعامل مع متغيرات النموذج بشكل منفرد.

- تخفيض خطأ القياس من خلال وجود المؤشرات المتعددة لكل متغير كامن خاصة مع استخدام التحليل العاملي التوكيدي.
- إمكانية اختبار النماذج التي تتضمن العديد من المتغيرات التابعة، والمتغيرات الوسيطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المنهجية التي تتناسب وهدف الدراسة، حيث تطرقنا أولاً لمجتمع وعينة الدراسة، وتم تقديم أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان حيث وبعد وضع الاستبيان باشرنا عملية توزيع الاستبيان وجمع البيانات، حيث تم قبول 31 استبانة، بعد ذلك تم استعراض أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة وكان اختيارنا للنموذج بالمربعات الصغرى مبني على أسس علمية منها التوزيع الطبيعي للعينة وصغر حجمها.

partial least square (PLS-SEM).

الفصل الرابع

المناقشة والنتائج

تمهيد

سيتم في هذا الفصل إستعراض أثر القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في بعض المؤسسات الاتصالية، وذلك بالاستعانة باستمارة الاستبيان والمعطيات المتحصل عليها من برنامج Excel، قمنا بتقسيم هذا الفصل الى:

- التحليل الوصفي لعينة الدراسة؛

- عرض وتحليل نموذج الدراسة.

1. التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يتضمن هذا العنصر معالجة تحليلية للبيانات المتعلقة بالجيب المتحصل عليها من خلال استخدام أدوات جمع البيانات وتشمل ما يلي:

1.1. الجنس

يمكن تلخيص نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في الجدول رقم (1) كما يلي:

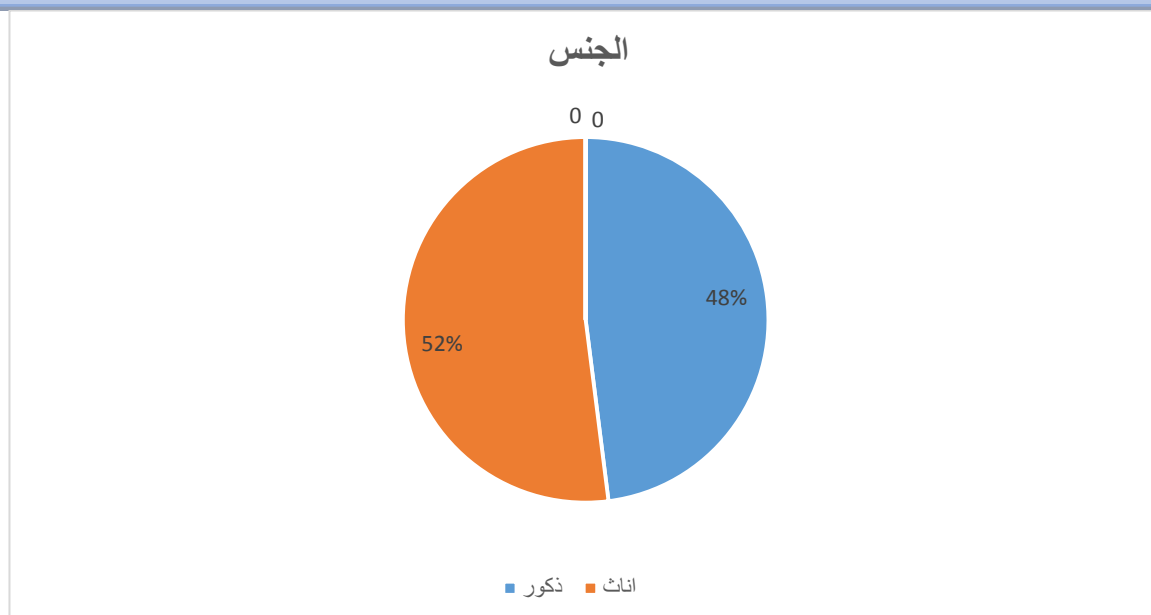
الجدول رقم(5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	15	48%
	اناث	16	52%
	المجموع	31	100

المصدر: اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان

تتكون العينة المدروسة من 31 فردا بحيث تزيد نسبة الاناث على نسبة الذكور، اذ نجد ان الاناث يمثلون 16 فردا بنسبة 52% من العينة، في المقابل عدد الذكور يمثل في 15 فردا بنسبة 48% من كامل العينة، يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



2.1. العمر

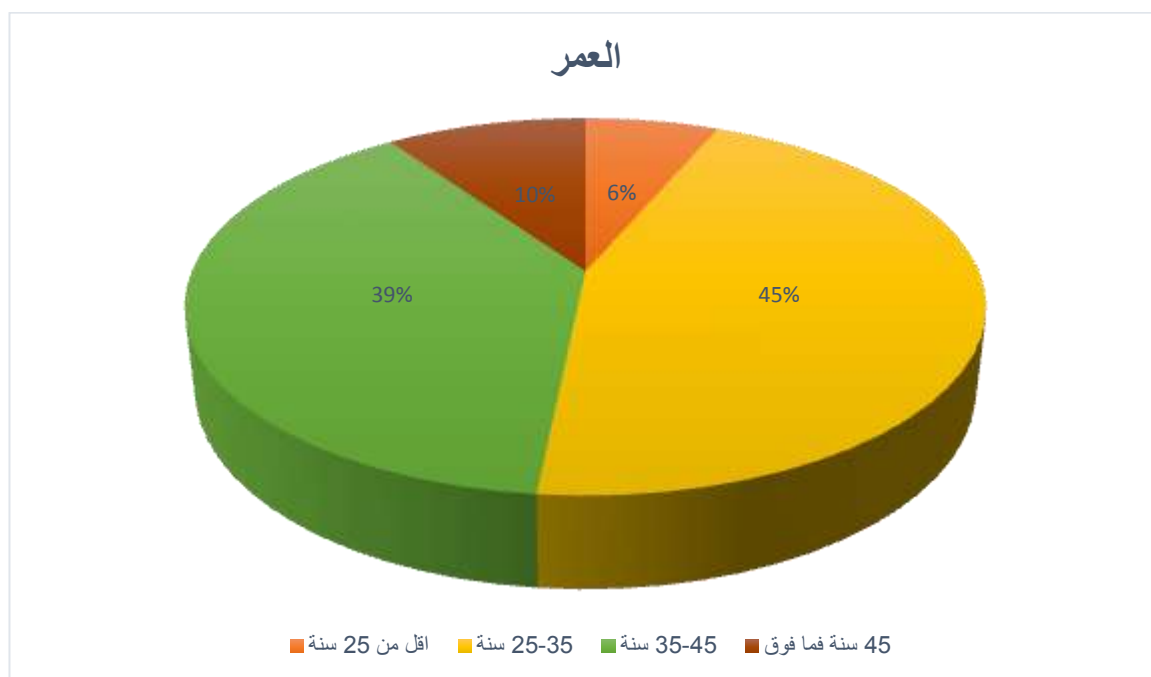
تم تقسيم العمر الى اربعة فئات، ويمكن تلخيص النتائج في الجدول رقم (2) كما يلي:

الجدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
العمر	اقل من 25 سنة	2	6.45%
	25-35 سنة	14	45.16%
	35-45 سنة	12	38.71%
	45 سنة فما فوق	3	9.68%
	المجموع	31	100

تم تقسيم افراد العينة المدروسة الى أربعة فئات عمرية، حيث نجد ان الفئة (25-35) سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 45.16%، ثم تليها الفئة ما بين (35-45) سنة بنسبة 38.71%، بعدها فئة العمر 45 فما فوق والتي تمثل نسبة 9.68%، وفي الأخير جاءت فئة اقل من 25 سنة بنسبة 6.45%، وبالتالي فان نسبة العمال كبار السن أكبر من العمال الشباب في المؤسسة.

الشكل رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان و Excel

3.1 المؤهل العلمي

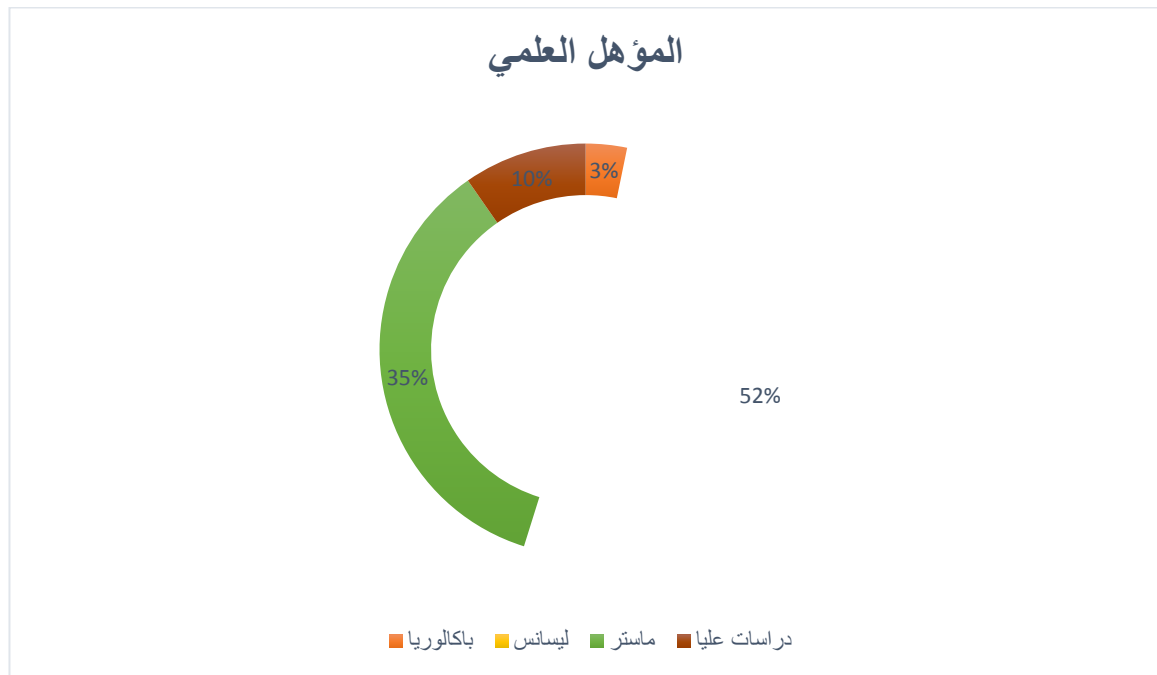
تم تقسيم المؤهل العلمي الى أربعة مستويات كالتالي:

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريا	1	3.23%
	ليسانس	16	51.61%
	ماستر	11	35.48%
	دراسات عليا	3	9.68%
	المجموع	31	100

نلاحظ من الجدول رقم (3) انه تقسيم العينة المدروسة الى أربعة مستويات دراسية، وجدنا الفئة الأكبر هي التي لديها مستوى الليسانس بنسبة 51.61%، ثم تليها فئة المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة 35.48%، ثم تأتي فئة المتحصلين على شهادة الدراسات العليا بنسبة 9.68%، في حين ان فئة المتحصلين على شهادة البكالوريا كانت لهم اقل نسبة قدرت ب 3.23%.

الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: اعتمادا على استمارة الاستبيان وExcel

4.1 مؤسسة العمل

الجدول الموالي يبين توزيع عينة الدراسة على أساس مؤسسة العمل

الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة على أساس مؤسسة العمل

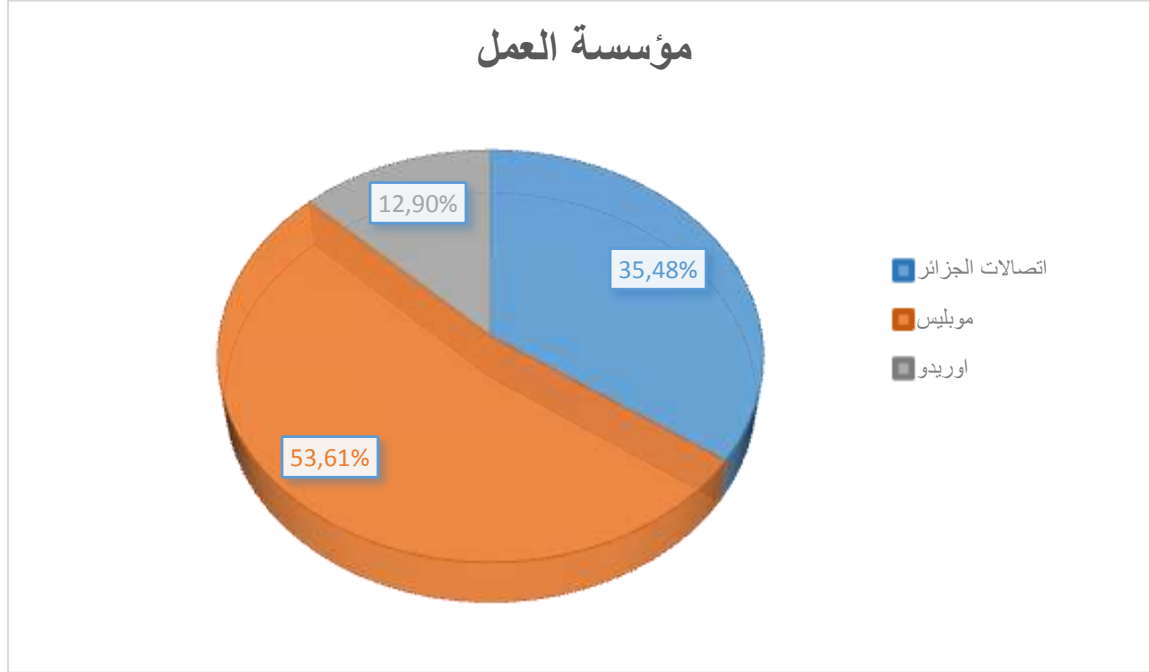
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
مؤسسة العمل	اتصالات الجزائر	11	35.48%
	موبليس	16	51.61%
	اوريدو	4	12.90%
	المجموع	31	100

المصدر: اعتمادا على استمارة الاستبيان وExcel

يتضح من خلال الجدول رقم (4) ان عينة الدراسة وزعت على ثلاث مؤسسات اتصالية، حيث وجدنا ان الافراد العاملين في مؤسسة موبليس كانت لهم أكبر نسبة قدرت ب 51.61%، ثم تليها فئة الافراد العاملين في مؤسسة

اتصالات الجزائر بنسبة 35.48%، في حين ثالث نسبة كانت من نصيب الافراد العاملين في مؤسسة أوريدو ب 12.90%.

الشكل رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب مؤسسة العمل



المصدر من اعداد الطالبان اعتمادا على استمارة الاستبيان وExcel

5.1 الخبرة المهنية

الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة على أساس الخبرة المهنية

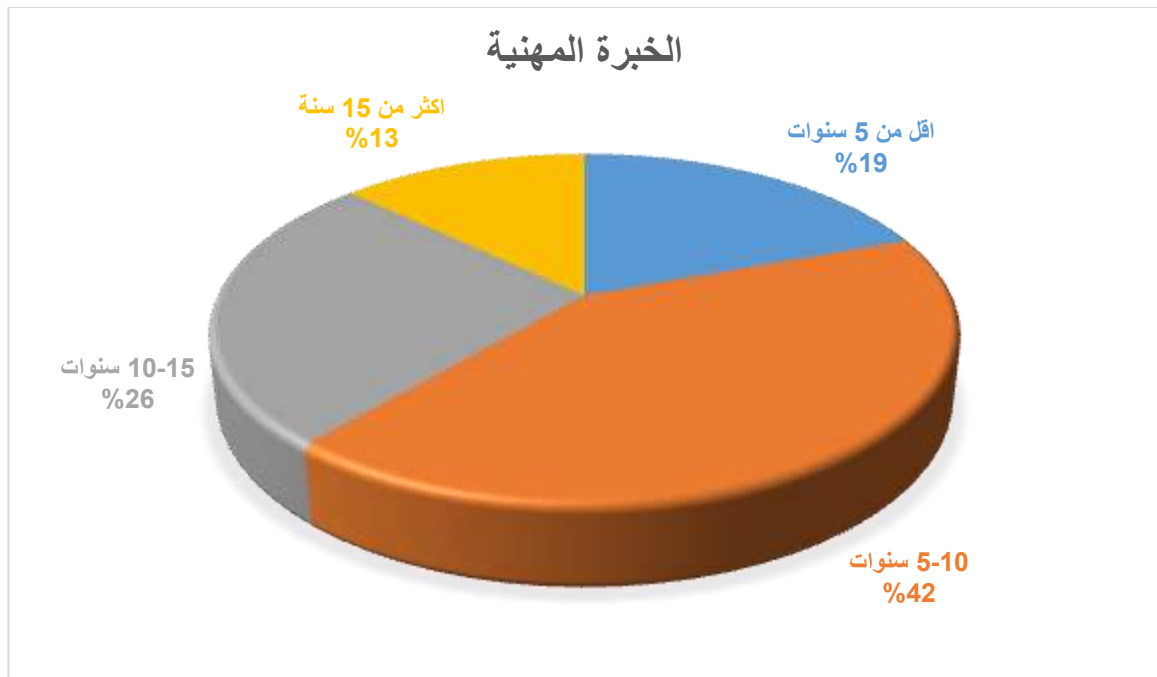
الجدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة على أساس الخبرة المهنية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	6	19.35%
	5-10 سنوات	13	41.94%
	10-15 سنة	8	25.81%
	أكثر من 15 سنة	4	12.90%
	المجموع	31	100

المصدر: اعتمادا على استمارة الاستبيان وExcel

نلاحظ من الجدول رقم (5) ان عينة الدراسة وزعت على أربعة فئات حسب الخبرة المهنية، حيث وجدنا ان فئة (5-10) سنوات كانت لهم النسبة الأكبر من الاقدمية قدرت ب 41.96%، في حين قدرت نسبة الاقدمية لفئة (10-15) سنة ب 25.81%، ثم تليها فئة الافراد الأقل من 5 سنوات ب 19.35%، في حين كانت الفئة الأقل نصيبا هي فئة الأكبر من 15 سنة بنسبة 12.90%، وهذا ما يبين ان هذه المؤسسات تقوم بالاحتفاظ بالعاملين بدلا من التجديد وتشغيل فئة الشباب.

الشكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: اعتمادا على استمارة الاستبيان و Excel

2. عرض وتحليل نموذج الدراسة

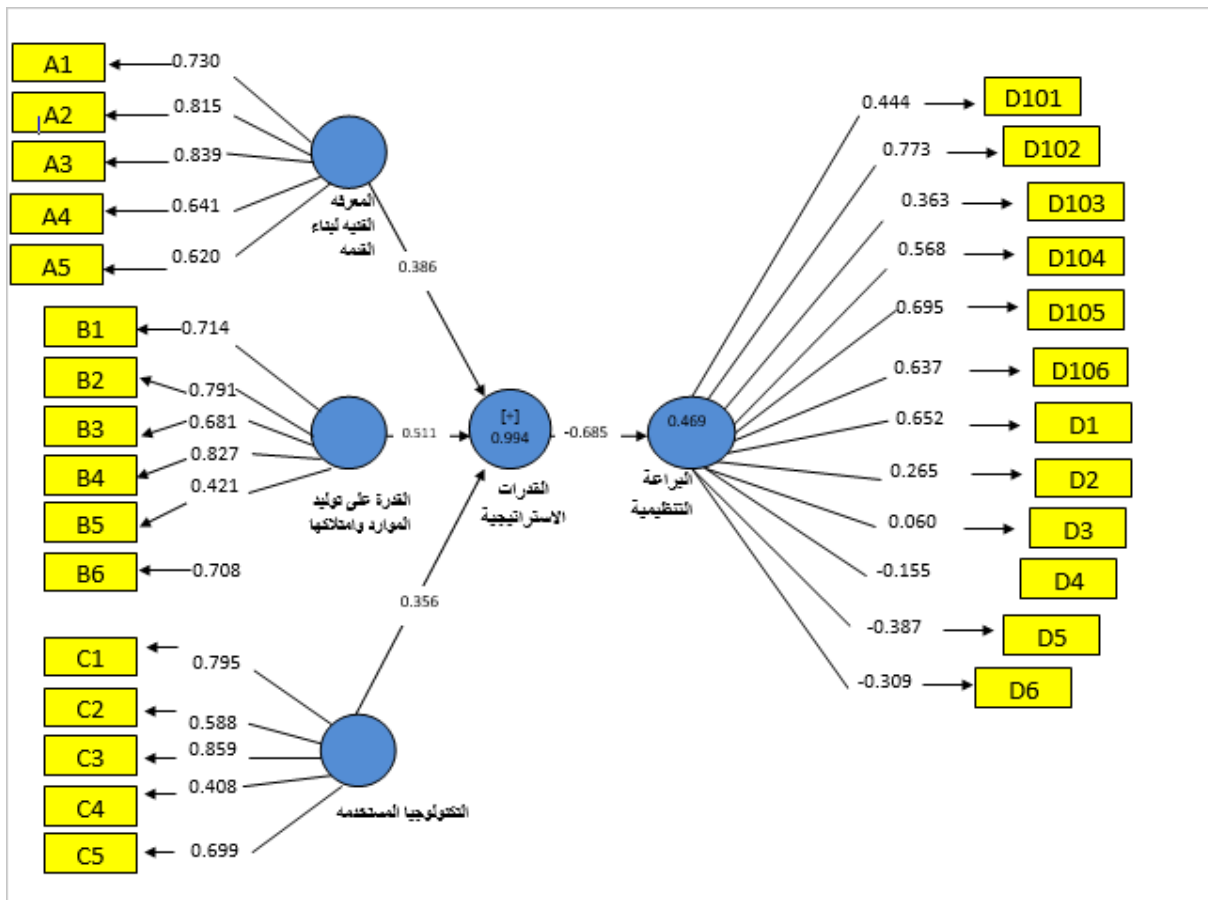
يتكون النموذج العام للدراسة من:

- **نموذج القياس (Measurement Model):** هو ذلك الجزء (وقد يكون الكل) من نموذج المعادلة البنائية او الهيكلية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما انه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

- **النموذج الهيكلي او البنائي (Structural Model):** يسمح هذا النموذج بتوضيح العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة المتغيرات الكامنة والمشاهدة كما يمكن من دراسة المسار الكامل يمثل تصوير PathDiagram للعلاقات والارتباطات بين مجموعة من متغيرات ظاهرة أو أكثر في تمثيلها للنموذج الخطي العام

General Linear Model الذي يشمل الانحدار المتعدد، كما انه سلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات.(صحراوي و بوصلب، 2016، صفحة 16) الشكل الموالي يوضح ذلك:

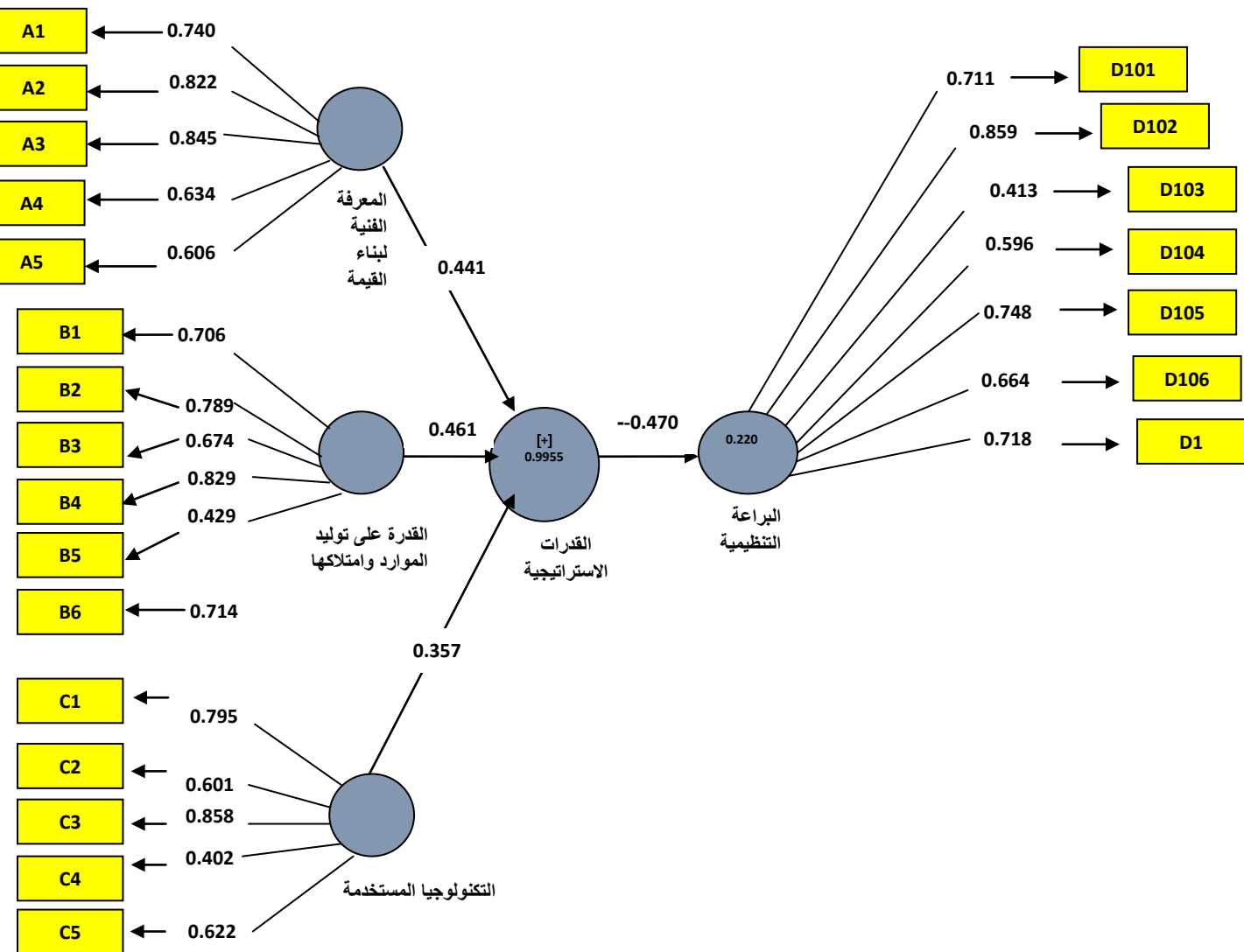
الشكل رقم(7): نموذج الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

بعد فحص التشبعات تبين ان هناك عبارات لا تحقق الحد الأدنى المطلوب (0.4)، انظر الشكل رقم (7)، ويتعلق الامر بالنسبة للعبارات، D2 ذات التشبع 0.265، D3 ذات التشبع 0.060، D4 ذات التشبع -0.155، D5 ذات التشبع -0.387، D6 ذات التشبع -0.309، وأيضا العبارة D103 ذات التشبع 0.363، وبناءا على ذلك تم حذف هذه العبارات وفقا للقاعدة انه أي تشبع اقل من (0.4) يحذف مباشرة، وأنه لا يمكن حذف أكثر من 20 بالمئة من العبارات، يأخذ نموذج الدراسة الشكل الاتي:

الشكل رقم (8): نموذج الدراسة المعدل



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

1.2. تقييم النموذج القياسي (Assessment of Measurement Model)

يتم تقييم النموذج القياسي عن طريق تقييم جودة واختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث الكامنة (Latent Variables) وعناصر القياس التابعة لها أو المستخدمة في قياسها (Measurement Items) وذلك من خلال قياس الصدق والصدق التمايزي لأداة الدراسة.

1.1.2. الصدق التقاربي (Convergent Reliability)

هو مدى تقارب وتوافق الأسئلة مع بعضها البعض، ويتم تقييم وقياس الصدق التقاربي لنموذج الدراسة من خلال معامل الثبات المركب (Composite Reliability)، مستخلص التباين المتوسط (Average Variance Extracted)، ومعامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): الصدق التقاربي

Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	Rho-A	Cronbach's Alpha	
0,469	0,857	0,863	0,836	البراعة التنظيمية
0,335	0,873	0,854	0,842	القدرات الاستراتيجية
0,541	0,853	0,778	0,781	المعرفة الفنية لبناء القيمة
0,493	0,849	0,829	0,786	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها
0,455	0,798	0,741	0,695	التكنولوجيا المستخدمة

المصدر : من اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLS

تشير نتائج الجدول أعلاه الى ان معاملات الفا كرونباخ الخاصة بكل المتغيرات تتراوح بين 0.695 و 0.842 وهي مقبولة من الناحية الإحصائية لان قيمتها أكبر من المعيار الموصي به (0.4)، اما بالنسبة لمعامل الثبات المركب فقد فاقت قيمته المستوى المطلوب (0.7)، لكل المتغيرات وبالتالي فهي مقبولة وهذا ما يدل على وجود فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل، وفي الأخير يمكن القول ان هناك صدق تقاربي محقق في نموذج الدراسة أي هناك توافق الأسئلة مع بعضها البعض وهذا ما يدل على وجود النموذج القياسي.

2.1.2. الصدق التمايزي (Couvergent Validity)

حتى يكون هناك صدق تمايزي لنموذج الدراسة يجب ان تكون قيمة العلاقة بين المتغير ونفسه أكبر من قيمة العلاقة بين المتغير مع متغير اخر لكي نقول ان المتغيرات مستقلة حسب مصفوفة فورنلاركر، أي ان المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، بعبارة أخرى أي الى مدى يتميز حقا كل متغير كامن عن متغير كامن اخر، الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): مصفوفة فورنلاركر

البراعة التنظيمية	القدرات	المعرفة الفنية	القدرة على توليد	التكنولوجيا المستخدمة
0,685				
القدرات الاستراتيجية	-0,470	0,579		
المعرفة الفنية لبناء القيمة	-0,407	0,788	0,736	
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	-0,329	0,819	0,430	0,702
التكنولوجيا المستخدمة	-0,382	0,759	0,418	0,473
				0,675

المصدر : اعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من الجدول أعلاه ان قيمة علاقة المتغير الكامن البراعة التنظيمية مع نفسه 0.685، وهي القيمة الأكبر افقيا وعموديا، وقيمة علاقة المتغير الكامن القدرات الاستراتيجية مع نفسه هي 0.579، وبالمقارنة الافقية والعمودية نجد انها لا تعبر عن نفسها بالقيمة الأكبر، لان متغير القدرة على توليد الموارد وامتلاكها له القيمة الأكبر عموديا تقدر ب 0.819، في حين ان قيمة علاقة المتغير التكويني المعرفة الفنية لبناء القيمة هي 0.736، وهي القيمة الأكبر، اما بخصوص قيمة علاقة المتغير التكويني (التكنولوجيا المستخدمة) مع نفسه هي 0.675، وهذا يوضح ان المتغيرات الكامنة لها قيمة العلاقة مع نفسها اصغر من قيمة العلاقة مع متغير كامن اخر، وعليه نقول ان هذه المتغيرات الكامنة ووفق للقاعدة انه لا يمكن حذف أكثر من 20%، واذا كانت نسبة الشيع اقل من 0.4 تحذف مباشرة وبذلك فان

هذه المتغيرات الكامنة ليست لها نفس العلاقة مع نفسها مع باقي المتغيرات وهذا راجع لصغر حجم العينة، وبالتالي المصنوفة لا تحقق الشروط.

2.2 اختيار النموذج البنائي او الهيكلي (Assessment of Structural Model)

يتم اختيار النموذج البنائي عن طريق القوة التفسيرية ومعنوية معاملات المسار

1.2.2 تقييم القوة التفسيرية

يتم تقييم القوة التفسيرية لنموذج الدراسة لنموذج الدراسة من خلال معامل التحديد R^2 ، معيار كوهن (Cohen's) F^2 .

1.1.2.2 معامل التحديد R Square

المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي، ويمثل المعامل التأثيرات المتراكمة الكامنة للمتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، وهذا يعني أن المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات الذاتية التي أوضحها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به، ولأن معامل التحديد هو الترابط المربعة للقيم الفعلية والمتوقعة، وعلى هذا النحو فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت لتقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج، وهو ما يمثل مقياساً للتنبؤ في العينة فحسب (Chin ;1998) الذي حدد معيار قوة التأثير حسب قيمة المعامل (ضعيف، متوسط، كبير) أكبر من 0,67 (التأثير كبير)، بين 33 و 0.67 (التأثير متوسط) وأقل من 0.33 (التأثير ضعيف)، وحسب كل من (Hair et A, 2014,p209) نقبل قيمة معامل التحديد عندما تكون أكبر من 0.1. (رحماني، 2021، ص 32).

2.1.2.2 معيار كوهن او حجم الأثر

وقد اقترح كوهن (Cohen) تصنيفاً لمستويات حجم الأثر عندما يتم حسابه باستخدام مؤشر d يكون الأثر صغير عندما يكون F في ثلاث فئات: صغيرة، متوسطة، كبيرة في حالة استخدام معيار الأثر صغيراً عندما يكونوا محصوراً بين -0.1- 0.24 وكونوا متوسط إذا كان محصوراً بين 0.25-0.39 ويكونوا الأثر كبيراً عندما يكون من 0.40 فما فوق. (ضرار و ماجد، 2005، ص 22)

جدول رقم (12): معامل التحديد (R^2)

R Square Adjusted	R Square	
0,194	0,220	البراعة التنظيمية
0,994	0,995	القدرات الاستراتيجية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLS

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول ان التحديد الخاص بتأثير القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية 22% وهذه القيمة ضعيفة أي ان التغير في القدرات الاستراتيجية يفسر ما مقداره 22% من التغير في البراعة التنظيمية وهو تفسير ضعيف.

في حين بلغ معامل التحديد الخاص بأثر البراعة التنظيمية على القدرة الاستراتيجية 95%، أي ان حجم التغير في البراعة التنظيمية يفسر 95% من التغير في القدرات الاستراتيجية وهو تفسير كبير.

الجدول رقم (13): حجم الأثر (F Square)

البراعة التنظيمية	القدرات الاستراتيجية	المعرفة الفنية لبناء القيمة	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	التكنولوجيا المستخدمة
البراعة التنظيمية	0,283			
القدرات الاستراتيجية		29,654		
المعرفة الفنية لبناء القيمة			30,504	
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها				18,492
التكنولوجيا المستخدمة				

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLS

من خلال الجدول أعلاه يتضح انه لا يوجد أثر للبراعة التنظيمية على القدرات الاستراتيجية، المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتكنولوجيا المستخدمة، في حين حجم أثر القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية ضعيف، اما حجم أثر كل من المعرفة الفنية لبناء القيمة وحجم أثر القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وحجم أثر التكنولوجيا المستخدمة على القدرات الاستراتيجية فهو كبير.

3.1.2.2 تقييم معنوية معاملات المسار

من اجل اختبار فرضيات الدراسة المقترحة يتم فحص معنوية معاملات المسارات بين المتغيرات الكامنة الخارجية والداخلية وذلك باستخدام تقنية Bootstrapping وبالاعتماد على قيمة إحصائية ستيودنت الخاصة بكل مسار والتينبغي ان تتجاوز 1.96 حتى يكون المسار معنوي يجب ان تكون القيمة الاحتمالية اقل من 5%، والجدول التالي يوضح قيم معاملات المسار:

الجدول رقم (14): معنوية معاملات المسار

PValues	TStatistics (O/(STDEV)	Standard Deviation(STDEV)	Sample Mean(M)	Original)Sample(O	
0,006	2,738	0,172	-0,557	-0,470	القدرات الإستراتيجية للبراعة التنظيمية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLS

وفقا للنتائج الموضحة في الجدول رقم(1) يمكننا القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القدرات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، بحيث كانت القيمة الاحتمالية مساوية للصفر، وقيمة إحصائية ستيودنت أقل من 1.96، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى والثانية ونقبل الثالثة وذلك لعدم معنويتهم الإحصائية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم استخلاص بعض النتائج وذلك من خلال القيام بالتحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة وأيضا عرض نموذج الدراسة وتقييمه عن طريق تقييم الصديق التقاربي لنموذج الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ، مستخلص التباين المتوسط، معامل الثبات المركب، وكذلك تقييم الصديق التمايزي من خلال مصفوفة فورنلاركر. وبالإستعانة بأداة الدراسة تبين أن هناك أثر ضعيف لا يعتد به للقدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في مؤسسات الإتصال بولاية الطارف وهذا راجع الى أن هذه المؤسسات لا تسعى لتبني مفهوم البراعة وتطويرها، بينما وجد في الجانب النظري بأن هناك علاقة بين أبعاد القدرات الإستراتيجية (التعلم التنظيمي) والبراعة التنظيمية.

الفصل الخامس

خاتمة

أدت العولمة والتطورات التكنولوجية السريعة إلى ظهور بيئة أعمال تنافسية للغاية، إذ أصبحت المنظمات تسعى لتحقيق مزايا تنافسية بواسطة قدراتها الإستراتيجية التي تعد عنصراً مهماً لنجاحها، خاصة عندما تحتاج إلى كسب زبائن جدد في السوق أو منتجات جديدة في بيئة سريعة التغير، الأمر الذي يحتم عليها استخدام هذه القدرات لتعزيز قدرتها على الابتكار لاستكشاف واستغلال أفكار جديدة أو ما يشار إليه بالبراعة التنظيمية، فهي تعمل على استكشاف أفكار أو عمليات جديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة، وفي الوقت نفسه تحتاج للاستقرار للاستفادة من الكفاءات الحالية واستغلال المنتجات والخدمات الحالية، فمن خلال القدرات الإستراتيجية يمكن للمنظمات الحصول على البراعة التنظيمية تمكنها من تنفيذ مهامها وأعمالها على أحسن وجه عن طريق استكشاف المواهب والفرص الكامنة والعمل على استغلالها واستثمارها لصالح المنظمة وبما يمكنها من تحقيق أهدافها المطلوبة .

لقد جرت الدراسة على مرحلتين مرحلة أولى، تناولنا فيها الجوانب النظرية لكل من موضوعي القدرات الإستراتيجية والبراعة التنظيمية، والذان لم ينشأ من فراغ، بل انطلاقاً من مجموعة نظريات ومفاهيم متطورة تشكل في مجموعها أدبيات كل منهما، ومرحلة ثانية خصصناها لإسقاط الجانب التطبيقي عملياً فتطرقنا إلى مستوى التزام المؤسسات الاتصالية عينة الدراسة بالبراعة التنظيمية من خلال استبانة موجهة للمدراء والإطارات في عينة من هاته المؤسسات، كل ذلك سعياً منا لإيجاد العلاقة بين البراعة التنظيمية في هذه المؤسسات وقدراتها الإستراتيجية .

1. عرض نتائج الدراسة النظرية

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير القدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في بعض المؤسسات الاتصالية، باعتبار أن القدرات الإستراتيجية هي الأصل والركيزة الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لاكتساب البراعة التنظيمية.

من خلال تحليل الفصل النظري والتطبيقي، تم تكوين صورة شاملة لموضوع الدراسة المتمثل في تأثير القدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية لبعض المؤسسات الاتصالية ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- افتقار هذه المؤسسات للقدرة على استغلال كفاءتها الحالية والتوجه نحو البحث واكتشاف كفاءات جديدة؛
- باعتبار عملية التعلم التنظيمي تسعى لخلق المعرفة داخل المؤسسة فهي بذلك تعتبر مرتبطة بشكل مباشر بالبراعة التنظيمية كونها هذه الأخيرة تسعى لاكتشاف كل ما هو جديد واستغلال كل ما هو قائم؛
- إهمال هذه المؤسسات الاتصالية عينة الدراسة لمفهوم البراعة التنظيمية وعدم نشر ثقافة الوعي بأهميتها؛

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لامتلاك هذه المؤسسة الاتصالية القدرات الإمكانيات اللازمة لخلق البراعة التنظيمية؛
- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية يثبت وجود تأثير البراعة التنظيمية على القدرات الإستراتيجية كون هذه الأخيرة هي الأصل.

2. الاقتراحات والتوصيات

- استكمالا لمتطلبات الدراسة، وفي ضوء ما تم تقديمه من تأثيرات نظرية والتي ارتكزت على المفاهيم المرتبطة بالبراعة التنظيمية والقدرات الإستراتيجية وواقعها في المؤسسات الاتصالية، بالإضافة إلى البحث والتحليل للبيانات المجمعة عمليا، واستكمالا لمتطلبات المنهجية العلمية فقد تم صياغة مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحقيق التقدم والنجاح للمؤسسات عينة البحث بشكل خاص ولجميع المؤسسات بشكل عام، ومن أهم هذه التوصيات نذكر:
- ضرورة دمج المؤسسات لسياسة البراعة التنظيمية بصفة عامة في رسالتها الإستراتيجية، وأن تعتبرها جزء لا يتجزأ من سياستها العامة، وضرورة استغلال قدراتها الحالية واستكشاف قدرات جديدة لتعزيز براعتها التنظيمية.
- برامج البراعة التنظيمية: إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة لفهم طبيعة وخصائص المنتجات التي ستسجم مع تطبيق البراعة التنظيمية في المؤسسات، مع تنظيم أيام مفتوحة وورشات عمل من قبل المؤسسة كوسيلة تتصل من خلالها مع عمالها لتوضيح برنامجها والاستماع إلى آرائهم.
- ضرورة الاستفادة من خبرات المؤسسات الدولية في مجال البراعة التنظيمية خاصة النشطة في الجزائر، حتى تبقى المؤسسات الوطنية على تماس واطلاع على آخر البرامج والسياسات في هذا المجال وتحافظ على مركزها التنافسي.
- الاهتمام بكفاءاتها الداخلية وتدريبهم وتعليمهم على أكمل وجه وأن توفر لهم كافة سبل الراحة كالمكافآت والتحفيزات حتى يكون لهم دور فاعل في تعزيز الابتكار داخل المنظمة.

ثالثاً: أفاق الدراسة

قد تكون هذه الدراسة دافعا لدراسات مستقبلية تتضمن إشكاليات عديدة منها:

- تأثير البراعة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة؛

- دور البراعة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة؛

- دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

- إيمان، عبد، محمد، أحمد. (2013). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، بدون عدد.
- أري، محمد علي. (2017). تأثير البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة الفندقية : دراسة استطلاعية لأراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمس نجوم في محافظتي دهوك وأربيل. مجلة الابتكار والتسويق ، العدد (4) .
- أسماء، محمود، الجنازرة. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتحوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين (ماجستير) . جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .
- __ أنهار، محمد العوده. (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي ، المجلد (2) ، العدد (20) .
- بوسيف، سيد أحمد. (2018). تأثير المهارات المقاولاتية على النية المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بالقائد ، تلمسان .
- درويش، أبو الفتوح. (2006). دعم القدرات الاستراتيجية والتحديد الفعال للاحتياجات التدريبية. مجلة الفكر الشرطي، العدد (58).
- رأفت، حسين العبيدي. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. المجلة العربية للإدارة، المجلد (40) ، العدد (3) .
- زكرياء، أحمد. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى.
- زكريا، رحمان. (2021). دور اليقضة الإستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الإستراتيجية: دراسة عينة من مؤسسة موبيليس فرع تلمسان باستخدام نماذج المعادلات البنائية. مخبر الاقتصاد الغير الرسمي المؤسسية والتنمية، المجلد (7) ، العدد (2) .

- زكي، عبد المعطي، أبو زيادة. (2020). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد (18)، العدد (2).
- صلاح الدين، تغريد. (2014). القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية: بحث ميداني لأراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(79).
- صحراوي، بوصلب. (2016). النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد (3)، العدد (2).
- صونية، كلاني. (2006). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عابد، عثمان؛ محمد، قماري. (2017). النمذجة بالمعادلات البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية. مجلة العلوم النفسية والتربوية ، مجلد (4) ، العدد (2).
- عباس،خضير، الخفاجي. (2004). الإدارة الإستراتيجية المداخل المفاهيم والعمليات. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- عبد الله،العجمي. (2012). أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عبد الحكيم، ربيع. (2019). هل تحقق البراعة التنظيمية أداء وظيفي أفضل: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (43)، العدد (4) .
- عبد الناصر، السيد عامر (2018). نمذجة المعادلات البنائية للعلوم النفسية والإجتماعية. الرياض: دار جامعة نايف للنشر، الطبعة (2) .
- على، حسن. (2018). أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(1).

- عثمانى، عابد. (2019) . النمذجة بالمعادلة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم .
- عمر، رزيق.(2017). أثر القدرات الاستراتيجية على المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسويق والعلوم التجارية، العدد (18).
- عيشوش، عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد (11)، العدد (02) .
- لميس، ربه المحاسنه. (2007). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية (ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن .
- ناصر، أبو زيد. (2019). دور التفكير الإستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد(15) ، العدد (3).
- ناهدة، عمر. (2009). تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة دراسة تحليلية لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، العدد(93).
- نظور، بلال؛ بلبخاري، سامي. (2019) . بناء النماذج الكمية في البحوث التسويقية باستخدام المعادلات البنائية . مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (2)، عدد (2) .
- مروان، المصري. (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة لديهم . المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (16)، العدد (1) .
- مجد، رعد.(2018). الإدارة الإستراتيجية. الجامعة الافتراضية السورية، بدون طبعة.
- محمد، بداوي. (2016). النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق . المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (5) .

- محمود، العزيز.(2018). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر بمصر. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 25، العدد 2.
- مها، صباح ابراهيم.(2017). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي : دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (39).
- ميهفان، ايفين.(2017). دور القيادة الإستراتيجية في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة ميدانية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، العدد(4).

2. المراجع باللغة الأجنبية

- Abazeed. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters*, 10(7), 1445-1456.
- Aylin GÖZEN.(2018). THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND FAMILY BUSINESS PERFORMANCE. *International Journal of Commerce and Finance*, Vol. 4, Issue (2), (94-107).
- **Ankur Gill** .(2018). A Research on Organizational Capability and Their Strategic Impact on Manufacturing Industry. Vol. 7 No. 2, pp. (70-75) .
- Angeliki Papachroni, Loizos Heracleous, Sotirios Paroutis.(2014). Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science* 1-23 , Heriot-Watt University, Edinburgh, UK.
- Canessa-Terrazas.(2017). The impact of IT-enhanced organizational learning on performance: evidence from Chile. *Revista Facultad de Ingeniería. Universidad de Antioquia*. núm. (82), pp. (60-67) Universidad de Antioquia Medellín, Colombia.
- **Charles A. O'Reilly III, Michael L. Tushman.**(2011). Organizational Ambidexterity in Action: HOW MANAGERS EXPLORE AN EXPLOIT. UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY VOL. 53, NO. 4 SUMMER CMR.BERKELEY.EDU.
- Carole Makela. (2011). A THEORETICAL MODEL OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY HOSPITALS. IN partial fulfillment of the requirements For the Degree of Doctor of Philosophy, Colorado Fort Collins.
- George PANAGOPOULOS.(2016). ASPECTS OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY. *Journal of Global Strategic Management* V. 10 , N. 1.

- Hakan KİTAPÇI.(2014). The Relationship between Ambidexterity. Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study Social and Behavioral Sciences (827 – 836).
- Jacob Brix. (2019) . Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. The Learning Organization, Department of Learning and Philosophy, Aalborg University, Aalborg, Denmark.
- Juliano Lima Soares.(2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions. Journal of Technology Management, Volume 13, Issue 3.
- = Michael Yao.(2019) . Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms.
- Department of Administration Business, National Chung Hsing University, Taichung 402, Taiwan.
- Owen Boukamel.(2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. *The Public Sector Innovation Journal*, Volume 22(2), article(2)
- Pelagio Rodriguez, Ma. Regina.(2014). A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity and Perceived Innovation in Teams. *Journal of Technology Management & Innovation*, John Gokongwei School of Management, Ateneo de Manila University, Volume (9), Issue (3).
- Sawsan Abdullah Alshaer.(2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*; Vol. 14, No. 6; 2020.
- Zelong Wei.(2014). Organizational Learning Ambidexterity, Strategic Flexibility, and New Product Development, *Product Development & Management Association*, 31(4):832–847.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السيد (ة) المجيب (ة) المحترم (ة)

بعد التحية:

يرجى التفضل بالإجابة السليمة على الاختيار الذي ترونه مناسباً في استمارة الاستبيان المصمم لإجراء دراسة حول "تأثير القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، والتي تعتمد بشكل كبير على مساهمتكم من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة بصورة حقيقة حتى يكون العمل في المستوى المطلوب. نحيطكم علماً أن الاجابات ستظهر بمؤشرات رقمية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نشكر لكم حسن تعاونكم.

أولاً: بيانات متعلقة بالمجيب

الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى		
السن:	☐ أقل من 25 سنة	☐ 25-35 سنة	☐ 35-45 سنة	☐ 45 سنة فما فوق
المؤهل العلمي:	☐ باكالوريا	☐ ليسانس	☐ ماستر	☐ دراسات عليا
مؤسسة العمل:	☐ اتصالات الجزائر	☐ موبيليس	☐ أوريدو	☐ جيزي
الخبرة المهنية:	☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5-10 سنوات	☐ 10-15 سنة	☐ أكثر من 15 سنة

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

المتغير	الأسئلة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المعرفة الفنية لبناء القيمة	تمتلك الشركة قاعدة معرفية تؤهلها لبناء القيمة الخاصة بأنشطتها.					
	تمتلك الشركة المعرفة اللازمة لتتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية					
	تؤمن الشركة بأن امتلاك المعرفة الفنية يسهم في بناء المزايا التنافسية					
	تعتمد الشركة على المعرفة للقيام بكل ما من شأنه إيجاد القيمة للزبائن					
	توجه الشركة معرفتها الفنية والتكنولوجية نحو بناء قدراتها الإستراتيجية					
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	تسعى الشركة إلى امتلاك قدرات مناسبة لتوليد الموارد وامتلاكها					
	تعتقد الشركة ان امتلاك الموارد يساعدها في تحقيق المزايا التنافسية					
	تؤمن الشركة بأن تنوع الموارد يعدّ أساساً لبناء قدراتها الإستراتيجية					
	تعتقد الشركة ان امتلاكها للموارد يسهم في خفض التكاليف					
	امتلاك الشركة الموارد يسهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية					
الموارد	يسمح امتلاك الشركة للموارد من تحديد الأسواق المناسبة لبيع منتجاتها					
	تستخدم الشركة التكنولوجيات الحديثة كأساس لمزاولة كل أنشطتها					
	تمتلك الشركة مجموعة المعارف الفنية والعملية اللازمة لبناء قدراتها الإستراتيجية					
	تؤمن الشركة بأن التكنولوجيا مكتملة للعاملين في بناء قدراتها الإستراتيجية					
	تسعى الشركة للتعرف على الانواع المختلفة للتكنولوجيا المستخدمة فيها لما له من أثر في بناء قدراتها الإستراتيجية					
التكنولوجيا المستخدمة	تناسب الارباح التي تحققها الشركة مع مستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها					
	تقوم شركتنا بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز.					
	تؤكد شركتنا على التعديلات البسيطة على منتجاتها وخدماتها الحالية.					
	تقوم شركتنا بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية.					
	تؤكد شركتنا على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها.					
الاستغلال	تهتم شركتنا بزيادة إقتصاديات الحجم في أسواقها الحالية.					
	تؤكد شركتنا على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين					
	تتقبل شركتنا المطالب التي تتجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية.					
	تسعى شركتنا إلى إبتكار منتجات وخدمات جديدة.					
	تتمتع شركتنا بتجربة واسعة مع المنتجات والخدمات الجديدة المتطورة والمعاصرة تماماً.					
الاستكشاف	تمتلك شركتنا القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة.					
	تستفيد شركتنا من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة					
	تستخدم شركتنا قنوات توزيع جديدة					