

Strategic Adaptation and its impact on Organizational Ambidexterity

“An analytical exploratory study of the opinions of a sample of
administrative leaders in mobile telecommunications companies in
Sulaymaniyah Governorate - Kurdistan Region - Iraq”

Shahla Abdalla Mohammed

University of Sulaimani - Collage of Administration and Economic

Shahla.mohammed@univsul.edu.iq

Key words: Strategic Adaptation, Organizational Ambidexterity, Telecommunications Companies, Sulaymaniyah Governorate/Kurdistan Region – Iraq.	Abstract: The research sought to identify and analyze strategic adaptation and its impact on organizational ambidexterity in telecommunications companies in Sulaymaniyah Governorate, where the number of selected companies was (3), represented by (Asia Cell, Korek Telecom, and Zain Telecom). The method used in the research is the descriptive and analytical method, to determine the theoretical framework for the concepts and description of the main and sub-variables, and then analyze the correlation and influence relationships between the research variables at the macro and micro levels. The researcher used the questionnaire form as the main tool for obtaining data, and (100) questionnaires were distributed directly and electronically via (Google Form) to all members of society represented by (general director, authorized director, department head, division official, supervisor, team leader). An individual according to companies' data during the research. After sorting and checking the questionnaires, the number of questionnaires suitable for analysis reached (88). A set of statistical methods were used to analyze the required data, such as (finding frequencies, arithmetic mean values, standard deviations, coefficient of variation, and relative importance of the dimensions of the research variables, and testing the research hypotheses using statistical methods, Spearman Correlation Analysis, Simple Linear Regression Analysis, and Structural Equation Modeling). Based on the statistical programs (SPSS-28) and (AMOS-28). The results showed that there is a positive correlation and influence between the research variables and its dimensions in the companies studied from the point of view of their managers. In light of the results, a set of relevant recommendations were presented, including the need for the surveyed companies to rely more on all dimensions of strategic adaptation due to their impact on achieving organizational ambidexterity.
ARTICLE INFO <i>Article history:</i> Received 03 Apr. 2024 Accepted 12 Apr. 2024 Avaliabble online 31 Dec. 2024 ©2024 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE. e.mail cae.jabe@uofallujah.edu.iq	
 *Corresponding author: Shahla Abdalla Mohammed University of Sulaimani Collage of Administration and Economic	

التكيف الاستراتيجي وتأثيره في البراعة التنظيمية
دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات
المنتقلة في محافظة السليمانية- إقليم كردستان/ العراق

م.م. شهلا عبدالله محمد

جامعة السليمانية - كلية الإدارة والاقتصاد

Shahla.mohammed@univsul.edu.iq

المستخلص

سعي البحث إلى تحديد وتحليل التكيف الاستراتيجي وتأثيره في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في محافظة السليمانية، حيث بلغ عدد الشركات المختارة (3) والمتمثل بـ(أسيا سيل، كورك تليكوم، زين للاتصالات). كما ان المنهج المتبع في البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، لتحديد الاطار النظري لمفاهيم ووصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، ومن ثم تحليل علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث على مستوى الكلي والجزئي. وقد استخدمت الباحثة استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات، وتم توزيع (100) استبانة بصورة مباشرة والكرونيًا عن طريق (Google Form) على جميع افراد المجتمع المتمثلة بـ(مدير عام، مدير مفوض، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مشرف، قائد الفريق) فرداً وفق لبيانات الشركات اثناء إجراء البحث. وبعد فرز الاستمارات وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (88) استبانة. واستخدامت مجموعة أساليب احصائية لتحليل البيانات المطلوبة مثل (ايجاد التكرارات وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لأبعاد متغيرات البحث، واختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية تحليل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ونمذجة المعادلة الهيكلية) بالاعتماد على برنامجي الإحصائية (SPSS-28) و(AMOS-28). لقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين متغيرات البحث وأبعاده في الشركات المبحوثة من وجهة نظر مديرها. في ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات ذات الصلة ومنها ضرورة ان يعتمد الشركات المبحوثة على جميع ابعاد التكيف الاستراتيجي بصورة أكبر وذلك بسبب تأثيرها على تحقيق البراعة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التكيف الاستراتيجي، البراعة التنظيمية، شركات الاتصالات، محافظة السليمانية/إقليم كردستان- العراق.

المقدمة:

يتصف عالم الاعمال اليوم عالم التغيرات السريعة والمستمرة، وتعمل معظم المنظمات في بيئة المعقدة الذي يزيد من عدم التأكد البيئي وديناميكية ومتسارعة التي تتسم بالتغيرات السريعة وزيادة حدة المنافسة وكثرة التحديات والصعوبات وهذا يدعونا إلى ضرورة أن تكون ذات التكيف الاستراتيجي يمكنها من القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف مع البيئة الخارجية والذي يسهم في استمرار والبقاء والنمو والديمومة ويضمن لها عدم انهيارها والاختفاء من عالم الاعمال، سعي المنظمات إلى ديمومة البراعة التنظيمية من خلال بناء وديمومية التكيف الاستراتيجي، إن تبني المدخل الاستراتيجي في عمل المنظمات نشأ بسبب التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما حتم على المنظمات الاستجابة لهذه الظروف الجديدة في بيئة غير مؤكدة من اجل الحفاظ على مكانتها

وتطورها والبقاء في ميدان المنافسة ومواجهة التحديات، وذلك من خلال التكيف الاستراتيجي الذي له الأثر الأكبر في ديمومة البراعة التنظيمية (العجمي، 2021: 15)، بسبب فرض منافسة واسعة النطاق مما تطلب المنظمات ان تمتلك البراعة التنظيمية التي تعد عاملاً جوهرياً للتنافس بين المنظمات كونها تسهم في استكشاف الفرص واستغلالها استغلالاً امثل لتحقيق تفوقها وديمومتها، فإن عملية تحقيق البراعة التنظيمية تبدو معقدة وصعبة وهذا يأتي التكيف الاستراتيجي باعتباره اهم امور التي لها علاقة بالبراعة التنظيمية. وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم هذا البحث على اربعة محاور، فكان المحور الاول تمثل الاطار المنهجية العلمية للبحث، وبين المحور الثاني الاطار النظري للبحث باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري البحث، وضم المحور الثالث الجانب الميداني واختبار الفرضيات، وعرض المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المحور الأول / منهجية البحث

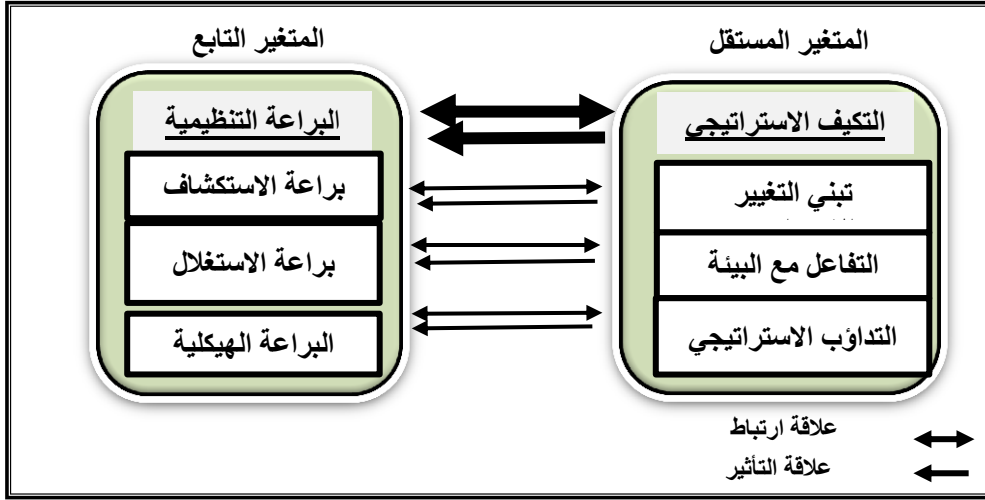
أولاً/ مشكلة البحث:

إن ما يشهده الواقع من تغيرات مستمرة ومتطورة على مستوى الداخلي والخارجي للمنظمة قاد إلى ضرورة توفر الاستجابة الفورية والحاسمة لها، وكذلك حال بالنسبة قطاع الاتصالات لأنه يشكل محوراً أساسياً في عملية التحول إلى الاقتصاد القائم على المنافسة. ولعل التماثل الكبير في الخدمات التي تقدمها الشركات، قد وضع تلك الشركات أمام عديد من الصعوبات والتحديات كزيادة استخدام التطور التقني، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينهم وعدم الاستقرار على المستوى الاقتصادي والسياسي أكدت للمدراء أهمية التكيف، والقدرة التحرك بسرعة اتجاه الفرص الجديدة لغرض البقاء في الأسواق المتغيرة، لغرض مقابلة التغيرات واحتضانها واستغلالها كفرصة رابحة وعدم الافراط لها، عبر الاعتماد على التكيف الاستراتيجي باعتباره اهم امور التي لها علاقة بالبراعة التنظيمية، تعد البراعة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي بدأت تستثير اهتمام منظمات الاعمال في ظل احتدام المنافسة الشديدة على المستوى المحلي والاقليمي وحتى العالمي، وتسعي المنظمات من اجل ذلك بناء قاعدة من القدرات الابداعية عبر تنويع عملياتها التشغيلية، وتعظيم مخرجاتها التنظيمية، وتوسيع دائرة الاستكشاف والاستثمار للفرص البيئية المتاحة واستغلالها ابداعياً، وإن تحقيق البراعة التنظيمية لا يكمن احتضانها بسهولة، وتنما اصبحت من الضروري على الشركات الاتصالات تبني النهج الاستراتيجي المتمثل بالتكيف الاستراتيجي وهي (تبني التغير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤوب الاستراتيجي) يمكنها من القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف مع المتغيرات البيئة الخارجية في جوانبها المختلفة والذي يسهم في استمرار والبقاء والنمو والديمومة (عاجل وعباس، 2022: 65). ومن هنا تجسدت مشكلة البحث بتساؤلها رئيس مفاده: "هل إن التكيف الاستراتيجي له تأثيره في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المنتقلة في محافظة السلبيانية؟" ويندرج تحت هذه الاشكالية العامة عدد من الاسئلة الفرعية سنحاول الاجابة عليها من خلال هذه البحث، تتمثل في:

1. ما مدى توافر التكيف الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في شركات الاتصالات في محافظة السلبيانية؟
2. هل تعمل الشركات المبحوثة على تحقيق البراعة التنظيمية في عملها عبر استكشاف الفرص واستغلالها وهيكلها التنظيمي المرنة؟
3. هل هناك العلاقة بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في الشركات المبحوثة؟
4. هل للتكيف الاستراتيجي تأثير في البراعة التنظيمية في الشركات المبحوثة؟

ثانياً / أهمية البحث: يمكن تحديد أهمية هذه البحث في جانبين، وهما (الأهمية الأكاديمية والأهمية الميدانية):

- 1- المحدودية الدراسات المتعلقة بالتكيف الاستراتيجي تسعى البحث الى تقديم اطار فكري يعد نقطة بداية للباحثين اخرين لإتمام واغناء هذا الموضوع الفكري، فضلاً ان الباحثة لم يجد اية دراسة السابقة تربط بين موضوعات المعتمدة في البحث الحالي (التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية).
 - 2- وتأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي سيتم بحثها، اذ يعد التكيف الاستراتيجي طريقة المناسبة التي تساعد على تزويد المنظمات بالقدرات اللازمة للتكيف مع التغييرات وعدم اليقين البيئي للحفاظ على التوافق الفعالة مع البيئة الخارجية وتحقيق الترابط الداخلي بكفاءة عالية، فضلاً عن ما يستحقه موضوع البراعة التنظيمية من اهتمام كونه يتعامل مع الموارد المهمة عبر استكشاف فرص الجديد واستثمارها والذان يميزان المنظمة ويمناها اسباب البقاء في عالم الاعمال المضطرب.
 - 3- بيان أهمية الدور الجوهري لأبعاد التكيف الاستراتيجي نحو تحقيق البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات.
 - 4- تربط أهميتها بأهمية النتائج التي توصل اليها البحث وتقديم مقترحات وتوصيات والتي تساعد متخذي القرار في شركات الاتصالات في كيفية تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التكيف الاستراتيجي.
- ثالثاً/ اهداف البحث:** انسجاماً مع مشكلة البحث المشار إليها أنفاً، فقد استهدف البحث تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تلخيصها كالآتي:
- 1- التعرف على مستوى ممارسة القيادات الادارية للتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات في محافظة السليمانية.
 - 2- تحديد مستوى تحقيق ابعاد البراعة التنظيمية في الشركات المبحوثة على وفق آراء مديريها.
 - 3- تحديد طبيعة العلاقة والاثر بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في شركات المبحوثة على وفق آراء مديريها.
- رابعاً/ مخطط الفرضي للبحث:** بالاستناد إلى الاطار الفكري لادبيات التي تتعلق بمتغيرات البحث، تم اختيار ابعاد المتغيرين، وفي ضوء المشكلة البحث واهدافه تم تصميم مخطط الفرضي للبحث للتعبير عن العلاقات المنطقية بين متغيراتها، إذ يتمثل المتغير المستقل التكيف الاستراتيجي والذي يضم ابعاد (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداوب الاستراتيجي)، وتمثل المتغير المعتمد بالبراعة التنظيمية الذي يضم ابعاد (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال، البراعة الهيكلية). كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث (المصدر: من إعداد الباحثة).

خامساً/ فرضيات البحث: لتحقيق أهداف البحث واختبار مخططة الفرضي، قام الباحثة على وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تنصّ على ((توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المبحوثة))، وتنفرغ عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: تنصّ على "توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين بعد تبني التغيير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية".
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: تنصّ على "توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التفاعل مع البيئة والبراعة التنظيمية".
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنصّ على "توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التداوب الاستراتيجي والبراعة التنظيمية".

الفرضية الرئيسية الثانية: تنصّ على ((يوجد تأثير موجب ومعنوي ذات دلالة احصائية للتكيف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية))، وتنفرغ عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: تنصّ على "يوجد تأثير موجب ومعنوي ذات دلالة احصائية لتبني التغيير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية".
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: تنصّ على "يوجد تأثير موجب ومعنوي ذات دلالة احصائية لتفاعل مع البيئة والبراعة التنظيمية".
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنصّ على "يوجد تأثير موجب ومعنوي ذات دلالة احصائية لتداوب الاستراتيجي والبراعة التنظيمية".

سادساً/ منهج البحث: اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ استعملت الطريقة الوصفية في جمع معلومات التي يتطلبه موضوع البحث، واستعمال الأسلوب التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها.

سابعاً/ حدود البحث:

1. **الحدود البحثية:** يحدد البحث الحالي في التكيف الاستراتيجي كمتغير مستقل والمتمثل بـ (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداوب الاستراتيجي) والبراعة التنظيمية

- كمتغير معتمد والمتمثل بـ (براءة الاستكشاف، براءة الاستغلال، البراعة الهيكلية) حيث انهما يعدان من المواضيع المهمة في حقل الادارة الإستراتيجية.
2. **الحدود المكانية:** تم اختيار شركات الاتصالات المنتقلة في محافظة السليمانية المتمثل بـ (آسيا سيل، كورك تليكوم، زين للاتصالات (ميدان البحث)).
3. **الحدود البشرية:** تم اختيار (مدير عام، مدير مفوض، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مشرف، قائد الفريق) في شركات الاتصالات في محافظة السليمانية الذين بلغ عددهم (88) أفراداً (أفراد عينة البحث).
4. **الحدود الزمانية:** تتمثل في مدة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث ككل (جاني النظري والجانب الميداني) ابتداءً من شهر أيلول (2023) ولغاية نهاية شهر كانون الثاني (2024).

ثامناً/ مجتمع البحث والعينة: تم اختيار شركات الاتصالات المنتقلة في محافظة السليمانية ميداناً مبحثاً للدراسة، والبالغ عددهم (3) شركة والمتمثل بشركات (آسياسيل، كورك تليكوم، زين للاتصالات) والمسجلة لدى هيئة الاتصالات العراقية ووزارة النقل والاتصالات حكومة إقليم كردستان-العراق، ولتحقيق اهداف البحث والحصول على نتائج أكثر دقة استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لتحديد حجم العينة الممثلة للمجتمع البحث بجميع المدراء في تلك الشركات والبالغ عددهم (100) مديراً وفق لبيانات الشركات اثناء البحث، وتم توزيع الاستبانة بصورة مباشرة والكثرونياً عن طريق (Google Form)، وتم توزيع استمارة على (68) مديراً بصورة مباشرة وعلى (32) مديراً منهم بصورة الكترونية، بعد المتابعة الدقيقة، تم استرجاع فقط (93) استبانة، وان عدد الاستثمارات الكلية الصالحة للتحليل الاحصائي (88) استبانة، وان اسباب اختيار شركات الاتصالات لإجراء هذا البحث ترجع كونه خدمات الاتصالات اصبحت من الحاجات الاساسية في حياة المواطنين ولكافة شرائح المجتمع، والتطورات التي يشهدها هذا القطاع، فضلاً عن ازدياد حدة المنافسة بين الشركات في الميدان المبحوث في مجال تزويد الجمهور بخدمة الاتصالات. ويوضح الجدول (1) لمحة عن الاستبانات الموزعة والمسترجعة على الشركات قيد الدراسة.

الجدول (1) تفاصيل عن الاستبانات الموزعة والمسترجعة على الشركات قيد الدراسة

ت	اسم الشركة	سنة التأسيس	عدد أفراد المجتمع الصلي	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستثمارات الصالحة	النسب إلى إجمالي الاستثمارات الصالحة %
1	آسيا سيل	1999	55	55	53	51	57.9%
2	كورك تليكوم	2000	35	35	30	28	31.8%
3	زين للاتصالات	2007	10	10	10	9	10.2%
	المجموع	3	100	100	93	88	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Excel .
 تأسعاً/ اساليب جمع البيانات: من اجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة اللازمة لإنجاز هذا البحث والوصول على النتائج تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

أ. **الجانب النظري:** من خلال ادبيات الموضوع المتمثلة بـ(الرسائل والأطاريح وبحوث والدوريات والكتب) العربية والاجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة التي اجريت ضمن المفاهيم العلمية لهذه الدراسة.

ب. **الجانب العملي:** تم اعتماد على الاسلوب التحليلي في الجانب العملي، من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، اعتمدت الباحثة على

الزيارات الميدانية بزيارة شركات المبحوثة أثناء توزيع استمارة الإستبانة، لغرض توضيح أهداف الدراسة، وأهميتها. وإيضاً الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات (التكيف الاستراتيجي، البراعة التنظيمية)، وعند تصميم استمارة الاستبانة تم الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة فيما يخص الموضوع، والتجانس في عبارات الاستبانة ليسهل على المجيب أدراكها. وقد تضمنت التركيبة الاستبانة الى ثلاثة المحاور، يضم المحور الأول: البيانات المستجيبين وهي عدد من الصفات الشخصية للأفراد المستجيبين، المتمثلة بـ (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المشاركة في الدورات التدريبية). بينما يتضمن المحور الثاني فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التكيف الاستراتيجي)، حيث تم قياسه بالاستفادة من مقياس كل من (صفوت، 2017) و(العجمي، 2021) من خلال أبعادها الفرعية الثلاثة، التي تتضمن الأبعاد (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداوب الاستراتيجي)، ووضعت (15) عبارة لقياس هذا المتغير ومتغيراته الفرعية وإيضاً مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة الشركات المبحوثة. أما المحور الثالث فهو متعلق بالمتغير التابع (البراعة التنظيمية)، إذ تم قياسها من خلال أبعادها الثلاثة والمتمثلة بـ (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال، البراعة الهيكلية) وتم الاستفادة من مقياس كل من (الكرعاوي، 2016) و(الطرفي وآخرون، 2019) و(صالح وسلمان، 2020)، ووضعت (15) عبارة لقياس هذا المتغير ومتغيراته الفرعية. واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي (Five-Point Likert) لدراسة عبارات ومحاور الدراسة، والذي تتراوح بين (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) وبأوزان متدرجة من (1) إلى (5) متتالية.

المحور الثاني/ الإطار النظري للبحث

أولاً/ التكيف الاستراتيجي Strategic Adaptation

1. مفهوم التكيف الاستراتيجي (The concept of strategic adaptation)

يعد مصطلح التكيف على أنه اتخاذ القرار المعتمد الذي يقوم به أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى إجراءات يمكن ملاحظتها تهدف إلى تقليل المسافة بين المنظمة وبيئاتها الاقتصادية والمؤسسية (Schölin, et al., 2022:11)، إن تطور التكيف الاستراتيجي، في أدبيات التكيف الاستراتيجي، هناك ما لا يقل عن ثلاث مدارس فكرية تطورت بمرور الوقت وشددت على العوامل المهيمنة المختلفة التي تؤثر على التكيف الاستراتيجي للمنظمات. أكدت إحدى المدارس الفكرية على الدور المهيمن للبيئة. هناك العديد من الدراسات التي أجريت في إطار هذه المدرسة الفكرية من بين أمور أخرى، أن البيئة الثقافية-المنظمة مهمة في تشكيل الاختيار الاستراتيجي للمنظمة. مدرسة الفكر الثانية هي وجهة النظر القائمة على الموارد التي نشرح النجاح المنظمة في المجال التفاضلي من خلال التحقيق في العوامل الداخلية للمنظمة. المدرسة الفكرية الثالثة هي النظرة التكاملية. هذه النظرة توفق بين المنظورين المتنافسين ويضع تصوراً للتكيف التنظيمي كنتيجة للتعدلات الداخلية والإجراءات الموجهة نحو البيئة. (Yusof & Aziz, 2008:108)، أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها، ذلك لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير. يؤكد بورتير (1996) أن لكل منظمة استراتيجية شاملة تتمثل بتكييف المنظمة مع الظروف البيئية المحيطة بها (صفوت، 2017: 15). ونتيجة لذلك، يتم تنفيذ عملية التكيف الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأنشطة بما في ذلك تطوير العملية والمنتج التطوير أو البحث أو نشر منظمة جديدة، وهنا برز دور التكيف كنتيجة حاسمة للدور الذي تؤديه في استخدام استراتيجيات تستهدف على وجه التحديد قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة وتغيير استجاباتهم بما ينسجم مع الظروف البيئية غير المتوقعة وغير المألوفة وغير المؤكدة المحيطة بالمنظمة (Nelson, et al., 2010: 131-132).

يرى كل من (Sanchez, et al.,2011:16) ان التكيف الاستراتيجي هي عملية ديناميكية للتكيف مع التغييرات وعدم اليقين (عدم الاستقرار) البيئي للحفاظ على التوافق (الموائمة) الفعالة مع البيئة الخارجية وتحقيق الترابط الداخلي بكفاءة عالية. فيما ذكر (Rutherford, et al.,2016:1) وهي عملية لتقبل استثمارات البنية التحتية الاجتماعية والمعرفة الجديدة كما يتم إنتاجها بدلاً من الأجهزة غير المرنة واسعة النطاق. ويضيف كل من (Ramm, et al.,2018:4) وهي قدرة المنظمة على مرونة هي السمة الرئيسية للتكيف مسارات حيث يتم الاحتفاظ بخيارات متعددة مفتوحة أمام صانعي القرار في المستقبل. أشار (Kuikka,2022:18) وهي القدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتهديدات غير النمطية ويؤكد التكيف الاستراتيجي على أهمية فهم التهديدات المتغيرة كأساس للتكيف. يتكون التكيف الاستراتيجي من الناحية المفاهيمية إلى ثلاثة عناصر (القدرة على التكيف، ومدى تكيفه، والاستراتيجيات التي يعتمد عليها)، الموارد المتاحة للمنظمات لها تأثير كبير على عملية التكيف (Kujala,2022:18).

وأستناداً لما تقدم، تعرف الباحثة التكيف الاستراتيجي على أنه " قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في العناصر البيئية الداخلية والخارجية والقدرة على الرد السريع والإيجابي على هذه التغيرات المؤثرة في المنظمة وضرورة التكيف معها ومدى استعدادها لمواجهتها مستقبلاً".

2. أهمية التكيف الاستراتيجي (The importance of strategic adaptation)

طالما اهتم علماء الإدارة الإستراتيجية بالدور الذي تلعبه البيئة الكلية الخارجية في تشكيل سلوك وأفعال قادة الشركات، وهو متفق عليه عموماً في الأدبيات إلى أن نجاح الشركة مدفوع بقدرة المنظمة على تحقيق التوافق الأمثل بين الاستراتيجيات التي تنتهجها وبيئتها الخارجية. إن الأزمة المالية الأخيرة، التي خلفت عواقب وخيمة على مختلف قطاعات الاقتصاد العالمي، أعادت موضوع التكيف الاستراتيجي مع الهزات البيئية إلى الواجهة من جديد، تشكل الظروف الخارجية المتغيرة تحديات كبيرة أمام المنظمات، وتؤثر الطريقة التي تستجيب بها لهذه الحقائق الديناميكية على أدائها واستدامتها على المدى الطويل (Bodolica, et al, 2018:2). ومطلوب تدابير التكيف التي من شأنها أن تضمن استمرار شبكة الطرق الاستراتيجية في العمل بفعالية وحماية البيئة الطبيعية في ظل ظروف تغير المناخ (Berry,2011:8). يحدث التكيف من خلال تبني فكرة جديدة فينبغي ان تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية، ابتداءً بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في استراتيجية المنظمة وثقافتها والتقانة المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها واجراءاته، وانتهاءً بالتعلم من النجاح وال فشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات (الدليمي،2020: 255). ويمكن تحديد أهمية التكيف الاستراتيجي بالنقاط الآتية:

أ- يعد التكيف مسألة مهمة للمنظمة تعتبر عملية إنشاء الإستراتيجية بمثابة عملية مساومة بين قوى السلطة ومجموعات المصالح المختلفة للشركة (المساهمين وأصحاب المصلحة) (SZABO,2010:17).

ب- يركز المنظمة على التكيف الاستراتيجي بشكل هادف مع العمليات المتطورة من خلال تغيير الإجراءات أو الأساليب الخاصة، وعلى وجه التحديد، ينتقل المفاوضون القادرون على التكيف بسلاسة بين السلوكيات الأكثر تعاوناً وتكاملاً والسلوكيات التوزيعية الأكثر تنافسية عند الحاجة. (Pulles, et al.,2024:246).

ت- أهميتها من خلال تركيز إدارة العليا في المنظمة على التعامل مع الحقائق الجديدة في بيئة عملها، وقد تم استخدام هذا المفهوم لشرح سبب نجاح بعض المنظمات والحفاظ على الميزة التنافسية، وفشل منظمات أخرى (Yusof & Aziz,2010: 108).

ث- يمكن قياس نجاح المنظمة بقياس التكيف الاستراتيجي الناجح مع السياقات شديدة الغموض التي يسهل حل النزاع في ظل عدم اليقين وبالنتيجة ينتج عنه مزايا وقت الاستجابة في الأحداث المقابلة (عبد زيد، 2021: 39).

ج- أن سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع المتغيرات البيئية وبقائها انشطة فيها (الغالبى وآخرون، 2016: 191).

3. **أبعاد التكيف الاستراتيجي (Dimensions of strategic Adaptation):** أتفق العديد من الباحثين والرواد أن التكيف الاستراتيجي لها ثلاثة أبعاد أساسية وهي (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) وتم استخدامه من قبل كل من (صفوت، 2017: 18-21) و(العجمي، 2021: 16-17). ويتفق الباحثة مع هذه الأبعاد كونها أكثر شمولية ومناسبا مع ميدان المبحوث، ويمكن توضيح تلك الأبعاد، وكما يأتي:

1. **تبني التغيير الاستراتيجي (Adopt Strategic Change):** ان التغيير الاستراتيجي مفتاح البقاء والنجاح دائم، إذ كانت المنظمات سابقاً تستغرق وقتاً لإدخال تغييرات استراتيجية، فأثناء الوقت الحاضر يجب أن تتم بسرعة وبمدة زمنية قصيرة بسبب سرعة التغيير في البيئة المحيطة وهذا يتطلب من المنظمات إعادة اكتشاف نفسها باستمرار وما أحدث نجاح في تجديد نفسها مع التغيير الاستراتيجي الخلاق والبناء (Krishnakumar, 2015: 79). التغيير الاستراتيجي أنه القواعد التي تتبعها المنظمات لأحداث الاختلاف في الشكل أو الجودة أو الحالة مع مرور الزمن في المنظمة من أجل تحقيق الفعالية والمحاذاة مع بيئتها الخارجية (Akrivos, et al., 2013: 711). وعرفه (ticky, 1983) هو عملية الوحيدة المستمرة بالمنظمة، والمنظمة الفاعلة هي التي تتخذ خطوات متأنية صداماً، لأن قوى التغيير تأتي من داخل المنظمة وليس من خارجها، أي ان الفعل الإداري للمديرين هو الذي يؤدي الى هذا التغيير، إذ تبدأ بأدراك المديرين له وهنا يجب الإشارة على أهمية ادارة سرعة التغيير إذ يجب ان يكون التغيير في الوقت المناسب واي تأخير في عملية التغيير يجعل من التغيير أقل كفاءة (Naghbi & Baban, 2011: 542). إن الهدف من التكيف هو أن تكون قادراً على استخدام التغيير الاستراتيجي لمساعدة المنظمة على التكيف مع التغييرات الخارجية أو الداخلية المفاجئة. التغيير الخارجي هو على سبيل المثال تغيير بيئي يشير إلى الحركة في البيئة الخارجية. على سبيل المثال، أزمة مالية أو تغيير في سلوك العملاء. قد يكون التغيير الداخلي تغييراً مفاجئاً في ملاك الموظفين أو تخفيضات غير متوقعة في الميزانية (Schölin, et al., 2022: 11).

2. **التفاعل مع البيئة (Interaction with the Environment):** تعكس درجة تفاعل المنظمات مع بيئة عملها، حيث يحدث هذا التفاعل وفق عدة طرق وآليات. ولكي يكون هذا التفاعل مفيداً، يجب النظر بجدية إلى محتوى وكثافة المعلومات، وتنوع المصادر التي يمكن الحصول على تلك المعلومات فيها (العجمي، 2021: 16). ويؤكد (بقة ومحلب، 2015: 134) ان مفهوم التحليل البيئي يمكن معرفتها من خلال ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص، وتنمية وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها. في حين ذكر (مطرف وقواسمية، 2021: 3) عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطين ارتباطاً وثيقاً بعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص ما دون تحليلها. ويؤكد (Johnson, et al., 2017: 34) ان التحليل البيئي يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، والأدوات والمفاهيم التحليلية التي يمكن أن تساعد في إبقاء المنظمات متيقظة للتغيير البيئي الكلي. الهدف هو تقليل التهديدات واغتنام الفرص.

3. **التداؤب (التماسك) الاستراتيجي (Strategic Synergy):** أكد معظم الباحثين والكتاب والممارسين على ان التداؤب والتعاون الاستراتيجي هما وجهان لعملية واحدة وبالتالي فان العمل

بروح الفريق الواحد بغية تحقيق مخرجات عالية واداء الاعمال بكفاءة وفاعلية عالية يؤدي إلى خلق مفهوم التداؤب الاستراتيجي (شاكر وجمعة،2015: 179-180)، فمن وجهه نظر (الغزالي وآخرون،2018: 241) ان التداؤب الاستراتيجي هو ظاهرة التعاون المشترك بين العملي داخل المنظمة من اجل تحقيق اهداف المنظمة تكون افضل واقرى من نتائج العامل الواحد الذي يعمل بمفرده من اجل تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. وازافاً لذلك ايضاً يرى (Ruel, et al.,2007:278) ان التداؤب الاستراتيجي هو نتيجة عمل وتأثير التفاعل بين الاجزاء وهي تعمل من اكبر بكثير من تأثير الاجزاء هي يعمل منعزلة أو منفردة. حددت (صفوت،2017: 21) نقلاً عن (Niven,2003) مجموعة من المبادئ التي تساهم بشكل فعال في إيجاد حالة من التداؤب الاستراتيجي في المنظمات، وهي: (1) فريق تنفيذ يقر ويوافق على أن تدفق العمل يتم بشكل متسلسل ويعطي الخصائص الفريدة لكل مجموعة ولكل فريق. (2) تمثل الاتصالات وتطوير عملياتها مراحل حرجة من المفترض الاهتمام بها عندما يتم العمل بمفهوم التداؤب الاستراتيجي عبر مستويات المنظمة المختلفة. (3) تعد مشاركة المعرفة والمهارات بين المجموعات وفرق العمل أمراً ضرورياً لإيجاد حالة من التداؤب الاستراتيجي في العمل.

ثانياً/ البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

1. مفهوم البراعة التنظيمية (The concept of organizational ambidexterity)

البراعة (Ambidexterity) كلمتين (Ambi) تعني جانبيين و(Dexterity) تعني الهيمنة وتشكيل مهارات الرشاقة. (Rafati & Mahdi,2022:63)، إن اول من طرح مفهوم البراعة هو (Duncan,1976) في الكتابات حول التعلم التنظيمي، وهي تستند إلى ملاحظة ان المنظمات تركز اما على مقدرات الاستكشاف أو الاستغلال. إن البحوث حول البراعة تهتم بسلوك المنظمات حول ادارة اعمالها. وعندما استخدم (Duncan) مصطلح البراعة لأول مرة وجد بان المنظمات تحتاج إلى هياكل متحولة من اجل تحقيق المبادرة وتنفيذ الابداع (البناء،2016: 231)، ان مصطلح البراعة التنظيمية لوصف عمليتين متناقضتين وغير متوافقين من الاستكشاف والاستغلال التي تحدث في المنظمات، ويشير الاستكشاف إلى البحث والمخاطرة والتجريب والابتكار، بينما يتعلق الاستغلال بالتنفيذ والكفاءة والتنفيذ، أن البراعة المرغوبة تبدو مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بأداء الشركة (Kassotaki,2022:1). تعد البراعة التنظيمية نموذج بحث جديد في نظريات المنظمة اذا اصيحت ذات ارتباط مهم مع اداء المنظمات لما لها من الدور الكبير الذي يتمثل في اكتساب المنظمة القدرة على ادارت متطلبات الاعمال عن طريق التكيف مع متغيرات البيئة (العارضي وحزمة، 2022: 108). وقد وردت العديد من المفاهيم التي توضح مفهوم البراعة التنظيمية فالبراعة التنظيمية وفق ما عرفها كل من (Trieu, et al.,2023:3) إن البراعة هي قدرة المنظمة على ابتكار جديد وطرق قيام بالمهام اليومية واجراء التغيرات وتطبيق التقنيات الجديد في العمليات التجارية اليومية. ويوافقه كل من (Kaur, et al.,2019:44) تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن ودمج استكشاف الفرص الجديدة مع استغلال الفرص الحالية. ومع ذلك، فإن الاستغلال والاستكشاف هما في الأساس توجهان متباينان ينطويان على موارد وأنشطة متميز بينما يرتبط الأول بالتحسينات المستمرة والتنفيذ الفعال، يرتبط الأخير بالبحث عن أحدث البدائل والتجريب والاكتشاف. ووضح كل من (Hiebl & Pielsticker,2023:2) إن البراعة التنظيمية عمومًا على أنها تحقيق توازن بين استغلال المعرفة الموجودة واستكشاف معرفة جديدة، من خلال استغلال القدرات الحالية، يمكن للشركات تحقيق أرباح كافية، بينما يُنظر إلى الاستكشاف على أنه الأساس لإنشاء قدرات جديدة يمكنها حماية الأرباح واستمرار وجود الشركة في المستقبل. أما بالنسبة لـ (Weigel, et al.,2023:570) فإن البراعة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على استغلال الأصول الموجودة بطريقة مدرة للربح وفي نفس الوقت استكشاف التقنيات والاسواق الجديدة وتوليدها دون التأثير على

- Flaih &) (Chalab,2022:88).
يقترح (Ramukumba,2017:21) أنه لكي تنجح البراعة التنظيمية، يجب استيفاء خمسة شروط، على نحو الآتي:
- أ- الشرط الأول، يجب على القادة إنشاء نية استراتيجية داخل مؤسساتهم تبرر ضرورة الاستكشاف والاستغلال.
 - ب- الشرط الثاني، يجب على القادة التأكد من أن كلا الفريقين الاستكشافي والاستغلالي يشتركان في قيم ورؤية وهوية مشتركة عبر المنظمة.
 - ت- الشرط الثالث، يجب أن يكون هناك ممثلو ملكية كل من الاستكشاف والاستغلال من قبل القيادة التنفيذية.
 - ث- الشرط الرابع، يجب على القادة مواءمة البنى التنظيمية لكل من الفرق الاستكشافية والاستغلالية على جميع مستويات المنظمة.
 - ج- الشرط الخامس، يجب أن يكون القادة قادرين على تحمل وحل التوترات الناشئة عن أهداف منفصلة للاستكشاف والاستغلال.
- وفي ضوء ما تقدم تعرف الباحثة البراعة التنظيمية على أنه " قدرة التنظيمية على التعامل في وقت واحد على تحقيق ودمج البحث (استكشاف) الأمثل عن الفرص الجديدة مع استثمار (استغلال) الأمثل لفرص الحالية عن طريق الافراد الوحدات التنظيمية، والقدرة على ادارات الاعمال من خلال التكيف مع متغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)".
- 2. أهمية البراعة التنظيمية (The importance of organizational ambidexterity)**
- تعد البراعة من الأمور ذات الأهمية البالغة وذلك لبقاء المنظمات على المدى الطويل وبسبب سرعة التغير في الظروف البيئية، إن المنظمات تحتاج إلى النظر في أهدافها على المدى القصير من أجل ضمان استمراريتها في المستقبل (الباعدي ورشيد، 2022: 186)، البراعة التنظيمية باعتبارها إحدى الطرق الإدارية التي تسعى إلى تعزيز قدرة المنظمة وتشير إلى موازنة الاستغلال الأمثل للفرصة مع البحث عن الفرص الجديدة على أساس مستمر، بمعنى آخر، يتطلب الأمر من المنظمات استخدام كل من طرق الاستكشاف والاستغلال لتحقيق النجاح (Darawsha, et al.,2022:3965). ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:
- أ- يكسب المنظمة القدرة على التكيف، وإن أهميتها كبيرة وحاسمة للمنظمات بسبب الظروف التنافسية القوية والتضارب بين التقسيمات الفرعية للمنظمات داخل البيئات متغير (Venugopal, et al.,2019:588).
 - ب- يرفع من مستوى أداء المنظمة وتحسينها ويساعده على تحقيق الميزة التنافسية في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال (شبات، 2022: 4).
 - ت- يهتم البراعة التنظيمية بأنماط الاستثمار والابتكار الاستكشافي وتعكس السعي المتزامن لكليهما، تركز أنماط الاستثمار على تحسين التدفقات النقدية الحالية وتشير إلى الظروف التي تعمل فيها المؤسسات ضمن حدود المعرفة المعروفة والمتوقعة والأمانة نسبيًا، بينما يركز الوضع الاستكشافي على التجريب والاكتشاف لإنشاء تدفقات نقدية مستقبلية (Hughes, et al.,2020:6).
 - ث- تجسد أهمية البراعة التنظيمية في تعزيز الاستراتيجية القدرة على توفير تسهيلات متساوية للحاجة المستمرة للمنظمات الانخراط في الاستكشاف والاستغلال، وتوسع المنظمات لاستكشاف الجديد المنتجات والتقنيات (Ahmed & Al-Kubaisi,2021:9).
 - ج- أن البراعة تعمل لمساعدة الوحدات التنظيمية على تحقيق وظائفهم بشكل أكبر تركيزًا على نشاط المؤسسة والقدرة على استغلال الفرص ومحاولة استكشاف الفرص والبحث عن الفرص غير المستغلة في الصناعة (Tariq, et al.,2021:403).

3. أبعاد البراعة التنظيمية (Dimensions of Organizational Ambidexterity)

اتفق كل من (Clauss, et al., 2021:204-205)، (عواطف، 2021: 152-153)، (Flaih & Chalab, 2022:89-90)، (جواد وإبراهيم، 2022: 84)، (Jamal, 2022:54)، على أن البراعة التنظيمية لها بعدين الرئيسيين هما: (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال)، في حين إضافة كل من (Simsek, 2009:602) و(Shoo, 2010:2) و(إبراهيم، 2021: 479) و(Holz, 2022:21) و(شباب، 2022: 1) و(عماري، 2022: 73)، بعد البراعة الهيكلية (هيكل تنظيمي مرن-المتمايز). بهدف تحقيق أهداف البحث الحالي اعتمدت الباحثة على الأبعاد التالية:

أ. **براعة الاستكشاف (البحث الامثل عن الفرص):** أكد (العبيدي، 2020: 151) أن بُعد الاستكشاف من الأبعاد المهمة التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ مهامها وواجباتها، وأن هذه المنظمات يمكن أن تستثمر في هذا البعد من أجل تحقيق أهدافها والحصول على مركز تنافسي متقدم مقارنة بالمنظمات العاملة معها. لهم في نفس الصناعة، التي تبحث عن الفرص الجديدة تمثل قدرة المنظمة على التوجه بسرعة نحو الفرص جديدة وجاهزة للتكيف مع الأسواق المتغيرة، قيادة البحث عن الفرص الجديدة في لي ظهور العملاء والأسواق جديد، وتكوين قنوات التوزيع بحث جديد عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة مختلفة عن المعرفة الحالية والتميزية البحث والاختلاف والمرونة (Flaih & Chalab, 2022:90)، ومن خلال عملية البحث عن الفرص الجديدة قبل المنظمات آفاق الإبداع في منتجاتها الجديدة أو في طرائق تظهرها للمنتجات، لتنمية الموارد والقدرات الجديدة، إذا كانت تلك المنظمات التي تتبنى الذكاء البحث عن فرص جديدة تتميز بمرونة عالية من خلال الأسلوب التعاوني مع التعلم بهدف تحديد المشاريع الذاتية مخاطر عالية (Ojha, et al., 2018:216)، يسمح الاستكشاف للمنظمات باكتساب وإنشاء المعرفة والمعلومات من أي زاوية من محيط المنظمة، وبالتالي فهي تشمل على مهارات غير متطورة والبحث عن معلومات جديدة (Clauss, et al., 2021:204)، وطالما الاستكشاف يعني تطوير معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية للمنظمة، حيث قد تعرض المنظمة إلى مستوى أعلى من المخاطر وعدم اليقين، وكذلك طبيعتها المتعلقة بالنتائج طويلة المدى هذه الخصائص تجعل أنشطة الاستكشاف أقل جاذبية عند موازنة الموارد الشحيحة بين بديلين في الاستغلال والاستكشاف، وفي هذا السياق تظهر براعة الاستكشاف (Selig & Baltes, 2020:2)، تجدر الإشارة إلى أن الاستكشاف المفرط قد يؤدي إلى إغفال المنظمة للحلول الداخلية المناسبة، لذلك من الضروري تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف إذا أرادت المؤسسات تحقيق أكبر قدر من ربح الابتكار وتعظيم الفرص لتحقيق الابتكارات المستقبلية (Anzenbacher & Wagner, 2020:2).

ب. **براعة الاستغلال (الاستثمار الامثل للفرص):** أن مفهوم الاستثمار الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في البيئة وهي وظيفة تمثل المؤسسة التي تمثل إمكانيات للنمو وتحصل على ميزة تنافسية مستدامة، وهناك بعض الفرص التي يمكن للمنظمة أن تستثمر مثل تواجد العملاء التجديد والتوسع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة أو من خلال طرح منتجات جديدة بالنسبة لي وكذلك القدرة علي التنوع في السلع والخدمات التي من صناعة تزيد من الإنتاجية أو تزيد من مستوى الجودة (Valdés, et al., 2020:13)، كما تظهر السلوكيات الاستثمارية البارعة القدرة على تحديد حدود واضحة والمحافظة على قواعد المعرفة وموارد وأسواق قائمة ومن ثم فاعن المواقف الاستثمارية تميل إلى تفضيل المحافظة والنفوز من المخاطرة (الياسري وآخرون، 2020: 14)، وتتمثل في التعلم المكتسب في المنظمات من خلال عمليات تجديد البحث والتطوير من خلال إعادة استخدام المعرفة التنظيمية المكتسبة من البحث العمليات في الإجراءات المستقبلية مثل تقليل التباين واليقين والرقابة والكفاءة (Abu-Deeb, 2020:23)، أنشطة الاستغلال موجهة نحو النجاح على أعلى مستوى وتوجه عدم

اليقين إلى أدنى مستوى. يركز نشاط الاستغلال على الكفاءات والعمليات والمنتجات الحالية. أهم شيء هو أن المنظمة قادرة على زيادة كفاءة وربحية مؤسستها من خلال الاستخدام الأكثر فعالية لهذه الكفاءات (Gozen & Ulgen,2018:96).

ت. **البراعة الهيكلية (الهيكل المرن- الهيكل المتميز):** تشير البراعة الهيكلية، المعروفة أيضاً بأسم البراعة المعمارية (Architectural Ambidexterity)، إلى حلول لكيفية التعامل مع الهيكل التنظيمي المزدوج والستراتيجية للتميز بين الاستكشاف والاستغلال، في هذه الحلول تقوم المنظمة بإنشاء هياكل منفصلة، والتي تتبع وتتركز على نشاط مختلف (Miller,2015:13). يرى (Simsek, et al.,2009: 884) أن البراعة تتطلب إنشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، هياكل، ثقافات، نظم حوافز، لذا فإن مفاهيم تقسيم الهياكل له جذورة في أدب التصميم التنظيمي، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء. لذا فإن البراعة المقسمة والمترابطة داخل وحدات هيكلية مختلفة على سبيل مثال إدارة الفريق المتميز والهيكل التنظيمي، الثقافة، أنظمة التحكم، هيكل الحوافز، حيث ان كل وحدة تعمل بشكل مستقل وبالوقت نفسه هناك تواصل تنظيمياً مما يؤدي إلى تحقيق البراعة، وهذا يستلزم التنسيق بين الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص الجديدة لتحقيق التزامن من خلال وجود رؤية مشتركة وعمل فريق الإدارة العليا (ابراهيم،2021: 479). إن انشاء الهياكل المتميزة للاستغلال والاستكشاف بشكل آني يضمن للمنظمات أن تبتكر وتمنع حدوث تداخل بينها وبين مشاريع الابتكار الطويلة الاجل، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الفصل الهيكلية للوظائف المتعددة في المنظمة أو عن طريق إيجاد وظائف ذات توجه معين (عماري،2022: 73).

ثالثاً/ العلاقة النظرية بين متغيرات البحث (التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية) على وفق نتائج الدراسات السابقة

على وفق أطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، أتضح وجود بعض الدراسات التي جمعت بين الاستراتيجية بشكل عام والبراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، وأكدت على وجود علاقة ارتباط إيجابية وتأثير بينهما على سبيل المثال: بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية (Posch & Garaus,2020)، تشير الدراسات أخرى بين التوجهات الاستراتيجية والقرارات الموجهة نحو البراعة والبراعة المبتكرة (Kortmann,2014)، وذكر (Clauss, et al.,2021) دور خفة حركة الاستراتيجية في مفارقة الاستكشاف والاستغلال، في حين اشار (Konlechner & Guttel, 2023) العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والاستكشاف والاستغلال والبراعة. ان بعد تفاعل مع البيئة ويؤكد (Johnson, et al.,2017) ان التحليل البيئي يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتحديات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية.

المحور الثالث/ الجانب الميداني

أولاً/ وصف خصائص الأفراد المستجيبين: توضيح في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين والمتمثلة ب(اسم الشركة، الجنس، العمر، لتحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المشاركة بالدورات التدريبية)، وكما مبين في جدول (2):

الجدول (2) توزيع الأفراد المستجيبين حسب المتغيرات الشخصية

السمات الشخصية	فئة	عدد (%)	السمات الشخصية	فئة	عدد (%)
	أسيا سيل	49 (55.7)	مدير عام	1 (1.1)	

إسم الشركة	كورك تليكوم	30(34.1)	المنصب الوظيفي	مدير مفوض- تنفيذي	4 (4.5)
	زين للاتصالات	9 (10.2)		رئيس قسم	28 (31.8)
الجنس	ذكر	60 (68.2)		مسؤول الشعب	19 (21.8)
	أنثى	28 (31.8)		مشرف	20 (22.7)
العمر	30 سنة فأقل	4 (4.5)		قائد فريق	16 (18.2)
	من 31-40 سنة	49 (55.7)		أقل من 5 سنوات	5 (5.7)
	من 41-50 سنة	27 (30.7)		من 5-10 سنة	20 (22.7)
	51 سنة فأكثر	8 (9.1)		من 11-15 سنة	48 (54.5)
التحصيل الدراسي	دبلوم الفني	2 (2.3)		أكثر من 15 سنوات	15 (17.1)
	بكالوريوس	64 (72.7)		مشارك	60 (68.2)
	دبلوم عالي	11 (12.5)		غير مشارك	28 (31.8)
	ماجستير	11 (12.5)			
	دكتوراه	0 (0.0)			
المجموع		88 (100)		المجموع	88 (100)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-28).

يظهر من الجدول (2) توزيع أفراد عينة حسب اسم الشركة ان اعلى نسبة من الافراد المستجيبين كانت من شركة (آسيا سيل) بنسبة (55.7%)، اما نسبة المستجيبين في شركة (كورك تليكوم) فقد بلغت (34.1%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة نسبة الافراد المستجيبين من شركة (زين للاتصالات) بنسبة (10.2%). أما بالنسبة نوع الاجتماعي فان غالبية افراد المستجيبين هم من ذكور حيث بلغت نسبتهم (68.2%)، أما الإناث فكانت نسبتهم (31.8%)، وهذا يدل على ان غالبية الشركات المبحوثة في عينة الدراسة تعتمد على الذكور او يرجع ذلك الى توجه الإناث بشكل اكبر نحو العمل في القطاع العام. أما بالنسبة توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، التي تبين ان أعلى نسبة كانت من (31 - 40) سنة وبنسبة (55.7%)، ومن ثم من (41 - 50) سنة بنسبة (30.7%)، ومن ثم من (51 سنة فأكثر) اذ بلغت نسبتهم (9.1%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية أقل من (30) سنة وبنسبة بلغت (4.5%)، مما يدل على ان غالبية المستجيبين في الشركات المبحوثة هم من الفئة العمرية النضجية والتي تمتلك المهارات والقدرات البدنية والذهنية المؤهلة للعمل في قطاع الاتصالات وبمستويات الأداء العالي والتميز. وأن توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل الدراسي يوضح بأن اغلبية الافراد المستجيبين هم الذين يمتلكون (بكالوريوس) وبلغت نسبتهم (72.1%)، ومن ثم حاملين شهادة (دبلوم عالي وماجستير) ونسبة (12.5%)، ومن ثم حملة شهادة (دبلوم الفني) ونسبة (2.3%)، مما يدل على التنوع التحصيل الدراسي للمدراء في الشركات قيد البحث. إن أفراد العينة هم من تحصيل الشهادات علمي يمكنهم من ادراك وفهم واجابة بصورة صحيحة ل عبارات الاستبانة، ولكن بنسبة حاملي شهادة الدكتوراه بين افراد عينة البحث تساوي صفرًا. أما بخصوص المنصب الوظيفي فإن اعلى نسبة قد جاءت الى (رئيس القسم) ونسبة (31.8%)، ومن ثم (مشرف) بنسبة (22.7%)، ومن ثم (مسؤول الشعبة) بنسبة (21.6%)، ومن ثم (قائد فريق) بنسبة (18.2%)، ومن ثم (مدير مفوض تنفيذي) بنسبة (4.5%)، وأخيراً تأتي (مدير عام) اذ بلغت نسبتهم (1.1%)، مما يشير على وجود شمولية الآراء في العناوين الوظيفية للأفراد عينة البحث

والتي بدورها تعكس إيجاباً على تنوع الآراء ومن ثم دقتها حول وصف عبارات متغيرات البحث وابعادها. أما بنسبة توزيع أفراد العينة على وفق مدة الخدمة الاجمالية فان اكثرية العينة هم من اصحاب خبرات بين (11 - 15) سنوات ونسبة (54.5%)، ومن ثم (5 - 10) سنوات بنسبة (22.7%)، ومن ثم أكثر من (15) سنوات بنسبة (17%)، ومن ثم أقل من (5) سنوات اذ بلغت نسبتهم (5.7%)، مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى اكثرية افراد العينة تتصف بانها جيدة في العمل في الشركات الاتصالات قيد البحث. وفيما يخص بتوزيع الافراد المستجيبين على وفق المشاركة في الدورات التدريبية ان غالبية الافراد المستجيبين هم مشاركين في الدورات التدريبية والتي بلغت نسبتهم (68.2%)، ومن ثم الأشخاص الذين لم يشارك في أي دورة تدريبية اذ بلغت نسبتهم (31.8%).

ثانياً/ وصف وتشخيص متغيرات البحث: يشتمل هذه الفقرة على عرض البيانات وتحليلها، والتي اظهرتها استمارات الاستبانة من خلال تحليل آراء عينة المبحوثين واستجاباتهم من مجتمع البحث المتمثل بشركات الاتصالات في محافظة السليمانية حول متغيرات البحث، اذ هدف هذا البحث هو التعرف على مستوى قياس ابعاد متغيرات البحث المتمثلة بـ(التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية)، وقد اعتمد الباحثة لهذا الغرض على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات عينة البحث للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصورا بين (1-5) بخمس مستويات كما يأتي (من -1 لغاية 1.79 لا اتفق تماماً)، (من -1.80 لغاية 2.59 لا اتفق)، (من -2.60 لغاية 3.39 محايد)، (من -3.40 لغاية 4.19 اتفق)، (من -4.20 لغاية 5 اتفق تماماً) عند الوسط الفرضي البالغ (3). سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية وترتيب الفقرات لتلك الاجابات لجميع فقرات البحث باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS-28).

1. وصف وتشخيص أبعاد التكيف الاستراتيجي: يشير الجدول (3) إلى النتائج النهائية للتحليل الوصفي المتعلقة بكل بعد من ابعاد متغير التكيف الاستراتيجي، التي يتضمن قيم الاوساط الحسابية الموزون ومعاملات الانحراف والاهمية النسبية وترتيب الفقرات والابعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين، وعلى التوالي:

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لأبعاد التكيف الاستراتيجي

ت	الأبعاد	عدد الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات والابعاد	مستوى التقدير
1	تبني التغيير الاستراتيجي	5	3.95	0.57	14.37	79.00	3	عالي
2	التفاعل مع البيئة	5	4.24	0.54	12.63	84.82	2	عالي جداً
3	التداوب الاستراتيجي	5	4.32	0.46	10.56	86.32	1	عالي جداً
	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير المستقل (التكيف الاستراتيجي)	15	4.17	0.38	9.01	83.38	----	عالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.28).

توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (3) إلى مجموعة من المقاييس ذات الصلة بالتعرف على مستوى متغير التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات في محافظة السلبيانية، تبين ان متغير التكيف الاستراتيجي تحققت بدرجة عالية وفقاً لأراء عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لمتغير التكيف الاستراتيجي (4.17) وبانحراف معياري (0.38) وبمعامل اختلاف (9.01%) ومستوى الأهمية البالغة (83.38%). وهو يقع في الرابعة من فئات المقياس التي تشير الى موافق بدرجة عالية. وقد كشفت المقاييس أن الأهمية الترتيبية لكافة ابعادها جاءت بمستوى أهمية ترتيبية عالية وبقيم مقاربية جداً، غير انه من نتائج اعلى ظهرت اهتمام وتركيزاً وبمستويات عالية على بعد (التداوب الاستراتيجي) اذ جاءت بالمرتبة الأولى وحصلت على اعلى متوسط الحسابي التي بلغت قيمته (4.32) وبانحراف المعياري (0.46) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً. بينما أتت (التفاعل مع البيئة) بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.24) ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً وبانحراف المعياري (0.54)، ويليهما (تبني التغير الاستراتيجي) بالمرتبة الاخيرة وبوسط حسابي موزون (3.95) ضمن فئة موافق بدرجة عالية وبانحراف المعياري (0.57). وبما ان جميع الأوساط الحسابية والتي تتراوح ما بين (3.95-4.32) اكبر من الوسط الفرضي (3)، والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل تتراوح بين (0.46-0.57)، والتي تشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، فان الامر يعكس لنا توافر أبعاد التكيف الاستراتيجي بشكل فعال ووجود الأهتمام من قبل القيادات الإدارية في الشركات الاتصالات.

2. وصف وتشخيص أبعاد الرعاية التنظيمية: يشير الجدول (4) قيم الأوساط الحسابية الموزون ومعاملات الإنحراف والأهمية النسبية وترتيب الفقرات والأبعاد، وعلى النحو التالي:
الجدول (4) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الأختلاف والأهمية النسبية لأبعاد الرعاية التنظيمية

ت	الأبعاد	عدد الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات والأبعاد	مستوى التقدير
1	براعة الاستكشاف	5	4.31	0.51	11.75	86.23	1	عالي جداً
2	براعة الاستغلال	5	4.26	0.46	10.87	85.14	2	عالي جداً
3	البراعة الهيكلية	5	4.15	0.56	13.39	83.05	3	عالي
	الوسط الحسابي الموزون والأنحراف المعياري ومعامل الأختلاف والأهمية النسبية لمتغير التابع (البراعة التنظيمية)	15	4.24	0.39	9.31	84.80	---	عالي جداً

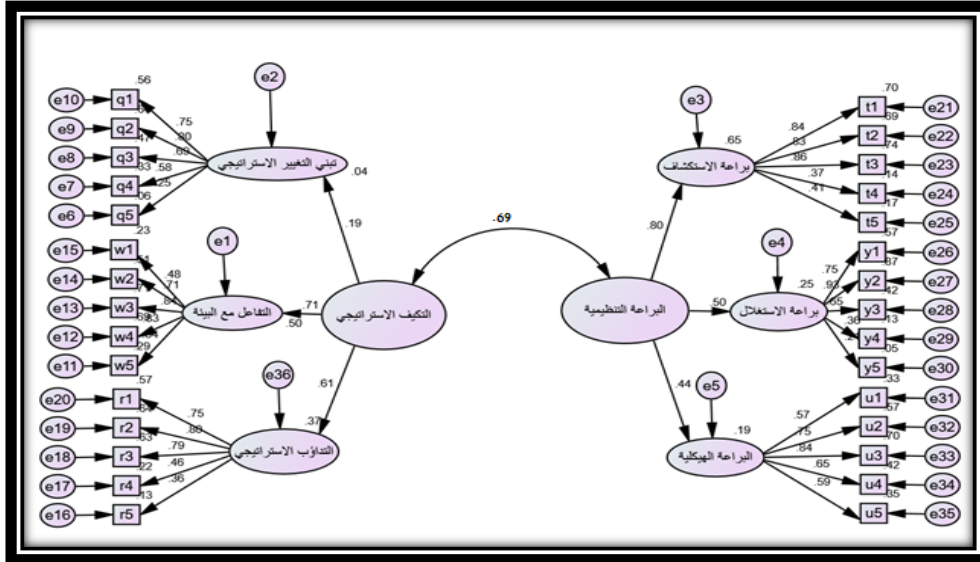
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.28).
 تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (4) إلى مجموعة من المقاييس ذات الصلة بالتعرف على مستوى متغير البراعة التنظيمية في شركات المبحوثة، تبين ان متغير البراعة التنظيمية تحققت بدرجة عالية وفقاً لأراء عينة البحث في شركات الاتصالات، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للبراعة التنظيمية (4.24) وهو يقع في الخامسة من فئات المقياس التي تشير الى موافق بدرجة عالية جداً، وبانحراف المعياري (0.39) وبمعامل اختلاف (9.31%) وبمستوى أهمية عالية والبالغ (84.80%). وقد جاء بعد

(براعة الاستكشاف) بالمرتبة الاولى وحصلت اعلى وسط حسابي موزون بلغ قيمته (4.31) وبانحراف المعياري (0.51) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً. بينما أتت (براعة

الاستغلال) بالمرتبة الثانية من اهمية وبوسط حسابي موزون (4.26) ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً وبانحراف معياري (0.46)، بينما جاء بعد (البراعة الهيكلية) بالمرتبة الأخيرة من اهمية وبوسط حسابي موزون (4.15) واعلى الانحراف المعياري (0.56) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية. ومن خلال نتائج التحليل واعتماداً على الاوساط الحسابية الموزونة والتي تتراوح (4.15-4.31) وهي اكبر من الوسط الفرضي (3)، فضلاً عن الاهمية النسبية قد جاء بشكل متقارب جداً. يمكننا القول بأنه هناك التركيز والاهتمام الجيد من قبل الشركات الاتصالات بالبراعة التنظيمية وابعاده.

ثانياً/ اختبار فرضيات البحث:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: ينص بأنه ((توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية)) وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية، وعلى مستوى الكلي والجزئي. للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) يناسب البيانات الوصفية. وهذا ما جسده طبيعة بيانات البحث، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (AMOS-28) من أجل اختبار هذه الفرضية، حيث قام الباحثة ببناء نموذج هيكلي يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين (التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية) كما يظهر في الشكل (2).



شكل (2) الأنموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-28).
 والجدول ادنى (5) توضح نتائج ذلك التحليل، وايضاً تم استخدام الباحثة تحليل الارتباط (Spearman Correlation) لغرض إثبات وجود أو عدم وجود العلاقة بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وكما يأتي:

الجدول (5) علاقات الارتباط بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية (O.A)				التكيف الاستراتيجي (S.A)
درجة العلاقة	نوع العلاقة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمالية	
عالي جداً	طردية	0.69**	0.000	88

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS.28).

يبين الجدول (5) نتائج التحليل الاحصائي (تحليل الارتباط)، بأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من قيمة ألفا (0.05) ويعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1)، وتدل على وجود علاقة بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية حسب آراء عينة البحث بدرجة معامل ارتباط (0.69**) وهي درجة عالية. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى: ((توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية)).

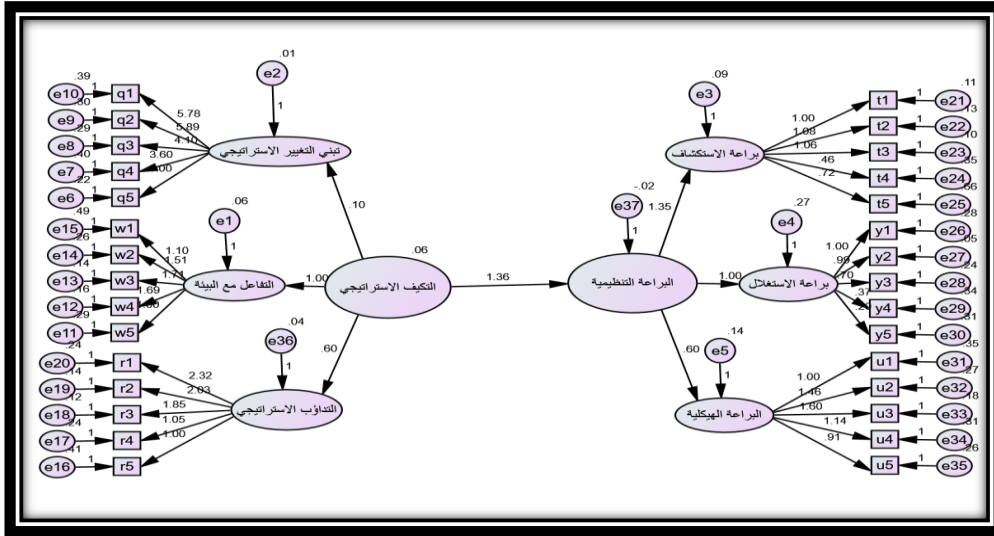
وتتفرغ من الفرضية الرئيسية الأولى، ثلاثة فرضيات فرعية محاولة لإختبار العلاقة بين ابعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) والبراعة التنظيمية وعند مستوى معنوي (0.05). وكما هو مذكور في الجدول (6).

الجدول (6) معامل الارتباط بين التكيف الاستراتيجي بأبعاده والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية (O.A)					أبعاد التكيف الاستراتيجي (D.S.A)	الفرضيات الفرعية
درجة العلاقة	نوع العلاقة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمالية	حجم العينة		
ضعيفة	طردية	0.294**	0.006	88	تبني التغيير الاستراتيجي	الأول
متوسطة	طردية	0.588**	0.000	88	التفاعل مع البيئة	الثاني
متوسطة	طردية	0.533**	0.000	88	التداؤب (التماسك) الاستراتيجي	الثالث

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.28).
 تشير نتائج تحليل الارتباط المذكورة في لجدول (6) بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، بأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي ألفا (0.05) ويعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1)، وتدل على وجود علاقة بين أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) والبراعة التنظيمية، كانت كالآتي: (0.294**، 0.588**، 0.533**) على التوالي وهي درجة عالية لان معنوية بمستوى معنوي (0.01). وبالتالي قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: ينص بأنه ((يوجد تأثير موجب ومعنوي ذات دلالة احصائية لتكيف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية)) وتتفرغ عنها الفرضيات الفرعية وعلى مستوى الكلي والجزئي، من أجل اختبار هذه الفرضية، حيث قام الباحثة ببناء نموذج المعادلة الهيكلية يمثل نتائج اختبار علاقة التأثير بين المتغيرين الرئيسيين (التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية) كما يظهر في الشكل (3).



شكل (3) النموذج الهيكلي لمعامل التأثير بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-28).
 والجدول ادنى (7) توضح نتائج ذلك التحليل، وتم استخدام تحليل انحدار خطي بسيط (Simple Linear Regression) وكما يأتي:

جدول (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية (O.A)						المتغير التابع
P.value	C.R.	S.E.	Estimate	Standardized Estimate	R ²	
0.009	2.63	0.517	1.361	1.104	0.48	المتغير المستقل التكيف الاستراتيجي (S.A)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS.28).
 يتضح في الجدول (7)، يبين لنا بان التكيف الاستراتيجي تؤثر في البراعة التنظيمية بنسبة (1.361) ونسبة (1.104) معياري أي ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة نسبية (1.104) وعند مطابقة مستوى المعنوي (0.009) مع النسبة التي افترضها الباحثة وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوي المتحققة اصغر، وفيما يخص قيمة معامل التحديد (R²) فإن يساوي (0.48) وذلك يعني نسبة (48%) من المتغيرات الموجودة في التكيف الاستراتيجي يفسرها البراعة التنظيمية والنسبة الباقية (52%) يعود الى عوامل اخرى غير داخلية في البحث الحالي. وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه ((يوجد تأثير موجب ومعنوي ذات دلالة احصائية لتكيف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية)).

وتنفرغ من الفرضية الثانية، ثلاثة فرضيات فرعية محاولة لاختبار تأثير ابعاد التكيف الاستراتيجي (تبنى التغير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) في البراعة التنظيمية وعند مستوى معنوي (0.05). فتوضح في الجدول (8) وكما يأتي:

جدول (8) تحليل تأثير ابعاد التكيف الاستراتيجي في البراعة التنظيمية

المتغير التابع/ البراعة التنظيمية					الارتباط	المتغير المستقل/ ابعاد التكيف الاستراتيجي	F t p
اختبار المعلمة الانحدار		اختبار النموذج الانحدار		معامل التحديد			
دلالة الإحصائية	اختبار (t)	ميل الانحدار	دلالة الإحصائية	اختبار النموذج	(R ²)		

		(Beta)		(F)				
الاول	تنبني التغيير الاستراتيجي	294.0	0860.	8.108	60.00	2040.	2.847	60.00
الثاني	التفاعل مع البيئة	588.0	3460.	45.508	0.000	4340.	6.746	0.000
الثالث	التداؤب(التماس) الاستراتيجي	533.0	2840.	34.056	0.000	0.462	8365.	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-28).
 بناء على ماتقدم، يمكن اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية على نحو الاتي:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على "وجود تأثير موجب ومعنوي للتبني التغيير الاستراتيجي في البراعة التنظيمية"، واختبار مدى امكانية قبول هذه الفرضية، يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة بمعامل التأثير، وبالإستناد اليه حيث أن القيمة المحسوبة (F) البالغة (8.108) عند مستوى دلالة (0.006)، هي أصغر من (0.01) وهذا يعني إن الانحدار معنوي ويدل على إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي. وقيمة (t) البالغة (2.847) عند مستوى دلالة (0.006) ويمثل معامل الارتباط (R) الذي بلغ (0.294)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.086)، أن نسبة (8.6%) من البراعة التنظيمية ناتج عن تبني التغيير الاستراتيجي أما النسبة المتبقية فهي ناتجة عن مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث. كما توضح قيمة (Beta) درجة التأثير (0.204)، وهذا يعني إن زيادة درجة واحدة في تبني التغيير الاستراتيجي سيؤدي إلى تغيير البراعة التنظيمية بمقدار (20%). وهذا يقود إلى قبول هذه الفرضية.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص على "وجود تأثير موجب ومعنوي للتفاعل مع البيئة في البراعة التنظيمية"، واختبار مدى امكانية قبول هذه الفرضية، يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة بمعامل التأثير، فتبين أن القيمة المحسوبة (F) البالغة (45.508) عند مستوى دلالة (0.000)، هي أصغر من (0.01) وهذا يعني إن الانحدار معنوي ويدل على إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي. وقيمة (t) البالغة (6.746) عند مستوى دلالة (0.000) تشير إلى وجود تأثير بعد التفاعل مع البيئة على البراعة التنظيمية ويمثل معامل الارتباط (R) الذي بلغ (0.588) نموذج الارتباط وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.346)، أن نسبة (34.6%) من البراعة التنظيمية ناتج عن التفاعل مع البيئة، أما النسبة المتبقية فهي ناتجة عن مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث. كما توضح قيمة (Beta) درجة التأثير (0.434)، وهذا يعني إن زيادة درجة واحدة في التفاعل مع البيئة سيؤدي إلى تغيير البراعة التنظيمية بمقدار (43%). وهذا يقود إلى قبول هذه الفرضية.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص على "وجود تأثير موجب ومعنوي للتداؤب الاستراتيجي في البراعة التنظيمية"، واختبار مدى امكانية قبول هذه الفرضية، يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة بمعامل التأثير، تبين أن القيمة المحسوبة (F) البالغة (35.056) عند مستوى دلالة (0.000)، هي أصغر من (0.01) وهذا يعني إن الانحدار معنوي ويدل على إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي. وقيمة (t) البالغة (5.836) عند مستوى دلالة (0.000) تشير إلى وجود تأثير التداؤب الاستراتيجي على البراعة التنظيمية ويمثل معامل الارتباط (R) الذي بلغ (0.533) نموذج الارتباط وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.284)، أن نسبة (28.4%) من البراعة التنظيمية ناتج عن التداؤب الاستراتيجي أما النسبة المتبقية فهي ناتجة عن مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث. كما توضح قيمة (Beta) درجة التأثير (0.462)، وهذا يعني إن زيادة درجة واحدة في التداؤب الاستراتيجي سيؤدي إلى تغيير البراعة التنظيمية بمقدار (46%). وهذا يقود إلى قبول هذه الفرضية.

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- بناء على نتائج جانب النظري ونتائج الوصف الاحصائي ونتائج اختبار الفرضيات، توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات ، وكما يلي:
1. يعد التكيف الاستراتيجي مسألة مهمة للمنظمة وهي عملية ديناميكية ويسهم في زيادة قدرة المنظمة للتكيف مع التغييرات وعدم اليقين البيئي للحفاظ على التوافق فعالة مع البيئة الخارجية وتحقيق الترابط الداخلي بكفاءة عالية.
 2. تعد البراعة التنظيمية من أكثر العوامل الحاسمة وأهميتها كبيرة للمنظمة بسبب الظروف التنافسية القوية والتضارب بين التقسيمات الفرعية للمنظمات داخل البيئات متغير، وتساعد المنظمة على ان تكون مبدعة من خلال تحقيق مزايا التنافسية عن طريق الاستغلال الامثل للموارد المالية المتاحة لها وخلق فرص جديدة وتحقيق توازن بينهما في الوقت ذاته.
 3. كشفت نتائج تحليل السمات الشخصية للمستجيبين، إن نسبة مشاركة الذكور في العمل في شركات الاتصالات نسبة عالية، اما مشاركة الاناث في العمل في تلك الشركات لايزال نسبة قليلة، وهذا مايشير إلى مشاركة الاناث في العمل في المناصب الادارية في هذه القطاع منخفضة.
 4. تبين من نتائج الوصف بأن اغلبية المستجيبين هم من الفئة العمرية الناضجة من العقد الرابع، مما يدل على امتلاكهم للمهارات القيادية ومعرفتهم بتحقيق البراعة التنظيمية لأنهم يتميزون بامتلاكهم الخبرة والنضج معاً.
 5. اظهرت نتائج ان حملة الشهادة الأولية الجامعية (بكالوريوس) يشكلون نسبة عالية من الافراد المبحوثين في شركات الاتصالات، مما يدل على ان الافراد المبحوثين يتمتعون بمعرفة جيدة في مجال عملهم ومما يشكل ملامح إيجابية لكيفية القيام بتحقيق البراعة التنظيمية بصورة أكبر في تلك القطاع.
 6. أوضحت نتائج تحليل السمات الشخصية للمستجيبين، ان هناك اهتماماً بالمشاركة في الدورات والبرامج التدريبية في الشركات المبحوثة. وذلك لان الغالبية من المبحوثين ممن شاركوا في دورات والبرامج التدريبية، مما يدل اهتمام الشركات بالاتصالات بتطوير وتنمية كفاءتها البشرية.
 7. اظهرت نتائج التحليل الوصفي، إن هناك اهتماماً وإدراكاً واضحاً والمأمماً بتوافر التكيف الاستراتيجي وأبعادها بدرجات متفاوتة في شركات الاتصالات قيد البحث على وفق آراء مديريها وهذا يؤكد إيمان الشركات بالاتصالات بفاعلية هذه الأبعاد في تحقيق البراعة التنظيمية.
 8. حقق بعد الندأوب الاستراتيجي في المرتبة الأولى من ناحية الأهمية الترتيبية، ويفسر ذلك بأن الشركات المبحوثة تقوم بإجراء البحوث التطويرية المختصة بالاتصالات التنظيمية والتفاعلات بين وحدات اقسام الشركة والذي من الممكن ان ينعكس على تطوير خدمة الاتصالات واسواقها على مدى البعيد. في حين ان بعد تبني التغيير الاستراتيجي بالمرتبة الاخيرة ويحصل على الاهتمام اقل من المشاركين وقد يعود ذلك إلى عدم قدرة إدارة الشركات المبحوثة على اتخاذ القرارات بسرعة وخصوصاً عند تغير الظروف المحيطة بها اضافة إلى عدم كفاية اجراءات المسح البيئي التي تقوم بها الشركات والذي يشكل لها تهديداً على مدى البعيد.
 9. أكدت نتائج التحليل الوصفي، إن هناك اهتماماً وإدراكاً واضحاً والمأمماً بتوافر البراعة التنظيمية وأبعادها بدرجات متفاوتة في شركات المبحوثة، حيث حقق بعد البراعة الاستكشاف في المرتبة الأولى من ناحية الأهمية الترتيبية وذلك مؤشر على قدرة

- الشركات المبحوثة على تحقيق اهدافها والحصول على مركز تنافسي متقدم مقارنة بالمنظمات العاملة معها. في حين ان بعد البراعة الهيكلية بالمرتبة الاخيرة ويحصل على الاهتمام اقل من المشاركين وذلك بسبب عدم قدرة إدارة شركات المبحوثة على إنشاء الهياكل المتميزة للاستغلال والاستكشاف بشكل آتي يضمن للمنظمات أن تبتكر.
10. تؤكد نتائج التحليل العملي، على وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة بين التكيف الاستراتيجي وابعادها بالبراعة التنظيمية، وهذا ما يشير إلى كلما زاد الاهتمام بالتكيف الاستراتيجي وابعادها تحققت البراعة التنظيمية لدى افراد العينة في الشركات الاتصالات في محافظة السليمانية.
11. اوضحت نتائج التحليل العملي، وجود تأثير طردي وموجب للتكيف الاستراتيجي وابعادها بشكل منفردة ومجمعة في البراعة التنظيمية، وهذا يؤكد ان اي زيادة في مستوى التكيف الاستراتيجي وابعادها سينعكس في اغلب الاحيان على زيادة مستوى البراعة التنظيمية لدى افراد العينة في الشركات المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

- بناء على استنتاجات البحث السابقة، توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات الآتية:
1. ضرورة ان تركز إدارة الشركات ثلاث على الاناث وان تتاح لهن الفرصة وتكليفهم للقيام بامهام والأعمال الادارية والاستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والقدرة على التفكير المتعدد والتحمل، وكذلك التوجه نحو تكليف الفئة العمرية الناضجة جنباً إلى جنب مع الشباب لاستثمار خبراتهم ومعارفهم.
 2. ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بجذب الكفاءات الأكاديمية من حملة الشهادات الماجستير والدكتوراه من اجل العمل على استخدام أبعاد التكيف الاستراتيجي لترسيخ الاهداف الاستراتيجي بعيدة المدى، وكذلك العمل على البحث الامثل عن الفرص والاستثمار الامثل للفرص وتصميم هياكل التنظيمية ذات مرونة عالية في إطار البراعة التنظيمية من اجل تحسين أداء الحالي وتعزيز أداء المستقبلي.
 3. ضرورة ان تشجع إدارة الشركات جميع الافراد على مشاركة في الدورات والبرامج التدريبية التي تهدف إلى تشجيع القيادات الادارية وجعلهم أكثر معرفة وخبرة للتعامل مع مختلف التغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لها والتكيف معها إستراتيجياً، مما يؤدي إلى تطوير أعمال يشكل عام ومتميز.
 4. من الضروري ان تسعى إدارة الشركات المبحوثة إلى تفعيل بعد تبني التغير الاستراتيجي وتطبيقاته وذلك لأهميته ودوره في جعل الشركات قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية على مدى البعيد وإجراء التعديلات على الاستراتيجيات ذات جودة عالية للشركات المبحوثة على مدى البعيد.
 5. من الضروري ان تولى شركات الاتصالات ان تهتم بعامل التفاعل البيئي والتكيف معها لضمان البقاء والاستمرار في بيئة اعمالها سعياً لزيادة حصتها السوقية في الأسواق المختلفة.
 6. جعل التداوب الإستراتيجي المنهجية الرئيسية لعمل الشركات محل الدراسة من خلال إحلال التعاون بين كافة إدارات وأقسام الشركات المبحوثة، مما يؤدي إلى تأزر وتشارك بالجهود للسيطرة على المخاطر والتهديدات التي تواجه الشركات المبحوثة.
 7. ضرورة السعي للمحافظة على تحقيق البراعة التنظيمية من خلال تشجيع المديرين والعمل على استثمار الفرص في مختلف أسواق قطاع الاتصالات وذلك يتحقق من خلال تبني حالة التكيف الاستراتيجي.

8. ضرورة ان تعمل إدارة الشركات المبحوثة على تعزيز بعد البراعة الهيكلية في إطار البراعة التنظيمية، وضرورة اقناع الإدارة والمديرين بمواجهة ما يعرف بإعادة الهيكلة لمنظمتهم التي يديرونها، وذلك من خلال تقليص المستويات العمودية في منظماتهم، وكذلك إعادة تصميم الوظائف لتدور حول نظام العمل الأفقي قادرة على استيعاب التغيرات البيئية.
9. توصى الدراسة بضرورة استثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها إلى خدمة الشركات المبحوثة، مع ضرورة توثيق العلاقة بين تبني التغيير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.
10. ضرورة تسخير العلاقة التآثرية للتكيف الاستراتيجي لتعزيز التأثيرات لكل بعد من أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية والسعي الجاد لدعم العلاقات الضعيفة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

1. ابراهيم، بشرى عبد. (2021). دور الاستغراق الوظيفي في الوصول الى البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي/ دائرة الصيرفة. مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (الحادي والثلاثون)، 488-473.
2. الباعدي، جيهان زورو سعدو ورشيد، ريوان جمال. (2022). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة نورو-جامعة دهوك. مجلة تنمية الرافدين، 41 (134).
3. بقة، الشريف و محلب، فايزة. (2015). تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بروج بوعريريج. مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (02)، 159-131.
4. البناء، زينب مكي محمود. (2016). دور البراعة التنظيمية في المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 14 (2).
5. جواد، علاء الدين برع وإبراهيم، مها فاضل. (2022). دور البراعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية للمنظمات: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات في العراق. مجلة الادارة والاقتصاد. جامعة كربلاء، 11 (42).
6. الدليمي، عراك عبود عمير. (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمنظمات الاعمال: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 12 (30).
7. شاكر، نوري حيدر وجمعة، محمود حسن. (2015). التداؤب في العمل وتأثيره في تحقيق اهداف المنظمة: دراسة حالة من امانة بغداد/ دائرة المشاريع. مجلة الادارة والاقتصاد، 38 (105)، 190-173.
8. شبان، جلال إسماعيل. (2022). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات المجتمعية المدني دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة. المجلة الأكاديمية العالمية للأقتصاد والعلوم الادارية، 4 (1)، 22-1.
9. صالح، إيمان أحمد وسليمان، نضال على. (2020). دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية/ نينوى. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 16 (49)، 124-105.

10. صفوت، ريم محمد عدنان. (2017). اثر ابعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، الأردن.
11. الطرفي، علاء حسين فاضل وقنديل، احمد محمد رضا والحكيم، ليلي محسن والشمري، احمد عبدالله امانة. (2019). التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الادارة والاقتصاد، 8 (32)، 82-124.
12. عاجل، أميرة غاسي و عباس، فراس عدنان. (2022). تأثير رأس المال الفكري في النجاح الاستراتيجي: بحث تطبيقي لآراء عينة من الإداريين والفنيين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة- محافظة بابل. مجلة الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء، 11 (43).
13. العارضي، سلام جاسم حمود و حمزة، خيرات عطية. (2022). تحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والاداء المالي لمصارف القطاع الحكومي والخاص. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1 (12)، 105-118.
14. عبد زيد، ابتهاج حيدر. (2021). التكيف الإستراتيجي وإنعكاسه في تعزيز التسويق الوردي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في Najaf City Mall . رسالة الماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة-العراق.
15. العبيدي، رأفت عاصي حسين. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز ابعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. المجلة العربية للإدارة، 40 (03).
16. العجمي، حمد عامر حمد عازب. (2021). دور تكيف الاستراتيجيات في تفعيل الاداء الاستراتيجي الشركات النفط الكويتية. مجلة العلوم التربوية والانسانية، 4 (14-36).
17. عماري، سمير. (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة الاقتصاد والمالية، 08 (01)، 67-81.
18. عواطف، عيشوش. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية-دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11 (02)، 145-164.
19. الغالبي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي وكاظم، ميثاق طاهر والدواحنة، عاطف عودة حمود. (2016). البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 14 (28).
20. الغزالي، فاضل راضي غباش والكرعاوي، حسين علي والجبوري، علي عبود. (2018). الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الإصلاح الاداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المثنى. مجلة الكوفة القانونية والعلوم السياسية، 36 (9)، 231-258.
21. الكرعاوي، محمد ثابن. (2016). دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف. مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 5 (20)، 24-48.
22. مطرف، أيمن وقواسمية، عبدالعزيز. (2021). التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. رسالة الماجستير، قسم علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر.

23. الياسري، اكرم محسن وغالي، حسين حريجة والشمري، احمد عبدالله امانة. (2020). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة العراقية للعلوم الادارية، 16 (63).

ثانياً: المصادر الإنكليزية

1. Abu Junaib, Jumana Tayel, (2020). **Strategic thinking and its relationship to organizational prowess among the heads of academic departments in private Jordanian universities in the capital Amman governorate from the viewpoint of faculty members.** Master's thesis, Amman, Jordan.
2. Ahmed, H. A. and Al-Kubaisi, S. Al-Din. A. (2021). **The effect of creating knowledge according to the model (Nonaka & Takeuchi, 1995) on organizational ambidexterity: A study on a sample of Iraqi private banks.** Journal of Economics and Administrative Sciences, 27(127), 1-19.
3. Akrivos, C., Reklitis, P. and Prifti, F. (2013). **How to improve the effectiveness of strategic changes,** The 2nd International Conference on Integrated Information, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 73, 710-717.
4. Alhamdany, Saba Noori(2024), **The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff,** Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (6), No. (1), Part (2).
5. Anzenbacher, A. and Wagner, M. (2020). **The role of exploration and exploitation for innovation success: Effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor industry.** International Entrepreneurship and Management Journal, 16(2), 571-594.
6. Berry, A. M. (2011). **CLIMATE CHANGE ADAPTATION STRATEGIES AND SUSTAINABILITY: A TRANSPORT INFRASTRUCTURE CASE STUDY.** Master of Applied Science at the University of Otago, Dunedin, New Zealan.
7. Bodolica, V., Spraggon, M. and Shahid, A. (2018). **Strategic adaptation to environmental jolts: an analysis of corporate resilience in the property development sector in Dubai.** Middle East J. Management, 5(1), 1-20.
8. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., and Kailer, N. (2021). **Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-**

- exploitation paradox.** Journal of Innovation & Knowledge. 6(4), 203-213.
9. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bicanc, P. M., Bremd, A. and Kailer, N. (2021). **Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox.** Journal of Innovation & Knowledge, 6 (4), 203–213.
 10. Darawsha, N., AL-Dawuod, T., Harahsheh, A. A., Al-Zoubi, Z. H., and Rawashdeh, R. M. (2022). **The Degree of Practicing Spiritual Leadership Among Academic Leaders in Jordanian Universities and Its Relationship to or Ambidexterity.** Journal of Positive School Psychology. 6(2), 3964 – 3980.
 11. Flaih, L. H. and Chalab, I. D. (2022). **Foresight Strategic Role in Achieving Organizational Ambidexterity an analytical study of the opinions of a sample of university leaders in private universities in the Middle Euphrates region.** Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences. QJAE, 24 (2), 83-98.
 12. Gozen, A. and Ulgen, B. (2018). **The Relationship between Organizational Ambidexterity and Family Business Performance,** International Journal of commerce and finance, 4(2),94-107.
 13. Hiebl, M. R. W. and Piesticke, D. I. (2023). **Automation, organizational ambidexterity and the stability of employee relations: new tensions arising between corporate entrepreneurship, innovation management and stakeholder management.** The Journal of Technology Transfer, 48, 1978-2006.
 14. Hölz, L. (2022). **Organizational Ambidexterity and Long-term Success - Multiperspective Studies on Culture, HRM, and Leadership.** Doctor of Philosophy in Management, University St.Gallen, Switzerland.
 15. Huang, Pei-Wen. (2010). **Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities.,** Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan. 1-39.
 16. Hughes, P., Hughes, M., Stokes, P., Lee, H., Rodgers, P., and Degbey, W. Y. (2020). **Microfoundations of Organizational Ambidexterity in the Context of Cross-border Mergers and Acquisitions.** Technological Forecasting and Social Change, 1-60.
 17. Jamal, D. H. (2022). **THE EFFECT OF STRATEGIC PHYSIOGNOMY IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL INGENUITY, AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF WORKERS IN THE TOURISM**

- AUTHORITY.** World Bulletin of Management and Law (WBML). 11, 50-61.
18. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and Regner, P. (2017). **EXPLORING STRATEGY, TEXT AND CASES. Eleventh Edition.** Pearson. 2-795.
 19. Kassotaki, O. (2022). **Review of Organizational Ambidexterity Research.** SAGE Open,1-22.
 20. Kaur, S., Guptab, S., Singhc, S. K. and Mirko Perano, M. (2019). **Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: A cognitive computing perspective.** Technological Forecasting & Social Change. 145, 43-54.
 21. Konlechner, S. and Güttel, W. (2023). **Strategic Change: Exploration, Exploitation & Ambidexterity.** In W. Güttel (Ed.), *Successful in turbulent times. Leadership, change management and ambidexterity*, 271–301. Nomos.
 22. Kortmann, S. (2014). **he Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity.** Journal of Product Innovation on Management, 32(5), 658-843.
 23. Krishnakumar, M. (2015). **Strategy Implementation: Strategic Change Model - A Conceptual Frame Work.** National Institute of Fashion Technology, 9(1).
 24. Kuikka, M. (2022). **THREAT PERCEPTIONS AND STRATEGIC ADAPTATION IN 21st CENTURY FINLAND.** Master thesis in military science (strategy). Swedish Defence University.
 25. Kujala, J. (2022). **Strategic adaptation in SMEs.** School of Management. Master's Thesis in Strategic Business Development. Vaasan Yliopisto.
 26. Miller, E. (2015). **The individual innovator as a resource within the organization.** Master of Science in Innovation and Entrepreneurship, Centre for Entrepreneurship, Faculty of Mathematics and Natural Sciences. University of Oslo.
 27. Mohsin, Hayder Jerri (2022), **The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate,** Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (5), No. (3).
 28. Naghibi, M. A. and Baban, H. (2011). **Strategic change management: The challenges faced by organizations, International Conference on Economics and Finance Research IPEDR, 4,** IACSIT Press, Singapore.

29. Nelson, J. K., Zaccaro, S.J. and Herman, J. L. (2010). **STRATEGIC INFORMATION PROVISION AND EXPERIENTIAL VARIETY AS TOOLS FOR DEVELOPING ADAPTIVE LEADERSHIP SKILLS**. *Journal of Consulting Psychology*.62(2), 131–142.
30. Ojha, D., Acharya, C., and Cooper, D. (2018). **Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty**. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231.
31. Poscha, A. and Garausb, C. (2020). **Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity**. *Long Range Planning*. 53, 1-19.
32. Pulles, N. J., Heunis, H., Giebels, E., Kollöffel, B. and Sigurdardottir, A. G. (2024). **Strategic adaptability in negotiation: a framework to distinguish strategic adaptable behaviors**. *International Journal of Conflict Management*, 35(2), 245-269.
33. Rafati, M. and Mahdi, M. Sh. (2022). **Investigating the relationship between organizational ambiguity and organizational entrepreneurship and organizational success**. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, QJAE*, 24(1), 61-77.
34. Ramm, T. D., Watson. C. T. and White, C. J. (2018). **Strategic adaptation pathway planning to manage sea-level rise and changing coastal flood risk**. For submission to: *Environmental Science & Policy*, 1-33.
35. Ramukumba, N. (2017). **Building an organizational self-disruption capability for a competitive advantage: an investigation of the organizational antecedents**. Master of Business Administration, Gordon Institute of Business University of Pretoria.
36. Ruel,H., Bondarouk, T. and Velde,M. (2007). **The Contribution of e-HRM to HRM effectiveness: results from a quantitative study in dutch ministry**. *Employee Relation* ,29(3), 280-291.
37. Rutherford, V., Hills, J. M. and Tissier, M. L. (2016). **Comparative analysis of adaptation strategies for coastal climate change in North West Europe**. *journal Marine Policy*. 1-12
38. Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X. and Ribera, J. (2011). **Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry**. *Journal of Technology Management & Innovation*. 6(2).
39. Schölin, C., Järplind, F., and Norrman, K. (2022). **The role of Strategic leadership in Organizational adaptation during Covid-19 pandemic: A single case study of Åhléns AB**. Thesis, Business and Administration. *International Management*. Jönköping University,1-54.

40. Selig, C. J. and Baltes, G. H. (2020). **Strengthening Organizational Ambidexterity through Corporate Entrepreneurship Activities**. IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). IEEE, 1-9.
41. Shoo. (2010). **when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities" China**.
42. Simsek Z. (2009). **Organizational Ambidexterity: Towards AMultilevel Understanding**. Journal of Management Studies. University of Connecticut ,46 (4), 597-624.
43. SZABO. R. Z. (2010). **STRATEGIC ADAPTATION, AMBIDEXTERITY, AND COMPETITIVENESS. in Hungary between 1992 and 2010**. PhD Thesis Work. Corvinus University of Budapest, Institute of Management, Department of Strategic Management.
44. Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., and Al-Hawaryd, S. (2021). **The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector**. International Journal of Data and Network Science.6 (2), 401–408.
45. Trieu., H. D. X., Nguyen, Ph. V., Nguyen, Th. T. M., Vu, H. T. M. and Tran, K. T. (2023). **Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs**. Asia Pacific Management Review, 28(4), 544-555.
46. Valdés, J. H., Nájera, M. J., Bustos Aguayo, J. M., Ruíz, G. B., Quintero Soto, M. L., Rosas Ferrusca, F. J., Rincón Ornelas, R. M. and Lirios, C. G. (2020). **Proposing categories for retrospective secondary research on treatment adherence**. Revista Med, 28(2), 11-24.
47. Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., and Upadhyayula, R. S. (2019). **Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes**. The International Journal of Human Resource Management, 30(4), 586-617.
48. Weigel, Ch., Derfuss, K. and Hiebl, M. R. W. (2023). **Financial managers and organizational ambidexterity in the German Mittelstand: the moderating role of strategy involvement**. Review of Managerial Science, 17, 569–605.
49. Yusof, F. M. and Aziz, R. A. (2010). **Strategic adaptation and the value of forecasts: The development of a conceptual framework**. Journal of Business Economics and Management, 9(2), 107-114.
50. Yusof, F. M., and Aziz, R. A. (2008). **Strategic adaptation and the value of forecasts: The development of a conceptual framework**. Journal of Business Economics and Management. 9(2), 107–114.



الملاحق

جامعة السلیمانیة
كلية الإدارة والاقتصاد

الموضوع / إستمارة الإستبيان

تحية طيبة

يسرني ان نضع بين ايديكم الكريمة إستمارة الإستبانة الخاصة بالبحث المرسوم بـ "التكيف الاستراتيجي وتأثيره في البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في شركات الاتصالات المنتقلة في محافظة السلیمانیة/ إقليم كردستان- العراق"، وهي تمثل مقياساً علمياً لمتغيرات الدراسة يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة سيسهم في الحصول على نتائج علمية دقيقة تساعد الباحثة في تحقيق أهداف البحث، وأود أن احيطكم علماً أن الإجابة على فقرات الإستمارة ستستخدم لإغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: معلومات تتعلق بالأفراد المستجيبين

- 1.إسم الشركة
- 2.الجنس: ذكر () أنثى ()
- 3.العمر: 30 سنة فأقل () 31-40 سنة () 41-50 سنة () 51 سنة فأكثر ()
- 4.التحصيل الدراسي: دبلوم الفني () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه ()
- 5.المنصب الوظيفي: مدير عام () مدير مفوض () رئيس القسم () مسؤول الشعب () مشرف () قائد فريق ()
- 6.عدد سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات () 5-10 سنة () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنوات ()
- 7.المشاركة في الدورات التدريبية: مشارك () غير مشارك ()

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة وأبعادها

أولاً/ التكيف الاستراتيجي (Strategic Adaptation): بأنه عملية ديناميكية للتكيف مع التغيرات وعدم اليقين (عدم الاستقرار) البيئي للحفاظ على التوافق (الموائمة) الفعالة مع البيئة الخارجية وتحقيق الترابط الداخلي بكفاءة عالية (Sanchez, et al.,2011:16). وتتكون من ثلاثة أبعاد هي:

1. تبني التغيير الاستراتيجي (Adopt Strategic Change): تعني مجموعة التغيرات أو التعديلات التي تمر بها المنظمة في توجهها الاستراتيجي والمتضمنة تغيرات في الاستراتيجية نفسها، والتركيب Structure وغيرها من التغيرات الضرورية لحصول المنظمة على استراتيجية رصينة تمكنها من مجابهة التغيرات البيئية التي تواجهها (جلاب و مزهر، 2007: 16).

ت	العبارات	أتفق تماماً (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق تماماً (1)
1	تبني الشركة سيناريوهات للتخضير من أجل التغيير.					
2	تبني الشركة إستراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين.					
3	تمكن عمليات الشركة من اتخاذ القرارات بسرعة عند تتغير الظروف.					
4	تقوم الشركة باجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها.					

5 تقوم الشركة بنشر مواردها للاستجابة للفرص المتاحة.

2. **التفاعل مع البيئة (Interaction with the Environment):** تعكس درجة تفاعل المنظمات مع بيئة عملها، حيث يحدث هذا التفاعل وفق عدة طرق وآليات. ولكي يكون هذا التفاعل مفيداً، يجب النظر بجديّة إلى محتوى وكثافة المعلومات، وتنوع المصادر التي يمكن الحصول على تلك المعلومات فيها (العجمي، 2021: 16).

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا تماماً
6	تقوم الشركة بجمع المعلومات حول ما يجري في بيئتها الخارجية.					
7	لدى الشركة أنظمة لتبادل المعلومات من بيئتها الخارجية.					
8	تشجع الشركة الموظفين على التفاعل مع عناصر بيئتها الخارجية.					
9	تقدم الشركة الموارد كافية لأنشطة أعمالها للتفاعل مع بيئتها الخارجية.					
10	تطور الشركة معارف العاملين الذين يؤدون أنشطة التفاعل مع البيئة الخارجية.					

3. **التداؤوب (التماسك) الاستراتيجي (Strategic Synergy):** ان التداؤوب الاستراتيجي هو ظاهرة التعاون المشترك بين العاملين داخل المنظمة من اجل تحقيق اهداف المنظمة تكون افضل واغوى من نتائج العامل الواحد الذي يعمل بمفرده من اجل تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه (Ruel, et al., 2007:278).

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا تماماً
11	تشارك إدارات الشركة بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها.					
12	يتعاون الأفراد العاملون في الشركة من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة.					
13	تشارك إدارات الشركة في تطوير بعض المنتجات.					
14	تشارك إدارات الشركة في تسويق بعض المنتجات.					
15	تتصف العلاقة بين ادارات الشركة بالاتصالات المفتوحة.					

ثانياً/ **البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity):** إلى القدرة منظمة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف بدلاً من اختيار أحدهما، وهذه قدرة تقود المنظمة إلى توليد أسواق جديدة دون التأثير على الأسواق الحالية، تلعب القيادة في المنظمات دوراً في تطوير القدرات الديناميكية (Flaih & Chalab, 2022:88). وهو يتكون من ثلاثة أبعاد هي:

1. **براعة الاستكشاف (البحث الامثل عن الفرص):** تعني قدرة المنظمة في البحث عن الفرص الجديدة قبل المنظمات آفاق الإبداع في منتجاتها الجديدة أو في طرائق تظهرها للمنتجات، لتنمية الموارد والقدرات الجديدة، إذا كانت تلك المنظمات التي تتبنى الذكاء البحث عن فرص جديدة تتميز بمرونة عالية من خلال الأسلوب التعاوني مع التعلم بهدف تحديد المشاريع الذاتية مخاطر عالية (Ojha, et al., 2018:216).

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا تماماً
1	تسعى ادارة الشركة الابتكار وتقديم خدمات جديدة.					
2	تبحث ادارة الشركة عن زبائن جديد لتسويق خدماتها.					
3	تمتلك ادارة الشركة مهارات كبيرة عن التنبؤ لتشخيص					

					الاحتياجات المستقبلية للزبائن وغير المتوقعة منهم.
					4 تسعي ادارة الشركة لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق.
					5 تنتهج ادارة الشركة الفرص الجديدة بسرعة دون التفكير بالمخاطر المحتملة.

2. براعة الاستغلال (الاستثمار الامثل للفرص): يشير إلى قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة على المدى القصير وتلبية احتياجات العملاء الحاليين في السوق والسعي لتوسيع المعارف والمهارات الحالية وأيضاً لتوسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية (محمد، 2021: 202).

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
6	تقوم ادارة الشركة بأجراء تعديلات بسيطة وبانتظام على خدماتها الحالية.					
7	تعمل ادارة الشركة على تحسين كفاءة عملياتها وانشطتها.					
8	تجتهد ادارة الشركة لاستثمار الامكانيات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية.					
9	تهتم ادارة الشركة بتدريب عاملها وتنمية مهاراتهم.					
10	تقدم ادارة الشركة برامج ترويجية متعددة لتؤثر على قرارات زبائننا حول خدماتها.					

3. البراعة الهيكلية (هيكل تنظيمي مرن -المتمايز): وهي قدرة المنظمة على استثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعا وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكليا (البغدادي والجبوري، 2015: 24).

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
11	لدى ادارة الشركة القدرة على تلبية طلبات المتعددة والمتغيرة.					
12	يتصف الهيكل التنظيمي في ادارة الشركة بالمرونة وسهولة التغير لمواجهة التغيرات الحاصلة في الاسواق.					
13	يساعد الهيكل التنظيمي المرن لادارة الشركة على تحمل التغير في البيئة وبأسلوب كفوء.					
14	تسعي ادارة الشركة لتطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة في الاسواق.					
15	تعمل ادارة الشركة على التنسيق بين الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة.					

اشركم لتعاونكم معي وبارك الله بجهودكم ...