



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.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	03 Apr. 2024
Accepted	12 Apr. 2024
Avaliable 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

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.

**التكيف الإستراتيجي وتأثيره في البراعة التنظيمية
دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات
المتنقلة في محافظة السليمانية-إقليم كوردستان/ العراق**

م.م. شهلا عبدالله محمد

جامعة السليمانية - كلية الإدارة والاقتصاد

Shahla.mohammed@univsul.edu.iq

المستخلص

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

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

المقدمة:

يتصف عالم الاعمال اليوم عالم التغيرات السريعة والمستمرة، وتعمل معظم المنظمات في بيئه المعقدة الذي يزيد من عدم التأكد البيئي وديناميكيه ومتناهية التي تتسم بالتغييرات السريعة وزيادة حدة المنافسة وكثرة التحديات والصعوبات وهذا يدعونا إلى ضرورة أن تكون ذات التكيف الإستراتيجي يمكنها من القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف مع البيئة الخارجية والذي يسهم في استمرار والبقاء والنموا والديمومة ويسمن لها عدم انهيارها والاختفاء من عالم الاعمال، سعي المنظمات إلى ديمومة البراعة التنظيمية من خلال بناء وديمومية التكيف الإستراتيجي، إن تبني المدخل الإستراتيجي 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 بيئه غير مؤكدة من أجل الحفاظ على مكانتها

وتتطورها والبقاء في ميدان المنافسة ومواجهتها التحديات، وذلك من خلال التكيف الإستراتيجي الذي له الأثر الأكبر في ديمومة البراعة التنظيمية (العجمي، 2021: 15)، بسبب فرض منافسة واسعة النطاق مما تطلب المنظمات أن تمتلك البراعة التنظيمية التي تعد عاملًا جوهريًا للتنافس بين المنظمات كونها تساهم في استكشاف الفرص واستغلالها استغلالًا مثل تحقيق تفوقها وديمومتها، فإن عملية تحقيق البراعة التنظيمية تبدو معقدة وصعبة وهذا يأتي التكيف الإستراتيجي باعتباره أهم أمور التي لها علاقة بالبراعة التنظيمية. وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم هذا البحث على أربعة محاور، فكان المحور الأول تمثل الأطار المنهجية العلمية للبحث، وبين المحور الثاني الإطار النظري للبحث باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري البحث، وضم المحور الثالث الجانب الميداني واختبار الفرضيات، وعرض المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المحور الأول / منهجية البحث

أولاًً مشكلة البحث

إن ما يشهده الواقع من تغيرات مستمرة ومتطرفة على مستوى الداخلي والخارجي للمنظمة قاد إلى ضرورة توفير الاستجابة الفورية والحاصلة لها، وكذلك حال بالنسبة قطاع الاتصالات لأنه يشكل محوراً أساسياً في عملية التحول إلى الاقتصاد القائم على المنافسة. ولعل التماذل 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 للمراء أهمية التكيف، والقدرة التحرك بسرعة اتجاه الفرص الجديدة لعرض البقاء في الأسواق المتقبلة، لغرض مقابلة التغيرات واحتضانها واستغلالها كفرصة رابحة وعدم الافتراض لها، عبر الاعتماد على التكيف الإستراتيجي باعتباره أهم أمور 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 والإقليمي وحتى العالمي، وتسعى المنظمات من أجل ذلك بناء قاعدة من القدرات الإبداعية عبر توسيع عملياتها التشغيلية، وتعظيم مخرجاتها التنظيمية، وتوسيع دائرة الاستكشاف والاستثمار لفرص البيئة المتاحة واستغلالها ابداعياً، وإن تحقيق البراعة التنظيمية لا يمكن احتضانها بسهولة، وتقى أصبحت من الضروري على الشركات الاتصالات تبني النهج الإستراتيجي المتمثل بالتكيف الإستراتيجي وهي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداءب الإستراتيجي) يمكنها من القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية في جوانبها المختلفة والذي يسهم في استمرار والبقاء والنمو والديمومة (عاجل وعباس، 2022: 65). ومن هنا تجسست مشكلة البحث بتتساؤلها رئيس مفاده: "هل إن التكيف الإستراتيجي له تأثيره في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المنتقلة في محافظة السليمانية؟" ويندرج تحت هذه الاشكالية العامة عدد من الاسئلة الفرعية سنحاول الاجابة عليها من خلال هذه البحث، تتمثل في:

1- ما مدى توافر التكيف الإستراتيجي لدى القيادات الادارية في شركات الاتصالات في محافظة السليمانية؟

2- هل تعمل الشركات المبحوثة على تحقيق البراعة التنظيمية في عملها عبر استكشاف الفرص واستغلالها وهيكلاها التنظيمي المرن؟

3- هل هناك العلاقة بين التكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية في الشركات المبحوثة؟

4- هل للتكيف الإستراتيجي 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 بالتفكير الإستراتيجي تسعى البحث إلى تقديم إطار فكري يعد نقطة بداية للباحثين الآخرين لإتمام واغناء هذا الموضوع الفكري، فضلاً عن الباحثة لم يجد اية دراسة السابقة تربط بين موضوعات المعتمدة في البحث الحالي (التفكير الإستراتيجي والبراعة التنظيمية).
- 2- وتأتي أهمية البحث من أهمية المنعيرات التي سيتم بحثها، إذ يعد التفكير الإستراتيجي طريقة المناسبة التي تساعده على تزويد المنظمات بالقدرات الازمة للتفكير مع التغيرات وعدم اليقين البيئي لحفظ على التوافق الفعال مع البيئة الخارجية وتحقيق الترابط الداخلي بكفاءة عالية، فضلاً عم ما يستحقه موضوع البراعة التنظيمية من اهتمام كونه يتعامل مع الموارد المهمة عبر استكشاف فرص الجديد واستثمارها والذان يميزان المنظمة ويعنها اسباب البقاء في عالم الاعمال المضطرب.
- 3- بيان أهميةدور الجوهرى لأبعاد التفكير الإستراتيجي نحو تحقيق البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات.
- 4- تربط أهميتها بأهمية النتائج التي توصل إليها البحث وتقدم مقررات وتوصيات والتي تساعده متذبذب القرار في شركات الاتصالات في كيفية تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التفكير الإستراتيجي.

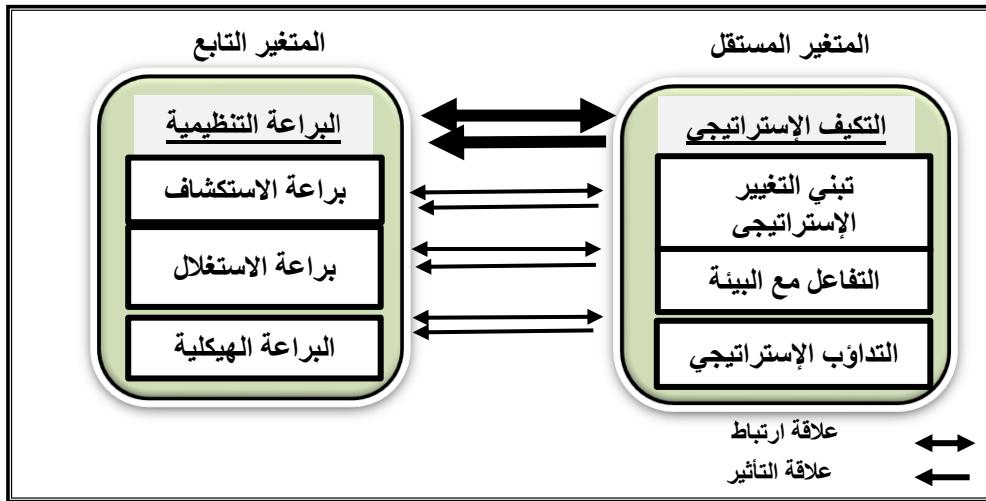
ثالثاً/ اهداف البحث

انسجاماً مع مشكلة البحث المشار إليها أعلاه، فقد استهدف البحث تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة القيادات الادارية للتفكير الإستراتيجي في شركات الاتصالات في محافظة السليمانية.
- 2- تحديد مستوى تحقيق ابعاد البراعة التنظيمية في الشركات المبحوثة على وفق آراء مدرييها.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة والاثر بين التفكير الإستراتيجي والبراعة التنظيمية في شركات المبحوثة على وفق آراء مدرييها.

رابعاً/ مخطط الفرضي للبحث

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبیات 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 الإستراتيجي والذي يضم ابعاد (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتدابير الإستراتيجية)، وتمثل المتغير المعتمد بالبراعة التنظيمية الذي يضم ابعاد (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال والبراعة الهيكيلية). 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: تنص على ((توجد علاقة ارتباط طردية ومعنىّة ذات دلالة احصائية بين التكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المبحوثة(4))، وتتفّرّغ عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1 الفرضية الفرعية الأولى: تنص على "توجد علاقة ارتباط طردية ومعنىّة ذات دلالة احصائية بين بعد تبني التكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية".
- 2 الفرضية الفرعية الثانية: تنص على "توجد علاقة ارتباط طردية ومعنىّة ذات دلالة احصائية بين بعد التفاعل مع البيئة والبراعة التنظيمية".
- 3 الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على "توجد علاقة ارتباط طردية ومعنىّة ذات دلالة احصائية بين بعد التداؤب الإستراتيجي والبراعة التنظيمية".

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص على ((يوجد تأثير موجب ومعنىّة ذات دلالة احصائية للتكيف الإستراتيجي في البراعة التنظيمية(4))، وتتفّرّغ عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1 الفرضية الفرعية الأولى: تنص على "يوجد تأثير موجب ومعنىّة ذات دلالة احصائية لتبني التغيير الإستراتيجي والبراعة التنظيمية".
- 2 الفرضية الفرعية الثانية: تنص على "يوجد تأثير موجب ومعنىّة ذات دلالة احصائية لتفاعل مع البيئة والبراعة التنظيمية".
- 3 الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على "يوجد تأثير موجب ومعنىّة ذات دلالة احصائية لتداؤب الإستراتيجي والبراعة التنظيمية".

سادساً/ منهج البحث

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

سابعاً/ حدود البحث

- 1- **الحدود البحثية:** يحدد البحث الحالي في التكيف الإستراتيجي كمتغير مستقل والمتمثل بـ (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتأديب الإستراتيجي) والبراعة التنظيمية كمتغير معتمد والمتمثل بـ (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال والبراعة الهيكلية) حيث انها يعدها من المواقف المهمة في حق الادارة الإستراتيجية.
- 2- **الحدود المكانية:** تم اختيار شركات الاتصالات المنتقلة في محافظة السليمانية المتمثل بـ (آسيا سيل، كورك تليكوم وزين للاتصالات) (ميدان البحث).
- 3- **الحدود البشرية:** تم اختيار (مدير عام، مدير مفوض، رئيس قسم، مسؤول شعبية، مشرف، قائد الفريق) في شركات الاتصالات في محافظة السليمانية الذين بلغ عددهم (88) أفراداً (أفراد عينة البحث).
- 4- **الحدود الزمنية:** تتمثل في مدة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث ككل (جانب النظري والجانب الميداني) ابتداءً من شهر آيلول (2023) ولغاية نهاية شهر كانون الثاني (2024).

ثامناً/ مجتمع البحث والعينة

تم اختيار شركات الاتصالات المنتقلة في محافظة السليمانية ميداناً مبحوثاً للدراسة، وبالبالغ عددهم (3) شركات وهي شركة (آسياسيل)، كورك تليكوم وزين للاتصالات) والمسلحة لدى هيئة الاتصالات العراقية ووزارة النقل والاتصالات حكومة إقليم كوردستان-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) مديرًا وفق لبيانات الشركات أثناء البحث، وتم توزيع الاستبانة بصورة مباشرة والكترونياً عن طريق (Google Form)، وتم توزيع استماراة على (68) مديرًا بصورة مباشرة وعلى (32) مديرًا 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 أصبحت من الحاجات الأساسية في حياة المواطنين وكافة 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) لمحنة عن الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على الشركات قيد الدراسة.

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

النسبة إلى اجمالي الاستثمارات الصالحة %	عدد الاستثمارات الصالحة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد أفراد المجتمع الصلي	سنة التأسيس	اسم الشركة	ت
%57.9	51	53	55	55	1999	آسيا سيل	1
%31.8	28	30	35	35	2000	كورك تليكوم	2
%10.2	9	10	10	10	2007	زين لاتصالات	3
المجموع							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي بإستخدام برنامج Excel .

تاسعاً/ 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 اجرت 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 استمار الاستبانة، لعرض توضيح اهداف الدراسة، واهميتها. وايضاً الاعتماد على استمار الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات (التكيف الإستراتيجي، البراعة التنظيمية)، وعند تصميم استمار الاستبانة تم الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة فيما يخص الوضوح، والتجانس في عبارات الاستبانة ليسهل على المجيب أدراكتها. وقد تضمنت التركيبة الاستبانة الى ثلاثة المحاور، يضم المحور الاول: البيانات المستجben وهي عدد من الصفات الشخصية للأفراد المستجben، المتمثلة بـ (اسم الشركة، الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة ، المشاركة في الدورات التدريبية). بينما يتضمن المحور الثاني فيما يتعلق بالمتغير المسقفل (التكيف الإستراتيجي)، حيث تم قياسه بالاستفادة من مقياس كل من (صفوت، 2017) و(العمجي، 2021) من خلال ابعادها الفرعية الثلاثة، التي تتضمن الابعاد (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتدابير الإستراتيجية)، ووضع (15) عبارة لقياس هذا المتغير ومتغيراته الفرعية وايضاً مع الاخذ بنظر الاعتبار بيئة الشركات المبحوثة. اما المحور الثالث فهو متعلق بالمتغير التابع (البراعة التنظيمية)، إذ تم قياسها من خلال ابعادها الثلاثة والمتمثلة بـ(براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال والبراعة الهيكيلية) وتم الاستفادة من مقياس كل من (الكرعاوي، 2016) و(الطرفي وأخرون، 2019) و(صالح وسلمان، 2020)، ووضع (15) عبارة لقياس هذا المتغير ومتغيراته الفرعية. واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي (Five-Point Likert) لدراسة عبارات ومحاور الدراسة، والذي تترواح بين (لا تتفق تماماً، لا تتفق، محайд، تتفق، تتفق تماماً) وبأوزان متدرجة من (1) إلى (5) متتالية.

المotor الثاني/ الإطار النظري للبحث

أولاً/ التكيف الإستراتيجي Strategic Adaptation

1. مفهوم التكيف الإستراتيجي 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 وبيناتها الاقتصادية والمؤسسية (Schölin, et al., 2022:11)، إن تطور التكيف الإستراتيجي، في أدبيات التكيف الإستراتيجي، هناك ما لا يقل عن ثلاثة مدارس فكرية تطورت بمرور الوقت وشددت على العوامل المهيمنة المختلفة التي تؤثر على التكيف الإستراتيجي 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 الإستراتيجي للمنظمة. مدرسة الفكر الثانية هي وجهة النظر القائمة على الموارد التي نشرح النجاح المنظمة في المجال الفاصل من خلال التحقيق في العوامل الداخلية للمنظمة. المدرسة الفكرية الثالثة هي النظرة التكميلية. هذه النظرة توقف بين المنظوريين المتنافسين ويضع تصوراً للتكيف التنظيمي كنتيجة للتعديلات 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 بورتر (1996) أن لكل منظمة استراتيجية شاملة تتمثل بتكييف المنظمة مع الظروف البيئية

المحيطة بها (صفوت، 2017: 15). ونتيجة لذلك، يتم تنفيذ عملية التكيف الإستراتيجي من خلال مجموعة من الأنشطة بما في ذلك تطوير العملية والمنتج التطوير أو البحث أو نشر منظمة جديدة، وهنا بروز دور التكيف كنتجة حاسمة للدور الذي تؤديه في استخدام استراتيجيات تستهدف على وجه التحديد قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة وتغيير استجابتهم 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 الإستراتيجي هي عملية ديناميكية للتكيف مع التغيرات 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 لنقل استثمارات البنية التحتية الاجتماعية والمعرفة الجديدة كما يتم إنتاجها بدلاً من الأجهزة غير المرونة 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. وأشار (Kuikka, 2022:18) وهي القدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتهديدات غير النمطية ويعود التكيف الإستراتيجي على أهمية فهم التهديدات المتغيرة كأساس للتكيف. يتكون التكيف الإستراتيجي من الناحية المفاهيمية إلى ثلاثة عناصر (القدرة على التكيف، ومدى تكيفه، والاستراتيجيات التي يعتمد عليها)، الموارد المتاحة المنظمات لها تأثير كبير على عملية التكيف (Kujala, 2022:18).

وأستناداً لما تقدم، تعرف الباحثة التكيف الإستراتيجي 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 الإستراتيجي (The importance of strategic adaptation)

طالما اهتم علماء الإدارة الإستراتيجية بالدور الذي تلعبه البيئة الكلية الخارجية في تشكيل سلوك وأفعال قادة الشركات، وهو منفق عليه عموماً في الأدبيات إلى أن نجاح الشركة مدفوع بقدرة المنظمة على تحقيق التوازن الأمثل بين الاستراتيجيات التي تنتهجها وبينتها الخارجية. إن الأزمة المالية الأخيرة، التي خلفت عواقب وخيمة على مختلف قطاعات الاقتصاد العالمي، أعادت موضوع التكيف الإستراتيجي 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 الإستراتيجية 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، ابتداء بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغيرات في استراتيجية المنظمة وتقافتها والقانة المستخدمة فيها وهياكلها التنظيمي ونظم العمل فيها واجراءاته، وانتهاء بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والمتغيرات (الدليمي، 2020: 255). ويمكن تحديد أهمية التكيف الإستراتيجي 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 الإستراتيجي بشكل هادف مع العمليات المتغيرة 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).

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

ثـ. يمكن قياس نجاح المنظمة بقياس التكيف الإستراتيجي الناجح مع السياسات شديدة الغموض التي يسهل حل النزاع في ظل عدم اليقين وبالتالي ينتج عنه مزايا وقت الاستجابة في الأحداث المقابلة (عبد زيد، 2021: 39).

ج- أن سر النجاح الإستراتيجي للمنظمات في قدرتها على إعتماد النمط التكيفي للأنشطة مع المتغيرات البيئية وبقائها انشطة فيها (الغالبي وآخرون، 2016: 191).

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

1. تبني التغيير الإستراتيجي (Adopt Strategic Change): إن التغيير الإستراتيجي مفهوم البقاء والنجاح دائم، إذ كانت المنظمات سابقاً تستغرق وقتاً لإدخال تغييرات استراتيجية، فأنه في 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 الإستراتيجي 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 متأتية صداماً، لأن قوى التغيير تأتي من داخل المنظمة وليس من خارجها، أي ان الفعل الاداري للمديرين هو الذي يؤدي الى هذا التغيير، اذ تبدأ بأدراك المديرين له وهنا يجب الاشارة على اهمية ادارة سرعة التغيير اذ يجب ان يكون التغيير في الوقت المناسب واي تأخير في عملية التغيير يجعل من التغيير أقل كفاءة (Naghibi & Baban, 2011:542). إن الهدف من التكيف هو أن تكون قادرًا على استخدام التغيير الاستراتيجي لمساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات 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 مفاجأً 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 بيئتها عملها، حيث يحدث هذا التفاعل وفق عدة طرق وآليات. ولكي يكون هذا التفاعل مفيداً، يجب النظر بجدية إلى محتوى وكثافة المعلومات، وتتنوع المصادر التي يمكن الحصول على تلك المعلومات فيها (العجمي، 2021: 16). ويؤكد (بقة ومحلب، 2015: 134) أن 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 مرتبتين ارتباطاً وثيقاً بعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى ل التشخيص ما دون تحليلها. ويؤكد (Johnson, et al., 2017: 34) أن التحليل البيئي يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وإكتشاف الفرص

الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، والأدوات والمفاهيم التحليلية التي يمكن أن تساعد في إبقاء المنظمات متقدمة للتغير البيئي الكلي. الهدف هو تقليل التهديدات واغتنام الفرص.

3. التداوب (التماسك) الإستراتيجي (Strategic Synergy): أكد معظم الباحثين والكتاب والممارسين على ان التداوب والتعاون الإستراتيجي هما وجهان لعملية واحدة وبالتالي فان العمل بروح الفريق الواحد بغية تحقيق مخرجات عالية واداء الاعمال بكفاءة وفاعلية عالية يؤدي إلى خلق مفهوم التداوب الإستراتيجي (شاكر وجامعة، 2015: 179-180)، فمن وجهه نظر (الغزالى وأخرون، 2018: 241) ان التداوب الإستراتيجي هو ظاهرة التعاون المشترك بين العاملين داخل المنظمة من اجل تحقيق اهداف المنظمة تكون افضل واقوى من نتائج العامل الواحد الذي يعمل بمفردة من اجل تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. واضافتاً لذلك ايساً بيرى (Ruel, et al., 2007:278) ان التداوب الإستراتيجي هو نتيجة عمل وتأثير التفاعل بين الاجزاء وهي تعمل من اكبر بكثير من تأثير الاجزاء هي يعمل منعزلة او منفردة. حددت (صفوت، 2017: 21) نفلاً عن (Niven,2003) مجموعة من المبادئ التي تساهم بشكل فعال في إيجاد حالة من التداوب الإستراتيجي في المنظمات، وهي: 1) فريق تنفيذ يقر ويوافق على أن تدفق العمل يتم بشكل متسلسلي ويعطي الخصائص الفريدة لكل مجموعة وكل فريق. 2) تمثل الاتصالات وتطوير عملياتها مراحل حرجية من المفترض الاهتمام بها عندما يتم العمل بمفهوم التداوب الإستراتيجي عبر مستويات المنظمة المختلفة. 3) تعد مشاركة المعرفة والمهارات بين المجموعات وفرق العمل أمراً ضرورياً لإيجاد حالة من التداوب الإستراتيجي في العمل.

ثانياً/ البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

1. مفهوم البراعة التنظيمية (The concept of organizational ambidexterity) كلمتين (Ambi) تعني جانبين و(Ambidexterity) تعني الهيمنة والبراعة (Ambidexterity) (Rafati & Mahdi,2022:63) في الكتابات حول التعلم التنظيمي، وهي تستند إلى ملاحظة ان المنظمات تركز (Duncan,1976) على مقدرات الاستكشاف أو الاستغلال. إن البحث حول البراعة تهتم بسلوك المنظمات حول ادارة اعمالها، وعندما استخدم (Duncan) مصطلح البراعة لأول مرة وجد بان المنظمات تحتاج إلى هيكل متتحول 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 والمخاطر والتجريب والابتكار، بينما يتعلق الاستغلال بالتقدير والكفاءة والتنفيذ، ان البراعة المرغوبة تبدو مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بأداء الشركة (Kassotaki,2022:1). تعد البراعة التنظيمية نموذج بحث جديد في نظريات المنظمة اذا أصبحت 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 وحمرة، 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 التغييرات وتطبيق التقنيات الجديدة 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 متبابنان ينطويان على موارد وأنشطة متميز بينما يرتبط الأول بالتحسينات المستمرة والتنفيذ الفعال، يرتبط الأخير بالبحث عن أحداث البدائل والتجريب والابتكار. وأوضح كل من (Hiebl & Pielsticker,2023:2) إن البراعة التنظيمية عموماً 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 الموجدة بطريقة مدرة للربح وفي نفس الوقت استكشاف التقنيات والأسواق الجديدة وتوليدها دون التأثير على الأسواق الحالية. تلعب القيادة في المنظمات دوراً في تطوير القدرات الديناميكية (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 والاستغالي يشتراكان في قيم ورؤية وهوية مشتركة عبر المنظمة.

ت- الشرط الثالث، يجب أن يكون هناك ممتلك ملكية كل من الاستكشاف والاستغلال من قبل القيادة التنفيذية.

ث- الشرط الرابع، يجب على القيادة موافقة البنى التنظيمية لكل من الفرق الاستكشافية والاستغالية على جميع مستويات المنظمة.

ج- الشرط الخامس، يجب أن يكون القيادة 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) الامثل عن الفرص الجديدة مع استثمار(استغلال) الامثل لفرص الحالية عن طريق الأفراد 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 استمرارتها في المستقبل (الباعدرى ورشيد، 2022: 186)، البراعة التنظيمية باعتبارها إحدى الطرق الإدارية التي تسعى إلى تعزيز قدرة المنظمة وتشير إلى موازنة الاستغلال الامثل 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).

أ- يكسب المنظمة القدرة على التكيف، وإن أهميتها كبيرة وحاسمة للمنظمات بسبب الظروف التنافسية القوية والتضارب بين التقسيمات الفرعية للمنظمات داخل البيئات متغيرة (Venugopal, et al., 2019:588).

ب- يرفع من مستوى أداء المنظمة وتحسينها ويساعده على تحقيق الميزة التنافسية في ظل زخم المنافسة التي شهدتها بيئة الأعمال (شبات، 2022: 4).

ت- يهتم البراعة التنظيمية بأنماط الاستثمار والابتكار الاستكشافي وتعكس السعي المتزامن لكليهما، ترکز أنماط الاستثمار على تحسين التدفقات النقدية الحالية وتشير إلى الظروف التي تعمل فيها المؤسسات ضمن حدود المعرفة المعروفة والمتواعدة والأمنة نسبياً، بينما يركز الوضع الاستكشافي على التجريب والابتكار لإنشاء تدفقات نقدية مستقبلية (Hughes, et al., 2020:6).

ثـ- تجسـد أهمـية البرـاعة التنـظيمـية في تعـزيـز الاستـراتـيجـية الـقدرة على توـفـير تسـهـيلـات مـتسـاوـية للـحـاجـة المـسـتـمرـة لـلـمنظـمات الـانـخـراـط في الاستـكـشـاف والـاستـغـالـ، وـتـسـعـي المنـظمـات لـاـسـتـكـشـافـ الجـديـدـ المنتـجـاتـ والنـقـنـياتـ (Ahmed & Al-Kubaisi, 2021:9).

جـ- أنـ البرـاعة تـعمل لـمسـاعـدة الوـحدـاتـ التنـظـيمـيةـ عـلـى تـحـقـيقـ وـظـفـهـمـ بـشـكـلـ أـكـبـرـ تـركـيزـاـ على نـشـاطـ المؤـسـسـةـ وـالـقـدرـةـ عـلـى استـغـالـ الفـرـصـ وـمـحاـولـةـ استـكـشـافـ الفـرـصـ وـالـجـبـثـ عـنـ الفـرـصـ غيرـ المـسـتـغـلـةـ فيـ الصـنـاعـةـ (Tariq, et al., 2021:403).

3. أبعـادـ البرـاعةـ التنـظـيمـيةـ (Dimensions of Organizational Ambidexterity)

اتفـقـ كلـ منـ (Clauss, et al., 2021:204-205)، (عـواـطفـ، 2021:153-152)، (Flaih & Chalab, 2022:89-90)، (جوـادـ وإـبرـاهـيمـ، 2022:84)، (Jamal, 2022:54)، عـلـىـ أنـ البرـاعةـ التنـظـيمـيةـ لهاـ بـعـدـيـنـ الرـئـيـسـيـنـ هـمـ: (برـاعةـ الاستـكـشـافـ، برـاعةـ الاستـغـالـ)، فـيـ حـينـ اـضـافـةـ كـلـ منـ (Simsek, 2009:602) وـ(Shoo, 2010:2)، (ابـراهـيمـ، 2021:479) وـ(Holzl, 2022:21)، (Shabab, 2022:1)، (عـمارـيـ، 2022:73)، بـعـدـ البرـاعةـ الـهيـكلـيـةـ (هيـكلـ تنـظـيمـيـ مـرـنـ-المـتـماـيـزـ). بهـدـفـ تـحـقـيقـ أـهـادـفـ الـبـحـثـ الـحـالـيـ اـعـتـمـدـ الـبـاحـثـةـ عـلـىـ الأـبعـادـ التـالـيـةـ.

أـ. بـرـاعةـ الاستـكـشـافـ (الـبـحـثـ الـامـثلـ عـنـ الفـرـصـ): أكدـ (الـعيـديـ، 2020:151) أنـ بـعـدـ الاستـكـشـافـ منـ الأـبعـادـ الـمـهمـةـ الـتـيـ تـعـتمـدـ عـلـىـ الـمـنظـمةـ فـيـ تـنـفـيـذـ مـهـامـهاـ وـوـاجـهـاـ، وـأـنـ هـذـهـ الـمـنظـماتـ يـمـكـنـ أـنـ تـسـتـثـمـرـ فـيـ هـذـاـ الـبـعـدـ مـنـ أـجـلـ تـحـقـيقـ أـهـادـفـهاـ وـالـحـصـولـ عـلـىـ مرـكـزـ تـنـافـسيـ مـقـدـمـ مـقـارـنـةـ بـالـمـنظـماتـ الـعـالـمـةـ مـعـهـاـ. لـهـمـ فـيـ نـفـسـ الصـنـاعـةـ، الـتـيـ تـبـحـثـ عـنـ الفـرـصـ الـجـديـدةـ تـمـثـلـ قـدـرـةـ الـمـنظـمةـ عـلـىـ التـوـجـهـ بـسـرـعـةـ نـوـعـ الفـرـصـ جـديـدةـ وـجـاهـزـةـ لـلـتـكـيفـ معـ الـأـسـوـاقـ الـمـتـقـلـبةـ، قـيـادـةـ الـبـحـثـ عـنـ الفـرـصـ الـجـديـدةـ فـيـ لـيـ ظـهـورـ الـعـمـلـاءـ وـالـأـسـوـاقـ جـديـدـ، وـتـكـوـينـ قـنـواتـ التـرـزـيـعـ بـحـثـ جـديـدـ عـنـ الفـرـصـ الـجـديـدةـ يـتـطـلـبـ مـعـرـفـةـ جـديـدةـ مـخـتـلـفةـ عـنـ الـمـعـرـفـةـ الـحـالـيـةـ وـالـمـتـمـيـزـ الـبـحـثـ وـالـاـخـلـافـ وـالـمـرـونـةـ (Flaih & Chalab, 2022:90)، وـمـنـ خـلـالـ عـمـلـيـةـ الـبـحـثـ عـنـ الفـرـصـ الـجـديـدةـ قـبـلـ الـمـنظـماتـ آـفـاقـ الـإـبـادـعـ فـيـ مـنـجـاتـهـاـ الـجـديـدةـ أوـ فـيـ طـرـائـقـ تـنـظـهـرـاـ لـلـمـنـتجـاتـ، لـتـنـقـيـةـ الـمـوـارـدـ وـالـقـدـرـاتـ الـجـديـدةـ، إـذـاـ كـانـتـ تـلـكـ الـمـنظـماتـ تـتـبـنىـ الـذـكـاءـ الـبـحـثـ عـنـ فـرـصـ جـديـدةـ تـتـمـيـزـ بـمـرـونـةـ عـالـيـةـ مـنـ خـلـالـ الـأـسـلـوبـ الـتـعـاـوـنـيـ معـ الـتـعـلـمـ بـهـدـفـ تـحـدـيدـ الـمـشـارـبـ الـذـاتـيـةـ مـخـاطـرـ عـالـيـةـ (Ojha, et al., 2018:216)، يـسـمـحـ الاستـكـشـافـ لـلـمـنظـماتـ باـكـتسـابـ وـإـنشـاءـ الـمـعـرـفـةـ وـالـمـعـلـومـاتـ مـنـ أيـ زـاوـيـةـ مـنـ مـحيـطـ الـمـنظـمةـ، وـبـالـتـالـيـ فـهـيـ تـشـتـمـلـ عـلـىـ مـهـارـاتـ غـيرـ مـتـطـوـرـةـ وـالـبـحـثـ عـنـ مـعـلـومـاتـ جـديـدةـ (Clauss, et al., 2021:204)، وـطـالـماـ الاستـكـشـافـ يـعـنيـ تـطـوـرـ مـعـرـفـةـ جـديـدةـ تـخـلـفـ عـنـ الـمـعـرـفـةـ الـحـالـيـةـ لـلـمـنظـمةـ، حـيثـ قـدـ تـعـرـضـ الـمـنظـمةـ إـلـىـ مـسـتـوـىـ أـعـلـىـ مـنـ الـمـخـاطـرـ وـعـدـ الـيـقـينـ، وـكـذـلـكـ طـبـيعـتـهـاـ الـمـعـنـوـيـةـ بـالـتـائـجـ طـوـلـيـةـ الـمـدىـ هـذـهـ الـخـصـائـصـ تـجـعـلـ أـشـطـةـ الاستـكـشـافـ أـقـلـ جـاذـبـةـ عـنـ مـواـزنـةـ الـمـوـارـدـ الشـحـيـحةـ بـيـنـ بـدـيـلـيـنـ فـيـ الاستـغـالـ وـالـاستـكـشـافـ، وـفـيـ هـذـاـ السـيـاقـ تـظـهـرـ بـرـاعةـ الاستـكـشـافـ (Selig & Baltes, 2020:2)، تـجـدـرـ الإـشـارـةـ إـلـىـ أـنـ الاستـكـشـافـ المـفـرـطـ قـدـ بـؤـدـيـ إـلـىـ إـغـفـالـ الـمـنظـمةـ للـحـلـولـ الدـاخـلـيـةـ الـمـنـاسـبـةـ، لـذـكـلـ الـضـرـوريـ تـحـقـيقـ التـواـزنـ بـيـنـ الاستـغـالـ وـالـاستـكـشـافـ إـذـاـ أـرـادـ الـمـؤـسـسـاتـ تـحـقـيقـ أـكـبـرـ قـدـرـ منـ رـبـعـ الـابـتكـارـ وـتـعـظـيمـ الـفـرـصـ لـتـحـقـيقـ الـابـتكـاراتـ الـمـسـتـقـبـلـةـ (Anzenbacher & Wagner, 2020:2).

بـ. بـرـاعةـ الاستـغـالـ (الـاستـثـمـارـ الـامـثلـ لـلـفـرـصـ): أـنـ مـفـهـومـ الـاستـثـمـارـ الـفـرـصـ يـشـملـ جـمـيعـ الـفـرـصـ الـمـوـجـودـةـ فـيـ الـبـيـئةـ وـهـيـ وـظـيـفـةـ تـمـثـلـ الـمـؤـسـسـةـ الـتـيـ تـمـثـلـ إـمـكـانـيـاتـ لـلـنـمـوـ وـتـحـصـلـ عـلـىـ مـيـزةـ تـنـافـسـيـةـ مـسـتـدـامـةـ، وـهـنـاكـ بـعـضـ الـفـرـصـ الـتـيـ يـمـكـنـ لـلـمـنظـمةـ أـنـ تـسـتـثـمـرـ مـثـلـ تـوـاجـدـ الـعـلـاءـ الـتـجـدـيدـ وـالـتـوـسـعـ فـيـ الـسـوقـ مـنـ خـلـالـ الـسـلـعـ وـالـخـدـمـاتـ الـمـوـجـودـةـ أـوـ مـنـ خـلـالـ طـرـحـ مـنـجـاتـ جـديـدةـ بـالـنـسـبـةـ لـيـ وـكـذـلـكـ الـقـدرـةـ عـلـىـ التـوـيـعـ فـيـ الـسـلـعـ وـالـخـدـمـاتـ الـتـيـ مـنـ شـنـاعـةـ تـرـيـدـ مـنـ الـإـنـتـاجـيـةـ أـوـ تـرـيـدـ مـنـ مـسـتـوـىـ الـجـوـدـةـ (Valdés, et al., 2020:13).

الاستثمارية البارعة القدرة على تحديد حدود واضحة والمحافظة على قواعد المعرفة وموارد وأسواق قائمة ومن ثم فإن المواقف الاستثمارية تميل إلى تفضيل المحافظة والنفور من المخاطرة (الياسري وأخرون، 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 وتجاه عدم اليقين إلى أدنى مستوى. يركز نشاط الاستغلال على الكفاءات والعمليات والمنتجات الحالية. أهم شيء هو أن المنظمة قادرة على زيادة كفاءة وربحية مؤسساتها من خلال استخدام الأكثر فعالية لهذه الكفاءات (Gozen & Ulgen, 2018:96).

ت. البراعة الهيكلية (الهيكل المتمايز): تشير البراعة الهيكلية، المعروفة أيضاً باسم البراعة المعمارية (Architectural Ambidexterity)، إلى حلول لكيفية التعامل مع الهيكل التنظيمي المزدوج وال استراتيجية للتمييز بين الاستكشاف والاستغلال، في هذه الحلول تقوم المنظمة بإنشاء هيكل منفصلة، والتي تتبع وتتركز على نشاط مختلف (Miller, 2015:13). يرى (Simsek, et al., 2009: 884) أن البراعة تتطلب إنشاء هيكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، هيكل، ثقافات، نظم حواجز، لذا فإن مفاهيم تقسيم الهياكل له جذورة في أدب التصميم التنظيمي، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على التمايز بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء. لذا فإن البراعة المقسمة والمترابطة داخل وحدات هيكلية مختلفة على سبيل مثال إدارة الفريق المتميزة والهيكل التنظيمي، الثقافة، أنظمة التحكم، هيكل الحواجز، حيث أن 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 إنشاء الهياكل المتمايز للاستغلال والاستكشاف بشكل آني يضمن للمنظمات أن تتكبر وتمتنع حدوث تداخل بينها وبين مشاريع الابتكار الطويلة الأجل، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الفصل الهيكلي للوظائف المتعددة في المنظمة أو عن طريق إيجاد وظائف ذات توجه معين (عماري، 2022: 73).

ثالثاً العلاقة النظرية بين متغيرات البحث (الكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية) على وفق نتائج الدراسات السابقة

على وفق أطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، أصبحت وجود بعض الدراسات التي جمعت بين الإستراتيجية بشكل عام والبراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، واكدت على وجود علاقة ارتباط إيجابية وتأثير بينهما على سبيل المثال: بين التخطيط الإستراتيجي والبراعة التنظيمية (Posch & Garaus, 2020)، تشير الدراسات أخرى بين التوجهات الإستراتيجية والقرارات الموجهة نحو البراعة والبراعة المبكرة (Kortmann, 2014)، وذكر (Clauss, et al., 2021) دور خفة حركة الإستراتيجية في مفارقة الاستكشاف والاستغلال، في حين اشار (Konlechner & Guttel, 2023) العلاقة بين التغيير الإستراتيجي 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، واستكشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية.

المحور الثالث/ الجانب الميداني

أولاً/ وصف خصائص الأفراد المستجيبين: توضيح في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين والمتمثلة بـ(اسم الشركة، الجنس، العمر، التحصيل 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	العدد (%)	السمات الشخصية	فئة	العدد (%)
المنصب الوظيفي	آسيا سيل	49 (55.7)	اسم الشركة	كورك تليكوم	(34.1)30
	ذكر	(10.2) 9		زين للاتصالات	(28)
	أنثى	(68.2) 60		ذكر	(31.8) 28
	30 سنة فاصل	(4.5) 4	الجنس	أنتى	(18.2) 16
	من 40-31 سنة	(55.7) 49		ذكر	(22.7) 20
	من 50-41 سنة	(30.7) 27		أنثى	(21.8) 19
عدد سنوات الخدمة	51 سنة فأكثر	(9.1) 8	العمر	دبلوم الفنى	(17.1) 15
	دبلوم عالي	(2.3) 2		بكالوريوس	(54.5) 48
	ماجستير	(12.5) 11		دكتوراه	(22.7) 20
	دكتوراه	(0.0) 0		دبلوم الفنى	(31.8) 28
	المجموع	(100) 88		المجموع	(100) 88
	المجموع	(100) 88		المجموع	(100) 88

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

يظهر من الجدول(2) توزيع افراد 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 نسبة (68.2%)، إما 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 (40 – 31) 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 والمتميز. وأن توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل الدراسي يوضح بأن اغلبية الأفراد 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 التحصيلي الدراسي للمرادء في الشركات قيد البحث إن افراد العينة هم من تحصيل الشهادات علمي يمكنهم من ادراك وفهم واجبة بصورة صحيحة لعبارات الاستبانة، ولكن بنسبة حاملي شهادة الدكتوراه بين افراد عينة البحث تساوي صفرًا. أما بخصوصي المنصب الوظيفي فأن 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_تنفيذى) 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. اما بنسبة توزيع أفراد العينة على وفق مدة الخدمة الاجمالية فان اكثريه العينة هم من اصحاب خبرات بين (11 – 15) سنوات ونسبة (54.5%)، ومن ثم (5 – 10) سنوات بنسبة (7.22.7%)، 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 اكثريه 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 مشاركون 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 بر(التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية)، وقد اعتمد الباحثة لهذا الغرض على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات عينة البحث للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بخمس مستويات كما يأتي (من 1- لغاية 1.79 لا اتفق تماماً)، (من 1.80- 2.59 لا اتفق)، (من 2.60-3.39 لغاية 3.39 محابي)، (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 الموزوزن والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية 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 الموزوزن ومعاملات الانحراف والأهمية 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 الإستراتيجي

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

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 الإستراتيجي في شركات الاتصالات في محافظة السليمانية، تبين ان متغير التكيف الإستراتيجي تحقق بدرجة عالية وفقاً لأراء عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لمتغير التكيف الإستراتيجي (4.17) وبانحراف معياري (0.38) وبمعامل اختلاف (%) ومستوى الاهمية البالغة (83.38%). وهو يقع في الرابعة من فئات المقاييس التي تشير إلى موافق بدرجة عالية. وقد كشفت المقاييس أن الاهمية الترتيبية لكافة ابعادها جاءت بمستوى اهمية ترتيبية عالية وبقيم مقاربة جداً، غير انه من نتائج اعلى ظهرت اهتمام وتركيزاً وبمستويات عالية على بعد (التداءب الإستراتيجي) اذ جاءت بالمرتبة الأولى وحصلت على اعلى متوسط الحسابي التي بلغت قيمته (4.32) وبالانحراف المعياري (0.46) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً بينما اتت (التفاعل مع البيئة) بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.24) ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً وبالانحراف المعياري (0.54)، ويليها(تبني التغيير الإستراتيجي) بالمرتبة الاخيرة وبوسط حسابي موزون (3.95) ضمن فئة موافق بدرجة عالية وبالانحراف المعياري (0.57). وبما ان جميع الاوساط الحسابية والتي تتراوح ما بين (4.32-3.95) اكبر من الوسط الغرضي (3)، والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل تتراوح بين (0.57-0.46)، والتي تشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، فان الامر يعكس لنا توافق أبعاد التكيف الإستراتيجي بشكل فعال ووجود الاهتمام من قبل القنادات الإدارية في الشركات الاتصالات.

2. وصف وتشخيص أبعاد الراغبة 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 الاختلاف والأهمية النسبية لأبعاد البراعة التنظيمية

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

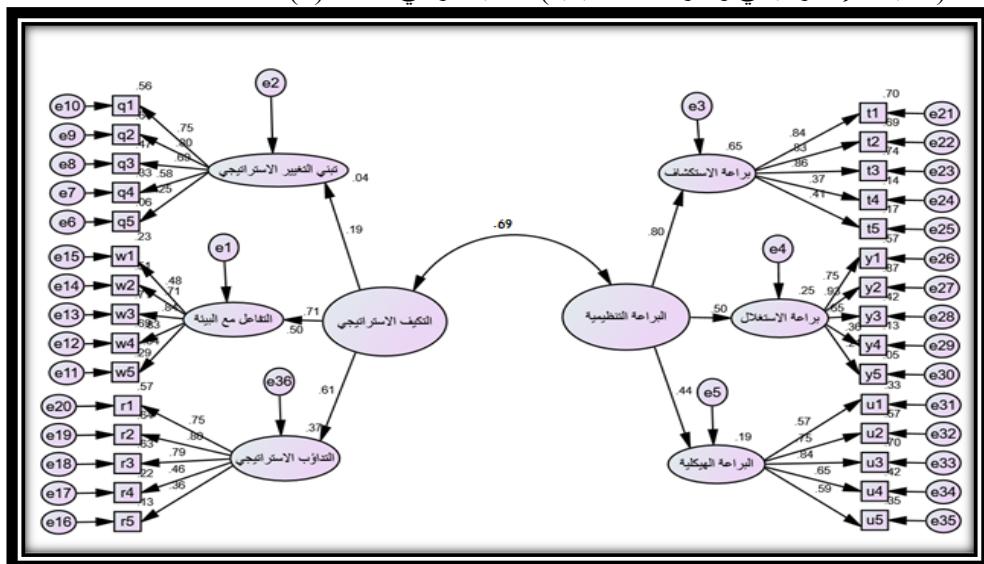
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.28).

تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (4) إلى مجموعة من المقاييس ذات الصلة بالتعرف على مستوى متغير البراعة التنظيمية في شركات المجموعة، تبين أن متغير البراعة التنظيمية تحقق بدرجة عالية وفقاً لأراء عينة البحث في شركات الاتصالات، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للبراعة التنظيمية (4.24) وهو يقع في الخامسة من فئات المقاييس التي تشير إلى موافق بدرجة عالية جداً، وبانحراف المعياري (0.39) وبمعامل اختلاف (9.31%) وبمستوى أهمية عالية والبالغ (84.80%). وقد جاء بعد

(براعة الاستكشاف) بالمرتبة الأولى وحصلت أعلى وسط حسابي موزون بلغ قيمته (4.31) وبالانحراف المعياري (0.51) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً بينما أنت (براعة الاستغلال) بالمرتبة الثانية من أهمية وبوسط حسابي موزون (4.26) ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً وبانحراف معياري (0.46)، بينما جاء بعد (البراعة الهيكيلية) بالمرتبة الأخيرة من أهمية وبوسط حسابي موزون (4.15) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية. ومن خلال نتائج التحليل واعتماداً على الاوساط الحسابية الموزونة والتي تتراوح (4.15-4.31) وهي أكبر 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 الإستراتيجي والبراعة التنظيمية)) وتتفق عنها الفرضيات الفرعية، وعلى مستوى الكلي والجزئي. للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) (يتناسب 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 انموذج هيكلي يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين (التكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية) كما يظهر في الشكل (2).



شكل (2) الأنماذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث

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

والجدول رقم(5) توضح نتائج ذلك التحليل، وأيضاً تم إستخدام الباحثة تحليل الارتباط (Spearman Correlation) لعرض إثبات وجود أو عدم وجود العلاقة بين التكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية، وكما يأتي:

الجدول (5) علاقات الارتباط بين التكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية

		البراعة التنظيمية (O.A)			التكيف الإستراتيجي (S.A)	
درجة العلاقة	نوع العلاقة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمالية	حجم العينة		
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 (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، وتدل على وجود علاقة بين التكيف الإستراتيجي 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 ومعنى دالة احصائية ذات دالة احصائية بين التكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية)).

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

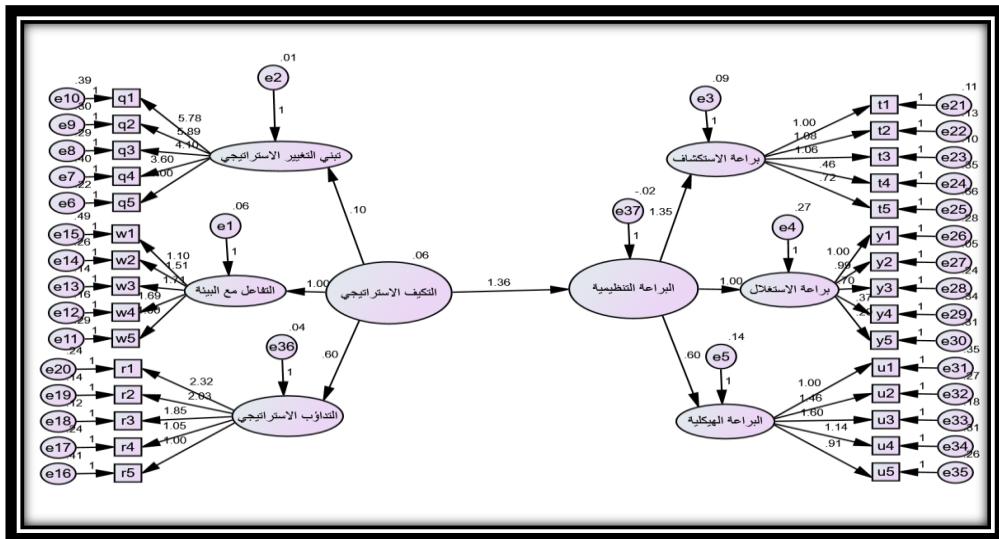
الجدول (6) معامل الارتباط بين التكيف الإستراتيجي وأبعادها والبراعة التنظيمية

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

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 (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، وتدل على وجود علاقة بين أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) والبراعة التنظيمية، كانت كالتالي: (**0.294، **0.588، **0.533) على التوالي وهي درجة عالية لأن 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 ومعنى ذات دالة احصائية لتكيف الإستراتيجي في البراعة التنظيمية)) وتتفق عندها الفرضيات الفرعية وعلى مستوى الكلي والجزئي، من أجل اختبار هذه الفرضية، حيث قام الباحثة ببناء نموذجة المعادلة الهيكلية يمثل نتائج اختبار علاقة التأثير بين المتغيرين الرئيسيين (التكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية) كما يظهر في الشكل (3).



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

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

والجدول ادنى (7) توضح نتائج ذلك التحليل، وتم استخدام تحليل انحدار الخطى بسيط (Simple Linear Regression) وكما يأتي:

جدول (7) تحليل الانحدار الخطى البسيط بين التكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية

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

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

يتضح في الجدول (7)، ببيان لنا بأن التكيف الإستراتيجي يؤثر في البراعة التنظيمية بنسبة (1.361) ونسبة (1.104) معياري أي أن كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة نسبة (0.05) (1.04) وعند مطابقة مستوى المعنوي (0.009) مع النسبة التي افترضتها الباحثة وهي (0.05) نجد أن مستوى المعنوي المتحقق أصغر، وفيما يخص قيمة معامل التحديد (R^2) فإن يساوي (0.48) وذلك يعني نسبة (48%) من المتغيرات الموجودة في التكيف الإستراتيجي يفسرها البراعة التنظيمية والنسبة الباقيه (52%) يعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في البحث الحالي. وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه ((يوجد تأثير موجب ومحفوبي ذات دلالة احصائية لـ التكيف الإستراتيجي في البراعة التنظيمية)).

وتتفق من الفرضية الثانية، ثلاثة فرضيات فرعية محاولة لاختبار تأثير ابعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتآدوب الإستراتيجي) في البراعة التنظيمية وعند مستوى معنوي (0.05). فتوضح في الجدول (8) وكما يأتي:

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

المتغير التابع / البراعة التنظيمية							الارتباط	المتغير المستقل / أبعاد التكيف الإستراتيجي	نوع المتغير
اختبار المعلمات الانحدار			اختبار النموذج الانحدار	معامل التحديد					
دالة الإحصائية	اختبار (t)	معدل الانحدار (Beta)	دالة الإحصائية	اختبار النموذج (F)	(R ²)				
60.00	2.847	2040.	60.00	8.108	0860.	294.0	تنبيه التغيير الإستراتيجي	الأول	
0.000	6.746	4340.	0.000	45.508	3460.	588.0	التفاعل مع البيئة	الثاني	
0.000	8365.	0.462	0.000	34.056	2840.	533.0	التدابير (ال manus) الإستراتيجية	الثالث	

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

بناء على ما تقدم، يمكن اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية على نحو الآتي:

► **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على "وجود تأثير موجب ومعنوي للتبني التغييري الإستراتيجي في البراعة التنظيمية"، ولاختبار مدى امكانية قبول هذه الفرضية، يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة بمعامل التأثير، وبالاستناد اليه حيث أن القيمة المحسوبة (F) البالغة (8.108) عند مستوى دالة (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 دالة (0.006) ويمثل معامل الارتباط (R) الذي بلغ (0.294)، وبلغ معامل التحديد (R²) (0.086)، أن نسبة (8.6%) من البراعة التنظيمية ناتج عن تبني التغيير الإستراتيجي 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 الإستراتيجي 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"، ولاختبار مدى امكانية قبول هذه الفرضية، يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة بمعامل التأثير، فتبين أن القيمة المحسوبة (F) البالغة (45.508) عند مستوى دالة (0.000)، هي أصغر من (0.01) وهذا يعني إن الانحدار معنوي ويدل على إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي. وقيمة (t) (6.746) عند مستوى دالة (0.000) تشير إلى وجود تأثير بعد التفاعل مع البيئة على البراعة التنظيمية ويمثل معامل الارتباط (R) الذي بلغ (0.588) نموذج الارتباط وببلغ معامل التحديد (R²) (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 للتدابير الإستراتيجية في البراعة التنظيمية"، ولاختبار مدى امكانية قبول هذه الفرضية، يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة بمعامل التأثير، تبين أن القيمة المحسوبة (F) البالغة (35.056) عند مستوى دالة

(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 التدأوب الإستراتيجي على البراعة التنظيمية ويمثل معامل الارتباط (R) الذي بلغ (0.533) نموذج الارتباط وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.284)، أن نسبة (28.4%) التي بلغت (0.462)، وهذا يعني إن زيادة درجة واحدة في التدأوب الإستراتيجي سيؤدي إلى تغيير البراعة التنظيمية بمقدار (46%)، وهذا يقود إلى قبول هذه الفرضية.

المotor 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. بعد التكيف الإستراتيجي مسألة مهمة للمنظمة وهي عملية ديناميكية ويسهم في زيادة قدرة المنظمة للتكيف مع التغييرات وعدم اليقين البيئي لحفظ 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 توافق بينهما في الوقت ذاته.
3. كشفت نتائج تحليل السمات الشخصية للمستجيبين، إن نسبة مشاركة الذكور في العمل في شركات الاتصالات نسبة عالية، أما مشاركة الإناث في العمل في تلك الشركات لايزال نسبة قليلة، وهذا ما يشير إلى مشاركة الإناث في العمل في المناصب الإدارية 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 الأفراد المبحوثين في شركات الاتصالات، مما يدل على ان الأفراد المبحوثين يتمتعون بمعرفة جيدة في مجال عملهم وما 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 التربوية في الشركات المبحوثة. وذلك لأن الغالبية من المبحوثين منمن شاركوا في دورات والبرامج التربوية، مما يدل اهتمام الشركات الاتصالات بتطوير وتنمية كفاءاتها البشرية.
7. اظهرت نتائج التحليل الوصفي، إن هناك اهتماماً وادراكاً واضحاً والماماً بتوافر التكيف الإستراتيجي وأبعادها بدرجات متقاومة في شركات الاتصالات قيد البحث على وفق آراء مدرييها وهذا يؤكّد إيمان الشركات الاتصالات بفاعلية هذه الابعاد في تحقيق البراعة التنظيمية.
8. حقق بعد التدأوب الإستراتيجي في المرتبة الأولى من ناحية الأهمية التربوية، ويفسر ذلك بأن الشركات المبحوثة تقوم بإجراء البحوث النطويرية المختصة بالاتصالات التنظيمية

والتفاعلات بين وحدات اقسام الشركة والذى من الممكن ان ينعكس على تطوير خدمة الاتصالات واسواقها على مدى البعيد. في حين ان بعد تبني التغيير الإستراتيجي 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 وادراكاً واضحاً والماماً يتوافر 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 العلمي، على وجود علاقة ارتباط طردية ومحضة بين التكيف الإستراتيجي وأبعادها بالبراعة التنظيمية، وهذا ما يشير إلى كلما زاد الاهتمام بالتكيف الإستراتيجي وأبعادها تحفظ البراعة التنظيمية لدى افراد العينة في الشركات الاتصالات في محافظة السليمانية.

11. أوضحت نتائج التحليل العملي، وجود تأثير طردي ومحض للتكيف الإستراتيجي وأبعادها بشكل منفردة ومجتمعة في البراعة التنظيمية، وهذا يؤكّد اذ ان اي زيادة في مستوى التكيف الإستراتيجي وأبعادها 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 ترتكز إدارة الشركات ثلاثة على الاناث وان تناح لهن الفرصة وتكتيفهن للفيام بامهام والأعمال الادارية والاستفادة من بعض خصائصهن كالتعاون والقدرة على التفكير المتعدد والتحمل، وكذلك التوجّه 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 الإستراتيجي لترسيخ الاهداف الإستراتيجي بعيدة المدى، وكذلك العمل على البحث الامثل عن الفرص والاستثمار الأمثل للفرص وتصميم هيكل 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 عاماً ومتيناً.

4. من الضروري ان تسعى إدارة الشركات المبحوثة إلى التفعيل بعد تبني التغيير الإستراتيجي 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 بيئه اعمالها سعياً لزيادة حصتها السوقية في الأسواق المختلفة.
6. جعل التدابير الإستراتيجية المنهجية الرئيسية لعمل الشركات محل الدراسة من خلال إحلال التعاون بين كافة إدارات وأقسام الشركات المبحوثة، مما يؤدي إلى تأزر ومشاركة 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 الإستراتيجي.
8. ضرورة ان تعمل إدارة الشركات المبحوثة على تعزيز بعد البراعة الهيكلية في إطار البراعة التنظيمية، وضرورة اقناع الإدارة والمديرين بمواجهة ما يعرف بإعادة الهيكلية لمنظماتهم التي يديرونها، وذلك من خلال تقليص المستويات العمودية في منظماتهم، وكذلك إعادة تصميم الوظائف لتدور حول نظام العمل الاقفي قادره على استيعاب التغيرات البيئية.
9. توصى الدراسة بضرورة إستثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها إلى خدمة الشركات المبحوثة، مع ضرورة توثيق العلاقة بين تبني التغيير الإستراتيجي والبراعة التنظيمية.
10. ضرورة تسخير العلاقة التأثيرية للتكيف الإستراتيجي لتعزيز التأثيرات لكل بعد من أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية والسعى الجاد لدعم العلاقات الضعيفة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

1. ابراهيم، بشرى عبد. (2021). دور الاستغراف الوظيفي في الوصول الى البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي/ دائرة الصيرفة. مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (الحادي والثلاثون)، 473-488.
2. الباعدرى، جيهان زورو سعدو ورشيد، ريوان جمال. (2022). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة نوروز-جامعة دهوك. مجلة تنمية الرافدين، 41 (134).
3. بقة، الشريف ومحلب، فايزه. (2015). تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التناهبية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريريج. مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (02)، 131-159.
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 وابراهيم، 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). التداوب في العمل وتاثيره في تحقيق اهداف المنظمة: دراسة حالة من امانة بغداد/ دائرة المشاريع. مجلة الادارة والاقتصاد، 38(105)، 173-190.
8. شبات، جلال إسماعيل. (2022). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات المجتمع المدني دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة. المجلة الأكاديمية العالمية للأقتصاد والعلوم الادارية، 4(1)، 1-22.
9. صالح، إيمان أحمد سليمان، نضال على. (2020). دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية/ نينوى. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 16(49)، 105-124.
10. صفوتو، 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، ليلى محسن والشمرى، احمد عبدالله امانة. (2019). التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية: بحث استطلاعى تحليلي لرأء عينة من مديرى شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقسسة. مجلة الادارة والاقتصاد، 8(32)، 82-124.
12. عاجل، أميرة غاسي وعياس، فراس عدنان. (2022). تأثير رأس المال الفكري في النجاح الاستراتيجي: بحث تطبيقي لرأء عينة من الإداريين والفنين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة- محافظة بابل. مجلة الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء، 11(43).
13. العارضي، سلام جاسم حمود وحمزة، خيرات عطيه. (2022). تحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المالي لمصارف القطاع الحكومي والخاص. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1(12)، 105-118.
14. عبد زيد، ابتهال حيدر. (2021). التكيف الاستراتيجي وإنعكاسه في تعزيز التسويق الوردي: دراسة استطلاعية لرأء عينة من العاملين في Najaf City Mall . رسالة الماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة-العراق.
15. العبيدي، رافت عاصي حسين. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز ابعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لرأء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. المجلة العربية للإدارة، 40(03).
16. العجمي، حمد عامر حمد عازب. (2021). دور تكييف الاستراتيجيات في تفعيل الأداء 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 بـلـاـيـةـ الـمـسـيـلـةـ. مجلة الاقتصاد والمالية، 01(08)، 67-81.
18. عواطف، عيسوش. (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 الغرب للعلوم الاقتصادية والادارية، 14(28).

20. الغزالى، فاضل راضى غباش والكرعاوى، حسين علي والجورى، علي عبود. (2018). الترشيق الاستراتيجي ودوره في بلورة التناوب الاستراتيجي لعملية الاصلاح الادارى 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. الكرعاوى، محمد ثابن. (2016). دور مرتزقات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالى: 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 التسبيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسبيير والعلوم التجارية، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر.
23. الياسري، اكرم محسن وغالي، حسين حريجة والشمرى، احمد عبدالله امانة. (2020). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعى تحليلي لآراء عينة من مديرى شركات الاتصالات المنتقلة في العراق. مجلة العراقية للعلوم الادارية، 16 (63).

ثانياً: المصادر الإنكليزية

1. Abu Junaib, J. T. (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 Zealand.
7. Bodolica, V., Spraggan, 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., 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.
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-Qadisyah 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 Piesticker, 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). **The 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



م/ إستمارة الإستبيان

جامعة السليمانية
كلية الإدارة والاقتصاد

تحية طيبة

يسريني ان نضع بين ايديكم الكريمة إستماراة الإستبيان الخاصة بالبحث المرسوم بـ "التكيف الإستراتيجي وتأثيره في البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الاتصالات المنتقلة في محافظة السليمانية/إقليم كوردستان- العراق"، وهي تمثل مقياساً علمياً لمتغيرات الدراسة يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تقضلكم بالإجابة المناسبة سيسهم في الحصول على نتائج علمية دقيقة تساعد الباحثة في تحقيق أهداف البحث، وأود أن احيطكم علمأً أن الإجابة على فقرات الإستمارة سستخدم لإغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: معلومات تتعلق بالأفراد المستجيبين

1. اسم 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 : أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من
15 سنة ()

7. المشاركة في الدورات التدريبية: مشارك () غير مشارك ()

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة وأبعادها

أولاً/ التكيف الإستراتيجي (Strategic Adaptation):

بأنه عملية ديناميكية للتكيف مع التغييرات وعدم اليقين (عدم الاستقرار) البيئي للحفاظ على التوافق (الموائمة) الفعالة مع البيئة الخارجية وتحقيق الترابط الداخلي بكفاءة عالية (Sanchez, et al., 2011:16). وت تكون من ثلاثة أبعاد هي:

1. تبني التغيير الإستراتيجي (Adopt Strategic Change):

تعني مجموعة التغيرات أو التعديلات التي تمر بها المنظمة في توجهها الإستراتيجي والمتضمنة تغيرات في الاستراتيجية نفسها، والتركيب Structure وغيرها من التغييرات الضرورية لحصول المنظمة على استراتيجية رصينة تمكنها من مواجهة التغيرات البيئية التي تواجهها (جلاب و مزهـر، 2007: 16).

العبارات	أتفق تماماً (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق تماماً (1)
تبني الشركة سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير.					1
تبتكر الشركة إستراتيجيات لمجابة تحركات المنافسين.					2
تمكن عمليات الشركة من اتخاذ القرارات بسرعة عند تغير الظروف.					3
نقوم الشركة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها.					4
نقوم الشركة بتنشر مواردها للاستجابة لفرص المتاحة.					5

2. التفاعل مع البيئة (Interaction with the Environment):

تعكس درجة تفاعل المنظمات مع بيئتها عملها، حيث يحدث هذا التفاعل وفق عدة طرق وآليات. ولكي يكون هذا التفاعل مفيداً، يجب النظر بجدية إلى محتوى وكثافة المعلومات، وتتنوع المصادر التي يمكن الحصول على تلك المعلومات فيها (العجمي، 2021: 16).

العبارات	أتفق تماماً (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق تماماً (1)
نقوم الشركة بجمع المعلومات حول ما يجري في بيئتها الخارجية.					6
لدى الشركة أنظمة لتبادل المعلومات من بيئتها الخارجية.					7
تشجع الشركة الموظفين على التفاعل مع عناصر بيئتها الخارجية.					8
نقوم الشركة الموارد كافية لأشطة أعمالها للتفاعل مع بيئتها الخارجية.					9
تطور الشركة معارف العاملين الذين يبدون أنشطة التفاعل مع البيئة الخارجية.					10

3. التداوب (التماسك) الإستراتيجي (Strategic Synergy):

ان التداوب الإستراتيجي هو ظاهرة التعاون المشترك بين العاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق اهداف المنظمة تكون افضل واقوى من نتائج العامل الواحد الذي يعمل بمفردة من أجل تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه (Ruel, et al., 2007:278).

العبارات	أتفق تماماً (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق تماماً (1)
تتشارك إدارات الشركة بإجراء البحث بهدف تطوير أعمالها.					11
يعملون الأفراد العاملون في الشركة من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقّدة.					12
تتشارك إدارات الشركة في تطوير بعض المنتجات.					13
تتشارك إدارات الشركة في تسويق بعض المنتجاتها.					14
تنتصف العلاقة بين إدارات الشركة بالاتصالات المفتوحة.					15

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 الأمثل 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

تبني الذكاء البحث عن فرص جديدة تتميز بمرؤنة عالية من خلال الأسلوب التعاوني مع التعلم بهدف تحديد المشاريع الذاتية مخاطر عالية (Ojha, et al., 2018:216).

العبارات	ت	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
تسعى ادارة الشركة الابتكار وتقديم خدمات جديدة.	1					
تحث ادارة الشركة عن زبائن جيد لتسويق خدماتها.	2					
تمتلك ادارة الشركة مهارات كبيرة عن التبوء لتشخيص الاحتياجات المستقبلية للزبائن وغير المتوقعة منهم.	3					
تسعى ادارة الشركة لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخططة لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق.	4					
تنتهي ادارة الشركة الفرص الجديدة بسرعة دون التفكير بالمخاطر المحتملة.	5					

2. براعة الاستغلال (الاستثمار الأمثل للفرص):

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

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

3. البراعة الهيكيلية (هيكل تنظيمي من - المتمايز):

وهي قدرة المنظمة على استثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعاً وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكلياً (البغدادي والجبوري، 2015: 24).

العبارات	ت	أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
لدى ادارة الشركة القدرة على تلبية طلبات المتعددة والمتغيرة.	11					
يتصرف الهيكل التنظيمي في ادارة الشركة بمرؤنة وسهولة التغير لمواجهة التغيرات الحاصلة في الاسواق.	12					
يساعد الهيكل التنظيمي المرن لادارة الشركة على تحمل التغير في البيئة وباسلوب كفؤ.	13					
تسعي ادارة الشركة لتطوير الاليات هيكلية تتواكب مع متطلبات المنافسة في الاسواق.	14					
تعمل ادارة الشركة على التنسيق بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة.	15					

اشكركم لتعاونكم معي وبارك الله بجهودكم ...