



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
Available online	31 Dec. 2024

© 2024 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Shahla Abdalla Mohammed
University of Sulaimani

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 لآراء 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 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 استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات، وتم توزيع (100) استبانة بصورة مباشرة والكثرونياً 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 الاستبانات الصالحة للتحليل (88) استبانة، واستخدم مجموعة أساليب إحصائية 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)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين متغيرات البحث وأبعاده في الشركات المبحوثة من وجهة نظر مديريها، 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 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 الإستراتيجي يمكنها من القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف مع البيئة الخارجية والذي يساهم في استمرار والبقاء والنمو والديمومة ويضمن 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 بيئة غير مؤكدة من اجل الحفاظ على مكانتها

وتطورها والبقاء في ميدان المنافسة ومواجهة 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 ان تمتلك البراعة التنظيمية التي تعد عاملاً جوهرياً للتنافس بين المنظمات كونها تسهم في استكشاف الفرص واستغلالها استغلالاً امثل لتحقيق تفوقها وديمومتها وبناء هياكل تنظيمية متميزة لكل من أنشطة الاستغلال والاستكشاف في تمكين المنظمات من الابتكار، مع ضمان عدم تعارض تلك الأنشطة مع المبادرات الاستراتيجية طويلة الأجل، فإن عملية تحقيق البراعة التنظيمية تبدو معقدة وصعبة وهذا يأتي التكيف الإستراتيجي 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 / الإطار المنهجي للبحث

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 الاتصالات في إقليم كوردستان- العراق أمام عديد من الصعوبات والتحديات كزيادة استخدام التطور التقني، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينهم وعدم الاستقرار في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية والازمة المالية والمعقدة التي تزيد من تعقيد بناء الشركات البارعة. 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 الإستراتيجي 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 وانشاء الهياكل المتميزة للحلول في كيفية تعامل مع الهيكل التنظيمي المزدوج والاستراتيجية للتميز بين الاستكشاف والاستغلال، وإن تحقيق البراعة التنظيمية لا يكمن احتضانها بسهولة، اصبحت من الضروري على الشركات الاتصالات تبني النهج الإستراتيجي المتمثل بالتكيف الإستراتيجي وهي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب 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 تجسدت مشكلة البحث بتساؤلها 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 في شركات الاتصالات في محافظة السليمانية من وجهة نظر المديرين المبحوثين؟
- 2- هل تعمل الشركات المبحوثة على تحقيق البراعة التنظيمية في عملها عبر استكشاف الفرص واستغلالها وهيكلها التنظيمي المرنة من وجهة نظر المديرين المبحوثين ؟
- 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

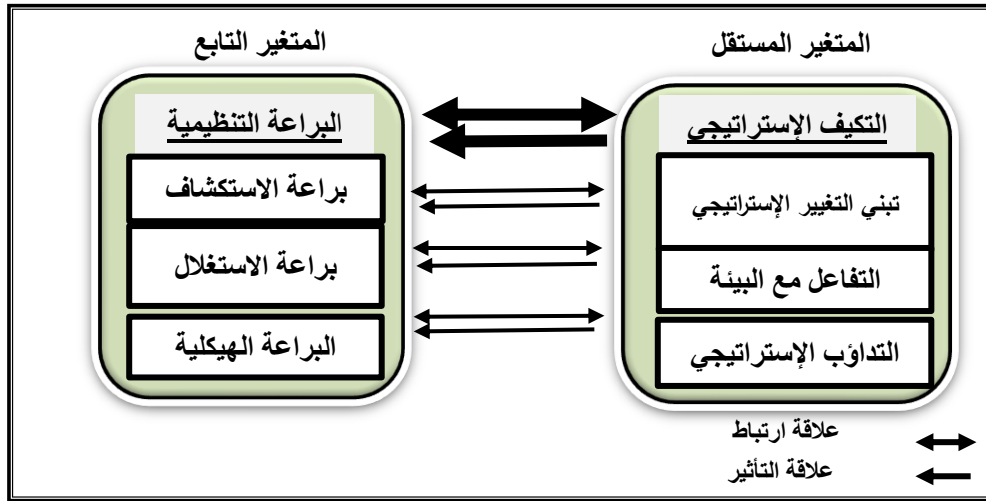
- يمكن تحديد أهمية هذه البحث في جانبين، وهما (الأهمية الأكاديمية والأهمية الميدانية):
- 1- نظراً لمحدودية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التكيف الاستراتيجي، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار فكري يُعدّ نقطة انطلاق للباحثين مستقبلاً لإثراء هذا المجال وتعميق الفهم حوله. ومن خلال مراجعة الباحثة للأدبيات ذات الصلة باللغتين العربية والإنجليزية، لم يتبيّن وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية، وهما التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، بصورة مباشرة. وعليه، يمكن اعتبار هذه الدراسة الأولى وفقاً لإطلاع الباحثة التي تسعى إلى اختبار هذه العلاقة، مما يمنحها بعداً ريادياً وإسهاماً علمياً أصيلاً في هذا الحقل المعرفي.
 - 2- وتأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي سيتم بحثها، إذ يعد التكيف الاستراتيجي طريقة المناسبة التي تساعد على تزويد المنظمات بالقدرات اللازمة للتكيف مع التغيرات وعدم اليقين البيئي للحفاظ على التوافق الفعالة مع البيئة الخارجية وتحقيق الترابط الداخلي بكفاءة عالية، فضلاً عن الأهمية التي يستحقها موضوع البراعة التنظيمية، نظراً لارتباطه بكيفية إدارة الموارد الحيوية من خلال استكشاف الفرص الجديدة واستثمارها، وبناء هيكل تنظيمي مرن، وهما عنصران يميزان المنظمة ويمنحانها القدرة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال المضطرب.
 - 3- بيان أهمية الدور الجوهري لأبعاد التكيف الاستراتيجي نحو تحقيق البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات.
 - 4- تربط أهميتها بأهمية النتائج التي توصل إليها البحث وتقديم توصيات والتي تساعد متخذي القرار في شركات الاتصالات في كيفية تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التكيف الاستراتيجي.

ثالثاً: أهداف البحث

- انسجاماً مع مشكلة البحث المشار إليها آنفاً، فقد استهدف البحث تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تلخيصها كالآتي:
- 1- التعرف على مستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات في محافظة السليمانية من وجهة نظر المديرين المبحوثين.
 - 2- تحديد مستوى تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المديرين المبحوثين.
 - 3- تحديد طبيعة العلاقة والاثّر بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في شركات المبحوثة.

رابعاً: نموذج البحث الافتراضي

تهدف هذه الفقرة إلى عرض ومناقشة النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة، والذي يعبر عن طبيعة العلاقات بين متغيراتها، وذلك استناداً إلى الفرضيات التي تم التوصل إليها من خلال الجدول الفكري الذي تناول هذه المتغيرات، ودلالاته النظرية والعملية المتوقعة، فضلاً عن الاستجابة المنهجية لمعالجة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها. وقد جرى بناء هذا النموذج بما يتوافق مع منهج الدراسة وأسلوبها التحليلي، وبما يساهم في تحقيق أهدافها، من خلال تحديد الفرضيات البحثية وبيان طبيعة واتجاهات التأثير بين المتغيرات. وبناءً على ذلك، تم توليف النموذج الافتراضي للدراسة كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (1): أنموذج البحث الافتراضي

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 الإستراتيجي والبراءة 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 الإستراتيجي والبراءة التنظيمية".
 - 2- الفرضية الفرعية الثانية: تنصّ على "توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التفاعل مع البيئة والبراءة التنظيمية".
 - 3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنصّ على "توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التداؤب الإستراتيجي والبراءة التنظيمية".
- الفرضية الرئيسية الثانية:** تنصّ على ((يوجد تأثير موجب ومعنوي ذات دلالة احصائية للتكيف الإستراتيجي في البراءة التنظيمية))، وتنفرغ عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- الفرضية الفرعية الأولى: تنصّ على "يوجد تأثير موجب ومعنوي ذات دلالة احصائية لتبني التغيير الإستراتيجي والبراءة التنظيمية".
 - 2- الفرضية الفرعية الثانية: تنصّ على "يوجد تأثير موجب ومعنوي ذات دلالة احصائية لتفاعل مع البيئة والبراءة التنظيمية".
 - 3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنصّ على "يوجد تأثير موجب ومعنوي ذات دلالة احصائية لتداؤب الإستراتيجي والبراءة 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 التعبير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداوب الاستراتيجي) والبراعة التنظيمية كمتغير معتمد والمتمثل بـ (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال والبراعة الهيكلية) حيث انهما يعدان من المواضيع المهمة في حقل الادارة الاستراتيجية.
- 2- **الحدود المكانية:** تم اختيار شركات الاتصالات المتنقلة 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 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 (جانب النظري والجانب الميداني) ابتداءً من شهر أيلول (2023) ولغاية نهاية شهر كانون الثاني (2024).

ثامناً: المجتمع وعينة وأسباب اختيار الميدان البحث

تم اختيار شركات الاتصالات المتنقلة في محافظة السليمانية ميداناً لمبحثاً للدراسة، والبالغ عددهم (3) شركات وهي شركة (آسياسيل، كورك تليكوم وزين للاتصالات) والمسجلة لدى هيئة الاتصالات العراقية ووزارة النقل والاتصالات حكومة إقليم كردستان-العراق، ولتحقيق اهداف البحث والحصول على نتائج أكثر دقة إستخدمت 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	إسم 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 مخرجات برنامج (SPSS-28).

تاسعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

من أجل 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 الميداني: تم اعتماد على الاسلوب التحليلي في الجانب الميداني، من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، اعتمدت الباحثة على الزيارات الميدانية بزيارة شركات المبحوثة أثناء توزيع استمارة الاستبانة، لغرض توضيح اهداف الدراسة، واهميتها. وايضاً الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات (التكيف الإستراتيجي، البراعة التنظيمية)، وعند تصميم استمارة الاستبانة تم الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة فيما يخص الرضوح، والتجانس في عبارات الاستبانة ليسهل على المجيب أدراكها. وقد تضمنت التركيبة الاستبانة الى ثلاثة محاور، يضم المحور الاول: البيانات المستجيبين وهي عدد من الصفات الشخصية للأفراد المستجيبين، المتمثلة بـ (إسم الشركة، الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المشاركة في الدورات التدريبية). بينما يتضمن المحور الثاني فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التكيف الإستراتيجي)، حيث تم قياسه بالاستفادة من مقياس كل من (صفوت، 2017) و(العجمي، 2021) من خلال ابعادها الفرعية الثلاثة، التي تتضمن الابعاد (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتدأوب الإستراتيجي)، وضعت (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 الهيكلية) وتم الاستفادة من مقاييس 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 الندرج الخماسي (Five-Point Likert) لدراسة عبارات ومحاور الدراسة، والذي تتراوح بين (لا تتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) وبأوزان متدرجة من (1) إلى (5) متتالية.

المحور الثاني/ الجانب النظري

أولاً: التكيف الاستراتيجي 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 وبيئاتها الاقتصادية (Schölin, et al., 2022:11). إن تطور التكيف الإستراتيجي، في أدبيات التكيف الإستراتيجي، هناك ما لا يقل عن ثلاث 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 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 للتغيرات الداخلية والإجراءات الموجهة نحو البيئة (Yusof and Aziz, 2010:108). 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 بتكيف 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 و التطوير المنتج 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 الإستراتيجي هي عملية ديناميكية للتكيف مع التغيرات وعدم اليقين (عدم الاستقرار) البيئي للحفاظ على التوافق (المواءمة) 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 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 البيئة 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 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 الإستراتيجي مع الاضطرابات 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، ابتداءً بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في استراتيجية المنظمة وثقافتها والتقانة المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها وإجراءاته، وانتهاءً 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 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 and Aziz,2010: 108).
- ث- يمكن قياس نجاح المنظمة بقياس التكيف الإستراتيجي 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 الإستراتيجي للمنظمات في قدرتها على إعتتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع المتغيرات البيئية وبقائها انشطة فيها (الغالبى 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 والتداؤب الإستراتيجي) وتم استخدامه من قبل كل من (صفوت، 2017: 18-21) و(العجمي، 2021: 16-17). ويتفق الباحث مع هذه الأبعاد كونها أكثر شمولية ومناسبة مع ميدان المبحوث، ويمكن توضيح تلك الأبعاد، وكما يأتي:

أ- تبني التغيير الإستراتيجي (Adopt Strategic Change): ان التغيير الإستراتيجي مفتاح البقاء والنجاح دائم، اذ كانت المنظمات سابقاً تستغرق وقتاً لإدخال تغييرات استراتيجية، فأنة 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 احدث نجاح في تجديد نفسها مع التغيير الاستراتيجي الإبداعي 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 متتالية صداماً، لأن قوى التغيير تأتي من داخل المنظمة وليس من خارجها، أي ان الفعل الإداري للمديرين هو الذي يؤدي الى هذا التغيير، اذ تبدأ بأدراك المديرين له وهنا يجب الإشارة على أهمية ادارة سرعة التغيير اذ يجب ان يكون التغيير في الوقت المناسب واي تأخير في عملية التغيير يجعل من التغيير أقل كفاءة (Naghibi and 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).

ب- 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 مرتبطتين 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) أن 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 للتغير البيئي الكلي. الهدف هو تقليل التهديدات واغتنام الفرص.

ت- التداؤب (التماسك) الإستراتيجي (Strategic Synergy): أكد معظم الباحثين والكتاب والممارسين على أن التداؤب والتعاون الإستراتيجي هما وجهان لعملية واحدة وبالتالي فإن العمل بروح الفريق الواحد بغية تحقيق مخرجات عالية واداء الاعمال بكفاءة وفاعلية عالية يؤدي إلى خلق مفهوم التداؤب الإستراتيجي (شاكر وجمعة، 2015: 179-180). فمن وجهه نظر (الغزالي وآخرون، 2018: 241) أن التداؤب الإستراتيجي هو ظاهرة التعاون المشترك بين العاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة تكون أفضل وأقوى من نتائج العامل الواحد الذي يعمل بمفرده من أجل تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. وإضافة لذلك أيضاً يرى (Ruel, et al., 2007: 278) أن التداؤب الإستراتيجي هو نتيجة عمل وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل من أكبر بكثير من تأثير الأجزاء 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 الإستراتيجي 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 حرجية من المفترض الاهتمام بها عندما يتم العمل بمفهوم التداؤب الإستراتيجي عبر مستويات المنظمة المختلفة. (3) تعد مشاركة المعرفة والمهارات بين المجموعات وفرق العمل أمراً ضرورياً لإيجاد حالة من التداؤب الإستراتيجي 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 and Mahdi, 2022: 63). إن أول من طرح مفهوم البراعة هو (Duncan, 1976) في الكتابات حول التعلم التنظيمي، وهي تستند إلى ملاحظة أن المنظمات تركز إما على مقدرات الاستكشاف أو الاستغلال. إن البحوث حول البراعة تهتم بسلوك المنظمات حول إدارة أعمالها. وعندما استخدم (Duncan) مصطلح البراعة لأول مرة وجد بأن المنظمات تحتاج إلى هياكل متحولة من أجل تحقيق المبادرة وتنفيذ الأبداع (البناء، 2016: 231). إن مصطلح البراعة التنظيمية لوصف عمليتين متناقضتين وغير متوافقتين من الاستكشاف والاستغلال التي تحدث في المنظمات، ويشير الاستكشاف إلى البحث والمخاطرة والتجريب والابتكار، بينما يتعلق الاستغلال بالتنقيح والكفاءة والتنفيذ، أن البراعة المرغوبة تبدو مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بأداء الشركة (Kassotaki, 2022: 1). تعد البراعة التنظيمية نموذج بحث جديد في نظريات المنظمة إذا 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 وحمزة، 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. وأوضح كل من (Hiebl and 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 والأسواق الجديدة وتوليدها دون التأثير على الأسواق الحالية. تلعب القيادة في المنظمات دورًا في تطوير القدرات الديناميكية (Flaih and 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 ممثلي 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 بناء الهيكل المتميز والتكيف مع متغيرات البيئة (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 نسبياً، 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، وتسعى المنظمات لاستكشاف الجديد المنتجات والتقنيات (Ahmed and Al-Kubaisi, 2021:9).

ج- أن البراعة تعمل لمساعدة الوحدات التنظيمية على تحقيق وظائفهم بشكل أكبر تركيزاً 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 الباحثين (Claus, et al., 2021:204-205)، (عواطف، 2021: 152-153)، (Flaih and 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 (Holzl, 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): أن بعد الاستكشاف من الأبعاد المهمة

التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ مهامها واجباتها، وأن هذه المنظمات يمكن أن تستثمر في هذا البعد من أجل تحقيق أهدافها والحصول على مركز تنافسي متقدم مقارنة بالمنظمات العاملة معها في نفس الصناعة التي تبحث عن الفرص الجديدة (العبيدي، 2020: 151). تمثل قدرة المنظمة على التوجه بسرعة نحو الفرص جديدة وجاهزة للتكيف مع الأسواق المتقلبة، 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 والمتميزة البحث والاختلاف والمرونة (Flaih and 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 تشتمل على مهارات غير متطورة والبحث عن معلومات جديدة (Claus, 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 and 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 and Wagner, 2020:2).

ب- براعة الاستغلال (الاستثمار الأمثل للفرص): أن مفهوم الاستثمار الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في البيئة وهي وظيفة 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 وكذلك القدرة على تنويع السلع والخدمات، والتي من شأنها أن تسهم في زيادة الإنتاجية أو رفع 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 فأن المواقف الاستثمارية تميل إلى تفضيل المحافظة والنفوذ من المخاطرة (الباسري 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 and Ulgen, 2018:96).

ت- البراعة الهيكلية (الهيكل المرن- الهيكل المتمايز): 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 الهيكل 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 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 المتميزة للاستغلال والاستكشاف بشكل آني يضمن للمنظمات أن تبتكر وتمنع 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 متغيري البحث (التكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية)
على وفق أطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، أتضح وجود بعض الدراسات التي جمعت بين بعد التكيف الاستراتيجي بعد (التفاعل مع البيئة) وبعد البراعة التنظيمية (اكتشاف الفرص) الممكن واستغلالها أن 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 (Johnson, et al., 2017). ويؤكد (العارضي وحزمة، 2022) إن قدرة المنظمة على إدارات متطلبات الأعمال عن طريق البراعة التنظيمية والتكيف مع المتغيرات البيئية. ويؤكد (Venugopal, et al., 2019) أثر البراعة الاستراتيجية والتنظيمية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية. يقترح

(Ramukumba,2017) يجب على قادة إنشاء نية استراتيجية داخل مؤسساتهم تبرر ضرورة الاستكشاف والاستغلال. وأكد بعض الدراسات السابقة التي جمعت بين الإستراتيجية بشكل عام والبراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، وأكدت على وجود علاقة ارتباط إيجابية وتأثير بينهما على سبيل المثال: بين التخطيط الإستراتيجي والبراعة التنظيمية (Posch and Garaus,2020). تشير الدراسات أخرى بين التوجهات الإستراتيجية والقرارات الموجهة نحو البراعة والبراعة المبتكرة (Kortmann,2014). وذكر (Clauss, et al.,2021) دور خفة حركة الإستراتيجية في مفارقة الاستكشاف والاستغلال. في حين أشار (Konlechner and Guttel, 2023) العلاقة بين التغيير الإستراتيجي والاستكشاف والاستغلال والبراعة.

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	عدد (%)	السمات الشخصية	فئة	عدد (%)
إسم الشركة	آسيا سيل	49 (55.7)	المنصب الوظيفي	مدير عام	1 (1.1)
	كورك تليكوم	30 (34.1)		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)	عدد سنوات الخدمة	مشرف	20 (22.7)
العمر	30 سنة فأقل	4 (4.5)		قائد فريق	16 (18.2)
	31-40 سنة	49 (55.7)		أقل من 5 سنوات	5 (5.7)
	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)	المشاركة في الدورات التدريبية	أكثر من 15 سنة	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)		المجموع	88 (100)
	دكتوراه	0 (0.0)			
المجموع		88 (100)			

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

يظهر من الجدول (2) توزيع أفراد عينة حسب اسم الشركة ان أعلى 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 الاناث 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 أغلبية 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.

ان افراد العينة هم من تحصيل الشهادات علمي يمكنهم من ادراك وفهم واجابة بصورة صحيحة لعيارات الاستبانة، ولكن بنسبة حاملي شهادة الدكتوراه بين افراد عينة البحث تساوي صفرأ.

أما بخصوصي المنصب الوظيفي فإن أعلى نسبة قد جاءت الى (رئيس القسم) ونسبة (31.8%)، ومن ثم (مشرف) بنسبة (22.7%)، ومن ثم (مسؤول الشعبة) بنسبة (21.8%)، ومن ثم (قائد فريق) بنسبة (18.2%)، ومن ثم (مدير مفوض_تنفيذي) بنسبة (4.5%)، وأخيراً تأتي (مدير عام) إذ 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 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 إذ 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 إذ 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، إذ 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 محصوراً 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 الإستراتيجي

ت	الأبعاد	عدد الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات والأبعاد	مستوى التقدير
1	تبني التغيير الإستراتيجي	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	التدأوب الإستراتيجي	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 الإستراتيجي في شركات الاتصالات في محافظة السليمانية، تبين ان متغير التكيف الإستراتيجي تحققت بدرجة عالية وفقاً لأراء عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لمتغير التكيف الإستراتيجي (4.17) وانحراف 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 أبعادها جاءت بمستوى أهمية ترتيبية عالية وبقيم متقاربة جداً، غير انه من نتائج اعلى ظهرت اهتمام وتركيزاً وبمستويات عالية على بعد (التدأوب الاستراتيجي) 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 أنت (التفاعل مع البيئة) بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.24) ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً وبالانحراف المعياري (0.54)، يليها (تبني التغيير الإستراتيجي) بالمرتبة الأخيرة وبوسط حسابي موزون (3.95) ضمن فئة موافق بدرجة عالية وبالانحراف 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 الانحراف والأهمية النسبية وترتيب الفقرات والأبعاد، وعلى النحو التالي:

الجدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لأبعاد البراعة التنظيمية

ت	الأبعاد	عدد الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف 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 والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير التابع (البراعة التنظيمية)	15	4.24	0.39	9.31	84.80	----	عالي جداً

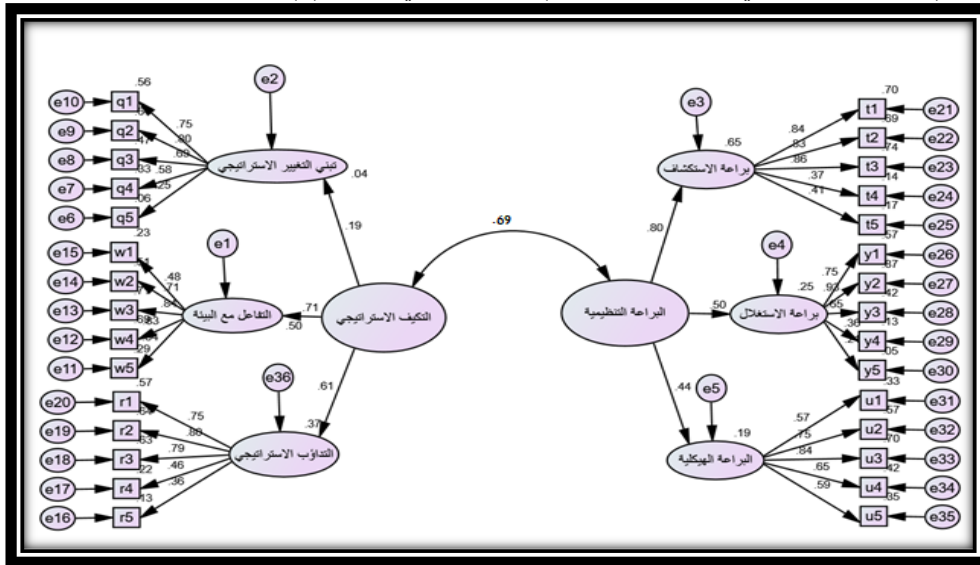
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-28).

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 أهمية وبوسط حسابي موزون (4.26) ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً وبانحراف معياري (0.46)، بينما جاء بعد (البراعة الهيكلية) بالمرتبة الأخيرة من أهمية 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.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: ينص بأنه ((توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين التكيف الإستراتيجي 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 الإستراتيجي والبراعة التنظيمية) كما يظهر في الشكل (2).



الشكل (2): الأنموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث

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

والجدول رقم (5) توضح نتائج ذلك التحليل، وايضاً تم استخدام الباحثة تحليل الارتباط (Spearman Correlation) لغرض 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)
حجم العينة	قيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	نوع العلاقة	درجة العلاقة	
88	0.000	0.69**	طردية	عالي جداً	

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 ومعنوية ذات دلالة احصائية بين التكيف الإستراتيجي والبراعة التنظيمية)).

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

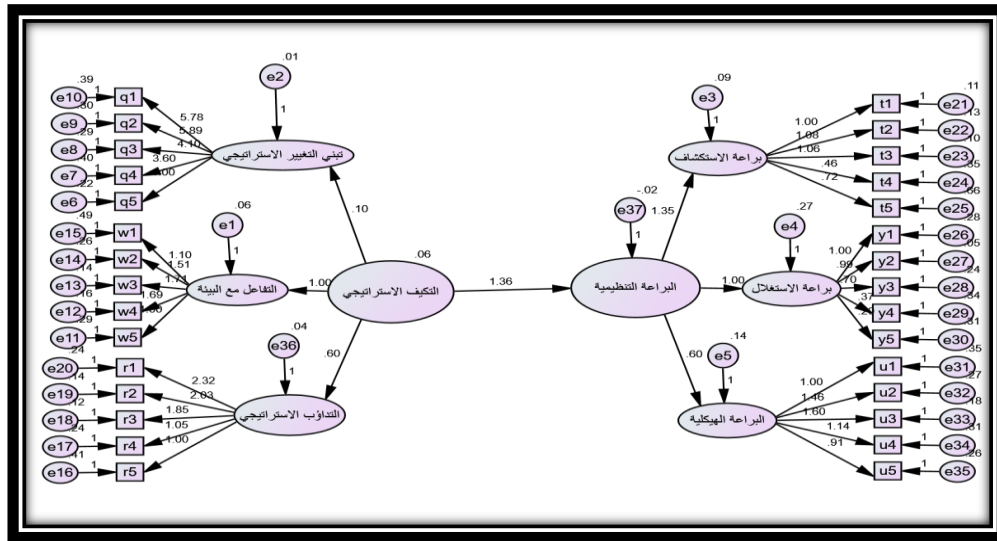
الجدول (6): معامل الارتباط بين التكيف الإستراتيجي بأبعادها والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية (O.A)					أبعاد التكيف الإستراتيجي (D.S.A)	الفرضيات الفرعية
حجم العينة	قيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	نوع العلاقة	درجة العلاقة		
88	0.006	0.294**	طردية	ضعيفة	تبني التغيير الإستراتيجي	الأول
88	0.000	0.588**	طردية	متوسطة	التفاعل مع البيئة	الثاني
88	0.000	0.533**	طردية	متوسطة	التدأوب (التماسك) الإستراتيجي	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 (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، وتدل على وجود علاقة بين أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتدأوب الإستراتيجي) والبراعة التنظيمية، كانت كالاتي: (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 الإستراتيجي 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 الإستراتيجي والبراعة التنظيمية) كما يظهر في الشكل (3).



الشكل (3): النموذج الهيكلي لمعامل التأثير بين التكيف الاستراتيجي والبراعة التنظيمية
 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-28).

والجدول أدنى (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	المتغير المستقل
0.009	2.63	0.517	1.361	1.104	0.48	التكيف الاستراتيجي (S.A)

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

يتضح في الجدول (7)، يبين لنا بان التكيف الاستراتيجي يؤثر 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 (R^2) 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)).

وتتفرغ من الفرضية الثانية، ثلاثة فرضيات فرعية محاولة لاختبار تأثير ابعاد التكيف الاستراتيجي (تبنى التعبير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداوب الاستراتيجي) 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	اختبار المعلمة الانحدار		اختبار النموذج الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	المتغير المستقل/ أبعاد التكيف الإستراتيجي	تأثير
					اختبار (t)			
	دلالة الإحصائية							
0.006	2.847	0.204	0.006	8.108	0.086	0.294	تبني التغيير الإستراتيجي	الاول
0.000	6.746	0.434	0.000	45.508	0.346	0.588	التفاعل مع البيئة	الثاني
0.000	5.836	0.462	0.000	34.056	0.284	0.533	التداوب (التماس) الإستراتيجي	الثالث

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 الآتي:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على "وجود تأثير موجب ومعنوي للتبني التغيير الإستراتيجي 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 (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"، 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 (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 للتداؤب الإستراتيجي في البراعة التنظيمية"، واختبار مدى امكانية قبول هذه الفرضية، يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة بمعامل التأثير، تبين أن القيمة المحسوبة (F) البالغة (34.056) 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 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%) البراعة التنظيمية ناتجة عن التداؤب الإستراتيجي 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 الإستراتيجي 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 الإستراتيجي مسألة مهمة للمنظمة وهي عملية ديناميكية ويسهم في زيادة قدرة المنظمة للتكيف مع التغيرات 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 مزاي التنافسية عن طريق الاستغلال الأمثل 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 الاتصالات بتطوير وتنمية كفاءاتها البشرية.
7. اظهرت نتائج التحليل الوصفي، إن هناك اهتماماً وادراكاً واضحاً والمما بتوافر التكيف الإستراتيجي وأبعادها بدرجات متفاوتة في شركات الاتصالات قيد البحث على وفق آراء مديريها وهذا يؤكد إيمان الشركات الاتصالات بفاعلية هذه الابعاد في تحقيق البراعة التنظيمية.
8. حقق بعد التداؤب الإستراتيجي 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 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 وإدراكاً واضحاً والمأمناً 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 التوجه بسرعة نحو الفرص الجديد والابتكار وتقديم خدمات الجديدة. 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 الميداني، على وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة وعالية بين التكيف الإستراتيجي وأبعادها بالبراعة التنظيمية، وهذا ما يشير إلى كلما زاد الاهتمام بالتكيف الإستراتيجي وأبعادها تحققت البراعة التنظيمية لدى افراد العينة في الشركات الاتصالات في محافظة السليمانية.

11. أوضحت نتائج التحليل الميداني، وجود تأثير طردي وموجب للتكيف الإستراتيجي وأبعادها بشكل منفردة ومجمعة في البراعة التنظيمية، وهذا يؤكد 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. يوصي بأن تركز شركات الاتصالات على توسيع الفرص للإنانث، وتكليفهم للقيام بمهام والأعمال الإدارية 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. ينبغي على الشركات المبحوثة استقطاب الكفاءات الأكاديمية من حملة الشهادات الماجستير والدكتوراه، من اجل توظيف أبعاد التكيف الإستراتيجي في دعم الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى، والبحث عن الفرص واستثمارها بفاعلية، وتصميم هياكل التنظيمية ذات مرونة عالية في إطار البراعة التنظيمية من اجل تحسين الأداء الحالي وتعزيز الأداء المستقبلي.
3. تشجيع الافراد على المشاركة في الدورات والبرامج التطويرية التي تهدف إلى تشجيع القيادات الإدارية وجعلهم أكثر معرفة وخبرة للتعامل مع مختلف التغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لها والتكيف معها إستراتيجياً، مما يؤدي إلى تطوير أعمال بشكل عام ومتميز.
4. من المهم ان تسعى الشركات المبحوثة إلى تفعيل ممارسات 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. يستحسن ان تولي شركات الاتصالات اهتماماً 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 تآزر وتشارك بالجهود للسيطرة على المخاطر والتهديدات التي تواجه الشركات المبحوثة.
7. السعي للحفاظ 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. توصي الشركات المبحوثة بتعزيز البراعة الهيكلية ضمن إطار البراعة التنظيمية، من خلال اقناع المديرين بمواجهة ما يعرف بإعادة الهيكلة لمنظمتهم التي يديرونها، وتقليص المستويات العمودية في منظماتهم، وكذلك إعادة تصميم الوظائف لتدور حول نظام العمل الالقي قادرة على استعاب التغيرات البيئية.
9. يقترح استثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستويين الكلي والجزئي لخدمة أهداف الشركات المبحوثة، مع التأكيد على توثيق العلاقة بين تبني التغيير الإستراتيجي والبراعة التنظيمية.
10. ينبغي تسخير أثر التكيف الإستراتيجي لدعم كل بعد من أبعاده في تحقيق البراعة التنظيمية وتقوية العلاقات الضعيفة وتطويرها لصالح أهداف الشركات.

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 لآراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة نوروز-جامعة دهوك. مجلة تنمية الراقدين، 41 (134)، 199-152.
3. بقة، الشريف ومحلب، فايزة. (2015). تأثير التحليل البيني كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعريرج وسطيف. مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2(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 الابداعية لمنظمات الاعمال: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 12 (30)، 268-247.
7. شاكر، نوري حيدر وجمعة، محمود حسن. (2015). التداوب في العمل وتأثيره في تحقيق اهداف المنظمة: دراسة حالة من امانة بغداد/ دائرة المشاريع. مجلة الادارة والاقتصاد، 38 (105)، 190-173.

8. شبات، جلال إسماعيل. (2022). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات المجتمع المدني دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة. المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية، 4(1)، 1-22.
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)، 105-124.
10. صفوت، ريم محمد عدنان. (2017). اثر ابعاد التكيف الإستراتيجي 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. الطرقي، علاء حسين فاضل وقنديل، احمد محمد رضا والحكيم، ليلي محسن والشمري، احمد عبدالله امانة. (2019). التأثير الوسيط للموانمة 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 وعباس، 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)، 56-75.
13. العارضي، سلام جاسم حمود وحزمة، خيرات عطية. (2022). تحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والاداء المالي لمصارف القطاع الحكومي والخاص. مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1 (12)، 105-118.
14. عبد زيد، ابتهاج حيدر. (2021). التكيف الإستراتيجي وانعكاسه 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)، 145-161.
16. العجمي، حمد عامر حمد عازب. (2021). دور تكييف الاستراتيجيات في تفعيل الاداء الاستراتيجي الشركات النفط الكويتية. مجلة العلوم التربوية والانسانية، 4 (04)، 14-36.
17. عماري، سمير. (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة الاقتصاد والمالية، 8 (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 والرواحنة، 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 (38)، 185-206.
20. الغزالي، فاضل راضي غباش والكرعاوي، حسين علي والجبوري، علي عبود. (2018). الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التدابير الاستراتيجية لعملية الاصلاح 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، 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 لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 16 (63)، 1-45.
- 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, S. N. (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, 6 (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. 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.
10. 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.
11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and Regner, P. (2017). **EXPLORING STRATEGY, TEXT AND CASES. Eleventh Edition.** Pearson. 2-795.
 18. Kassotaki, O. (2022). **Review of Organizational Ambidexterity Research.** SAGE Open,1-22.
 19. 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.
 20. 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.
 21. 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.
 22. Krishnakumar, M. (2015). **Strategy Implementation: Strategic Change Model a Conceptual Frame Work.** National Institute of Fashion Technology, 9(1).
 23. Kuikka, M. (2022). **THREAT PERCEPTIONS AND STRATEGIC ADAPTATION IN 21st CENTURY FINLAND.** Master thesis in military science (strategy). Swedish Defence University.
 24. Kujala, J. (2022). **Strategic adaptation in SMEs.** School of Management. Master's Thesis in Strategic Business Development. Vaasan Yliopisto.
 25. 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.
 26. Mohsin, H. J. (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, 5 (3).
 27. 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.

28. 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.
29. 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.
30. 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.
31. 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.
32. 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.
33. 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.
34. 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.
35. 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.
36. 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
37. 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).
38. 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.

39. 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.
40. Shoo. (2010). **When to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities,** China.
41. Simsek Z. (2009). **Organizational Ambidexterity: Towards AMultilevel Understanding.** Journal of Management Studies. University of Connecticut, 46 (4), 597-624.
42. 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.
43. 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.
44. 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.
45. 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.
46. 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.
47. 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.
48. 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.



الملاحق

جامعة السليمانية
 كلية الإدارة والاقتصاد

م/ استثمارة الإستبيان

تحية طيبة

يسرني ان نضع بين ايديكم الكريمة استثمارة الإستبانة الخاصة بالبحث المرسوم بـ "التكيف الإستراتيجي وتأثيره في البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في شركات الاتصالات المتنقلة في محافظة السليمانية/ 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 الإستثمارة ستستخدم 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 سنة () 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 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 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 التغيرات الضرورية لحصول المنظمة على استراتيجية رصينة تمكنها من مجابهة التغيرات البيئية التي تواجهها (جلاب و مزهر، 2007: 16).

ت	العبارات	اتفق تماماً (5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماماً (1)
1	تبني الشركة سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير.					
2	تبني الشركة إستراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين.					
3	تمكن عمليات الشركة من اتخاذ القرارات بسرعة عند تتغير الظروف.					
4	تقوم الشركة بإجراء 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 بجدية إلى محتوى وكثافة المعلومات، وتنوع المصادر التي يمكن الحصول على تلك المعلومات فيها (العجمي، 2021: 16).

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق 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. التداوب (التماسك) الإستراتيجي (Strategic Synergy):

يعدّ التداوب الاستراتيجي ظاهرة تعكس مستوى التعاون والتكامل بين جميع الإدارات والأقسام داخل المنظمة، حيث يعمل الجميع بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة. ويُنظر إلى هذا النمط من التفاعل التنظيمي على أنه أكثر فاعلية وأقوى تأثيراً من الأداء المنفرد لإدارة أو قسم بعينه، إذ إن العمل الجماعي المنسق يُعزز من كفاءة الأداء الكلي للمنظمة، ويدعم قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة أكثر تكاملاً وفعالية. (Ruel, et al., 2007: 278).

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
11	تتشارك إدارات الشركة بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها.					
12	يتعاون الأفراد العاملون في الشركة من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة.					
13	تتشارك إدارات الشركة في تطوير بعض المنتجات.					
14	تتشارك إدارات الشركة في تسويق بعض المنتجات.					
15	تنصف العلاقة بين إدارات 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 and 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	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تسعي إدارة الشركة الابتكار وتقديم خدمات جديدة.					
2	تبحث إدارة الشركة عن زبائن جديد لتسويق خدماتها.					
3	تمتلك إدارة الشركة مهارات كبيرة عن التنبؤ لتتنبأ الاحتياجات.					

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

2. براعة الاستغلال (الاستثمار الأمثل 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 الخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية (محمد، 2021: 202).

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

3. البراعة الهيكلية (هيكل تنظيمي مرن - الممتايز):

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).

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

اشكركم لتعاونكم معي وبارك الله بجهودكم ...