



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية - بغداد

وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع

للكلية التقنية الإدارية - بغداد

للمدة من

2018 / 11 / 29 - 28

تحت شعار

الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية

لمنظمات الأعمال

المجلد الاول / رقم الايلعاع (641)

البحوث المنشورة محكمت

الفهرست

المجلد الأول

المحور الإداري			
ت	عنوان البحث	اسم الباحث	الصفحة
1	تسويق الذات للكوادر الطبية من منظور لغة الجسد ودوره في تعجيل شفاء الزبون/دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات الصحية في محافظة النجف الاشرف للفترة من 2010-2019	أ.د. مؤيد عبد الحسين الفضل أ.م. اقبال غني محمد	2-24
2	السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات / بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل سممنت السماوة	أ.د. صالح عبد الرضا رشيد م.م. علي عبد الرزاق لفتة	25-55
3	اثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات/بحث استطلاعي في جامعة ذي قار	م.م. طارق كاظم شلاكة أ.م. د. واثق حياوي لايد م.م. رضوان جبار جودة	56-75
4	اثر التوجه الريادي لدى مدراء شركات التأمين في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية	م.م. مروة جمال عمر السيد علي فوزي موسى	76-91
5	الإستراتيجية الممتدة نحو طموحات الطاقة البديلة في العراق/دراسة استطلاعية في ثلاثة مؤسسات ذات العلاقة بالطاقة بمحافظة البصرة	أ.م. د. هاني فاضل الشاوي	92-135
6	الانتاج النظيف واثره في اداء الاعمال/دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية	م.م. جيهان سلمان علاوي	136-157
7	قدرة امن المعلومات للنظام ERP في الحفاظ على العمليات الادارية/دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية-نينوى	أ.د. محفوظ حمدون الصواف م. د. علي عبد الفتاح الشاهر	158-183
8	تحسين اداء العمليات وفق نظرية القيود / دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية	م.م. رؤى علي عبد السادة	184-204
9	مدى فاعلية تطبيق انموذج ادارة تجربة الزبون في شركات الاتصال العراقية/دراسة مقارنة لآراء عينة من العاملين في شركتي اسيا سيل وزين العراق	م. اميرة هاتف حداوي م. دنيا كريم حسن	205-231
10	ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الاداء المتميز/بحث استطلاعي في شركة بغداد للمشروبات الغازية	م.م. ندى ابراهيم نجم	232-258

**السلوك الاستراتيجي للمديرين وإنعكاساته على براعة المنظمات
(بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة)**

م. م. علي عبد الرزاق لفته العبودي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة المثنى

أ. د. صالح عبد الرضا رشيد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة القادسية

المستخلص

يستهدف هذا البحث التحقق من طبيعة العلاقة بين أنواع السلوك الاستراتيجي للمديرين ومستوى تحقيق البراعة التنظيمية من خلال بحث آراء عينة من الملاكات الإدارية المتقدمة من رؤساء أقسام ووحدات إدارية عاملة في معمل سمنت السماوة الذي يضم (400) موظفا وموظفة ، وقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (35) فرداً . وتتكون الاستبانة من جزئين يتعلق الجزء الأول منها بالسلوك الاستراتيجي للمديرين بوصفه متغيراً مستقلاً والذي يتجسد بسلوك (المنقبون والمدافعون والمحللون) ، اما الجزء الثاني فيتعلق بالبراعة التنظيمية بوصفها متغيراً مستجيباً والتي شملت أبعادها كل من (أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار) . وأستخدم الباحثان عددا من الأدوات الإحصائية لعرض وتحليل بيانات البحث كتحليل الانحدار البسيط ومعامل الفا كرونباخ، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري . وقد أظهرت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية يتأثر بسلوك المحللين بدرجة أكبر من غيره من أنواع السلوك الاستراتيجي الأخرى ، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات ذات الصلة بموضوعه .

Strategic behavior of managers and its reflection on organizational ambidexterity

Abstract

This research aimed at verifying the nature of relationship between the types of strategic behavior of managers and the level of achieving organizational ambidexterity through studying the opinions of a sample of advanced administrative staff operating in Samawah Cement Factory in which 400 employees are working . The questionnaire was used as a primary tool for collecting data from the sample that consists (35) members .

The questionnaire includes the strategic behavior of managers as an independent variable, which is embodied in the behavior of (prospectors, defenders and analyzers), and organizational ambidexterity as a dependent variable whose dimensions include exploration and exploitation activities). The researchers used a number of statistical tools to present and analyze the study data such as cronbach alpha coefficient, arithmetic mean, standard deviation, pearson correlation coefficient, and the multiple regression analysis. The results showed that the level of organizational ambidexterity is associated with the analyzers behavior more than other types of strategic behavior, and the study came out with a set of recommendations related to its subject .

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تجسد حالة التناقض في المنظمات حقيقة واقعة لا يمكن الهروب منها، لا بل إن انكارها أو تجاهلها قد يتسبب في مضاعفة نتائجها غير المرغوبة (Bouchikhi, 1998; Lewis,2000) (العطوي ، 2012) . وتسعى المنظمات جاهدة الى ايجاد السبل الفاعلة للتعامل مع هذا التناقض لما له من انعكاسات على نجاحها واستمرارها في بيئة تتسم بالمنافسة الحادة والتغير السريع . وهنا يبرز دور الإدارة العليا بوصفها الجهة المسؤولة عن صياغة استراتيجية المنظمة في خلق حالة من التوازن في أنشطتها الموجهة نحو استثمار مقدراتها الحالية لتحقيق المستوى المطلوب من الكفاءة ، وتلك الموجهة نحو إستكشاف الفرص الجديدة لتحقيق الفاعلية في تحقيق أهدافها وبالتالي بلوغ المستوى المطلوب من البراعة من خلال اختيار السلوك الاستراتيجي المناسب . ومن هنا تتجسد مشكلة البحث في إثارة التساؤل الآتي : هل أن مستوى البراعة التنظيمية يتأثر بالسلوك الاستراتيجي للمديرين ؟ وإذا كان كذلك فما هو نوع السلوك المناسب لتحقيق المستوى العالي من البراعة ؟

ثانياً : أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال التطرق إلى مفاهيم مهمة في الإدارة الاستراتيجية والتي تتمثل في السلوك الاستراتيجي الذي ينتهجه مديروا المنظمات وانعكاساته على قدرة تلك المنظمات على ممارسة أنشطة الأستكشاف والاستثمار فيها . ومن هنا فان أهمية هذا البحث تتجسد في :

- 1- تناوله لمتغيرين مهمين في الحفاظ على بقاء وديمومة المنظمات وتطورها وهما السلوك الاستراتيجي للمديرين والبراعة التنظيمية .

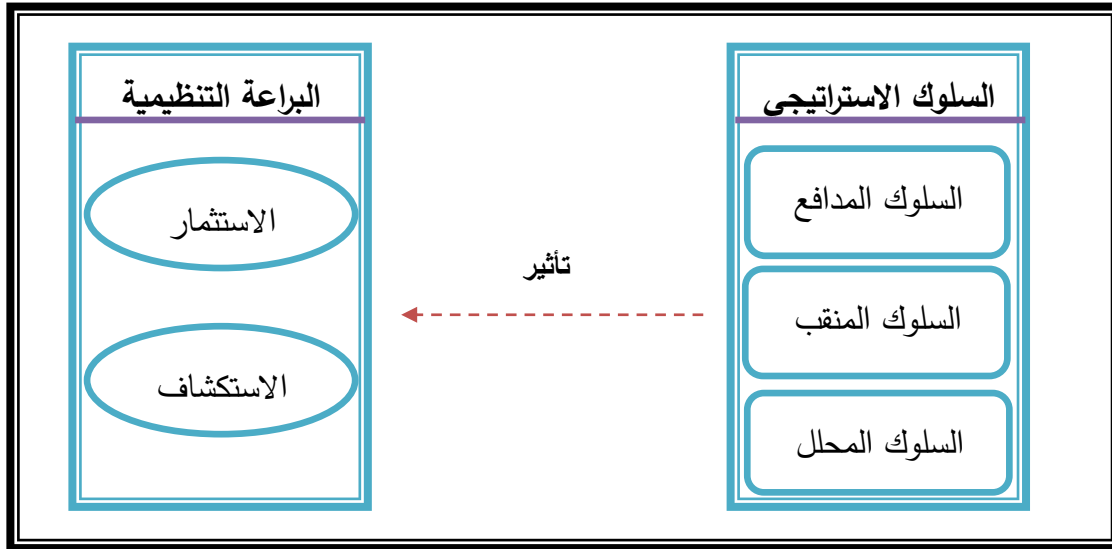
- 2- المساهمة في زيادة فهم وإدراك المديرين في المنظمة المبحوثة لمستوى تأثير السلوك الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية .

ثالثاً : أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- تقديم إطار نظري شامل حول السلوك الاستراتيجي والبراعة التنظيمية .

- 2- التعرف على مستوى ممارسة السلوكيات الإستراتيجية (المدافعون ، المنقبون ، المحللون) من قبل إدارة المعمل موضوع البحث .
 - 3- الكشف عن مدى تحقق البراعة التنظيمية ببعديها (الاستثمار والاستكشاف) في المعمل المذكور.
 - 4- اختبار التأثير المحتمل للسلوك الاستراتيجي بأنواعه في البراعة التنظيمية.
- رابعاً : المخطط الفرضي



الشكل (1)
مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث

- يتضمن البحث فرضية رئيسة واحدة وهي : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنواع السلوك الاستراتيجي في البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً وتتنبثق منها تسعة فرضيات فرعية هي:
1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المنقبين كغير مستقل في بعد الاستكشاف بوصفه متغيراً تابعاً.
 2. يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المنقبين كغير مستقل في بعد الاستثمار بوصفه متغيراً تابعاً.
 3. تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المنقبين كغير مستقل في البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً.
 4. يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المدافعين كغير مستقل في بعد الاستكشاف بوصفه متغيراً تابعاً.
 5. يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المدافعين كغير مستقل في بعد الاستكشاف بوصفه متغيراً تابعاً.
 6. تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المدافعين كغير مستقل في البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً.

7. يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المحللين كغير مستقل في بعد الاستكشاف بوصفه متغيراً تابعاً.

8. يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المحللين كغير مستقل في بعد الاستكشاف بوصفه متغيراً تابعاً.

9. تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المحللين كغير مستقل في البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً.

سادساً : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار معمل سمنت السماوة والذي يعتبر من أهم المنشآت الصناعية في محافظة المثنى ميداناً للبحث الحالي ، وتمثلت عينته بمديري الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية في المعمل المذكور حيث وزع الباحثان (38) إستبانة إسترجع منها (35) إستبانة صالحة للتحليل.

سابعاً : مقاييس البحث ووسائل تحليل البيانات

إستخدم الباحثان الأستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات ، وقد اعتمدت فقراتها على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها. تكونت الأستبانة من قسمين يتعلق الأول بالسلوك الاستراتيجي والتي صيغت فقراته بالاعتماد على دراسة (Conant et al,1990) ، ويتعلق القسم الثاني بالبراعة التنظيمية والتي صيغت فقراتها بالاستناد الى (Jansen,2005) وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية هي :

- 1- معامل الفا كرونباخ : للتأكد من ثبات مقاييس البحث واتساقها الداخلي.
- 2- المتوسط الحسابي : لتحديد الأهمية النسبية ومستوى كل فقرة ومتغير.
- 3- الانحرافات المعيارية : لبيان تشتت إجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي.
- 4- تحليل الانحدار البسيط لقياس علاقة التأثير بين المتغيرين المستقل والتابع .

المبحث الثاني : السلوك الاستراتيجي

أولاً : المفهوم

ينظر إلى الاستراتيجية على أنها الآلية التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها، إذ أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك المنظمات التي تستطيع الاستجابة لتلك المتطلبات بطريقة أكثر فاعلية من منافسيها (Gnjidić,2014:94) ، فالتكيف التنظيمي يمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية ويتضمن عملية مستمرة من صنع الخيارات الإستراتيجية حيث تمتلك المنظمات متسعاً من الحرية والاختيار في كيفية التكيف مع البيئة المتغيرة (Fiol & Lyles,1985:804) ، إذ تنخرط معظم المنظمات في عملية مستمرة لتقييم أهدافها والاستفسار والتحقق من وإعادة تحديد الطريقة التي تتفاعل فيها مع بيئتها، ويتوجب عليها إجراء التعديل والتحسين المستمر في آلياتها لتحقيق أهدافها وتصحيح الهيكل، والعلاقات في صنع القرار، فضلاً عن عملية المراقبة (Martins et al, 2014:396). وعلى الرغم من أن استراتيجيات المنظمات هي

تصنيفات متميزة جداً، فقد سعى الباحثون إلى شرح تلك الاستراتيجيات ومحاولة تمييزها من خلال تجميع الخصائص المتماثلة للسلوك التنظيمي لمنظمات مختلفة تحت قاسم مشترك. وهناك العديد من المحاولات في هذا الشأن، مثال ذلك الدراسات حول المجموعات الاستراتيجية Strategic groups بواسطة (Caves & Porter, 1977); (Harrigan, 1985); (Murray et al., 2002)، والاستراتيجيات التنافسية العامة competitive strategies (Porter, 1980/1985, 1995/1998) وتلك المرتبطة بالتشكيل التنظيمي Organizational configuration (Child, 1972)، ومع ذلك فإن هذه الأنماط الاستراتيجية تمثل الناحية المفاهيمية وليس التجريبية المستمدة من تصنيفات المنظمات والتي تستند عادة على خبرة الباحث في عدد محدود من الصناعات والتي تهدف عادة إلى الاختبار التجريبي لمدى صحة وجدوى الأنماط الاستراتيجية المختلفة (Gnjidić, 2014: 94).

وعلى الرغم من إختلاف الباحثين في وصف الإستراتيجية ، إلا أن أغلب تلك الأوصاف تبرز دورها في ضمان التكيف بين المنظمات والبيئة التي تعمل في حدودها ، وإن هذا التكيف يمكن أن يتحقق من خلال طرائق عديدة تفسر سلوك المنظمات الذي بذل الباحثون جهوداً كبيرة بهدف تصنيفه . ومن تلك المحاولات مصفوفة (Ansoff's, 1977) ، والسلوكيات الإستراتيجية (Miles & Snow, 1978) والاستراتيجيات العامة (Porter, 1986)؛ (Mintzberg, 1988) (Cancellier et al, 2014: 614).

ويعد تصنيف (Miles & Snow) تصنيفاً استراتيجياً فريداً من نوعه لأنه يظهر المنظمة كنظام متكامل من التفاعل الديناميكي مع بيئتها، حيث وصفه (Hambrick, 1983) بأنه أداة التصنيف الأكثر ديمومة، كما أنه يمثل فكرة متكاملة من المدارس الأخرى للإدارة الاستراتيجية (Mintzberg et al., 1998) والتي يمكن من خلالها قياس الاستراتيجية بطريقة مناسبة لمجموعة متنوعة من الأعمال التجارية والصناعية (Shortell & Zajac, 1990). وقد أثبت هذا التصنيف جدواه تجريبياً في معظم الأحيان (Peng et al., 2004)، فضلاً عن سهولة تطبيقه عملياً وإتساقه في التنفيذ (-Wulf et al, 2010: 9); (Desarbo et al, 2005: 49); (Murray et al., 2002)، ودقته في وضع تصور للسلوك الاستراتيجي للمنظمات والذي يعد أحد نقاط قوته الرئيسة (Namiki, 1989)، كما أثبت جدواه في العديد من الدراسات التي أكدت الافتراضات الأساسية للنموذج في ميدان الإدارة الاستراتيجية والتسويق الاستراتيجي (Snow & Hrebiniak, 1980; Hambrick, 1983, 1984; McDaniel & Kolari, 1987; McKee et al., 1989; Shortell & Zajac, 1990; Conant et al., 1990; Zahra & Pearce, 1990; Webster, 1992; James & Hatten, 1995; Evans & Green, 2000; Moore, 2005; Andrews et al., 2006; Slater et al., 2006; Pleshko & Nickerson, 2008; Shannan et al., 2010) (Gnjidić, 2014: 97).

وقد خضع النموذج لاختبارات عديدة لإثبات صحته في مجموعة واسعة من الصناعات بما في ذلك المستشفيات، والجامعات ، والمصارف، والمنتجات الصناعية، والتأمين على الحياة . وقد وجد

الباحثون الدعم المستمر والمتواصل لصحة هذا التصنيف مقارنة بعدة نظم في تصنيف الإستراتيجية والتي قدمت على مدى السنوات الخمسة والعشرين الماضية (Hambrick, 2003:116)، إذ أنه يساعد في تحليل السلوك التنظيمي بغض النظر عن حجم المنظمة (Vasconcelos; Cândido, 2005:02)، (Rossetto, 1998) (Gimenez et.al., 1999). وقد كان محور إهتمام (Miles & Snow) هو دراسة لماذا وإلى أي مدى تختلف المنظمات داخل نفس الصناعة في استراتيجياتها وهياكلها وعملياتها ، وأوضحا النتائج التجريبية المستمدة من أربع صناعات ودرسا الاعتماد المتبادل بين السمات التنظيمية المختلفة كالهيكلي، والتخطيط الاستراتيجي، وإختراق السوق، والعمليات الإدارية، وقوة التوزيع ضمن أنواع مختلفة من السلوكيات الاستراتيجية وتحديد الاختلافات في طرائقها وشدة تطبيقها. وفي ذات الوقت ، فإن النجاح التنظيمي يتوقف على نوعية التكيف الذي تحتاجه الإدارة لتحقيقه لبعض المتغيرات الأساسية ، كالمجالات التنظيمية لأسواق التصنيع والتكنولوجيا التي تخدم المجال المحدد ، والهياكل التنظيمية والعمليات التي يتم تطويرها لغرض التنسيق والسيطرة على تكنولوجيايات محددة، والتي هي مهمة صعبة للغاية بالنظر إلى حقيقة أن البيئة تتغير باستمرار (Miles & Snow, 1978). ويعتقد الباحثان أن المنظمات تطور استراتيجياتها التكيفية بناء على تصورها الخاص للبيئة التي تتنافس فيها وبالنظر إلى أن الأنواع التنظيمية المختلفة لديها تصورات مختلفة حول بيئتها، فأنها تطبق استراتيجيات مختلفة. هذه الاستراتيجيات تسمح للمنظمات الفردية لأن تكون أكثر قدرة على التكيف أو الاستجابة لبيئتها مقارنة بغيرها. ويشير الباحثان إلى أن المنظمات تطور أنماط ثابتة نسبيا من السلوك الاستراتيجي من أجل تحقيق التوافق بينها وبين البيئة التي تعمل ضمن حدودها ، وإن الأنواع الاستراتيجية يتم تحديدها في ضوء مستوى التكيف مع البيئة التنافسية ، ويشار إلى عملية التوافق هذه على أنها عملية الاختيار التكيفي (الخيار الاستراتيجي ل Child) أو دورة التكيف ل (Miles & Snow) (Gnjidić, 2014: 94-95).

وبحسب (Miles&Snow, 1978)، فإن مدخل الخيار الاستراتيجي يرى بأن فاعلية التكيف التنظيمي تعتمد على إدراكه للتحالفات السائدة والظروف البيئية والقرارات في الأسواق، ولأن هذه العملية معقدة وديناميكية فإنه يمكن تقسيمها إلى ثلاث قضايا رئيسة يقع على عاتق الإدارة حلها هي المشكلة الريادية والتي تتعلق بتعريف ميدان المنتج - السوق، والمشكلة الهندسية التي تتجسد باختيار التكنولوجيا والعمليات الخاصة بالإنتاج والتوزيع والمشكلة الإدارية التي تنطوي على إضفاء الطابع الرسمي على هيكل المنظمة وسياساتها وترشيدها (Martins et al, 2014:396). ويرى الباحثان أن السلوك الاستراتيجي هو ذلك السلوك الواعي للمديرين الذي يعبر عن الدراية الواسعة بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ويحدد كيفية الاستجابة لها من خلال إختيار الإستراتيجية التي تحقق لها أفضل موائمة مع بيئتها في ضوء الموارد والقابليات والمقدرات التي تمتلكها .

ثانياً : أنواع السلوك الاستراتيجي

هناك أنواع متعددة من السلوك الاستراتيجي التي يتبعها المديرون لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية حددها (Miles & Snow , 1978) بأربعة وهي :

1 - السلوك المدافع

إن المنظمات التي تنتهج السلوك المدافع (Defender) هي تلك التي تتخذ نهجا أكثر تحفظا وتفضل المنافسة في السعر والجودة بدلا من أن تستثمر بكثافة في تطوير منتجات جديدة ،أي أنها غالبا ما تركز على الأسواق المتخصصة والاهتمام بتحسين كفاءة عملياتها القائمة (Miles et al., 1978)، وبالتالي فإنها تحتاج إلى هياكل أكثر ميكانيكية وتتطلب مزيدا من التنسيق على مستوى المركز (Doty et al.,1993) (Wulf et al,2010:8-9).

ويحقق المدافع الميزة التنافسية من خلال العمل الناجح في الأسواق الحالية مع المنتجات الحالية، مع أدنى مستوى من حالة عدم التأكد بالمقارنة مع أنواع السلوك الاستراتيجي الأخرى . وتستطيع المنظمة إدامة التركيز الداخلي من خلال التركيز على نطاق ضيق من الأسواق والمنتجات المحددة بدقة مع خسارة مقابلة من القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية (Gnjidić,2014: 96). ووفقا لـ (Miles & Snow ,1978) فإن المنظمات التي تتبع إستراتيجية المدافع، يركز فيها المديرون على نطاق العمل الحالي لمنظمتهم من دون البحث عن فرص خارج ذلك النطاق. وتكمن الإستراتيجية في الحفاظ على سمعة كونها من قليلي المبادرة في صناعتها، كما أنها لا تولي اهتماما للتطورات خارج المجال الخاص بها، ومزيد من السعي لاختراق أسواقها الحالية، لذلك يأخذ نموها مكان توخي الحذر. والمديرون المدافعون هم عادة متحفزون ويركزون على أنشطة الإبداع الخاصة بالمنتجات الحالية (Pleshko, 2006) ، ونتيجة لذلك فإنهم كلما واجهوا تهديدا أو فرصة إتجهوا صوب اختيار التجديد في صناعة معينة (Zubaedah et al., 2013:23) (Cancellier et al,2014:615).

2 - السلوك المنقب

المديرون المنقبون (Prospectors) هم على العكس من المديرين المدافعين ، إذ عادة ما يبحثون عن الفرص السوقية باستمرار ، وتجربة الاستجابات المحتملة للتغيرات في البيئة (Miles et al.,1978). والمنظمات المنقبة غالبا ما تكون رائدة في تطوير منتجات جديدة، كونها مهيكلية بطريقة عضوية جداً وبالتالي فإنها تحتاج إلى مستوى عال من اللامركزية (Miles et al., 1978)(Wulf et al,2010:8). وتستطيع المنظمات المنقبة تحقيق الميزة التنافسية من خلال دخولها أسواق جديدة مع منتجات جديدة إبداعية وتبنى تكنولوجيا جديدة بشكل سريع ، وتحافظ هذه المنظمات على التركيز الخارجي من خلال التكيف المستمر مع التغيرات السوقية ، ولكن مع خسائر كبيرة محتملة في الكفاءة التشغيلية (Gnjidić,2014: 96).

3 - السلوك المحلل

السلوك المحلل (Analyzer behavior) هو مزيج استراتيجي من النوعين من السلوك المدافع والمنقب (Gnjidić, 2014: 96) ، إذ يتضمن عناصر من كلا السلوكيات الإستراتيجية للمدافعين والمنقبين ، فالمديرون الذين يتبنون هذا النوع من السلوك يعملون باستمرار على مسح البيئة للحصول على أفكار جديدة ، وتبني تلك الأفكار التي تكون واعدة في المستقبل حيث يحاولون إستكشاف الفرص السوقية الجديدة وفي ذات الوقت يحرصون على خلق قاعدة مستقرة من المنتجات الحالية والزبائن الحاليين (Miles et al., 1978) ، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى بناء هيكل يضمن التوازن بين الاستقلال الذاتي من جهة، والسلطة المركزية من جهة أخرى (Conant et al., 1990; Doty et al., 1993) (Wulf et al, 2010:9).

والمنظمات التي تتبع إستراتيجية المحللين تعمل في نوعين من مجالات السوق - المنتج ، أحدهما مستقر والثاني ديناميكي . ففي الأسواق المستقرة ، تعمل هذه المنظمات بشكل روتيني وكفوء بالاعتماد على الهياكل والعمليات الرسمية. أما في الأسواق الديناميكية ، فإن المديرين في تلك المنظمات يولون الاهتمام لمنافسيهم ويبحثون عن الأفكار جديدة وتبني تلك الأكثر نفعا في المستقبل (Miles; Snow, 1978)(Cancellier et al, 2014:615).

وعلى وفق المحللين فإن التكاليف هي العامل الحاسم في تحديد أي الاتجاهين يمكن تبنيه، فكلما واجهوا تهديدا أو فرصة، فإنهم يتجهون لتقييم الاتجاه الذي يروونه الأنسب لتبنيه على وفق ظروف محددة بدلا من الاختيار المستمر لاتجاه واحد، وهو ما يقوم به كلاً من المدافعين والمنقبين (Zubaedah et al. 2013:24).

4 - السلوك المستجيب

المنظمات المستجيبة هي تلك المنظمات التي تقتصر إلى أي إستراتيجية إستشرافية تطلعية ثابتة، فالمستجيب نادرا ما يعدل إستراتيجيته وسلوكه إلا إذا اضطر لذلك بسبب الضغوط البيئية ، وهو عادة ما يفتقر إلى أي موائمة بين الإستراتيجية والهيكل ، حيث أنه يعمل بشكل أساسي على الاستجابة لتغيرات السوق بطرق متفاوتة ومؤقتة (Miles et al., 1978) (Wulf et al, 2010:9) ، إلا أنه لا يحقق ميزة تنافسية نظرا لعدم وجود صلة واضحة بين الهيكل والإستراتيجية التي يتبعها (Gnjidić, 2014: 96).

المبحث الثالث : البراعة التنظيمية

أولا : المفهوم

في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم التأكد، يعتمد بقاء المنظمات ونجاحها في الأمد البعيد على قدرتها على الانخراط الكافي في أنشطة الاستثمار لضمان نجاحها في الوقت الحاضر والمشاركة الكافية في أنشطة الاستكشاف لضمان بقاءها في المستقبل (Levinthal & March, 1993) . فالمنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تكون بارعة في إدارتها لمتطلبات

الأعمال اليومية في ذات الوقت الذي تستطيع تكيف نفسها مع التغيرات المتسارعة في بيئتها ، بمعنى أن تكون قادرة على التوفيق بين التوترات والمطالب المتضاربة في آن معا. وإذا كانت الدراسات السابقة قد إعتبرت المبادلة بين تلك المطالب أمرا لا يمكن التغلب عليه، فإن الأبحاث الحديثة قدمت مجموعة من الحلول التنظيمية للانتقال من مفهوم المبادلة إلى (قبول التناقض) ، وأصبح الباحثون يزدادون إدراكا لأهمية موازنة التوترات التي تبدو متناقضة (Raisch&Birkinshaw, 2008: 377) ، حيث اقترحوا اعتماد مفهوم البراعة كحل للتغلب على هذه المعضلة. وقد أظهرت الأبحاث أن المنظمات البارعة تتفوق على المنظمات ذات النهج الواحد، وإن القدرة على التكيف مع التحولات البيئية في الوقت المناسب قد أصبحت ليست مفيدة فقط ، وإنما ضرورية أيضاً (Volberda 1998) (Tempelaar,2010:6).

وقد إستعار منظرو المنظمة مؤخرا مصطلح البراعة الفردية (**Individual mbidexterity**) الذي يعبر عن قدرة الفرد على استخدام كلتا يديه بمهارة متساوية لوصف المنظمات البارعة (Lubarkin et al., 2006: 647) (Akdogan et al,2009:18)، إذ تم الإشارة إلى هذا المصطلح لأول مرة من قبل (Duncan ,1976) (Chaharmahali& Siadat,2010:6) في مقالة تاريخية له كثيرا ما استشهد بها كعامل محفز للاهتمام الحالي بهذا المفهوم Raisch & Birkinshaw (2008:375-376) حيث اقترح هيكلا تنظيميا مزدوجا للمنظمات التي ترغب في إتباع نهجين مختلفين من الإبداع ، الأول هو بدء أو تطوير أنشطة إبداعية أي استكشاف الإبداع، والآخر هو تنفيذ أو نشر أنشطة إبداعية أي استثمار الإبداع . وفسر البراعة كمفهوم متتابع تركز المنظمات من خلاله على أي من أنشطة الاستكشاف أو الاستثمار في وقت معين ولكنها تتبع كلا النهجين في المدى الطويل (Tushman& O'Reilly ,1996) .

وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على أداء شيين مختلفين في ذات الوقت (Gibson & Birkinshaw, 2004;Walrave et al, 2010:6) مثل كفاءة التصنيع والمرونة ، والنمطية والإبداع، والتمايز والتكلفة الأقل ، والتكامل العالمي والاستجابة المحلية (Tang,2007:12)؛(Akdogan et al,2009:18)، وعرفها (Tushman& O'Reilly,1996:24) بأنها "القدرة على متابعة كل من الإبداع التدريجي والمنقطع والتغيير في وقت واحد ، ووصف (Tushman& O'Reilly ,1996) المنظمة البارعة بان لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة ، والمنافسة في الأسواق الناضجة في الوقت ذاته (Preda, 2014:71) فالمنظمات البارعة هي عبارة عن أشكال تنظيمية معقدة تتألف من عدة أبنية داخلية غير متناسقة تكون قادرة جماعيا على العمل في وقت واحد من أجل تحقيق الكفاءة على المدى القصير، فضلا عن الإبداع على المدى الطويل (JANSEN,2005:31)، فهذه المنظمات تكون قادرة على التوفيق بين المطالب المتعارضة لبيئات المهام والعمل على تحقيق التوازن والتوازن

بين إستكشاف الفرص الجديدة واستثمار المقدرات الموجودة (Volberda& Lewin,) (Karrer & Fleck,2015:367; Jansen,2005:3; Lubatkin et al., 2006: 647; 2003) ، وهذا ما أكده (Tempelaar,2010:1) (Jansen, 2009) أنها الإجراءات والعمليات التي تقوم من خلالها المنظمات بتعبئة وتنسيق وتكامل الجهود الاستكشافية والاستثمارية، وتخصيص الموارد والأصول وإعادة توزيعها وتجميعها عبر الوحدات المختلفة ، ويصفها Rodriguez & Hechanova,2014:22) بأنها قدرة القادة والفرق والأفراد على ممارسة أنشطة الاستكشاف والاستثمار في آن معا .

وقد ساهمت تيارات الأدب الإداري المختلفة بما في ذلك التعلم التنظيمي، والابتكار التكنولوجي، والتكيف التنظيمي والإدارة الاستراتيجية، والتصميم التنظيمي، في البحث عن كيفية بلوغ البراعة التنظيمية (Raisch&Birkinshaw ,2008: 376). وبرزت وجهات نظر متفاوتة بين مختلف الباحثين الذين اقترحوا استراتيجيات مختلفة لكيفية الوصول إلى البراعة التنظيمية. فقد وصف (March , 1991) البراعة التنظيمية بمثابة مبادلة بين هدفين مختلفين على طرفي سلسلة متصلة وبالتالي وجوب إيجاد التوازن المناسب بينهما على مستوى المنظمة، وهذه مهمة ليست سهلة لأن التركيز على أي منهما سيؤدي إلى تركيز أقل على الآخر. ومع ذلك فقد طرحت الأدبيات في وقت لاحق وجهة نظر مختلفة حول هذا الموضوع ، حيث لا ينظر إلى الأهداف على أنها متناقضة ومعيقة للأخرى ، ولكنها متناقضة ظاهريا ويمكن تحقيق كل منها (Gibson & Birkinshaw, 2004) (Johansson&Trens,2013: 9-10) .

وعلى الرغم من تقديم العديد من وجهات النظر حول آليات تحقيق البراعة، فإن معظم الباحثين يفصل بين البراعة الهيكلية (O'Reilly &Tushman, 2004) والبراعة السياقية (Birkinshaw& Gibson,2004) (Enger et al,2015:10-12) .

وتتطلب البراعة الهيكلية إنشاء هياكل مستقلة لأنواع مختلفة من الأنشطة . على سبيل المثال، يتم إعطاء وحدات الأعمال الجوهرية المسؤولية عن خلق التوافق مع المنتجات والأسواق الحالية ، فيما يتم منح قسم البحث والتطوير ومجموعة تطوير الأعمال وظيفة استكشاف أسواق جديدة، وتطوير تكنولوجيات جديدة ومتابعة اتجاهات الصناعة الناشئة (Birkinshaw& Gibson, 2004: 49) (Raisch & Birkinshaw ,2008: 389) .

وطبقا ل (Gibson & Birkinshaw, 2004:211) يتم تحقيق البراعة في الهياكل التنظيمية من خلال تطوير آليات هيكلية للتعامل مع المطالب المتنافسة التي تواجهها المنظمة من أجل المواءمة والقدرة على التكيف. وقد قدمت أفكار مختلفة بشأن ما ينبغي أن تبدو عليه هذه الآليات الهيكلية. وتشمل تلك الأفكار إقامة شبه هياكل تمكن الوحدات التنظيمية من التناوب بين كلا المطالب المتعارضة (S. L. Brown & Eisenhardt, 1997) والهياكل المعقدة التي تجمع بين العناصر الهيكلية العضوية والميكانيكية (Adler & Borys, 1996; Sheremata, 2000) (Raisch & Birkinshaw, 2008: 389).

وعند استخدام إستراتيجية البراعة الهيكلية ، يتم فصل أنشطة الاستثمار والاستكشاف عن طريق استخدام مجموعات مختلفة أو وحدات أعمال لكل نشاط، مما يمكن من التمييز بين المهام (Andriopoulos & Lewis, 2009; Eriksson, 2012). كما أن تقسيم المهام على وحدات مختلفة يمكن لكل منها تطوير سياق ملائم للاستثمار أو الاستكشاف (Raisch et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2004). وعادة ما تكون وحدة الاستكشاف أصغر حجما وأكثر لامركزية ومرونة مقارنة بوحدة الاستثمار (Johansson & Trens, 2013: 14-15).

ويختلف مفهوم البراعة السياقية بشكل ملحوظ عن المفهوم التقليدي للبراعة الهيكلية لأنها تتحقق من خلال بناء مجموعة من العمليات أو الأنظمة التي تمكن الأفراد وتشجعهم على إصدار أحكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم وقتهم بين المطالب المتضاربة لتحقيق المواءمة والقدرة على التكيف .

وتشير الموائمة إلى الاتساق بين جميع أنماط الأنشطة في وحدة الأعمال ، فهي تعمل معا لتحقيق الأهداف نفسها . ويشير التكيف إلى القدرة على إعادة تشكيل الأنشطة في وحدة الأعمال بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة في بيئة المهمة.

وقد اشارت الأبحاث الأخيرة أن البراعة السياقية (أي الاستكشاف والاستثمار المتزامنين داخل وحدة الأعمال) ليست ممكنة فحسب ، بل هي ضرورية لنجاح الأعمال أيضا خصوصا في المنظمات ذات التكنولوجيا العالية التي ليس لديها في كثير من الأحيان خيار سوى استثمار المقدرات الحالية لتحقيق فوائد تجارية قصيرة الأجل وفي الوقت نفسه استكشاف المقدرات الجديدة لتحقيق النجاح على المدى الطويل (Gibson & Birkinshaw, 2004). ولإغراض هذا البحث ، فإن براعة المنظمة تتجسد في قدرتها على إدارة أنشطة الإستكشاف وأنشطة الإستثمار بطريقة متزامنة وبما يحقق لها أفضل أداء ممكن .

ثانياً : أبعاد البراعة التنظيمية

تشير اغلب الدراسات ذات الصلة بموضوع البراعة التنظيمية الى ان هنالك بعدين لها هما :

1 - الاستثمار

يتمثل جوهر الاستثمار في صقل وتوسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة وتحقيق عوائد إيجابية قريبة والتي من الممكن التنبؤ بها (March,1991:71,85). ويرتبط الاستثمار مع زيادة إنتاجية رأس المال العامل والموجودات وتحسين وصقل القابليات الموجودة والتكنولوجيا، والتوحيد، والروتينية وخفض التكاليف المنتظمة (Koza& Lewin,1998:256) وتتضمن الإبداعات الاستثمارية التحسينات في المكونات والبنى الموجودة والبناء على المسار التكنولوجي الموجود (Benner & Tushman,2002:679). كما يرتبط الاستثمار بالهيكل الميكانيكية والأنظمة المقترنة بشكل محكم واعتمادية المسار والروتينية والرقابة والبيروقراطية والأسواق والتكنولوجيات المستقرة . ويتضمن الاستثمار أيضاً السلوكيات المنظمة التي تتميز بالصلابة والتنفيذ والكفاءة والإنتاج والاختيار (He & Wong,2004:481) .

فالإبداعات الاستثمارية هي إبداعات تراكمية ، وهي مصممة لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الحالية وتبني على المعرفة الموجودة وتعزز المهارات والعمليات والهيكل الموجودة (Jansen,2005:18). فالتركيز على الاستثمار ربما يؤدي إلى تعزيز الأداء على المدى القصير ولكنه يمكن أن يؤدي إلى الوقوع في فخ المقدر لأن المنظمات قد لا تكون قادرة على الاستجابة بصورة كافية للتغيرات البيئية (Raisch&Birkinshaw,2008:377).

وتميل المنظمات الكبيرة إلى تفضيل الاستقرار والقدرة على التنبؤ ووضع الأولوية لحماية ما لديها والنتيجة هي التحيز للاستثمار وبسبب الخوف من وجود الكثير لتخسره ، فالمنظمات الكبيرة القائمة تجد الثقة فيما هو موثوق به والمنخفض المخاطر والمشروعات التي يكون فيها عدم التأكد والإبداعات منخفضة وهناك حاجة لاستثمار مصادر الدخل في الحاضر للاستجابة لاحتياجات السوق الفورية من أجل البقاء على المدى القصير ، ومن ناحية أخرى هناك حاجة إلى استكشاف المعرفة الجديدة لتأمين مصادر الدخل المستقبلية والاستجابة للتغيرات والفرص الجديدة للبقاء على المدى الطويل (Degeryd& Graffner,2013:2) .

ويشمل مصطلح الاستثمار عملية إعادة استخدام وتوسيع المقدرات والتكنولوجيات والنماذج الموجودة (March, 1991) وعادة ما تتضمن العملية بعض الإبداعات التراكمية والتعلم (Gupta et al., 2006). (Johansson&Trens,2013:9) ، والتي هي قريبة من قاعدة المعرفة الحالية للمنظمة والإبداعات المصممة لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الحالية، واستخدام وتطوير الأشياء المعروفة بالفعل (Levinthal & March, 1993 : 105) (Tran,2015:32).

ويرى (March,1991:71) بأن الأنظمة التكيفية التي تنخرط في الاستكشاف مع استبعاد الاستثمار من المحتمل أن تتحمل تكاليف التجريب دون اكتساب الكثير من فوائده ، وقد تجد نفسها

محاصرة في التوازنات المستقرة دون بلوغ المستوى الأمثل ونتيجة لذلك فإن الحفاظ على التوازن المناسب بين الاستكشاف والاستثمار هو العامل الأساسي في بقاء النظام وازدهاره.

2 - الاستكشاف

يشير الاستكشاف إلى أنشطة البحث والتباين والمخاطرة والتجريب والمناورة والمرونة والاكتشاف والإبداع ، وان جوهر الاستكشاف هو التجريب مع بدائل جديدة عوائدها غير مؤكدة وبعيدة وغالبا ما تكون سلبية (March,1991:71,85). حيث يتضمن الاستكشاف الإبداع والبحث الجوهري والاختراع والمخاطرة وبناء قابليات جديدة ودخول مجالات عمل جديدة والاستثمارات في القابلية الاستيعابية للمنظمة (Koza&Lewin,1998:256)، ويرتبط الاستكشاف مع تجريب التكنولوجيات، والأفكار والنماذج والمعرفة، والاستراتيجيات التي تحاول إيجاد حلول جديدة للمشكلات القديمة (Flier,2003:6).

وتعرف الإبداعات الاستكشافية على إنها الإبداعات الجذرية، وهي مصممة لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الناشئة أو الجديدة، كما أنها توفر تصاميم جديدة وتخلق أسواق جديدة وتطور قنوات جديدة للتوزيع وتتطلب معرفة جديدة أو خروجاً عن المعرفة الموجودة (Jansen,2005:17-18). ويتمحور الاستكشاف حول الحاجة إلى التغيير والفرص المتاحة في تغيرات السوق وحالة المنافسة والزبائن والمستخدمين والرأي العام والبيئة وغيرها وتجريب حلول جديدة أو نماذج تشغيل استناداً إلى هذه الفرص (Apilo,2010:117).

ويعتقد (Raisch&Birkinshaw,2008:377) بان الكثير من الاستكشاف قد يعزز قدرة المنظمة على تجديد قاعدة معارفها إلا أنه يدفع المنظمات للوقوع في فخ دوامة لا نهاية لها من البحث والتغيير الغير مجزي (Volberda & Lewin, 2003). ويهدف الاستكشاف إلى قيادة الاتجاهات البيئية الكامنة من خلال خلق تكنولوجيات إبداعية وأسواق جديدة (Lubatkin et al., 2006:647) ويتضمن الاستكشاف والاستثمار اختلافا كبيرا في الهياكل والعمليات والاستراتيجيات والقابليات والثقافات التي يمكن أن تكون لها آثار مختلفة على تكيف المنظمات وأدائها بشكل عام . وهناك فرق آخر بين الاستكشاف والاستثمار هو الهدف الذي توجه إليه المبادرات (O'Reilly & Tushman, 2004) ، والذي قد يكون الزبائن الحاليين وهي سوق قائمة لم توجهها المنظمة بعد ، أو سوق جديدة تماما. كما أن هناك فرق في الوقت بين العمل والنتائج أو الربح من النشاط ، فإن أنشطة الاستثمار تؤدي عادة إلى تحقيق أرباح للمنظمة في غضون فترة زمنية قصيرة ، في حين أن أنشطة الاستكشاف تكون مربحة على المدى الطويل (March,1991)،(Johansson&Trens,2013:9). فعلى (March, 1991) ، فإن نتائج الاستكشاف أقل تأكيدا وأكثر بعدا في الوقت وعن مكان العمل، مقارنة بالاستثمار (Tran,2015:32) . وعلى الرغم من أن كلا من الاستكشاف والاستثمار مهم بالنسبة للأداء التنظيمي وأن معظم المنظمات ترغب في أن تكون قادرة على متابعة كلا النوعين

بالوقت ذاته ، إلا أن ذلك يمكن أن يكون صعباً ويؤدي إلى مجموعة من التحديات . فالتحدي الأول يتعلق بطبيعة كل من هذين النشاطين ، أما التحدي الثاني هو أن الضغوط التنافسية قد تدفع المنظمة لتفضيل نشاط واحد على آخر ، إذ كثيراً ما يكون التركيز القصير الأجل على الاستثمار بدلاً من الاستكشاف ، والتحدي الثالث هو محدودية الموارد ، أما التحدي الأخير فهو أن الهياكل والعمليات التي تعزز الاستكشاف لا تسهل دائماً الاستثمار (Carroll, 2012:64).

المبحث الرابع : الإطار العملي للبحث

يتكون الإطار العملي للبحث من أربعة جوانب رئيسة ، يختص الجانب الأول منه بمقاييس البحث ، حيث يتضمن هذا الجانب تحديد المقاييس المعتمدة مع بيان عدد الفقرات التي تتكون منها ، ويتضمن الجانب الثاني اختبار أداة القياس المستخدمة ، ويهتم الجانب الثالث بالوصف الإحصائي لمتغيرات البحث ، أما الجانب الرابع فيتعلق باختبار الفرضيات

أولاً : مقاييس البحث

تضمن البحث مقياسين رئيسيين هما مقياس أنواع السلوك الاستراتيجي ومقياس البراعة التنظيمية وكل منهما يتكون من عدة أبعاد فرعية والجدول (1) يقدم توضيحاً حول المتغيرات وأبعادها وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات :

جدول (1) الترميز والتوصيف لمتغيرات البحث

المتغيرات الفرعية	sub variables	عدد الفقرات	المصدر
المنقبون	Prospectors	11	(Conant et al,1990)
المدافعون	Defenders	11	
المحللون	Analyzers	11	
الاستكشاف	Exploration	7	(Jansen,2005)
الاستثمار	Exploitation	7	

ثانياً : اختبار أداة قياس البحث

قام الباحثان بالتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث حيث تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (2) ، ويلاحظ من النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين العوامل المكونة للمتغيرين (السلوك الاستراتيجي والبراعة التنظيمية) بأبعادهما مقبولة ، لأن قيمة معامل ارتباط ألفا تعد مقبولة إحصائياً عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.75) في البحوث الإدارية (العبيدي ، 2004: 90).

جدول (2) معامل ارتباط ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغير	البعد	معامل ألفا كرونباخ لكل بعد	ألفا كرونباخ للمتغير
Strategic Behavior	Prospectors	0.87	0.84
	Defenders	0.82	
	Analyzers	0.79	
Organizational Ambidexterity	Exploration	0.75	0.84
	Exploitation	0.94	

ثالثاً : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

1. السلوك الاستراتيجي

يشير الجدول (3) إلى أنواع السلوكيات الاستراتيجية للمتغير المستقل (السلوك الاستراتيجي) والمكونة من ثلاثة أنواع (المنقبون ، والمدافعون ، والمحللون) حسب أنموذج (Conant et al,1990) الذي اعتمده هذا البحث حيث تم إستبعاد استراتيجية المستجيبون ، إذ لا يمكن اعتبارها نوعاً من الإستراتيجية لأنها لا تمتلك خطة متماسكة للتنافس في الصناعة وليس لديها الآليات والعمليات للتكيف مع السوق، إذ عادة ما يكون المستجيب على هذه الحالة ويفشل في تحديد الاستراتيجية بسبب القيادة المركزية-5(Martins & Kato,2010:5); (Martins et al,2014:410) (6)، وكانت نتائج الوصف الاحصائي لأنواع السلوك الاستراتيجي كما يأتي :

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع السلوك الاستراتيجي

Strategic Behavior												General
Prospectors	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	
Mean	2.74	2.91	2.94	3.29	3.83	3.4	3.2	3.07	2.94	2.80	2.77	3.08
Std. Deviation	1.39	1.25	1.37	0.94	1.32	1.02	1.21	1.39	1.01	0.79	1.07	1.16
Defenders	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	
Mean	3.09	3.2	3.71	2.94	3.43	2.85	3.15	3.11	3.69	3.26	3.23	
Std. Deviation	1.32	1.14	1.46	1.29	1.42	1.23	1.42	1.26	1	1.15	1.1	1.25
Analyzers	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	
Mean	3.06	3.34	3.37	3.23	3.23	2.54	3.11	3.57	3.2	4.03	2.8	
Std. Deviation	1.33	1.17	1.39	1.29	1.27	1.13	1.17	1.21	1.1	1.3	1.19	1.23

❖ المنقبون

يظهر الجدول (3) بأن سلوك المنقبون (*Prospectors*) قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.08) وبانحراف معياري عام بلغ (1.16)، مما يشير إلى أن الإجابات الواردة في فقرات هذا البعد يسودها الانسجام والاتساق ، وأن الوسط الحسابي العام يشير الى وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل قيادات المعمل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من المتوسط الفرضي (3).وقد حصلت الفقرة (5) والتي تشير الى أن أحد الأهداف الأساسية لإدارة المعمل هو الالتزام بضمان أن الأفراد والموارد والمعدات اللازمة لتطوير المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة متاحة ويمكن الوصول إليها على أعلى وسط حسابي بلغ (3.83) فيما حصلت الفقرة (1) والتي تشير الى أن المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تتميز بأنها إبداعية وتتغير باستمرار ومجال تطبيقها واسع على أدنى وسط حسابي مقداره (2.74) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) .

❖ المدافعون

يلاحظ من الجدول (3) ان سلوك المدافعون (Defenders) قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.24) وبانحراف معياري عام بلغ (1.25) مما يدل على الانسجام والاتساق للإجابات الواردة في فقرات هذا البعد. ويدل المتوسط الحسابي العام على وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل قيادات المعمل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد. وقد حصلت الفقرة (3) والتي تشير الى (لا تتفق المنظمة الكثير من الوقت لمراقبة ورصد التغيرات والاتجاهات التي تحدث في السوق) على أعلى قيمة للوسط الحسابي بلغ (3.71) ما يؤكد أن هناك قصورا واضحا لدى إدارة المعمل في متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية دون إستباقها والإنتظار لحين حصول المشكلات ومن ثم معالجتها . كما حازت الفقرة (6) والتي تنص على أن المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون في المعمل بأنها مهارات متخصصة وتتركز في مجالات قليلة ومحددة على أدنى وسط حسابي بلغ (2.85) .

❖ المحللون

يشير الجدول (3) الى ان سلوك المحللون (Analyzers) قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.22) وبانحراف معياري عام بلغ (1.23) مما يشير إلى ان الإجابات الواردة في فقرات هذا البعد يسودها الانسجام والاتساق . كما يدل المتوسط الحسابي العام على وجود تقبل ايجابي مرتفع أيضا من قبل قيادات المعمل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد . وقد حصل بعد سلوك المدافعون على أعلى وسط حسابي بالمقارنة مع البعدين الآخرين للسلوك وهذه النتيجة تؤكد ان إدارة المعمل تتبع إستراتيجية دفاعية بسبب عدم قدرة منتجات المعمل على المنافسة في ظل إقتصاد السوق وغياب الحماية للمنتجات المحلية . وقد حازت الفقرة (10) والتي تشير الى أن الهيكل التنظيمي للمنظمة قائم على الأساس الوظيفي على أعلى وسط حسابي بلغ (4.03)، بينما حصلت الفقرة (6) والتي تنص على أن المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون هي مهارات تحليلية تمكنهم من تحديد الاتجاهات السوقية وتطوير منتجات وخدمات وأسواق جديدة على أدنى الأوساط الحسابية من بين الفقرات الأخرى مقداره (2.54) . وقد حصل سلوك المدافعون على أعلى الأوساط الحسابية بين أنواع السلوك الاستراتيجي دالاً على أن المعمل يعتمد استراتيجية دفاعية للحفاظ على مركزه الحالي في السوق .

2. البراعة التنظيمية

يوضح الجدول (4) ابعاد المتغير التابع (البراعة التنظيمية) والمكونة من بعدين هما (الاستكشاف والاستثمار) حسب أنموذج (Jansen,2005) الذي اعتمده هذا البحث وكانت نتائج الوصف الاحصائي لهذه الابعاد كما يأتي :

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية

Organizational Ambidexterity								2.48
								1.01
Exploration	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	General
Mean	1.74	1.66	1.37	1.57	1.51	1.49	1.46	1.54
Std. Deviation	0.81	0.86	0.54	0.93	0.55	0.69	0.69	0.72
Exploitation	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	
Mean	3.57	3.63	3.2	3.14	3.31	3.49	3.69	3.43
Std. Deviation	1.34	1.31	1.14	1.36	1.35	1.25	1.35	1.3

❖ الاستكشاف

يظهر الجدول (4) بأن بعد الاستكشاف (Exploration) قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (1.54) وبانحراف معياري عام بلغ (0.72)، مما يدل على انسجام الإجابات الواردة في فقرات هذا البعد. ويشير الوسط الحسابي العام الى عدم وجود تقبل من قبل قيادات المعمل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اقل من المتوسط الفرضي (3). وحصلت الفقرة (1) والتي تنص على تقبل المنظمة للطلبات التي تتجاوز المنتجات والخدمات القائمة على أعلى وسط حسابي بلغ مقداره (1.74) كما حازت الفقرة (3) والتي تشير الى أن المنظمة تبني منتجات وخدمات جديدة تماما على أدنى وسط حسابي بلغ (1.37) رغم أن كليهما دون الوسط الفرضي البالغ (3) بكثير مما يعكس عدم قدرة المعمل على تقديم منتجات إبداعية وإنعكاس ذلك بشكل سلبي على قدرته التنافسية .

❖ الاستثمار

يلاحظ من الجدول (4) ان بعد الاستثمار (Exploitation) قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.43) وبانحراف معياري عام بلغ (1.3) مما يشير إلى انسجام واتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل المتوسط الحسابي العام على وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل قيادات المعمل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد. وتؤكد هذه النتيجة على أن إدارة المعمل تركز على الأنشطة الاستثمارية أكثر من تركيزها على الأنشطة الاستكشافية وهي نتيجة طبيعية لأعتمادها استراتيجية دفاعية في ظل ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها السوق العراقية ورغبتها في تحقيق الكفاءة وتقليل الكلف بوصفه المؤشر الأكثر أهمية لتقييم المنظمات العراقية حاليا . وقد حازت الفقرة (7) على أعلى وسط حسابي مقداره (3.69) ، فيما حازت الفقرة (3) على أدنى وسط حسابي قدره (3.2) وكلاهما أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ما يعكس ميلا واضحا تجاه استثمار المقدرات الموجودة لدى المعمل لتحقيق الكفاءة دون البحث عن وإستكشاف الفرص الجديدة التي تتطلب إنفاق مبالغ كبيرة في مجال البحث والتطوير وهو ما لا يتوفر لدى المعمل .

أما المستوى العام للبراعة التنظيمية فيمكن حسابه من خلال اعتماد إحدى الطرق الآتية :

1. التوازن كمقدار (Magnitude) : القطب A + القطب B (جمع)

فالمقدار الكبير لمجموع أنشطة الاستكشاف وأنشطة الإستثمار سيمثل نتيجة ايجابية البراعة والمقدار الصغير سيمثل نتيجة سلبية .

2. التوازن كتوازن (Balance) : القطب A = القطب B (تساوي)

فالتوازن بين النشاطين المذكورين (الفارق بين المقدارين معدوم او قليل) سيمثل نتيجة ايجابية (البراعة) وعدم التوازن سيمثل نتيجة سلبية (الفارق بين المقدارين كبير) .

3. التوازن كتداؤب (Synergy) : القطب A * القطب B (تفاعل)

فالتداؤب بين النشاطين (حاصل الضرب كبير) سيمثل نتيجة إيجابية (البراعة) وعدم التداؤب سيمثل نتيجة سلبية (حاصل الضرب صغير) . وقبل المبادرة لتحديد الطريقة الافضل في قياس متغير البراعة فإن هناك حاجة الى التعرف على عملية القياس في كل طريقة من هذه الطرق. فالطريقة الاولى تعتمد على معادلة تستعمل في قياس معظم المتغيرات المتناقضة (مثل البراعة) تعرف باسم معادلة (Bobko & Schwartz,1984). وهذه المعادلة تسمح للشخص بأن يأخذ بالاعتبار القياس الفعلي للاقطاب (الاستكشاف و الإستثمار) بالإضافة الى المدى الذي يؤدي فيه القطبان بشكل متوازن (Balanced)، والمعادلة على النحو الآتي :

$$\text{Polar Variables} = \sum_{1-z} [(k-1) - (|X-Y|)] * [(X+Y)/2]$$

اذ يمثل كل من (X, Y) قطبين متناقضين (انشطة الاستكشاف وانشطة الإستثمار) التي تقاس على أساس مقياس متدرج من 1 الى K (مقياس ليكرت الخماسي). يمثل القوس الاول الاختلاف المطلق او التوازن بين القطبين (X, Y)، اما القوس الثاني فإنه يشير الى معدل (X,Y) ويمثل القوة الاجمالية. وعليه فإن النتيجة العالية لهذه المعادلة تمثل امتلاك متغير قطبي عالٍ (مستوى عالٍ من البراعة).

والطريقة الثانية يطلق عليها طريقة الاضافة (Adding Method) و تتمثل ببساطة بجمع معدل القطبين (انشطة الاستكشاف وانشطة الإستثمار) الذي تم الحصول عليه. والمجموع العالي يمثل مستوى عالٍ من البراعة .

اما الطريقة الثالثة فتعرف بطريقة المضاعف (Multiplying) او ما يطلق عليها بطريقة التفاعل (Interaction). وهذه الطريقة تعتمد على افتراض اساسي مفاده أن كلا القطبين هما متساويان في الاهمية بالنسبة للمنظمة . ويتم حساب مستوى كل قطب وفق هذه الطريقة من خلال تحويل كل قطب الى الصيغة المعيارية (Standardized) او صيغة التمرکز (Centrized) ومن ثم يتم ضربها مع بعضهما البعض، حيث يدل الناتج المرتفع على وجود مستوى عالي من البراعة .

وسيعتمد هذا البحث طريقة الإضافة كونها معتمدة في العديد من الدراسات ومنها دراسة (رشيد وجابر ، 2014) . وعلى هذا الأساس يمكن حساب مستوى البراعة للمعمل قيد البحث من خلال جمع المتوسطين الحسابيين لكل من أنشطة الإستكشاف وأنشطة الإستثمار وكما يأتي:

$$4.97 = (3.43 + 1.54)$$

وهذا يعني أن مستوى البراعة للمعمل كان دون المستوى المطلوب لأن سلم القياس للبراعة يتراوح من (2-10) حيث يمثل الرقم (2) مجموع الحدود الدنيا لمقياس كل من أنشطة الإستكشاف والإستثمار فيما يمثل الرقم (10) مجموع الحدود العليا لهما .

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة : يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لأنواع السلوك الاستراتيجي كمتغير مستقل في البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً "

وتتفرع من هذه الفرضية تسع فرضيات فرعية هي:-

1- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المنقبين كمتغير مستقل في بعد الاستكشاف بوصفه متغيراً تابعاً

جدول (5) معاملات الانحدار لتأثير سلوك المنقبين في الاستكشاف

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.	R Square	F	Sig.
	Beta					
(Constant)		1.486	0.147	0.293	13.654	0.001b
Prospector	0.541	3.695	0.001			

يوضح الجدول (5) أن استراتيجية المنقبين تمارس تأثيراً معنوياً في بعد الاستكشاف وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (13.654) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient) (0.541) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (3.695) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة (R²=0.293). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (29.3%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد ، وهذا يوضح مقدار التأثير لبعد استراتيجية المنقبين في بعد الاستكشاف ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الاولى .

2- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المنقبين كمتغير مستقل في بعد الإستثمار بوصفه متغيراً تابعاً

جدول (6) معاملات الانحدار لتأثير سلوك المنقبين في الإستثمار

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.	R Square	F	Sig.
	Beta					
(Constant)		4.272	0.000	0.248	10.867	0.002 ^b
Prospector	0.498	3.296	0.002			

يوضح الجدول (6) أن استراتيجية المنقبين تمارس تأثيراً معنوياً في بعد الاستثمار وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (10.867) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient)، (0.498) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (3.296) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت القدرة التفسيرية لهذا الإنموذج جيدة نسبياً وفقاً لقيمة ($R^2=0.248$). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (24.8%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد ، وهذا يوضح مقدار التأثير لبعدها استراتيجية المنقبين في بعد الاستثمار ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية .

3- يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المنقبين كمتغير مستقل في البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً .

جدول (7) معاملات الانحدار لتأثير سلوك المنقبين في البراعة التنظيمية

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.	R Square	F	Sig.
	Beta					
(Constant)		4.578	0.000	0.404	22.334	0.000 ^b
Prospector	0.635	4.726	0.000			

يوضح الجدول (7) أن استراتيجية المنقبين تمارس تأثيراً معنوياً في متغير البراعة التنظيمية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (22.334) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient) ، (0.635) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (4.726) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج عالية نسبياً وفقاً لقيمة ($R^2=0.404$). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (40.4%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد ، وهذا يوضح مقدار التأثير لبعدها استراتيجية المنقبين في البراعة التنظيمية ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثالثة.

4- يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المدافعين كمتغير مستقل في بعد الاستكشاف بوصفه متغيراً تابعاً

جدول (8) معاملات الانحدار لتأثير سلوك المدافعين في الاستكشاف

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.	R Square	F	Sig.
	Beta					
(Constant)		11.241	.000	0.461	28.204	.000 ^b
Prospector	-.679	-5.311	.000			

يوضح الجدول (8) أن استراتيجية المدافعين تمارس تأثيراً معنوياً سالباً في بعد الاستكشاف وجاءت هذه النتيجة مغايرة لتوقعات البحث . كما يبين إن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (28.204) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما بلغ معامل

بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient)، (-0.679) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (-5.311) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت القدرة التفسيرية لهذا الإنموذج وفقاً لقيمة ($R^2=0.461$). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (46.1%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد ، وهذا يوضح مقدار التأثير لبعد استراتيجية المدافعين في بعد الاستكشاف ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الرابعة وبشكل جزئي .

5- يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المدافعين كمتغير مستقل في بعد الاستثمار بوصفه متغيراً تابعاً

جدول (9) معاملات الانحدار لتأثير سلوك المدافعين في الاستثمار

Model	Standardized Coefficients	T	Sig.	R Square	F	Sig.
	Beta					
(Constant)		10.732	0.000	0.223	9.495	0.004 ^p
Prospector	-0.473-	-3.081-	0.004			

يوضح الجدول (9) أن استراتيجية المدافعين تمارس تأثيراً معنوياً سالباً في بعد الاستثمار وجاءت هذه النتيجة مغايرة لتوقعات البحث . كما يبين إن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (9.495) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما بلغ معامل بيتا غير المعياري ، (Unstandardized Beta Coefficient) ، (-0.473) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (-3.081) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت القدرة التفسيرية لهذا الإنموذج عالية نسبياً وفقاً لقيمة ($R^2=0.223$). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (22.3%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد ، وهذا يوضح مقدار التأثير لبعد استراتيجية المدافعين في بعد الاستثمار ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الخامسة وبشكل جزئي .

6- يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المدافعين كمتغير مستقل في البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً .

جدول (10) معاملات الانحدار لتأثير سلوك المدافعين في البراعة التنظيمية

Model	Standardized Coefficients	T	Sig.	R Square	F	Sig.
	Beta					
(Constant)		14.799	0.000	0.435	25.435	0.000 ^p
Prospector	-0.660-	-5.043-	0.000			

يوضح الجدول (10) أن استراتيجية المدافعين تمارس تأثيراً معنوياً سالباً في متغير البراعة التنظيمية وجاءت هذه النتيجة مغايرة لتوقعات البحث ايضاً . كما يبين إن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (25.435) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient)، (-0.660) وكانت

قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (-5.043) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة ($R^2=0.435$). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (43.5%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يوضح مقدار التأثير لبعد استراتيجية المدافعين في متغير البراعة التنظيمية ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية السادسة وبشكل جزئي .

7- يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المحللين كمتغير مستقل في بعد الاستكشاف بوصفه متغيراً تابعاً "

جدول (11) معاملات الانحدار لتأثير سلوك المحللين في الاستكشاف

Model	Standardized Coefficients	T	Sig.	R Square	F	Sig.
	Beta					
(Constant)		1.512	0.140	0.169	6.700	0.014 ^p
Prospector	0.411	2.588	0.014			

يوضح الجدول (11) أن استراتيجية المحللين تمارس تأثيراً معنوياً في بعد الاستكشاف . كما يبين إن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (6.700) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient)، (0.411) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (2.588) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة ($R^2=0.169$). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (16.9%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد ، وهذا يوضح مقدار التأثير لبعد استراتيجية المحللين في بعد الاستكشاف ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية السابعة .

8- يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المحللين كمتغير مستقل في بعد الاستثمار بوصفه متغيراً تابعاً "

جدول (12) معاملات الانحدار لتأثير سلوك المحللين في الاستثمار

Model	Standardized Coefficients	T	Sig.	R Square	F	Sig.
	Beta					
(Constant)		2.188	0.036	0.538	38.465	0.000 ^p
Prospector	0.734	6.202	0.000			

يوضح الجدول (12) أن استراتيجية المحللين تمارس تأثيراً معنوياً في بعد الاستثمار . كما يبين إن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (38.465) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient)، (0.734) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (6.202) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج عالية نسبياً وفقاً لقيمة ($R^2=0.538$). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (53.8%) من

الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد ، وهذا يوضح مقدار التأثير لبعد استراتيجية المحللين في بعد الاستثمار ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثامنة .

9- يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المحللين كمتغير مستقل في البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً .

جدول (13) معاملات الانحدار لتأثير سلوك المحللين في البراعة التنظيمية

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.	R Square	F	Sig.
	Beta					
(Constant)		3.016	0.005	0.509	34.260	0.000 ^b
Prospector	0.714	5.853	0.000			

يوضح الجدول (13) أن استراتيجية المحللين تمارس تأثيراً معنوياً في متغير البراعة التنظيمية . كما يبين إن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (34.260) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient)، (0.714) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (5.853) وهي تدل على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة ($R^2=0.509$). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (50.9%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد ، وهذا يوضح مقدار التأثير لبعد استراتيجية المحللين في البراعة التنظيمية ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية التاسعة .

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1- اظهرت نتائج الوصف الاحصائي ان ادارة المعمل تعتمد استراتيجية دفاعية وذلك لعدم قدرتها على المنافسة ضمن اسواق تسودها البضائع الاجنبية المستوردة من مناشئ مختلفة وعدم وجود سياسة حمائية من قبل الحكومة. كما أظهرت ميلا واضحا لممارسة الأنشطة الاستثمارية دون الاستكشافية .

2- لوحظ من نتائج الوصف الاحصائي بان المعمل عينة البحث لا ينفق الكثير من الوقت في مراقبة التغيرات والاتجاهات التي تحدث في السوق ، كما إستعداده للمستقبل يتم من خلال تحديد تلك المشاكل التي اذا ما تم حلها يتم الحفاظ على وتحسين خدمات أو منتجات المعمل أو مركزه في السوق .

3- تبين النتائج أن المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن ليست إبداعية ، كما أنها لا تستجيب لطلبات المتغيرة لهؤلاء الزبائن والتي هي الخاصية المميزة للأسواق الحالية .

4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث بان براعة المنظمات أكثر ما تتأثر باستراتيجية المحللين ، كون البراعة التنظيمية تتضمن الجمع بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار

بطريقة متزامنة وبالتالي حاجتها لأستراتيجية هجينة تجمع بين السلوك الاستراتيجي المنقب والمدافع في آن معا .

5- أشارت مواقف الأفراد عينة البحث بان العاملين لا يملكون المهارات والقدرات التحليلية التي تمكنهم من تحديد الاتجاهات السوقية وتطوير منتجات وخدمات وأسواق جديدة .

6- تبين من نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث ان هنالك تأثيراً سلبياً بين سلوك المدافعين والبراءة التنظيمية .

7- عكست النتائج ميلاً واضحاً تجاه إستثمار المقدرات الموجودة لدى المعمل لتحقيق الكفاءة دون البحث عن وإستكشاف الفرص الجديدة التي تتطلب إنفاق مبالغ كبيرة في مجال البحث والتطوير .

ثانياً :التوصيات

1- يمكن للمعمل موضوع البحث إعتداد أكثر من سلوك استراتيجي في ذات الوقت إذا ما أراد تحقيق البراءة التنظيمية من خلال العمل على إستثمار المقدرات الحالية للمعمل والبحث عن الفرص الجديدة بطريقة إستباقية وبما يتواءم مع متطلبات البيئة المتغيرة بإستمرار .

2- ضرورة قيام المعمل محل البحث بإجراء مسوحات بيئية مستمرة لمراقبة التغيرات والاتجاهات التي تحدث في السوق والعمل على إستشعار المستقبل للكشف عن الفرص الجديدة بهدف إستثمارها وتحديد المواجهة المثلى للتحديات.

3- هنالك حاجة للتركيز على زيادة رضا الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات التي يقدمها المعمل وتوفير إختيارات أكثر لهم وعدم التركيز على التكاليف فقط إذا ما أراد تحسين قدرته التنافسية .

4- ضرورة قيام المعمل بفتح دورات تدريبية لتطوير قدرات العاملين وإكسابهم المهارات المطلوبة لإداء المهام المكلفين بها ، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة لتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة لتحسين المنتجات الحالية .

المصادر

- 1- رشيد ، صالح عبد الرضا، وجابر، ود نجاح ، 2014 ، دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراءة السياقية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد، العدد4.
- 2- Akdoğan, Ş., Akdoğan, A., ve Cingöz, A. , (2009), Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity, Journal of Global Strategic Management, 3(2), pp.17-27.
- 3- Apilo, Tiina, (2010), a model for corporate renewal Requirements for innovation management, unpublished PH.D. dissertation, University of Technology, Lappeenranta, Finland.

- 4- Benner, Mary J., &Tushman, Michael, (2002), Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries, *Administrative Science Quarterly*, (47), pp. 676-706.
- 5- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), pp.47-55.
- 6- Cancellier , Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi, Junior,Elton José Blageski ,Rossetto ,Carlos Ricardo,(2014), Environmental Scanning, Strategic Behavior And Performance In Small Companies ,*Journal of Information Systems and Technology Management* ,Vol. 11, No. 3,pp. 611-628.
- 7- Carroll,Timothy N.,(2012),Designing Organizations for Exploration and Exploitation, *Journal of Organization Design*, Vol. 1, No. 2, pp.64-68.
- 8- Chaharmahali ,Sara Mirzataghi ,Siadat, Seyed Amir, (2010), Achieving Organizational Ambidexterity (Understanding and explaining ambidextrous organizations) , unpublished Master thesis, Department of Management and Engineering ,Linköping University.
- 9- Conant, J . S . ; Mokwa, M. P ;Varadarajan, P. R.,1990,Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance:a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*,v.11,n. 5, pp 365-383.
- 10- Degeryd, Klas, Johan, & Graffner, Per ,Erik,(2013), Barriers to Exploratory Innovation Projects Managing the exploitation bias in large established firms, Master of Science Thesis, Department of Technology Management and Economics, Division of Innovation, Engineering and Management, Chalmers University of Technology,SE-412 96 ,Goteborg, Sweden.
- 11- Desarbo,Wayne S.,Enedetto,C. Anthony Di ,Song, Michael, Sinha,Indrajit,(2005), Revisiting The Miles And Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, And Firm Performance,*Strategic Management Journal*,Vol. 26, No. 1,pp.47-74.
- 12- Enger ,Øyvind, Martinsen, Lasse, Tømmervik ,Emil,(2015), How Ambidextrous Is Your Company's Culture?, unpublished Master thesis, Norwegian University of Science and Technology.
- 13- Fiol, C. Marlene,& Lyles, Marjorie A.,(1985), Organizational Learning, *Academy Of Management Review*, Vol. 10, No. 4,pp. 803-813.
- 14- Flier, B., (2003), Strategic renewal of European financial incumbents: Coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial

intentionality, Erim PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-055-0, and Erasmus University Rotterdam.

15- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp.209-226.

16- Gnjidić, Vladimir, (2014), Researching The Dynamics Of Miles And Snow's Strategic Typology , *Management*, Vol. 19, 1, pp. 93-117.

17- Hambrick ,Donald C.,(2003),On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors , *Academy of Management Executive* ,Vol. 17, No. 4,pp.115-118.

18- He,Zi-Lin, Wong, Poh-Kam,(2004) , Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis ,*Organization Science* ,Vol. 15, No. 4,pp. 481–494.

19- Jansen, Justin, John, Peter, (2005), *Ambidextrous Organizations, A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance*, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.

20- Jansen, Justin, John, Peter, (2005), *Ambidextrous Organizations, A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance*, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.

21- Johansson, Veronica, & Trens, Louise,(2013), *Exploitation and/or Exploration? Barriers for innovation within the construction industry*, Master of Science Thesis in the Master's Programme Design and Construction Project Management, Department of Civil and Environmental Engineering, Construction Management, Chalmers University of Technology. Goteborg, Sweden.

22- KARRER, Daniel and FLECK, Denise,(2015), *Organizing for Ambidexterity: A Paradox-based Typology of Ambidexterity-related Organizational States*,BAR, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, art. 3, pp. 365-383.

23- Koza, Mitchell P.,& Lewin , Arie Y.,(1998), *The Co-evolution of Strategic Alliances*, *Organization Science* ,Vol. 9. No. 3. , pp. 255-264.

24- Levinthal, Daniel A., & March, James G., (1993), *the Myopia of Learning*, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp. 95-112.

25- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F.,(2006), *Ambidexterity and performance in small to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration*, *Journal of Management*, vol.32,No.5, PP. 646-672.

26- March, James G., (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.

27- Markides, C., & Chu, W. ,(2008), *Innovation through Ambidexterity: How to Achieve the Ambidextrous Organization*, In L. Constanzo, & B.

MacKay (Eds.), Handbook of Research on Strategy and Foresight (548),Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

28- Martins, Elvis Silveira, Rosseto, Carlos Ricardo, Lima, Nilton Cesar, Penedo, Antonio Sergio Torres,(2014), Strategic behavior and ambidexterity: a study applied along the Brazilian wineries, Review of Business Management, Vol. 16, No. 52, pp. 392-415.

29- Preda, Gheorghe,(2014),Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage : Toward A Research Model, Management & Marketing Journal , 15 (1), Pp.67-74.

30- Raisch, Sebastian, & Birkinshaw, Julian, (2008), Organizational Ambidexterity : Antecedents, Outcomes, and Moderators, Journal of Management, Vol. 34 No. 3, pp.375-409.

31- Raisch,Sebastian,Birkinshaw,Julian,(2008),OrganizationalAmbidexterity :Antecedents , Outcomes, and Moderators ,Journal of Management, Vol. 34 No. 3,pp.375-409.

32- Raisch,Sebastian,Birkinshaw,Julian,Probst,Gilbert,Tushman,MichaelL.,(2009), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, Organization Science, Vol. 20, No. 4,pp. 685–695.

33- Rodriguez, Raul Pelagio, Hechanova ,Ma. Regina M.,(2014), A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams, Journal of Technology Management & Innovation,Vol. 9, Is.3,pp.21-33.

34- Tang, Xinlin ,(2007) , Inter-organizational relationship portfolio management: a digital enablement perspective of process alignment and process innovationess, unpublished PH.D. dissertation,Robinson College of Business,. Georgia State University.

35- Tempelaar, M. (2010). Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes. Unpublished Dissertation. Erasmus University Rotterdam, ERIM: EPS-2010-191-STR.

36- Tempelaar,Michiel,(2010),Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes ,unpublished PH.D. dissertation ,Erasmus University Rotterdam ,The Netherlands.

37- Tran,Huy Q.,(2015) ,Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation ,Journal of Business & Economic Policy ,Vol. 2, No. 4,pp.31-39.

38- Tushman , Michael L; O Reilly, Charles A,(1996) , Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change ,California Management Review, vol.38,no. 4,pp.8-30.

39- Wulf, Torsten ,Stubner ,Stephan ,Blarr ,W. Henning , (2010) , Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management – Which

Better Predicts Success? ,Annual Conference of the European Academy of Management. Rom, Italien,19.-22. Mai 2010.

40- Zubaedah ,Yasmina ,Fontana ,Avanti ,Afiff, Adi Zakaria,(2013),Revisiting the Miles and Snow Typology,The South East Asian Journal Of Management,Vol.7, No.1,Pp.16-40.

ملحق / مقياس البحث

م / إستبانه

السادة المحترمون

نهديكم أجمل التحيات.....

نشكر سلفا اهتمامكم وتعاونكم في ملئ الاستمارة المرفقة والخاصة بالبحث الموسوم (**السلوك الاستراتيجي للمديرين وأنعكاساته على براعة المنظمات**). وبالنظر لما تملكونه من خبرة ومعرفة بعملكم نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة أمام كل فقرة من الفقرات من خلال وضع علامة(✓) في المكان المناسب لأجابتكم بما ينسجم مع الواقع الفعلي لعملكم ،لذا نتطلع شاكرين إلى تعاونكم معنا وتملؤنا الثقة بدقة إجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

إجابتكم الدقيقة والمتأنية عنصر أساس في صدق النتائج التي سنحصل عليها ، وسيعكس هذا تفهما ووعيا رفيعا للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية ، وسيتعامل الباحثان مع الأجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة.

مع وافر التقدير والاحترام...

م.م. علي عبد الرزاق لفته العبودي

أ.د صالح عبد الرضا رشيد

متغيرات البحث

أولاً: السلوك الاستراتيجي Strategic Behavior:

أ- المنقبون (Prospectors):

العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :					
1- تتميز المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن بأنها إبداعية وتتغير باستمرار ومجال تطبيقها واسع.					
2- الصورة التي تمتلكها منظمتنا هي أنها إبداعية ومبتكرة.					
3- تستثمر المنظمة الكثير من الوقت لمراقبة التغيرات والاحداث التي تحصل في السوق بشكل مستمر.					
4- أي زيادة أو نقصان في الطلب على منتجاتنا وخدماتنا ناجم على الأرجح عن الدخول بقوة إلى أسواق جديدة مع تقديم أنواع جديدة من الخدمات والمنتجات.					
5- أحد أهم الأهداف الأساسية للمنظمة هو التقاضي والالتزام بضمان أن الأفراد والموارد والمعدات اللازمة لتطوير المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة متاحة ويمكن الوصول إليها					
6- يمكن وصف المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون بأنها واسعة وريادية ومتنوعة ومرنة وتمكنهم من التحرك بطريقة مبتكرة.					
7- تستطيع المنظمة حماية نفسها من المنافسين الآخرين من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة باستمرار.					
8- تميل إدارة المنظمة إلى التركيز على تطوير خدمات جديدة أو التوسع في أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة.					
9- تستعد المنظمة للمستقبل من خلال تحديد الاتجاهات والفرص المتاحة في السوق والتي قد تؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات إبداعية في مجال عملها أو لخدمة أسواق جديدة.					
10- هيكل المنظمة موجه نحو الخدمة / المنتج أو السوق .					
11- يمكن وصف الإجراءات التي تستخدمها المنظمة لتقييم أدائها بأنها لامركزية وتشاركية، وتشجع جميع أعضاء المنظمة على الانخراط فيها.					

ب- المدافعون (Defenders):

العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :					
1- تتميز الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن بأنها مركزة ومحددة جيداً ومستقرة نسبياً في المنظمة وفي السوق.					
2- الصورة التي تمتلكها المنظمة في سوق عملها هي أنها تقدم عدداً قليلاً من المنتجات والخدمات الانتقائية والعالية الجودة.					
3- لا تتفق المنظمة الكثير من الوقت لمراقبة ورصد التغيرات والاتجاهات التي تحدث في السوق .					

				4- من المرجح أن تكون الزيادة أو النقصان في الطلب ناجمة عن التركيز الفعلي على تطوير الأسواق التي تخدمها المنظمة حالياً.
				5- إن أحد أهم أهداف المنظمة هو التقاني والالتزام بالحفاظ على التكاليف وإبقائها تحت السيطرة.
				6- يمكن وصف المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون بأنها مهارات متخصصة وتتركز في مجالات قليلة ومحددة.
				7- تستطيع المنظمة حماية نفسها من المنافسين الآخرين من خلال تقديم عدد محدود من الأشياء بطريقة استثنائية.
				8- تميل إدارة المنظمة إلى التركيز والمحافظة على الوضع الآمن من خلال معايير نوعية لمراقبة التكاليف.
				9- تستعد المنظمة للمستقبل من خلال تحديد تلك المشاكل التي إذا ما تم حلها يتم الحفاظ على وتحسين خدمات أو منتجات المنظمة أو مركزها في السوق .
				10- يتم تنظيم المنظمة على أساس الوظائف .
				11- توصف الإجراءات التي تستخدمها المنظمة لتقييم أدائها بأنها مركزية وتقع على عاتق الإدارة العليا في المقام الأول .

ج- المحللون (Analyzers) :

العبارة					لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :									
1- تتميز الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن بان بعضها مستقر تماما ،بينما البعض الآخر إبداعي.									
2- المنظمة لديها صورة في السوقبانها تحتضن الأفكار والإبداعات الجديدة، ولكن بعد تحليل دقيق.									
3- تتفق المنظمة بعض الوقت لرصد التغيرات والاتجاهات التي تحصل في السوق									
4- يرجع السبب في الزيادة أو الانخفاض في الطلب على الأرجح إلى التركيز على الأسواق الحالية ،في حين لا يتم تبني المنتجات أوالخدمات الجديدة إلا بعد تحليل دقيق لإمكانياتها .									
5- إحدى أهم أهداف المنظمة هو التقاني والالتزام والتحليل الدقيق للتكاليف والإيرادات للحفاظ على التكاليف تحت السيطرة، وإنتاج منتجات أو خدمات جديدة ، ودخول أسواق جديدة بشكل انتقائي .									
6- يمكن وصف المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون بأنها تحليلية تمكنهم من تحديد الاتجاهات السوقية وتطوير منتجات وخدمات وأسواق جديدة.									
7- إحدى الأشياء التي تحمي المنظمة من المنافسين الآخرين هو إنه يمكن تحليل الاتجاهات الناشئة بعناية واعتماد تلك التي تثبت احتمالية تحققها.									
8- تميل إدارة المنظمة إلى التركيز على تحليل الفرص المتاحة في السوق واختيار تلك التي لديها إمكانات لأستثمارها فقط ، وفي نفس الوقت، الحفاظ على مركزها المالي الآمن .									

					9- تستعد المنظمة للمستقبل من خلال تحديد الاتجاهات في مجال الأعمال التي أثبتت إستمراريتها على الأمد الطويل من قبل منظمات أخرى ويمكن أن تساعد في حل المشكلات المتعلقة بمنتجات وخدمات المنظمة .
					10- الهيكل التنظيمي للمنظمة وظيفي أساسا، ولكن لديها أيضا هيكل موجه بالمنتج أو الخدمة في الأسواق الجديدة
					11-توصف الإجراءات التي تستخدمها المنظمة لتقييم أدائها بأنها مركزية في الأسواق الأكثر استقرارا ،ولكنها أكثر تشاركية في الأسواق الجديدة أو الناشئة.

ثانيا :البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity:

أ- الاستكشاف (Exploration):

العبارة					
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :					
					1- تقبل المنظمة الطلبات التي تتجاوز المنتجات والخدمات القائمة .
					2-تطور المنظمة منتجات وخدمات جديدة .
					3- تحاول المنظمة إختبار منتجات وخدمات جديدة في السوق المحلية .
					4- تبيع المنظمة منتجات وخدمات جديدة تماما .
					5- غالبا ما تبحث المنظمة عن الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة.
					6-تستخدم المنظمة بشكل منتظم منافذ توزيع جديدة .
					7- بشكل منتظم ، تسعى المنظمة إلى الاقتراب من زبائن جدد في الأسواق الجديدة.

ب- الأستثمار Exploitation

العبارة					
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :					
					1- تحرص المنظمة عادة على تحسين المنتجات والخدمات القائمة .
					2- تتخذ المنظمة وبشكل منتظم تعديلات طفيفة على المنتجات والخدمات القائمة.
					3- تقدم المنظمة المنتجات والخدمات المحسنة في السوق المحلية .
					4- تحسن المنظمة من كفاءة المنتجات والخدمات المقدمة
					5- تعمل المنظمة على زيادة وفورات الحجم في الأسواق الحالية.
					6- توسع المنظمة خدماتها للزبائن الحاليين.
					7- تعتبر المنظمة تخفيض تكاليف العمليات الداخلية أحد الأهداف المهمة لها.