



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة القادسية  
كلية الادارة والاقتصاد

# التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية

دراسة تحليلية في المصارف الأهلية لمحافظة الوسط والجنوب

رسالة مقدمة الى

مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

**زهراء نعيم قاسم**

بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

**جواد محسن راضي**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ




((وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى  
الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ  
صَادِقِينَ<sup>(31)</sup> قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا  
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ))

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة الآية: 31-32


## إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ "التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تحليلية في المصارف الأهلية لمحافظة الوسط والجنوب " والتي قدمتها الطالبة ( زهراء نعيم قاسم ) ، قد جرى تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية - (قسم إدارة الأعمال) وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال ولأجله وقعت.

التوقيع :   
المشرف : أ.م.د. جواد محسن راضي  
التاريخ : / / 2018


### توصية لجنة الدراسات العليا

بناءً على توصية الأستاذ المشرف أشرح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :   
أ.م.د. أسيل علي مزهر  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
التاريخ : / / 2018

### توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على توصية رئيس لجنة الدراسات العليا ، أشرح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع :   
أ.م.د. أسيل علي مزهر  
رئيس قسم إدارة الأعمال  
التاريخ : / / 2018

## أقرار المقوم اللغوي

أشهد أن الرسالة الموسومة بـ " التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تحليلية في المصارف الأهلية لمحافظة الوسط والجنوب " والتي تقدمت بها الطالبة ( زهراء نعيم قاسم ) إلى قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية قد تم مراجعتها من قبلي لغوياً وأصبحت سليمة من الناحية اللغوية.



المقوم اللغوي

أ.م. فائزة عبد الزهرة جامل

التاريخ : / / 2018



إقرار لجنة مناقشة رسالة الماجستير



جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

نقر أننا أعضاء لجنة مناقشة طالبة الماجستير (زهراء نعيم قاسم) قسم إدارة الأعمال  
اطلعنا على التصحيحات والتعديلات التي تم إجرائها من قبل الطالبة والتي تم إقرارها  
في المناقشة من قبلنا فهي جديرة بدرجة ( **جيد جداً** ) في علوم إدارة  
الأعمال وعليه وقعنا .

ت	الاسم	اللقب العلمي	التوقيع	الصفة
1	عامر علي العطوي	أستاذ		رئيساً
2	احمد كاظم بريس	أستاذ مساعد		عضواً
3	عمار عبد الأمير زوين	أستاذ مساعد		عضواً
4	جواد محسن راضي	أستاذ مساعد		عضواً ومشرفاً

ملاحظة (1): ضرورة متابعة كل عضو من أعضاء لجنة المناقشة ملاحظاته ويكون مسؤولاً عنها وفي حالة تعذر احدهم متابعة الملاحظات فيمكنه تخويل احد الأعضاء ليكون بديلاً عنه ولا تروج الا بعد استكمال جميع الملاحظات والإجراءات واستحصال توقيع جميع الأعضاء.  
ملاحظة (2): يرجى التوقيع على الاستمارة بعد الاطلاع على التصحيحات وأعادتها ألياً مع التقدير

مصادقة مجلس الكلية  
صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد على قرار لجنة المناقشة

العميد  
أ.د. مجيد عبد الحسين هاتف  
كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية  
التاريخ / / 2018

# الاعتراف

إلى.....

من عبرتي غولامك واللاماني الحبيبة

وانسج قلبه ليحتوي حلمي حين ضاقت الدنيا، فروضني الصعاب من حلمي

وسار في ظلمة الدرر ليغرس معاني النور والصفاء في قلبي

وعلمني معنى أنا نفسي من أجل الحقيقة والعلم

لنظف أحياء مني ليأفركت أرواحنا إرساها... والدي الحبيب.

زفرء

## الشكر والعرفان

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه سبحانه لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك خلقت فأبدعت وأعطيت فأفضت فلا حصر لنعمك ولا حدود لفضلك وصل اللهم على أشرف عبادك وأكمل خلقك خاتم المرسلين محمد وعلى اله الطيبين الطاهرين خير من علم وأفضل من نصح .

يسعدني وأنا أنهى من كتابه رسالتي بفضل الله ورعايته أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى الأستاذ الفاضل المشرف (أ.م. د جواد محسن راضي) لما أحاطني به من رعاية علميه وأبويه صادقه إذ كان لتوجيهاته وملاحظاته القيمة التي أبدتها ألتأثير البالغ في أبحاز هذا الجهد بالشكل الذي هو عليه الآن، كما يملي ويحتم واجب العرفان أن أتقدم بالشكر للسيد رئيس لجنة المناقشة والسادة أعضاء اللجنة الأفاضل لتفضلهم بقبول مناقشه رسالتي وإبداء الملاحظات التي ستكون موضع اعترازي واحترامي.

وأتقدم بالشكر الى السيد العميد والسادة معاونين لما قدموه من مساعده للطلاب الدراسات العليا وشكري وتقديري الى السيدة رئيس قسم إدارة الأعمال (أ.م. د أسيل علي مزهر). شكري وتقديري لجميع أعضاء الهيئة التدريسية أساتذتي الأفاضل في المرحلة التحضيرية وهم (أ.د إحسان دهش جلاب) و (أ.د حامد كاظم متعب) و(أ.د. عامر علي حسين) و(أ.م. د رحيم جبار ظاهر) و(أ.م. د علي جبران الخفاجي) (أ.م. د حسين فلاح ورد) و(أ.م. د فاضل راضي غباش) و (م.د مهند فائز كاظم) (أ.م عبد الإله جميل وطن) كانوا منهلأ للعطاء الثري طيلة مدة الدراسة.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من راجع هذا الجهد لغوياً وعلمياً واحصائياً. كما وأتقدم بالشكر إلى السادة المحكمين لجهودهم في تقويم استمارة الاستبانة وإبداء ملاحظاتهم القيمة والسديدة التي أغنت الاستبانة. ولايفوتني أن أتقدم بالشكر والثناء إلى السادة مدرء المصارف الأهلية ورؤساء الأقسام في المصارف الأهلية ونواب المدرء في المصارف الأهلية عينة الدراسة لتفضلهم بالإجابة على فقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة ومن الله التوفيق.

كما اشكر أخوتي وزملائي في مرحله الماجستير (سنان وسالم واحمد وزيد وحميدة وأسماء وزينه). والشكر موصول أيضاً لأهل الفضل والعلم من أساتذتي الذين تلمذت على أيديهم ونهلت من علمهم في مرحله البكالوريوس وفقهم الله لكل خير (أ.م. د فاضل عباس و رياض ضياء و م. علاء عبد السلام). ويجلو لي أن أعطر هذه الخاتمة بشكري وتقديري البالغين إلى أمي الحبيبة (حفظها الله) وإخوتي (مرتضى ومصطفى ومجتبي ومحمد صادق وعلي) وذلك لوقوفهم بجاني وتشجيعهم لي ولما بذلوه من جهد وتضحية في تحمل مشاق ومصاعب الدراسة معي، وأدعو من الله أن يحفظهم ويجزيهم عني كل خير .

وأخيراً أسأل الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في إعداد هذه الرسالة ومن الله العون والتوفيق.

الباحثة

## المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة تأثير التوجه الاستراتيجي المتمثل بـ(التوجه نحو السوق ، والتوجه الريادي ، التوجه نحو التكنولوجيا) على البراعة التنظيمية ، ولأجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار عدد من المصارف الاهلية من محافظات الوسط والجنوب (بغداد ، واسط ، بابل ، كربلاء المقدسة ، النجف الاشرف ، القادسية، المثنى ، ذي قار ، ميسان ، البصرة). واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية لإنجاز هذه الدراسة وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها. إذ تم توزيع (162) استمارة استبانة ، وتم الحصول على (152) استمارة صالحة للتحليل، على المدراء ومساعدى المدراء ورؤساء الاقسام في المصارف الاهلية في المحافظات المذكورة اعلاه. واستخدمت الدراسة عدد من الاساليب الإحصائية على سبيل المثال الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون ، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد . وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. ووجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كان اهمها: وجود ادراك وقناعة من قبل المصارف الأهلية بتقبل وتنفيذ الأفكار الجديدة وتحمل مخاطرة ازاء ذلك فضلا عن قيامهم باستخدام تقنيات متطورة واعتماد أحدث المفاهيم المعاصرة وتنفيذ مخرجات البحث والتطوير جميع ذلك ذات تأثير ايجابي على تحسين الخدمات الحالية، فضلا عن تقديم خدمات مصرفية جديدة تمتاز بالأبداع والابتكار. وقد قدمت الدراسة مجموعه من التوصيات من أبرزها : اهمية وجود قسم التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف تقع على عاتق مهمة اجراء المسوحات وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن واجراء البحوث والدراسات لتحديد حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين، فضلا عن تقييم رضا الزبائن ومدى ولاءهم والبحث عن المنافذ التسويقية الجديدة.

**الكلمات المفتاحية :** التوجه الاستراتيجي، البراعة التنظيمية، المصارف الاهلية العراقية.



## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات	ت
أ	الإهداء	1
ب	الشكر والعرفان	2
ج	المستخلص	3
دو	قائمة المحتويات	4
ز - ح	قائمة الجداول	5
ي	قائمة الأشكال	6
ك	قائمة الملاحق	7
2-1	المقدمة	8
4	<b>الفصل الأول : منهجية الدراسة و دراسات سابقة</b>	9
4	المبحث الأول : منهجية الدراسة	10
5-4	أولاً : مشكلة الدراسة	11
6-5	ثانياً : أهمية الدراسة	12
6	ثالثاً : أهداف الدراسة	13
6	رابعاً : أنموذج الدراسة الفرضي	14
7	خامساً : فرضيات الدراسة	15
7	سادساً : وصف مجتمع وعينة الدراسة.	16
13	سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.	17
14	ثامناً : مقاييس الدراسة	18
14	تاسعاً : حدود الدراسة	19
15	عاشراً : التعريفات الإجرائية	20
16	الحادي عشر : منهج الدراسة :	21
17-16	الثاني عشر : طرائق جمع البيانات	22
18	المبحث الثاني : مراجعة الدراسات السابقة	23
18	أولاً : عرض الدراسات السابقة	24
30	ثانياً : مناقشة الدراسات السابقة.	25
35	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة</b>	26
35	المبحث الأول : التوجه الاستراتيجي	27
35	أولاً : التطور التاريخي.	28

الصفحة	المحتويات	ت
38-36	ثانياً :- مفهوم التوجه الاستراتيجي	29
40-38	ثالثاً :- أهمية التوجه الاستراتيجي	30
55-40	رابعاً :- إبعاد التوجه الاستراتيجي.	31
56	الخلاصة	32
57	المبحث الثاني: البراعة التنظيمية:	33
57	أولاً: نبذة تاريخية	34
65-58	ثانياً:- مفهوم البراعة التنظيمية	35
66-65	ثالثاً : البراعة المتتابعة والبراعة المتوازية	36
66	رابعاً : الوسائل الخارجية لتحقيق البراعة .	37
67	خامساً : البراعة الهيكلية.	38
67	سادساً : البراعة السياقية	39
72	سابعاً : عناصر البراعة التنظيمية.	40
77	الخلاصة	41
78	المبحث الثالث: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.	42
78	أولاً : تمهيد.	43
79	ثانياً : العلاقة بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.	44
84	ثالثاً : العلاقة بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية.	45
85	رابعاً : العلاقة بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية.	46
88	الخلاصة	47
90	<b>الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة</b>	48
90	توطئة	49
91	المبحث الأول : التحليل الإحصائي الوصفي	50
91	أولاً: استبانة الدراسة وجمع البيانات	51
92	ثانياً: المعلومات الديموغرافية	53
96	ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	54
98	رابعاً: ثبات مقياس الدراسة	55
99	خامساً: التحليل العاملي	56
106	سادساً: التحليل الوصفي	57
113	المبحث الثاني: التحليل الاستدلالي	58
113	أولاً: اختبار فرضيات الارتباط	59

الصفحة	المحتويات	ت
115	ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية	60
124	<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمحددات والدراسات المستقبلية.</b>	61
124	المبحث الأول: الاستنتاجات.	62
128	المبحث الثاني: التوصيات.	63
131	المبحث الثالث: المحددات والدراسات المستقبلية.	64
134	<b>المصادر</b>	65
134	أولاً: المصادر العربية.	66
144-135	ثانياً: المصادر الأجنبية.	67

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
12	مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل	1
14	مقاييس الدراسة.	2
15	التعارف الإجرائية للمتغيرات الرئيسية والفرعية الدراسة.	3
19-18	عدد من الدراسات العربية التي تناولت التوجه الاستراتيجي	4
24-20	عدد من الدراسات الأجنبية الخاصة بالتوجه الاستراتيجي	5
26-24	عدد من الدراسات العربية التي تناولت البراعة التنظيمية .	6
30-26	عدد من الدراسات الاجنبية التي تناولت البراعة التنظيمية	7
50	مفاهيم التوجه نحو الريادية.	8
55	مفهوم إبعاد التوجه الاستراتيجي.	9
62-61	مفهوم البراعة التنظيمية لعدد من الباحثين والكتاب .	10
70	التمييز بين البراعة الهيكلية والبراعة السياقية من حيث دور ومهارات وكيفية انجاز البراعة التنظيمية.	11
87	التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية	12
92	الفئات العمرية للمدراء في المصارف الأهلية عينه الدراسة .	13
93	عدد ونسبة النوع الاجتماعي للمدراء في المصارف الأهلية	14
94	عدد ونسبة المؤهلات العلمية لدى منتسبي المصارف	15
95	عدد ونسبة سنوات خدمة منتسبي المصارف في المصارف الاهلية	16
95	عدد ونسبة المناصب الوظيفية لمدراء المصارف في المصارف الاهلية.	17
97	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	18
98	معاملات الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة	19
99	معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمقياس الدراسة .	20
100	مؤشرات جودة المطابقة	21
101	مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد محور التوجه الاستراتيجي	22
102	الاوزان الانحدارية الموزونه للتحليل العاملي التوكيدي.	23
103	الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد محور التوجه الاستراتيجي	24







## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
6	مخطط الدراسة الفرضي	1
36	مراحل تناول التوجهات الاستراتيجية في أدبيات الإدارة.	2
42	إبعاد التوجه الاستراتيجي.	3
49	إبعاد التوجه نحو السوق.	4
68	العلاقة إدارة الأداء والدعم الاجتماعي.	5
72	تزامن البراعة الاستكشافية مع البراعة الاستثمارية.	6
74	سلوك البراعة من خلال التوزيع المكاني.	7
76	آليات التمكين للبراعة التنظيمية.	8
81	التوجه نحو السوق القائم على الاستجابة والاستباقية.	9
82	الأهداف المتسلسلة التي يسعى الى تحقيقها كل من الابداع الاستثماري والاستكشافي.	10
85	العلاقة بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية	11
86	العلاقة بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية	12
93	توزيع الذكور والإناث بناء على التكرارات.	13
94	نسب المؤهلات العلمية التي يتمتع بها مدراء المصارف	14
96	إعداد المشاركين في الاستبيان بناء على المنصب الوظيفي	15
102	التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي.	16
104	نتائج التحليل التوكيدي للإبداع الاستكشافي والإبداع الاستثماري.	17
116	علاقته التأثير بين بعد التوجه نحو السوق MO والبراعة التنظيمية AO	18
118	علاقته التأثير بين بعد التوجه الريادي EO والبراعة التنظيمية AO	19
120	علاقته التأثير بين بعد التوجه التكنولوجيا TO والبراعة التنظيمية AO	20
121	قوة تأثير كل بعد من ابعاد التوجه في البراعة التنظيمية	21

## قائمة الملاحق

الملاحق	عنوان الملاحق
1	أسماء السادة المحكمين
2	استبانة الدراسة
3	تفاصيل المقابلات الشخصية
4	كتاب تسهيل مهمة

## المقدمة

ينطوي عالم المستقبل على تحديات تفوق التحديات التي يشهدها عالمنا الحاضر كماً ونوعاً، إذ أن عملية ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال وما تتطلبه من ضرورة تخطيط عمليات التكيف المستمرة للمنظمات وتوجيهها من أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق القيادات الإدارية في المنظمات المختلفة، إذ تمثل هذه الشريحة الحلقة الأهم في السلسلة الإدارية لأنهم المعنيون بصنع الاستراتيجية واتخاذ القرارات بشأنها، ومع تزايد دور القيادات الإدارية في المرحلة الراهنة وأهميته بفعل السرعة في معدلات التغير البيئي، والزيادة في تعقد المنظمات، فإن الواقع يكشف عن ضرورة توافر قيادات إدارية ذات رؤية واسعة تتوافق مع التفكير الخلاق والإبتكاري في رسم التوجه الاستراتيجي الذي يعدّ أداة لتنسيق الجهود جميعها في المنظمة من خلال رسم محور أساسي لتحقيق الاتصال المؤثر بين المستويات الإدارية، إذ يمثل التوجه الاستراتيجي الخطوط العريضة لاستراتيجيات المنظمات عندما تتخلى عن تفاصيل محتوى الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية.

وقد تم تشخيص التوجه الاستراتيجي باعتباره عنصر اساسي لنجاح المنظمة، وبالتالي كان موضوعاً للكثير من البحوث في مجال ادارة التسويق والمنظمة ( Li, et al; 2008, Slater, et al, 2006 Alpkhan., et al, 2012 ) ، تعد رؤية القيادات الإدارية بداية التوجه الذي يقود حركة المنظمة نحو هدفها المقصود. لأجل البقاء والنمو في بيئة متغيرة يتطلب الأمر أن تكون للمنظمة القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة من اجل تحقيق الانتقال بأداء المنظمات إلى مستويات أداء عاليه من خلال تبني الأساليب الإدارية التي تقود إلى ناصية التفوق والنجاح.

وانطلاقاً مما سبق وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها احد تلك التوجهات التي من خلالها تستطيع منظمات الاعمال مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها من اجل بقائها واستمرارها في اداء اعمالها، وان الكثير من الأبحاث المتعلقة بالبراعة التنظيمية تناولت سلوك المنظمة من حيث التوجه والهيكل والعمليات (Raisch and Birkinshaw, 2008:377)، وكيف يجب أن تتكيف لتحقيق السلوك الموجه نحو الاستثمار - والاستكشاف (Simsek,2009:599). هذه العوامل عادة ما تكون جزءاً من القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا

(Lyles&Schwenk,1992)، وبالتالي فإن هناك حاجة لإجراء تقييم إضافي عن البراعة التنظيمية من منظور استراتيجي. الأهم من ذلك، هو أن المفهوم الضمني بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية مختلف في عدد من الأبعاد ذات الصلة. لهذا، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى مساهمة الإدارة العليا في موضوع التوجه الاستراتيجي لدى مجموعة من المصارف الأهلية في المحافظات الوسطى والجنوبية في تعزيز البراعة التنظيمية في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الكبيرة التي تواجهها هذه المصارف.

ومن أجل أنجاز المضامين تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول تتناول الفصل الاول منهجية الدراسة والدراسات السابقة ، بينما كرس الفصل الثاني للإطار النظري للدراسة ،وخصص الفصل الثالث للجانب العملي للدراسة، وأختتمت الدراسة بالفصل الرابع الذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات.



## الفصل الاول

المبحث الاول : منهجيه الدراسة

المبحث الثاني : مراجعه للدراسات  
السابقة

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

#### أولاً : مشكلة الدراسة

منذ العقد الماضي ، بدأت المنظمات تولي اهتماما أكبر لأهمية القدرة على التكيف بسبب الانكماش التكنولوجي والاضطرابات السياسية والأزمات الاقتصادية الحاصلة في الآونة الأخيرة. تعد القدرة على التكيف من السمات الهامة التي توفر لجميع المنظمات الناجحة القدرة على التحرك ، وبالتالي تمكينها من التحرك بسرعة نحو الفرص الجديدة ، حتى تتمكن من التكيف مع الأسواق المتقلبة وتجنب الرضا عن الذات. من ناحية أخرى ، فإن القدرة على التكيف وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح المطلق. يجب على المنظمات أن تكون مبتكرة واستباقية. ما هو أكثر من ذلك؟ يجب أن يتفوقوا في استغلال قيمة أصولهم الخاصة من خلال طرح نماذج العمل الحالية بسرعة وتقليص تكاليف العمليات. من أجل النجاح على المدى الطويل ، تحتاج الشركة إلى إتقان كل من الاستكشاف والاستغلال ، وهي سمات يمكن أن يشار إليها بـ (البراعة التنظيمية). إذ تسعى الشركات إلى إيجاد طرق للتكيف مع التغيرات البيئية. وفي الوقت نفسه، وبينما يستكشفون أفكارًا وعمليات جديدة وحتى أسواقًا جديدة ، يقومون كذلك بتطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والزبائن. فضلا عن ذلك تحتاج المنظمات أيضا إلى استقرار للاستفادة من الكفاءات الحالية واستغلال المنتجات والخدمات القائمة.

كما ينظر الى التوجهات الاستراتيجية كمبادئ اساسية لتوجيه والتأثير على أنشطة المنظمة وتوليد السلوكيات التي تهدف إلى ضمان سلامة أداء المنظمة. هذه المبادئ يمكن أيضا أن تقوم بتوجيه أنشطة المنظمة. ويرى بعض الباحثين أن التوجه هو تمثيل للثقافة التكيفية لمنظمة ما والتي تقود تفاعلها مع بيئتها . ومن خلال توجيهها نحو تحقيق البراعة التنظيمية يتطلب توجه استراتيجي ام ان يكون توجهها نحو السوق او توجهها رياديا فضلا عن التوجه نحو التكنولوجيا لضمان استثمار الفرص الحالية وكذلك استكشاف الفرص المستقبلية بشكل متوافق، وقد جاء هذا البحث للتحقق من العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكنولوجيا) والبراعة التنظيمية في قطاع المصارف للمحافظات الوسطى والجنوبية. وقد تناولت الدراسات السابقة علاقة البراعة التنظيمية بالأداء او البراعة التنظيمية والاداء الانتاجي او الشركات الصناعية او اداء الشركات المحترفة وباعتبار البراعة التنظيمية متغيرا مستقلا وليس متغيرا تابعا. كما لم تناولت عدد من الدراسات سواء كانت عربية أو

انكليزية متغيرات الدراسة الرئيسية (التوجه الاستراتيجي والبراءة التنظيمية) بالأبعاد الفرعية الثلاث للتوجه الاستراتيجي ، بل وجدت هناك دراسات تناولت المتغيرات الفرعية للتوجه الاستراتيجي مثل التوجه نحو السوق والتوجه نحو الريادة والتوجه نحو التكنولوجيا كل على حده مع البراءة التنظيمية.

اما القيمة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية الى تقديمها في مجال البحث العلمي تتضمن الى اي مدى تتوفر لدى الإدارة العليا القدرة على صياغة التوجه الاستراتيجي لتحسين قابليات المنظمة في التكيف مع تغيرات البيئة والتي تنعكس إيجابا على البراءة التنظيمية والمتمثلة باستثمار واستكشاف الفرص.

### الأهمية النظرية:

تتلخص الأهمية النظرية في استعراض ومناقشة آخر المستجدات العلمية والإسهامات المعرفية في مجال التوجه الاستراتيجي والبراءة التنظيمية في محاولة لاستعراض أبرز النماذج المفاهيمية التي تفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وتتلخص بـ :

- 1- ما هو التوجه الاستراتيجي للمصارف عينة لبحث ؟
- 2- هل يؤثر التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه المصارف على مستوى البراءة التنظيمية ؟
- 3- إن معظم الدراسات السابقة حاولت إن تركز على أبعاد منفردة، كالعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإبداعي (Reulink, 2013) أو التوجه الاستراتيجي وإبداع المنتج (Spanjol,2012) او التوجه الاستراتيجي وأداء الأعمال (Ho,2014) في حين إن هذه الدراسة سوف تقدم نموذجا تكامليا بين البعدين (التوجه الاستراتيجي والبراءة التنظيمية) وفي بيئة المصارف الأهلية.

### ب. الأهمية التطبيقية :

يمكن تحديد الأهمية التطبيقية في محاولة اختبار أنموذج وفرضيات الدراسة لدى المصارف الاهلية المبحوثة وذلك من خلال استبانة لقياس التوجه الاستراتيجي والمتمثل بـ (التوجه نحو السوق ، التوجه نحو التكنولوجيا ، التوجه الريادي) لغرض تعزيز واستدامة البراءة التنظيمية. ويمكن تحديد الأهمية التطبيقية للدراسة بالاتي:

1. من خلال المراجعة للأدبيات الإدارية السابقة وجدت الباحثة عدد قليل من الدراسات التي وظفت هذه المدخل (التوجه الاستراتيجي) في دراسة البراءة التنظيمية خصوصا في القطاع المصرفي، لذلك تُعد هذه الدراسة مساهمة جديدة ضمن البيئة العراقية وتحديداً ضمن القطاع المصرفي.

2. أثبتت الدراسات إن التوجه الاستراتيجي يرتبط مع مجموعة من المخرجات والنتائج والتي تنعكس إيجاباً على قدرة المنظمة على الإبداع. ومن ثم تكمن هذه الدراسة لإيجاد النموذج الذي ربما يسهم في تحسين قدره المنظمة على الابداع الاستثماري والاستكشافي.

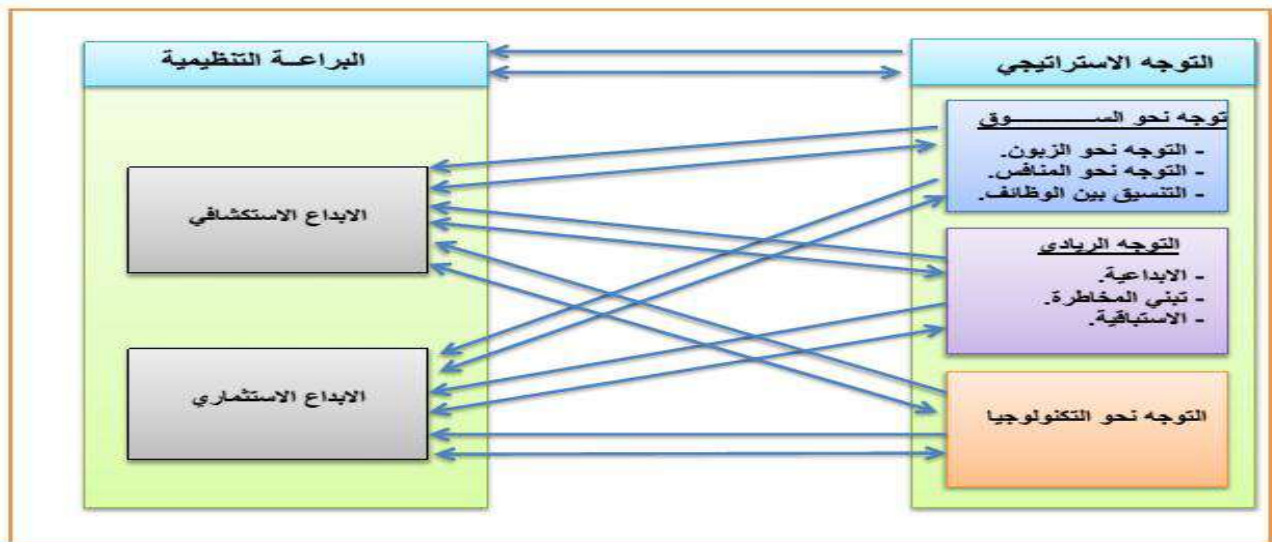
### ثالثاً : أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فان الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في تحديد الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية ، كما ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف الأخرى منها:

1. التعرف على التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه المصارف عينة البحث.
2. الكشف عن مستوى البراعة التنظيمية لدى المصارف عينة البحث.
3. اختبار طبيعة ونوع وقوة علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي معبراً عنه بـ (التوجه نحو السوق ، والتوجه نحو التكنولوجيا ، والتوجه الريادي) والبراعة التنظيمية في المصارف الأهلية في عدد من المحافظات الوسطى والجنوبية.
4. اختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) لدى عينة من المدراء في عدد من المصارف الأهلية العاملة في المحافظات الوسطى والجنوبية.

### رابعاً : أنموذج الدراسة الفرضي

يوضح الشكل (1) الاتي انموذج الفرضي للدراسة :



الشكل (1)

ارتباط  
تأثير

خامساً : فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الاولى.

\*H1: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية وكالاتي :

H1a: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.

H1b: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية.

H1c : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية.

\*H2: توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية عدد من الفرضيات الفرعية وكالاتي:

H1a: توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.

H1b: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية.

H1c: توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية.

سادساً : وصف مجتمع وعينة الدراسة.

أ. مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة عدد من المصارف الأهلية التي شملتها الدراسة في المحافظات الوسطى والجنوبية :

1. مصرف الخليج التجاري: تأسس مصرف الخليج التجاري كشركه مساهمه خاصة بموجب شهادة التأسيس المرقمة م. ش 2007\10\20 المؤرخة في 1999\10\20 الصادرة من دائرة تسجيل الشركات وفق قانون الشركات رقم (21)لسنه 1979 المعدل برأسمال قدره (600)مليون دينار مدفوع بالكامل، باشر المصرف ممارسه أعماله عن طريق الفرع الرئيسي بتاريخ 2000\2\1 بعد حصوله على أجازة ممارسه الصيرفة الصادرة من البنك المركزي العراقي المرقمة ص. 115\3\9\A والمؤرخة في 2000\2\7 وفق أحكام قانون البنك المركزي المرقم (14) لسنه 1976 الملغى ليمارس المصرف أعمال الصيرفة الشاملة. بلغ عدد فروع المصرف لغاية الفترة المنتهية في 31 كانون الأول 2015(24) فرعاً داخل البلاد ، تسعه منتشرة في مناطق محافظته



بغداد وخمسه عشر فرعاً منتشرة في محافظات الأخرى. أما أهم أهداف المصرف كانت: (1) تعبئة الأموال الوطنية بصفه ودائع وتوظيفها في مختلف مجالات الاستثمارية والإعمال المصرفية التجارية الأخرى. (2) تحقيق أعلى إرباح للمساهمين والحفاظ على الموقع الريادي للمصرف بين المصارف الخاصة الأخرى العاملة في العراق في تقديم أفضل الخدمات. (3) توسيع السوق النقدية وشبكه فروع المصارف لتغطيه كافة محافظات العراق وتطوير وتأهيل وتنمية المهارات المصرفية للعاملين. (4) المساهمة في دعم السياسة النقدية للبنك المركزي العراقي.

2. **مصرف إيلاف الإسلامي:** تأسس المصرف باسم مصرف البركة للاستثمار والتمويل بموجب شهادة تأسيس صادرة من دائرة مسجل الشركات رقم 7788 في 18 آذار 2001 برأس مال قدره ملياري دينار عراقي وبعد صدوره أجازته ممارسه الصيرفة من البنك المركزي المرقمة 88\3\9 في 30 أيار 2001 ، باشر عمله من خلال فرعه الرئيسي بتاريخ 23 حزيران 2001 وبتاريخ 28 حزيران 2007. يمتلك المصرف 16 فرع في بغداد والمحافظات. منذ تأسيس المصرف في عام 2001 أصبح مصرف إيلاف الإسلامي رائداً في مجال الخدمات والتعاملات المصرفية وهو ما يلي طلبات التطور الحاصل في مجال المصارف في المنظمة والعالم اجمع. ويعتبر مصرف إيلاف الإسلامي من المصارف العراقية السباقة دائماً لإيجاد الوسائل المصرفية الحديثة، وهو أول المصارف التي عززت إليه عملها ورفده بالتطور التكنولوجي الحديث من حاسبات وبرامج وانظمه مصرفيه ذات طبيعة شفافية ومصداقية وأمان عالي موفره بذلك الوقت الكثير. منذ تأسيس المصرف في عام 2001 أصبح مصرف إيلاف الإسلامي رائداً في مجال الخدمات والتعاملات المصرفية .

3. **مصرف البلاد الإسلامي للاستثمار والتمويل:** أنشئ مصرف البلاد الإسلامي للاستثمار والتمويل بموجب شهادة تأسيس تحمل الرقم (483) مؤرخه في 6\7\2007 حاز رخصه ممارسه الأعمال المصرفية وفق الشريعة الإسلامية بموجب كتاب صادر عن البنك المركزي العراقي المديرية ألعامه لمراقبه الصيرفة والائتمان تحت الرقم (2389\3\9) تاريخ 16\10\2006. بدا المصرف إعماله وفقاً لقواعد الشريعة الإسلامية وإحكامها في 7\11\2006 ويضم حالياً 16 فرعاً في العراق.

4. **مصرف الشمال:** حصل المصرف على أجازته التأسيس الصادرة عن دائرة مسجل الشركات بموجب كتابها المرقم م. ش 9713\10\7 في 7\10\2003 ، ومنح اجازته ممارسه الصيرفة في البنك المركزي العراقي بموجب كتابه المرقم 341\3\9 في 9\3\2004، وباشر نشاطه بتقديم الخدمات المصرفية

للزبائن بتاريخ 1/4/2004 برأسمال قدره (2.5) مليارين ونصف دينار عراقي. وقد رسمت أداره المصرف وحددت أهدافها الرئيسية التي تبغي تحقيقها من خلال تشجيع الجمهور على الادخار واستثمار هذه المدخرات في المجالات الاقتصادية والتنموية ليساهم بصورة فاعله ومميزه في تحقيق الرفاه الاقتصادي للبلد من خلال منح الائتمان النقدي والتعهدي وغيرها من الأنشطة المصرفية المختلفة ، هذه السياسة أدت الى زيادة حجم التعاملات وبالتالي إلى زيادة الربحية بما يصيب في مصلحة المساهمين. كما يسعى المصرف إلى تطبيق إجراءات رقابية تمتاز بكفاءة عالية وفاعليه من اجل تقليص مخاطر الائتمان من خلال الطلب من الزبون تقديم ضمانات كافية والتحقق من قدرته وكفاءته المالية قبل منح الائتمان.

5. **مصرف التعاون الإسلامي للاستثمار:** تأسس المصرف عام 2006 كشرکه عراقية مساهمه خاصة حسب قانون الشركات رقم 21 لسنة 1997 المعدل وبموجب شهادة التأسيس الصادرة عن دائرة مسجل الشركات المرقمة م. ش\2490 والمؤرخة في 8/4/2007 وموافقه البنك المركزي العراقي على قيام المصرف كممارسه أعمال الصيرفة بموجب كتابه المرقم 9/3/2007 في 4/3/2007 وياشر بإعماله بتاريخ 8/4/2007. حيث بلغ عدد فروع المصرف 11 فرع وسيتم فتح فروع اخرى في محافظتي ميسان والناصرية. بلغ رأسمال المصرف في بداية تأسيسه (25) مليار وزيد إلى (50) مليار دينار عراقي في تاريخ 3/6/2008 ، ثم الى (100) مليار دينار عراقي بتاريخ 8/8/2010 والى (144) مليار دينار عراقي، وألان بصدد زياد رأس المال إلى (250) مليار دينار عراقي. يهدف المصرف بموجب عقد التأسيس إلى تعبئه المواد وتوظيفها في مجالات الاستثمار التي لا تتعارض مع مبادئ الشريعة الإسلامية وتحقيق الربح الحلال للمساهمين والمشاركة مع بقيه المصارف في دعم التقدم الاقتصادي لبلدنا العزيز.

6. **مصرف الاتحاد:** تأسس مصرف الاتحاد بموجب شهاده التأسيس المرقمة 9321 في 23/9/2002 الصادره من دائرة مسجل الشركات وحصل على اجازة ممارسه الصيرفة بموجب كتاب البنك المركزي المرقمة 9/3/240 بتاريخ 9/3/2004. يمتلك المصرف عدد من الفروع في محافظات السليمانية ودهوك وبابل و واسط وكركوك والمنتى وعدد من الفروع في بغداد.

7. **مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل:** تم تأسيس المصرف في عام 1997 في بغداد وحاليا يعد مصرف الاقتصاد احد أهم المصارف الموجودة في العراق. يبلغ عدد فروع المصرف 22 فرعاً، ويهدف المصرف نتيجة للأرباح والانجازات التي حققها البنك الى توسيع انجازاته واستثمارته الى خارج العراق وهي فرصه وانجاز رائع للقطاع الخاص العراقي، وفتح الطريق وخلق الفرص

للاستثمارات والمستثمرين الاجانب للاستثمار في العراق، وذلك لخلق المزيد من الفرص العمل والانجازات.

8. **مصرف الاستثمار** : يقع مصرف الاستثمار العراقي في بغداد ، ولديه 20 فرعا في جميع انحاء العراق ، وجرى تأسيسهم وتسجيلهم في عام 1993 . ولقد بدأ هذا البنك البارز ببيع وشراء الاسهم ومشاركتهم وقام كذلك بتبادل العملات الاجنبية ، وقام بزياده رأسماله لـ 155 بليون دينار (اكثر من 127 مليون دولار).

9. **مصرف المنصور**: اسس المصرف كشركه مساهمه خاصه برأس مال مدفوع بالكامل قدره ( 55 ) مليار دينار عراقي ، وتم تأسيسه بموجب شهاده التأسيس المرقمة م . ش 275201 في 13/9/2005 والصادره عن وزاره التجارة ا دائرة تسجيل الشركات بموجب قانون الشركات المرقم (21) لسنة 1997 المدل تحت اسم الشركة مصرف المنصور للاستثمار شركه مساهمه خاصه وقد باشر المصرف عمله بتقديم خدماته المصرفية للجمهور بتاريخ 17/4/2006 من خلال فرعه الرئيسي في بغداد ثم توسع ليشمل عددا من محافظات العراق.

10. **المصرف التجاري العراقي** : بدأ المصرف التجاري العراقي أعماله برأس مال متواضع بقيمة 1 96. مليون دولار امريكي في عام 2003 وازداد رأس المال المدفوع الى 427.35 مليون دولار امريكي في عام 2008. وازدادت حقوق المساهمين في نهاية عام 2010 الى 5.1 مليار دولار أمريكي.

11. **مصرف بغداد** : هو اول مصرف رخص له في العراق ، حيث انه بدأ بالعمليات المصرفية 1992 واضعاً حاجات الاقتصاد الوطني في أولوياته . وقد تأسس مصرف بغداد بعد تعديل المادة الخامسة من قانون بنك المركزي العراقي بلغ عدد فروعها 23 فرعاً داخل العراق اضافته الى فروع اخرى في سوريا والاردن.

12. **مصرف الهدى**: تأسس المصرف بموجب شهادة التأسيس المرقمة 5 ش والصادرة من دائرة تسجيل الشركات (كشركه مساهمه خاصة ) بتاريخ 2007 برأس مال يبلغ 25 مليار دينار عراقي وقد حصل المصرف على أجازة ممارسه الصيرفة الشاملة وياشر المصرف نشاطه بتقديم كافة الخدمات المصرفية للزبائن عام 2008. وبلغ راس مال المصرف في عام 2011 (100) مليار دينا عراقي حتى بلغ راس مال المصرف 250 مليار دينار عراقي في عام 2013.

13. **مصرف جيهان**: تم تأسيس مصرف جيهان في شباط 2008 وفقا لقانون الشركات العراقي رقم 1997-21 وتعديلاته لعام 2004 . تم افتتاح المصرف بتاريخ 01-04-2009 في مقره

الرئيسي في اربيل. هو مصرف اسلامي كامل يقدم مجموعه واسعه من المنتجات والخدمات المصرفية الاسلامية .

14. **مصرف بابل** : تعتبر مصرف بابل من المصارف العراقية الخاصة العريقة والذي تم تأسيسه في عام 1999 برأس مال قدره 500000000 مليون دينار عراقي ويخطى ثابتة نحو الامام تم زيادة رأس المال ليصل الى 250000000000 مليار عراقي.

15. **مصرف الشرق**: تأسس مصرف الشرق العراقي للاستثمار عام 1993 برأسمال قدرة (400) مليون دينار عراقي مدفوعا منه 100 مليون دينار ،باشر المصرف عملة بعد حصوله على اجازة الصيرفة صادرة عن البنك المركزي العراقي وتم افتتاح فرعة الرئيسي وياشر باستقبال زبائنه يوم 1994\5\8 و في نفس السنة سدد المساهمون القسط الثاني من راس المال قدرة 100 مليون دينار ليصبح المدفوع 200 مليون دينار عراقي .

#### ب. مجتمع وعينة الدراسة:

قامت الباحثة باستطلاع آراء عدد من المدراء ونواب المدير ورؤساء الاقسام في المصارف الاهلية لمحافظة الوسط والجنوب، وذلك لما لهم من دور أساسي في تحديد التوجه الاستراتيجي المناسب في ضوء المعطيات البيئية الداخلية والخارجية وبما تواجهه من تحديات كبيرة على الساحة العالمية وتحديداً الساحة المحلية ، وذلك اختارت الباحثة المصارف الاهلية مجتمعا للدراسة وشملت عينة الدراسة من (152) مديرا، جرى اختيارهم بشكل قصدي (عينة قصدية) وذلك بناء على (Zikmund et al., 2010:437) . حيث يرى (Roscoe (1975 أن حجم العينة ما بين (500-30) مناسب لمختلف الدراسات، فضلا عن كونه يرى أن حجم العينة المناسب هو اكبر بعشر مرات من متغيرات وأبعاد الدراسة. حيث كانت متغيرات الدراسة (5) متغيرات فرعية (Roscoe,1975,Cited in Sze,2014:37). بالمقابل استخدمت الباحثة أسلوب المعاينات الاحتمالية (المعاينة القصدية الطبقية) والتي يقصد بها بان كل فرد في المجتمع له فرصة متساوية ومعلومة ليكون بين أفراد العينة. ويعطي هذا النوع اقل مستوى من التحيز ويوفر فرصة اكبر لتعميم النتائج. فضلا عن اللجوء إليه عند وجود محددات ومنها على سبيل المثال الوقت والكلفة ( Sekaran and Bougie,2010:270)، والجدول (1) الاستثمارات الموزعة والمستردة والخاصة للتحليل.

## الجدول (1)

مجتمع الدراسة والاستثمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل.

الاستثمارات الخاضعة للتحليل	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات الموزعة	اسم المصرف	
43	45	50	مصرف الاتحاد العراقي	1
22	23	25	مصرف الخليج التجاري	2
16	20	25	مصرف الإيلاف الإسلامي	3
13	13	16	مصرف الاستثمار العراقي	4
9	10	13	مصرف التعاون الإسلامي للاستثمار	5
8	10	11	المصرف الوطني الإسلامي	6
8	8	8	مصرف الشمال	7
7	8	8	مصرف التنمية الدولية	8
3	5	6	مصرف بغداد	9
4	5	5	مصرف الهدى	10
5	5	6	مصرف الشرق	11
2	3	5	مصرف جيهان	12
3	3	3	المصرف التجاري العراقي	13
2	2	2	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	14
2	2	2	مصرف البلاد الإسلامي للاستثمار والتمويل	15
2	2	2	المصرف العراقي الإسلامي	16
2	2	2	مصرف بابل	17
1	1	1	مصرف المنصور للاستثمار	18
152	167	189	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة

### سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تم استخدام وتوظيف عدد من الاساليب لغرض وصف تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. بالاعتماد على الحاسوب لحزمة من برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS, V.23) وبرنامج (Amos, V.23) ، ويمكن توضيح هذه الاساليب بالاتي :

1. أداة (Cronbach's  $\alpha$  and Item-Total-Correlation) للتعبير عن الاتساق الداخلي او الى اي

مدى يولد الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات.

2. التوزيع الطبيعي (Skewness and Kurtosis) التأكد من البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً بهدف

استخدام الاساليب الاحصائية المعلمية. وتم استخدام برنامج (SPSS, V.23).

3. التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) تلخيص المعلومات الواردة في

عدد من العوامل الاساسية في مجموعة اصغر من الابعاد الجديدة للبحث عن وتحديد الابعاد

الاساسية المفترضة، وتم استخدام برنامج (SPSS, V.23).

4. الوسط الحسابي الموزون (Means) لتحديد مستوى اجابة عينة الدراسة اتجاه المتغيرات الرئيسية

وابعادها.

5. الانحراف المعياري (Standard Deviation) لتحديد درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.

6. تحليل الارتباط (Pearson's Correlation) لتحديد اتجاه العلاقة فيما بين المتغيرات وابعاد الدراسة

لدعم الفرضيات ، وتم استخدام برنامج (SPSS, V.23).

7. التحليل العاملي الاستكشافي: لاستكشاف بنية العامل في مجموعة من البيانات.

8. التحليل العاملي التوكيدي: إجراء أكثر تعقيداً يستخدم لاختبار نظريات محددة حول طبيعة العمليات

المخفية. وعادة ما تنفذ مع النمذجة المعادلة الهيكلية.

9. معادلة الانحدار الخطي البسيط : هو خط مستقيم يمر بمجموعة من النقاط بطريقة تجعل مجموع

مربع النقط المتبقية من النموذج (أي، المسافات الرأسية بين النقطة المتبقية و الخط) أقل ما يمكن.

10. معامل الانحدار الخطي المتعدد : يستند النموذج الخطي المتعدد على افتراض وجود علاقة خطية

بين متغير تابع  $Y_i$  وعدد من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_K$  .

## ثامناً : مقاييس الدراسة : Study Measures

أدناه مقاييس الدراسة التي تم اعتمادها للمتغيرات الرئيسية التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

الجدول (2)

مقاييس الدراسة

المصدر	الإبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
Li,Wei and Liu, 2010	التوجه نحو الزبون	1.التوجه نحو السوق
	التوجه نحو المنافس	
	التنسيق بين الوظائف	
Karimi and Walter,2015	الإبداعية	2. التوجه الريادي
	تبني المخاطرة	
	الاستباقية	
Yang, Wang, Zhu and Wu,2012	3.التوجه نحو التكنولوجيا	أ. التوجه الاستراتيجي
Jansen et al,2006	الإبداع الاستثماري	
	الإبداع الاستكشافي	ب. البراعة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحثة

تاسعاً : حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة بالاتي :

1. الحدود المعرفية :تتعلق بحدود الدراسة المفاهيمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة .
2. الحدود البشرية :الأشخاص الذين بمنصب ( مدير مصرف ، نائب المدير ، مدير قسم) في عدد من المصارف الأهلية في محافظات الوسط والجنوب.
3. الحدود المكانية : تمثلت حدود الدراسة من الناحية المكانية بالمصارف الأهلية في محافظات الوسط والجنوب (بغداد ، واسط ، كربلاء المقدسة ،النجف، القادسية ، الحلة ،المتنى ، البصرة ، ميسان ، ذي قار).
4. الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للدراسة من شهر تشرين الأول من عام 2016 لغاية شهر أيلول من عام 2017 .

## عاشراً : التعريفات الإجرائية. Definitions of the Procedural

ويمكن توضيح متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وتعريفها الإجرائية.

## الجدول (3)

التعاريف الإجرائية للمتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة.

ت	المتغيرات	التعريف الإجرائي
1	التوجه الاستراتيجي	انعكاس للمبادئ الأساسية في مختلف الأنشطة والعمليات والاتجاهات الاستراتيجية التي قامت بها المنظمة التي تخلق السلوكيات اللازمة لتحقيق الأداء المتفوق.
1-1	التوجه نحو السوق	المستوى الذي فيه المنظمة تكتسب وتستخدم معلومات المتعلقة بالزبائن، ووضع استراتيجية لتلبية احتياجات الزبائن، ثم تنفيذ الاستراتيجية من خلال الاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن.
1-1-1	التوجه نحو الزبون	يمثل ثقافة المنظمة التي تخلق السلوكيات الضرورية الأكثر فاعلية، لتقديم أكبر قيمة للزبائن، وبالتالي، استمرار الإداء المتفوق للأعمال.
2-1-1	التوجه نحو المنافس	يشير الى جميع الأنشطة المصممة لاكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف.
3-1-1	التنسيق بين الوظائف	يشير إلى الاستخدام المُنسق لموارد المنظمة في خلق قيمة متفوقة للزبائن المستهدفين.
2-1	التوجه الريادي	يشير الى العمليات والممارسات، وأنشطة صنع القرار التي تؤدي إلى دخول أسواق جديدة .
1-2-1	الإبداعية	نشاط معقد، يُمكن المنظمة من الحصول على المعرفة داخليا أو خارجيا من السوق.
2-2-1	تبني المخاطرة	توجه صانع القرار نحو احتمال قبول أكبر للخسارة او اكبر منفعة.
3-2-1	الاستباقية	تشير إلى كيفية ارتباط المنظمات بفرص السوق في عملية الدخول الجديد لها، والاستفادة من هذه الفرص من أجل صياغة البيئة.
3-1	التوجه نحو التكنولوجيا	القدرة والرغبة في الحصول على قاعده تكنولوجية كبيرة واستخدامها في تطوير منتجات جديدة.



والتي تسعى فيها المنظمات الى ضرورة تعلم استثمار المقدرات الحالية واستكشاف المقدرات الجديدة بشكل متزامن.	البراعة التنظيمية	2
المعرفة من أجل التحسين، والتطوير، والتنقيح، والتغيير المستمر للمنتجات والعمليات والخدمات الحالية.	الإبداع الاستثماري	1-2
المعرفة لغرض البحث، والتجديد والاختبار والابداع والتغيير الجذري، وابتكار المنتجات والعمليات والخدمات الجديدة.	الإبداع الاستكشافي	2-2

المصدر : من إعداد الباحثة

### الحادي عشر : منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ يمتاز هذا المنهج بكونه يعطي صورة واضحة عن الظاهرة التي نرغب بجمع البيانات عنها، فهو منهج يصف ميزات وخصائص مجتمع أو ظاهرة ما في وقت الدراسة. مثل اتجاهات معينة لمجتمع الدراسة أو خصائصه، وهو بذلك يضيف رصيذاً إضافياً من الحقائق والمعارف. الأمر الذي يساعد في عملية فهم الظاهرة المدروسة والتنبؤ بها وهذا البحث في جوهره تقرير يصف الواقع الذي توجد عليه الظاهرة، لكنه قد يتعدى أحياناً الوصف بتحديد خصائص الظاهرة المدروسة ومعرفة المتغيرات والعوامل التي تسبب وجودها، وتبعاً لذلك تحدد الدرجة التي توجد فيه تلك العوامل في مواقف معينة، وتقدير أهميتها النسبية وتحديد ما بين هذه العوامل من صلات. وهذا المنهج يعتمد بدرجة كبيرة على ما يوفره الباحث من بيانات عن طريق الاستبانة كما يستلزم تطبيقه وجود فرضيات يتم التحقق من صحتها ميدانياً.

### الثاني عشر : طرائق جمع البيانات

لأجل تحقيق الغرض من هذه الدراسة تم استخدام عدد من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات كالآتي:

- أدوات الجانب النظري : جرى الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من خلال مراجعة لعدد من المقالات والدراسات والرسائل و الأطاريح الجامعية ، فضلاً عن ، الكتب العلمية المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية واختصاصات أخرى مع التركيز على المصادر الأجنبية منها لتوفر القيمة العلمية الكبيرة في موضوعاتها بما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية. كما جرى الاستفادة من خدمات الانترنت في البحث عن المصادر المذكورة آنفاً. وكذلك في إجراء عدد من المراسلات مع الكليات والجامعات المتخصصة والباحثين بهدف الحصول على المصادر والدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة.

• **أدوات الجانب العملي:** جرى تغطية الجانب الميداني للدراسة من خلال الاستبانة باعتبارها المصدر الرئيس لجمع البيانات التي يجري تشكيلها مجموعة من الأسئلة، إذ يقوم المستجيب بتسجيل أجابته عليها من خلال اختيار احد البدائل المحددة فيها. وان سبب اعتماد الدراسة على الاستبانة هو المعرفة الدقيقة بالمشكلة والأهداف المطلوبة وبكيفية قياس متغيراتها (من خلال مقاييس جاهزة تم إجراء بعض التعديل عليها لنتلاءم مع الدراسة الحالية) ، وقد شملت الاستبانة النهائية على (42) فقرة شملت متغيرين رئيسيين انتظم تحتها (5) متغيرات فرعية، كما في الملحق (2) وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي.

## المبحث الثاني

## بعض الدراسات السابقة

## أولاً : عرض الدراسات السابقة.

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً غنياً لجميع الباحثين والتي تعد شرطاً رئيساً للدراسات التطبيقية (Zikmund et al., 2010:65)، وذلك من خلال مساهمتها في تكوين فهم علمي ودقيق لمفاهيم أو متغيرات الدراسة، وكذلك في إثراء الجانب النظري وإنشاء منهجية ذات بناء قوي ورصين والذي بدوره سوف يسهم في رفع قيمة الاستنتاجات التي تتوصل إليها أي دراسة. إذ سيتم عرضها حسب قربها وارتباطها بالعلاقات الرئيسة للدراسة وكالاتي :

## جدول (5)

عدد من الدراسات العربية التي تناولت التوجه الاستراتيجي.

الزريقات، خلف خالد، 2012	1-دراسة
اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف التجارية الاردنية	عنوان الدراسة
التعرف على اثر تصورات العاملين في المصارف التجارية الاردنية.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
موظفي المصارف الاردنية	مجتمع الدراسة
(590) موظف	عينة الدراسة
- أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط.	اهم النتائج
- وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.	
- التحليل العملي.	الاستفادة من الدراسة
المجالي، محمد كايد، 2012	2-دراسة

عنوان الدراسة	اثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية في الاردن
هدف الدراسة	- تحديد التوجهات الاستراتيجية للبنوك التجارية الاردنية. - اختبار اثر التوجه الاستراتيجي على الحصة الاداء التسويقي للبنوك. - التعرف على مدى التشابه والاختلاف في التوجهات الاستراتيجية للبنوك التجارية.
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
مجتمع الدراسة	القيادات العليا والوسطى في عدد من البنوك التجارية في الاردن البالغة (13) بنك تجاري
عينة الدراسة	150 مشارك من القيادات العليا والوسطى في البنوك التجارية في الاردن
اهم النتائج	- عدم وجود اثر لكل من التوجهات الاستراتيجية على الحصة السوقية. - اظهرت الاهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية على البنوك التجارية الأردنية.
الاستفادة من الدراسة	- اختيار مجتمع الدراسة (البنوك التجارية). - حدود البشرية (المدراء ونواب المدراء ومدراء الاقسام). - منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي).
3-دراسة	جلاب ، إحسان دهش، 2013
عنوان الدراسة	دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية.
هدف الدراسة	التعرف على طبيعة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية.
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
مجتمع الدراسة	(15) كلية في جامعة كربلاء
عينة الدراسة	(101) من فريق الإدارة العليا.
اهم النتائج	- وجود تباين في التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية باختلاف نوع الكلية. - وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية.
الاستفادة من الدراسة	- اعتماد ابعاد التوجه الاستراتيجي في رسالتنا الحالية. - اثراء الجانب النظري للدراسة.

## الجدول (6)

عدد من الدراسات الأجنبية الخاصة بالتوجه الاستراتيجي.

Li, Lin, and Chu,2008	1.دراسة
<b>The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations</b> طبيعة التوجه نحو السوق والبراءة الابداعية	عنوان الدراسة
- أن التوجه نحو السوق الاستباقي و الاستجابي له القدرة على الانسجام مع تطوير الابداعات الجذرية (الاستكشافي)، فضلا عن الابداعات التدريجية (الاستثمارية) لتحقيق البراعة التنظيمية.	هدف الدراسة
دراسة تجريبية	نوع الدراسة
شركات التكنولوجيا الفائقة في تايوان	مجتمع الدراسة
(227) شركة في مجال التكنولوجيا الفائقة.	عينة الدراسة
ان كلا النوعين من التوجه نحو السوق يوفران جهود ادارية مختلفة لتطوير وتعزيز الانواع المختلفة من المقدرات التنظيمية	اهم النتائج
- تقديم تصور حول الربط بين التوجهات نحو السوق (الاستباقية والاستجابة) والبراءة التنظيمية.	الاستفادة من الدراسة
<b>Li, Wei, and Liu, 2010</b>	2.دراسة
<b>Strategic Orientations, Knowledge Acquisition, and Firm Performance: The Perspective of the Vendor in Cross-Border Outsourcing</b> التوجهات الاستراتيجية، اكتساب المعرفة، وأداء الشركة: وجهة نظر المورد في الاستعانة بمصادر خارجية عبر الحدود.	عنوان الدراسة
- كيفية استجابة شركات البائعين في الصين لاتجاهات الاستعانة بمصادر خارجية عبر الحدود بشكل مختلف من خلال دراسة التأثيرات المختلفة لتوجه الريادي والتوجه نحو السوق.	هدف الدراسة

- تفاعلها مع اكتساب البائعين المحليين للمعرفة من المصادر الاجنبية من خلال الاستعانة بمصادر خارجية عبر الحدود.	
دراسة استكشافية	نوع الدراسة
سبع شركات صينية في مقاطعة (كواندونك ، هيتان ، ليانغ ، شان دونك ، شانكسي ، وسيشوان ، وشانغهاي).	مجتمع الدراسة
(140) شركة	عينة الدراسة
- اكتساب المعرفة من قبل الباعة يؤثر إيجابيا على أداء الشركة. - يؤثر التوجه الريادي بشكل ايجابي على اكتساب المعرفة من قبل الباعة.	اهم النتائج
اعتماد مقياس الدراسة للمتغير الفرعي التوجه نحو السوق.	الاستفادة من الدراسة
Hakala, Henri,2011	3.دراسة
Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. فهم التفاعل بين التوجهات نحو السوق التكنولوجيات والريادة والتعلم.	عنوان الدراسة
القيام بمراجعة منهجية لعدد من الادبيات التي تهدف الى ضرورة التركيز على التوجهات الاستراتيجية بشكل حزمة بدلا من التركيز عليها بشكل مجزأ.	هدف الدراسة
دراسة نظرية	نوع الدراسة
عدد من الادبيات	مجتمع الدراسة
(67) مقالة ما بين عامي (1987-2010).	عينة الدراسة
وجود فجوات بحثية فيما بين المعلومات المتاحة في العلاقات بين التوجهات الريادية والتكنولوجية والتعلم بشكل خاص	اهم النتائج
- معرفة اي التوجهات الاستراتيجية الاكثر تناولا في البحوث. - معرفة العلاقات فيما بينها. - تطوير الاطار النظري.	الاستفادة من الدراسة

Hakala, H. & Kohtama, M,2011	4.دراسة
<b>Configurations of entrepreneurial customer- and technology orientation.</b>	عنوان الدراسة
تصورات التوجه نحو الزبون والريادي، والتوجه نحو التكنولوجيا.	
- تحديد عدد من الشركات التي تستخدم عدد من التوجهات الاستراتيجية. - مقارنة مجموعة الشركات من حيث اختلافها في الاداء.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
شركات البرمجة الفنلندية.	مجتمع الدراسة
(164)	عينة الدراسة
- التجميع بين عدد من التوجهات تحقق اداء الافضل من تلك التي تركز على توجه واحد.	اهم النتائج
- تحديد التوجهات الاكثر تركيزا من غيرها من البحوث. - تطوير الاطار النظري.	الاستفادة من الدراسة
Yang, Wang, Zhu, and Wu,2012	5.دراسة
<b>What Are the Effective Strategic Orientations for New Product Success under Different Environments? An Empirical Study of Chinese Businesses</b>	عنوان الدراسة
ماهي التوجهات الاستراتيجية لنجاح المنتج الجديد تحت الظروف البيئية المختلفة؟ دراسة تجريبية لأعمال الصينية.	
- تقييم فيما إذا كان التركيز على الزبون أو التكنولوجيا أو المنافس أو التنسيق بين الوظائف سيكون له أكبر الأثر على نجاح المنتج الجديد.	هدف الدراسة
دراسة تجريبية	نوع الدراسة
مجموعة واسعة من شركات التصنيع والخدمات في الصين.	مجتمع الدراسة
500 من كبار المديرين التنفيذيين	عينة الدراسة
التأثير القوي وبشكل خاص للتوجه نحو التكنولوجيا مقارنة بمؤشرات الدعم الأخرى على أداء المنتج الجديد.	اهم النتائج

الاستفادة من الدراسة	- اعتماد مقياس الدراسة لبناء مقياس للمتغير الفرعي للتوجه نحو التكنولوجيا. - تحديد العينة المستهدفة.
6.دراسة	Alpkan , Şanal, Ayden,2012
عنوان الدراسة	Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes التوجه نحو السوق، ونتائج البراعة والاداء
هدف الدراسة	مناقشة العلاقة بين توجهات السوق واستراتيجيات الابداع من منظور البراعة.
نوع الدراسة	دراسة نظرية
مجتمع الدراسة	مجموعة من وحدات الاعمال العائدة لعدد من الصناعات والاسواق
عينة الدراسة	----
اهم النتائج	- للشركات توازن نسبي بين الاستراتيجيات التي على مل يبدوا متناقضة التي قد تحقق نتائج الاداء المتفوق مقارنة مع الشركات التي تركز على واحدة من تلك الاستراتيجيات
الاستفادة من الدراسة	اثراء الجانب النظري.
7.دراسة	Wei, Zhao, and Zhang,2014
عنوان الدراسة	Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance البراعة التنظيمية ، التوجه نحو السوق، وأداء الشركة.
هدف الدراسة	دراسة فيما اذا البراعة تأثر على الاداء واختلاف الشركات بتوجهاتها السوقية الموجهة نحو الاستجابة او الاستباقية.
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
مجتمع الدراسة	مجموعة من الشركات الموجودة في اربع محافظات في جمهورية الصين (شانزي ، كواندومك ، يانكزو ، شاندونك).
عينة الدراسة	203 شركة صينية
اهم النتائج	- ان البراعة الاستكشافية والاستثمارية ذات تأثير سلبي على الاداء التنظيمي في الشركة ذات التوجه نحو السوق الاستجابي.



- ان البراعة الاستكشافية والاستثمارية ذات تأثير إيجابي على الاداء التنظيمي في الشركة ذات التوجه نحو السوق الاستباقي.	
- توضيح العلاقة بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية. - إثراء الاطار النظري للدراسة.	الاستفادة من الدراسة
Tuan, L.T., 2014	8دراسة
<b>Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR</b>	عنوان الدراسة
البراعة التنظيمية، التوجه الريادي، والصفقات التجارية: الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
مجموعة من شركات برمجيات الاعمال في جمهورية فيتنام	مجتمع الدراسة
(427) مشرف عمل	عينة الدراسة
- وجود علاقة ايجابية بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية. - يعد التوجه الريادي مؤشر قوي على ابرام الصفقات التجارية.	اهم النتائج
- تحديد ابعاد التوجه الريادي. - توضيح العلاقة بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية.	الاستفادة من الدراسة

## جدول ( 7 )

عدد من الدراسات العربية التي تناولت البراعة التنظيمية.

البغدادي والجبوري، 2013	1دراسة
- أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي (زين واسيا سيل) في العراق.	عنوان الدراسة
- التعرف على مدى مساهمة شركتي زين واسيا سيل في البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية. - بيان تأثير البراعة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية.	هدف الدراسة

دراسة ميدانية.	نوع الدراسة
شركتي زين واسيا سيل.	مجتمع الدراسة
(72) مديرا في كلا الشركتين.	عينة الدراسة
- ارتفاع مستوى المتغيرين (البراعة التنظيمية ، والمرونة الاستراتيجية). - وجود اثر ذو دلالة احصائية للبراعة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية.	اهم النتائج
- تحديد مستوى البراعة التنظيمية في بعض الشركات العاملة في العراق.	الاستفادة من الدراسة
د. عويس، ممدوح زكي، 2015	2. دراسة
دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية واثرها على الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.	عنوان الدراسة
التعرف على مدى وجود فرق معنوية بين اراء مسؤولي الشركات موضع التطبيق فيما يتعلق بتوجهها بالبراعة التنظيمية.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.	مجتمع الدراسة
(357) شركة	عينة الدراسة
- وجود فروق معنوية بين الشركات موضع التطبيق فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية. - تتطلب أنشطة الاستكشاف والاستثمار استقطاب واختيار قوى عاملة متخصصة لديها قدرات ومعرفة للتوجه للتعلم والابتكار والابداع.	اهم النتائج
اثرء الاطار النظري للدراسة	الاستفادة من الدراسة
البناء، زينب مكي، 2016	3. دراسة
دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري.	عنوان الدراسة
التعرف على دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع	هدف الدراسة

الجدري.	
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
شركة زين للاتصالات.	مجتمع الدراسة
عدد من المدراء للوحدات والاقسام والفروع (لم يذكر العدد).	عينة الدراسة
- التأثير المباشر للبراعة التنظيمية على المنظمات المتعلمة.	اهم النتائج
- ابعاد البراعة التنظيمية. - صياغة فرضيات الدراسة.	الاستفادة من الدراسة

## جدول ( 8 )

عدد من الدراسات الأجنبية التي تناولت البراعة التنظيمية.

Gibson and Birkinshaw,2004	1.دراسة
<b>The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity</b> المقدمات والنتائج، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية.	عنوان الدراسة
دراسة الدور الوسيط للعلاقة بين السمات السياقية والاداء.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
(41) شركة اعمال	مجتمع الدراسة
(4195) شخص	عينة الدراسة
- توفر البراعة السياقية بدرجة كبيرة. - يشجع الدور الوسيط للبراعة السياقية على تبني السلوكيات والاداء	اهم النتائج
تطوير الاطار النظري	الاستفادة من الدراسة
Lubatkin, Simsek, Ling and Veiga, 2006	2.دراسة
<b>Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration</b> البراعة والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم: الاندماج السلوكي	عنوان الدراسة

ل فريق الادارة العليا	
تركز هذه الدراسة على الدور المحوري لفريق الإدارة العليا في التكامل السلوكي في تسهيل معالجة الطلبات المتباينة الضرورية لتحقيق البراعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
الشركات التي رأس مالها مليون دولار	مجتمع الدراسة
(795) شركة صغيرة ومتوسطة	عينة الدراسة
- اظهرت الاهمية المتزايدة للتكامل السلوكي لفريق الادارة العليا.	اهم النتائج
تطوير الاطار النظري في مجال الابداع الاستكشافي والاستثماري	الاستفادة من الدراسة
<b>Cao, Gedajlovic and Zhang,2009</b>	3.دراسة
<b>Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects</b>	عنوان الدراسة
افراغ البراعة التنظيمية: الابعاد ، المواقف والاثار المترابطة.	
افراغ بعد واحد ببعدين ، ونعبر ببعده التوازن للبراعة وبعد الربط للبراعة.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
الشركات التكنولوجية في الصين	مجتمع الدراسة
(122) شركة	عينة الدراسة
تظهر بان البعد المتوازن والبعد الرابط يمثلان بعدين مميزين للبراعة التنظيمية.	اهم النتائج
اثراء الجانب النظري في محور العلاقة بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.	الاستفادة من الدراسة
<b>Leker, Jens. 2011</b>	4.دراسة
<b>The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity.</b>	عنوان الدراسة
العلاقة بين الهيكل التنظيمي والبراعة التنظيمية.	

هدف الدراسة	- معرفة التكوين الامثل للنظم الادارية لدعم البراعة التنظيمية.
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية
مجتمع الدراسة	المدرء التنفيذيين في عدد من الصناعات الامريكية
عينة الدراسة	(202) مستجيب شمل كبار المدرء التنفيذيين.
أهم النتائج	- لتنفيذ سلوك البراعة نحتاج الى الهياكل المزدوجة. - نحتاج الى اشكال هيكلية متنوعة لتحقيق الأبداع الاستثماري والابداع الاستكشافي.
الاستفادة من الدراسة	- تحديد الابعاد الفرعية للتوجه نحو الابداعية. - اثراء الاطار النظري.
5.دراسة	Mihalache et al.,2013
عنوان الدراسة	<b>Top Management Team Shared Leadership And Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Framework</b> القيادة التشاركية للفريق الادارة العليا والبراعة التنظيمية: إطار توسط المتغير التفاعلي.
هدف الدراسة	دراسة كيف ومتى يشارك فريق الادارة العليا القيادة لتعزيز البراعة التنظيمية؟
نوع الدراسة	دراسة تجريبية
مجتمع الدراسة	(4,000) شركات صناعية في هولندا
عينة الدراسة	(202) شركة صناعية
أهم النتائج	- تحتاج الشركات الصناعية كلاً من الاستكشاف والاستثمار للبقاء على الامد الطويل في عالم الاعمال. - إن التشارك بالقيادة من قبل فريق الإدارة العليا يمكن ان يحفز البراعة.
الاستفادة من الدراسة	اعتماد مقياس الدراسة لبناء مقياس للمتغير التابع البراعة التنظيمية.
6.دراسة	Yigit, Mert., 2013

<p><b>Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations.</b></p> <p>البراعة التنظيمية : التوازن فيما بين الاستثمار والاستكشاف في المنظمات.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>التحقيق لماذا المنظمات يجب أن يكون بارعة وكيف يمكن للمنظمات الوصول إلى البراعة تحت ضغط الموارد المحدودة وظروف السوق التنافسية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة نظرية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>عدد من الأدبيات</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>(8) مقابلات مع عدد من المدراء التنفيذيين والمهندسين والمصممين.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- أهمية الهياكل التنظيمية والعوامل البيئية والاداء الاداري والعلاقات الاجتماعية على في التأثير على البراعة التنظيمية.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>- تحديد ابعاد البراعة التنظيمية. - اثراء الجانب النظري في تحديد العلاقة بين الابداع الاستثماري والاستكشافي.</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>
<p><b>Karimi and Walter,2015</b></p>	<p>7.دراسة</p>
<p><b>Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry</b></p> <p>ريادة الشركة، أنموذج الاعمال المتقلبة للتكيف الابداعي وادائها: دراسة حالة الصناعة الصحفية.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>توفير اطار نظري معزز بادلته تجريبية من الصناعة الصحفية، حول كيفية ابراز الشركة الرائدة سمات تأثير اعتماد نموذج الاعمال الابداع التكيفي، وكيف يؤثر هكذا التكيف على اداء نموذج الاعمال.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة حالة</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>عدد من الصحفيين في 50 ولاية أمريكية</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>148مستجيب</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- ان الاستقلالية والمخاطرة والاستباقية لها ارتباطات إيجابية بمدى اعتماد الابداع في أنموذج الأعمال الريادية.</p>	<p>اهم النتائج</p>

- التكيف الابداعي يرتبط لا خطياً مع اداء أنموذج الاعمال الريادية.	
اعتماد مقياس الدراسة لبناء مقياس للمتغير الفرعي للتوجه الريادي.	الاستفادة من الدراسة

### ثانياً : مناقشة الدراسات السابقة.

بناء على ما تقدم من دراسات عربية وأجنبية نلاحظ وجود عدد من الدراسات التي تطرقت إلى متغيرات هذه الدراسة مثل ( Li, Lin, and Chu,2008; Wei, Zhao, and Zhang,2014)، فضلا عن وجود عدد اخر من الدراسات التي تناولت متغيرا واحدا من متغيرات الدراسة. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة على بناء مخطط الدراسة الفرضي واشتقاق الفرضيات من خلال أثبات العلاقات بين المتغيرات. لهذا نجد أن الدراسات التي تم استعراضها قد أضافت الشيء الكثير من المعرفة فيما يتعلق بموضوع العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، حيث وضعت الإطار المفاهيمي لها، فضلا عن التجارب الميدانية التي قامت بها والتي عملت كموجهات من اجل التكامل والوصول إلى الإدراك للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية ، وقد تم ذلك من خلال تنوع الدراسات في مواضيعها بين الجانبين النظري والميداني. كما يمكن أن نؤشر إفادة الباحثة من الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف مع هذه الدراسات وكما يأتي:

#### 1. مجال الإفادة من الدراسات السابقة.

بشكل عام شكلت الدراسات السابقة نقطة البداية التي انطلقت منها الباحثة في دراستها الحالية، من خلال إسهامها في تعزيز المعرفة العلمية وتزويدها برؤية أوسع لمفهوم ومكونات ومتغيرات دراستها، وبالشكل الذي انعكس في زيادة قناعة الباحثة بأهمية دراستها وتوظيف الكثير من الأفكار فيها. فضلا عن، مقارنة نتائجها مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ويمكن تلخيص مجال الإفادة من الدراسات السابقة بالاتي:

- تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية.
- تحديد المتغيرات الأساسية والفرعية للدراسة الحالية.

- دعم البناء المعرفي للدراسة من خلال الإفادة من بعض الأطر المفاهيمية والإجرائية التي ساهمت في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية والتي على أساسها قامت الباحثة بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية.
- المساعدة على تصميم مخطط الدراسة الفرضي.
- الإسهام في بناء وتطوير مقاييس الدراسة والذي تم بناءها بناء على دراسات متعددة ومنها على سبيل المثال دراسة ( Yang, Wang, Zhu ; Li,Wei and Liu, 2010 ; and Wu,2012; Mihalache et al ,2014; Karimi and Walter ,2016).
- أن الدراسات السابقة اعتمدت منهجيات مختلفة في التطبيق سواء على مستوى تصميم البحث أو على مستوى أساليب التحليل الإحصائي ، وهذا قد يعود على الأهداف التي سعت هذه الدراسات إلى تحقيقها والتي ساعدت الباحثة على المفاضلة واختيار الأصح منها للدراسة الحالية بمعنى تكمن الإفادة هنا في تحديد تصميم الدراسة وآليات تحليل البيانات.
- تحديد العينة المستهدفة من مجتمع الدراسة، بالاستفادة من دراسة ( Yang,Wang, Zhu, and Wu,2012).
- تحديد النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي سوف تتم مقارنتها مع نتائج هذه الدراسة.

## 2. أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- بعد عرض الدراسات السابقة، التي تضمنت مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، وما تضمنته من فقرات مثل متغيرات الدراسة وأهداف الدراسة ونوعها، ومجتمع وعينة وأهم النتائج ذات العلاقة المباشرة بمتغيرات الدراسة لغرض تحليلها واختبار الفرضيات، وأخيراً تحديد مجالات محددة من الدراسات السابقة للاستفادة منها في الدراسة الحالية.
- تشابهت هذه الدراسة إلى حدٍ ما مع العديد من الدراسات في تبنيها متغيرات الدراسة الحالية الأساسية أو الفرعية (التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية) مثل (المجالي، 2012 ، الزريقات، 2012 ، دهش ، 2013 ) ، ( Tuan, L.T., 2014; Li, Lin, and Chu,2008 ; Wei, Zhao, and Zhang,2014).



- تنبني بعض الدراسات السابقة احد متغيرات الدراسة سواء كانت التوجه الاستراتيجي مثل (المجالي، 2012 ، الزريقات، 2012 ، دهش ، 2013 )، (Li, Wei, and Liu, 2010; Li, Lin, and Chu,2008; Wei, Zhao, and Zhang,2014) او البراعة التنظيمية (البغدادى والجبوري،2013) و (Mihalache et al.,2013).

- ان الدراسة الحالية اعتمدت الاستبانة باعتبارها أداة لجمع البيانات وهذا ما اعتمدته الدراسات السابقة ومنها على سبيل المثال (البغدادى والجبوري، 2013: 2013; He & Wong , 2004; Yigit, 2013; Li, Lin, and Chu,2008).

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (المجالي، 2012 ، الزريقات ، 2012 ) من حيث مجتمع الدراسة. إذ أن كلتا الدراستين اختارت المصارف الاهلية مجتمعا لها، حيث أن هذه المصارف تقدم خدمات أساسية وجوهرية والمتمثلة بالإقراض والايداع والتحويلات المالية.

### 3.أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- لم تقع تحت أيدي الباحثة وعلى حد علمها دراسة سواء كانت عربية أو انكليزية تناولت متغيرات الدراسة الرئيسية (التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية) ، بل وجدت هناك دراسات تناولت المتغيرات الفرعية للتوجه الاستراتيجي مثل التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية ( Li, 2014; Tuan,2014; Wei, Zhao, and Zhang,2014; Lin, and Chu,2008) ، او التوجه الريادي والبراعة التنظيمية.

- جرى تطبيق هذه الدراسة في العراق واستهدفت عددا من المصارف الأهلية (قطاع خاص) في محافظات الوسط والجنوب ، بينما جرى تطبيق الدراسات الاخرى في بيئات مختلفة (بلدان) او (مجتمع الدراسة)، على سبيل المثال دراسة كل من (المجالي، 2012 و الزريقات، 2012) جرى تطبيقهما في الاردن. بينما دراسة (دهش ،2013) تناولت احد متغيرات الدراسة (التوجه الاستراتيجي) وجرى تطبيقها في العراق وتحديداً في التعليم العالي/جامعة كربلاء كمجتمع الدراسة.

- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، ذلك أنها تضمنت العديد من المتغيرات المتداخلة مثل متغيرات رئيسة (التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية) ومتغيرات فرعية (التوجه نحو السوق والريادة والتكنولوجيا) وابعاد المتغيرات الفرعية على سبيل المثال التوجه نحو السوق (التوجه نحو الزبون ، التوجه نحو المنافس ، التنسيق بين الوظائف). بينما تناول متغير الفرعي

التوجه الريادي المتغيرات (تبني المخاطرة ، الاستباقية ، الابداعية)، واخيرا ، تناول المتغير التابع البراعة التنظيمية المتغيرين الفرعيين (الابداع الاستثماري والابداع الاستكشافي).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : التوجه الاستراتيجي

المبحث الثاني : البراعة التنظيمية

المبحث الثالث : العلاقة بين متغيرات  
الدراسة

## المبحث الأول

### التوجه الاستراتيجي

#### أولاً : التطور التاريخي

على الرغم من ان البدايات الاولى لاستعمال مصطلح التوجه الاستراتيجي تعود الى اسهام ( Miles & Snow,1978 ) عندما صنفا التصرفات الاستراتيجية للمنظمات الى منظمات (منقبة ، ومدافعة ، ومحللة ومستجيبة)، الا ان اول من استعمل هذا المصطلح وفقا لرأي ( Isoherranen, 2012: 8; ) (Strempek,1997) هو (Venkatraman, 1989) (جلاب، 2012، ص43). وأشار آخرون ان الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي بدء في أدبيات التسويق الاستراتيجي، وان الصعوبة المتزايدة التي تواجه الشركات للنمو او الحفاظ على مكانتها في السوق بسبب المنافسة القوية الناتجة عن (التقدم التكنولوجي، وتقليل القيود، وضغوط زيادة الانتاجية، وزيادة التركيز على الجودة، وشيخوخة المجتمع) وعلى هذا النحو، ينبغي على الشركات التجديد والمحافظة على الميزة التنافسية للتغلب على منافسيها، و في ضوء هذه الاتجاهات البيئية الصارمة ، حفز هذا الادراك العلماء لا جراء المزيد من الدراسات التجريبية للتعرف على الطرق التي يمكن للشركات من خلالها تحقيق مزايا تنافسية. كما ان التوجه نحو الريادة، يمثل مساهمات مبكرة هامة باتجاه التوجهات الاستراتيجية، باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية. ومنذ ذلك الحين، انتشرت الأبحاث حول الغايات من هذه التوجهات الاستراتيجية (Ho,2014:11).

ومن الجدير بالذكر أن بعض التوجهات الاستراتيجية هي الأكثر وضوحاً في الأدبيات (على سبيل المثال : التوجهات نحو السوق والريادة) وتشكل الجزء الأكبر من البحوث الخاصة بهذا الاتجاه البحثي. على سبيل المثال، في التحليل البعدي لدراسات التوجه نحو السوق نجد 114 دراسة قد نشرت قبل عام 2004 وركزت على دراسة العديد من البحوث السابقة والمتعاقبة والمتعلقة بالتوجه نحو السوق. في حين أن بعض التوجهات الاستراتيجية (مثل التوجهات نحو

التعلم والتكنولوجيا) اجتذبت اهتماماً أقل نسبياً في الأدبيات. وبالرغم من ذلك تم البحث في مختلف مجالات الأدبيات، مثل الإبداع، وتقاسم المعرفة، وريادة الأعمال (Ho,2014:12).

ويظهر الشكل (2) مراحل تناول التوجهات الاستراتيجية في الأدبيات.

وقد ازدهرت البحوث حول التوجهات الاستراتيجية وخاصة خلال العقدين الماضيين، مع إعطائها اهتمام

واسع من العلماء في مجالات الإدارة الاستراتيجية والتسويق وريادة الأعمال. واختبرت تلك الدراسات

العديد من التوجهات الاستراتيجية، مثل التوجه نحو السوق، والتوجه نحو الريادة، والتوجه نحو العلاقة،

والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه نحو التعلم (Ho,2014:11).



الشكل رقم (2)

مراحل تناول التوجهات الاستراتيجية في أدبيات الإدارة.

مصدر من اعداد الباحثة

## ثانياً :- مفهوم التوجه الاستراتيجي

في الواقع يمثل التوجه الاستراتيجي عملية يصعب تحديد ابعادها الزمنية والمكانية. حيث

يحاول الباحثون وصف كيفية تخصيص وتنسيق الشركات مواردها لتحقيق أهدافها. إذ تظهر

الممارسات المماثلة في المنظمات ومجموعة أنماط مماثلة في مجالات واسعة، وهذا أدى إلى

ظهور أنماط مختلفة من التوجهات الاستراتيجية. كما يصف (Cadogan,2012:340)،

التوجهات الاستراتيجية بأنها "مجرد انعكاسات لكيفية عمل بعض الشركات". وهذا التعريف هو

مماثل لتعريف (Gatignon&Xuereb's,1997)، حيث عرف كل من ( Gatignon&Xuereb,1997:78) التوجهات الاستراتيجية بانها انعكاس للمبادئ الأساسية في مختلف الأنشطة والعمليات والاتجاهات الاستراتيجية التي قامت بها الشركة التي تخلق السلوكيات اللازمة لتحقيق الأداء المتفوق. كما ان التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الاساسي في تباين مستويات اداء الاعمال (Slater&Olson,2001:1055). حيث يؤثر التوجه الاستراتيجي على المنظمات من خلال تأثيره على كيفية تفكير وعمل الادارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز اولاً: على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين. ثانياً: استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم. كما بين (Slater&Narver,1994:46) ان التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والمتغيرات البيئية .

إن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا تدرك تماماً ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وتساعد في التعرف على بنيتها وبيئتها والسياسات المتبعة في الداخل، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار ، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater,2004:336).

في المقابل، يعرف بعض العلماء التوجهات الاستراتيجية بانها سمات عميقة الجذور، تحركها الثقافة التنظيمية التي تؤثر على العمليات والاستراتيجيات الداخلية، أي أنها تعتبر بعداً ثانوياً من الثقافة التنظيمية (Noble et al.,2002:27). أن التوجهات الاستراتيجية القائمة على الثقافة، وتخصص الشركة، وقدراتها المعقدة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية ( Zhou et al,2005:54). ومع ذلك، بالنظر إلى أن التوجهات الاستراتيجية تتعلق بكيفية تخصيص الموارد، ينبغي أن ينظر إليها باعتبارها شيئاً يمكن أن تدار وتطور بنشاط، على أساس أهداف

الشركة والظروف البيئية وان التوجه الاستراتيجي هو في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، وهذا يفرض على الإدارة العليا ان تكون فاعلة في بناء هذه الثقافة وإذا لم يحظى هذا التوجه بالاهتمام من قبل الادارة العليا في عملية بناء جماعة ناجحة حول مجموعة من القيم ستكون بطيئة وموجعة وغير فاعلة (Hynes,2009:645).

كما ان التوجه الاستراتيجي يمكن ان يتضح من خلال تخصيص الموارد على سبيل المثال، يقال ان شركة ذات توجه نحو السوق، فيما إذا كرست مواردها لتجميع المعلومات عن السوق من أجل الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات الزبائن (Ho,2014:13).

### ثالثاً :- أهمية التوجه الاستراتيجي

لأكثر من ثلاث عقود ، تمثل صياغة او تشكيل الاستراتيجية جزء لا يتجزأ من عملية تنفيذ الاستراتيجية، وتكون مرتبطة مع أسلوب صياغة استراتيجيات فاعلة في المنظمة ( Slater et al.,2006:1221). ومن اجل الحصول على مزايا تنافسية والتي هي مقياس النجاح في سوق المنافسة التامة الحالية. ومن اجل حصول المنظمة على استراتيجيات فريدة من نوعها وإبداعية ولا يمكن تقليدها (Chakravarthy,1992:11). وبجانب ذلك ، ينبغي على الاستراتيجية تحسين الكفاءة والفاعلية للمنظمة كوحدة واحدة. ولجعل القدرة على عمل الكفاءة والفاعلية كاستراتيجية ذات قيمة كبيرة، ولا سيما استراتيجية لا تسمح للمنافسين بمتابعة واستنساخ هذه الاستراتيجية نظراً للبيئة المعقدة والصعوبة في التطبيق. وبالتالي هذه القدرة تقترن مع بيئة عمل جيدة تمنح مميزات تنافسية سواء كانت قصيرة أو طويلة الأمد للمنظمة ( Jawad et al.,2015:1493).

حيث تميل أغلب المنظمات إلى تغيير وتبني توجه استراتيجي معين كل 15 الى 20 سنة قبل إجراء تغيير كبير في اتجاهها. حيث ترى المنظمات خلال هذه الفترة ضرورة احداث تغييرات جوهرية (المراحل الثورية) بعد فترات طويلة نسبياً من الاستقرار (فترات التوازن). إذ بعد هذه الفترة الطويلة وبدلاً من صقل هذه الاستراتيجية الحالية تفرض الحاجة الى نوع من الصدمة للنظام لتحفيز الادارة لغرض اعادة التقييم للوضع الخطير الذي يحيط بالمؤسسة. حيث ان عدد الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي كثيره ، الا ان الدراسات التي تناولت دور و اهمية التوجه الاستراتيجي بشكل واضح ومحدد ضئيلة جداً.

وأن. البحث على التوجه الاستراتيجي ذو ضرورة لسببين أساسين وهما:

1- تؤكد الدراسات السابقة على أهمية التوجه الاستراتيجي الفردي من خلال توضيحهم بأنه يؤثر ايجابيا على البراعة التنظيمية (Hakala&Kohtamaki,2011:65). وبالرغم من ذلك، لا يتوفر أي مؤشر على أهميته النسبية على البراعة التنظيمية. على سبيل المثال، فأن الدراسات السابقة وبشكل منفصل وجدت بأن التوجهات الريادية والتكنولوجية ذات أهمية على البراعة التنظيمية (1:2014;Tuan,2014;1430;Vorbach,2016). ألا أن معرفة الباحثين قد اختبرت تأثير التوجه الريادي والتكنولوجي على البراعة التنظيمية بشكل متزامن. وهذا بالتالي، سيبقى مجهولاً، فيما إذا كانت البراعة التنظيمية قد تأثرت بالتوجه الاستراتيجي والتي سوف تقل عندما يكون هناك توجه استراتيجي قد ضمن في النموذج المفاهيمي. وأن التأثير النسبي للتوجهات الاستراتيجية يمكن فقط أن يتحقق ضمنها إذا كان التوجه الاستراتيجي يتم اختياره بشكل متزامن. وهذا النتيجة تمثل أهمية كبيرة للمدراء، لفهم الأهمية النسبية للتوجه الاستراتيجي الذي يمكن استثماره، وتحديدًا في الشركات ذات الموارد النادرة.

2- : إجراء البحوث على التوجه الاستراتيجي بشكل توجهات فرعية مفصلة.



بالرغم من، ان الكثير من الدراسات قامت باختبار التوجهات الاستراتيجية المتعددة والتي ظهرت في السنوات الأخيرة لتحديد ابعاد التوجه الاستراتيجي، إلا أن الباحثون ما زالوا لم يتوصلوا إلى اتفاق على أي من ابعاد التوجهات الاستراتيجية ينبغي على الشركة التركيز عليها. فقد استعرض (Hakala's,2011) لتحديد ابعاد التوجه الاستراتيجي، عدد من الدراسات تناولت التوجهات الاستراتيجية المتعددة، فبينما، هناك دراسات تناولت توجهات السوق والتكنولوجيا كأبعاد للتوجه الاستراتيجي، وبعضها نحو توجهات السوق والريادة، والقسم الآخر ركز على توجهات السوق والتعلم والتي نالت الاهتمام الأكبر من قبل الباحثين قد ربط التوجهات الريادية والتكنولوجيا. . ولهذا فقط اكد (Hakala's,2011:199) على الحاجة إلى دراسة التفاعل والتأثير لثلاثة أو أكثر من التوجهات وبشكل متزامن. وبينما تمثل الدراسات الماضية بالتركيز على دراسة اثنين من التوجهات الاستراتيجية ( Salter, et .(at.,2006:1223).

#### رابعاً :- إبعاد التوجه الاستراتيجي

لقد ركزت الدراسات السابقة لتحديد إبعاد التوجه الاستراتيجي في الغالب على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي من خلال أحد توجهاته (التوجه نحو الريادة، التوجه نحو السوق، التوجه نحو التكنولوجيا) (Ho,2014:28; Wei,2014:134, Vorbach et al,2016:1430) .. ولذلك، ينبغي على الشركات أن تسعى لتبني مزيج متوازن من التوجهات الاستراتيجية (Hakala&Kohtamaki,2011:76). وأضافه إلى ذلك، تشير الأدلة مؤخرًا أن المنظمات غالبًا ما تركز على بعد واحد من ابعاد التوجه الاستراتيجي (Hortinha et al.,2011:37). في الواقع، تقوم المنظمات بتوظيف نماذج أعمال متعددة وبشكل متزامن لتحقيق أقصى قدر

ممكن من خلق القيمة (Benson-Rea et al.,2013:717). لهذا، فإن فهمنا عن كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي على البراعة التنظيمية لا يزال غير مكتمل.

كما قام كل من (Slater, et al ,2006:1223) بتحديد أربعة نماذج عن كيفية قيام الشركات بتعريف أسلوب مجالات سوق المنتج (مشكلة الريادة) وبناء الهياكل والعمليات (مشاكل الإدارة والمشاكل الفنية) لتحقيق النجاح في هذه المجالات، فالمنقبين دائما ما يسعون باستمرار إلى تخصيص واستثمار المنتجات الجديدة وفرص السوق. بينما يحاول المدافعون إلى اغلاق جزء من مساحة السوق لإنشاء مجموعة مستقرة من المنتجات والزبائن. أما المحللين فأنهم يحتلون موقعا وسطيا بين النقطتين من خلال الجمع بين نقاط القوة في كل من المنقب والمدافع من خلال المتابعة المصحوبة بحذر المنقبين في نطاق سوق المنتجات الجديدة، وفي الوقت نفسه تحمي مجموعة مستقرة من المنتجات والزبائن. وهناك نوعا رابعا وهو المتفاعل، وهو الذي لا توجد لديه استجابة محددة للمشكلة الريادية.

تتناول الدراسة الحالية ثلاث توجهات استراتيجية باعتبارها إيعادا للتوجه الاستراتيجي وهي (السوق، الريادة، والتكنولوجيا) و يمكن توضيحها في الشكل (3). ويتم اختيار هذه التوجهات لأنها تمثل مجموعة شاملة من التوجهات الاستراتيجية والحاسمة لنجاح المنظمة. حيث يمثل التوجه نحو السوق ذات أهمية لنجاح المنظمة لأنها تضمن للمنظمات الفهم العميق لاحتياجات الزبائن من اجل العمل على تلبية تلك الاحتياجات (Narver&Slater,1990:24). أما التوجه نحو الريادة، فإنه يسمح للشركات للنمو في بيئات ديناميكية وتنافسية (مثل تصنيع التكنولوجيا الفائقة) كما أنها تعزز القدرة على التكيف وتشجع الشركات على الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق وفي أقرب وقت عند ظهورها (Covin&Slevin,1989:77). وأخيرا، التوجه نحو التكنولوجيا، والذي غالبا ما يرتبط بتطوير منتجات جديدة، والتي ينظر إليها باعتبارها عملية لا غنى عنها لنجاح المنظمة

والبقاء على قيد الحياة على المدى الطويل في الصناعات التكنولوجية والجدير بذلك، بأن التوجه نحو العلاقة والتوجه نحو التعلم قد نالت اهتماما كبيرا في الأدبيات، وثمة من يقول بأن التوجه نحو التعلم يتداخل بشكل كبير مع التوجه نحو السوق، وبالتالي، لا يتم دراسة في هذا البحث. وسوف نناقش التعريف والمفاهيم الخاصة بكل من التوجهات نحو السوق، والريادة والتكنولوجيا.



شكل (3)

إبعاد التوجه الاستراتيجي.

المصدر من اعداد الباحثة

## أ. التوجه نحو السوق

على الرغم من أن مفاهيم التوجه نحو السوق قد ظهرت على مر السنين، ولا تزال هذه المفاهيم هي الأكثر اعتمادا وشيوعا في الأدبيات. فالتوجه نحو السوق يمثل ثقافة المنظمة التي تخلق السلوكيات الضرورية الأكثر فاعلية لتقديم أكبر قيمة للزبائن، ومن ثم ، استمرار الإداء المتفوق للأعمال. حيث صوروا التوجه نحو السوق بوصفه هيكل ثلاثي الأبعاد ويتألف من التوجه نحو الزبائن، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الوظائف ، ومن ناحية أخرى

عرف التوجه نحو السوق (" بأنه يمثل جيل واسع من معلومات السوق وفقا لحاجات الزبون الحالية والمستقبلية ونشر وتبادل المعلومات في جميع الاتجاهات داخل المنظمة والاستجابة السريعة للمنظمة بناء على ذلك". وبشكل مماثل، يفترضون ، بأن التوجه نحو السوق يتكون من ثلاث أبعاد، وهي(توليد المعلومات، ونشر المعلومات، والاستجابة). وبالمقابل، فإن منهج (والذي ركز على خلق القيمة للزبون) يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والمُستمد من منهج، والذي يركز بدرجة أكبر على معلومات السوق (Ho,2014:20).

مع ذلك، فإن كلا المفهومين متشابهين من نواحي كثيرة. التعريفان يشيران الى أهمية فهم الزبائن وأن أنشطة الشركة يجب أن تكون باتجاه تحقيق هذا الهدف. ثانيا : أنها ترى أن التوجه نحو السوق كسلوك(Ho,2014:28). وعلاوة على ذلك، فإنه (Cadogan&Diamantopoulos,1995) قاما بمقارنة المنهجين، و استنتجا بأن هناك تداخل كبير على المستويين النظري والعملي. فهم يشيرون إلى أن المنهج يشترك بشبكة سببية مشتركة، مع التوجه نحو الزبائن، والتوجه نحو المنافسين، والتنسيق بين الوظائف. ومحاولة توليد المعلومات ونشرها والاستجابة لها.

وترى الباحثة بان التوجه نحو السوق يمثل مجموعة القيم والافكار والتوجهات التي تقود سلوكيات المنظمة نحو ارضاء الزبون وزيادة الحصة السوقية.

### 1. التوجه نحو المنافس

يمثل التوجه نحو المنافس جميع الأنشطة المصممة من اجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف (Narver&Slater,1990:21) ويجب أن تتضمن تلك الأنشطة تحليل مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن (Narver&Slater,1990:22). ويتداخل هذا المفهوم مرة ثانية مع توليد المعلومات وبالرغم من، أن قياس مكونات التوجه نحو المنافسين لا تشتمل على توليد معلومات

عن المنافس (Narver&Slater,1990:22). بينما يتضمن توجيه الأسئلة للمستجيبين فيما إذا كان رجال البيع قد وجدوا المعلومات المجمعّة في أنشطة وحدات أعمالهم قد اشتركت مع معلومات المنافس(باستطاعتهم أن يناقشوا تلك الاستجابات في هذه الفقرة التي تعكس توليد معلومات عن المنافس ) وليس هناك فقرة يتم اعتمادها للحصول على المعلومات من المنافس والمنظمة في مقياسهم)

## إبعاد التوجه نحو المنافس.

### 1. توليد المعلومات

تقليدياً، فقد كانت مسؤولية وظيفة التسويق توليد معلومات عن الزبون لغرض تغذية القرارات التنفيذية/ الاستراتيجية للشركة. حيث تمثل المعلومات المتعلقة بالزبون السمة الأساسية للتوجه نحو السوق في الشركة. ففي الشركات فائقة التكنولوجيا يحاول المهندسون والمهنيون جمع المعلومات الجيدة حول الاتجاهات في تفاصيل الزبائن، والتي توجد في المؤتمرات والمجلات العلمية والتفاعل مع المهندسين او غيرهم من العلماء. كما ينبغي على المدراء من مختلف إدارات الشركة القيام بزيارات للزبائن الحاليين والمحتملين(Sorensen,2009:740).

اما الوظائف الاخرى مثل مندوبي المبيعات، والعاملين فأنها في تماس مباشر مع الزبائن، يمكن ان يكونوا مصدراً قيماً للمعلومات والزبائن، وكذلك قد تكون المكالمات الهاتفية المباشرة مع الزبائن بخصوص الشكاوى او الاستفسارات حول المنتجات التي يتم معالجتها او المنتجات التي يتم شراءها سابقاً. وان كلاً من معلومات الزبون ومعلومات المنافس تتوفر بعدة اشكال ومن العديد من المصادر الداخلية والخارجية. وتستند الاشكال الاكثر تقليدية الخاصة بالمعلومات التنافسية على تقييم اهداف المنافسين، والنتائج المالية، وحالات النجاح والفشل، فضلاً عن افتراضات المنافس والصناعة (Sorensen,2009:740).

## 2. مشاركة المعلومات

وكما بينا في اعلاه، المعلومات المتعلقة بالزبون قد تبقى داخل المنظمة ، الا ان هذه المعلومات تصبح عديمة الفائدة او الجدوى اذا لم تنتشر وتصل الى متخذي القرار. حيث يمثل النشر المنهجي للمعلومات ذات اهمية كبيرة . كما يعد نشر المعلومات التنافسية ذات اهمية حاله حال نشر معلومات الزبون. كما انها ذات اهمية مماثلة للمدير التنفيذي وبطريقة مناسبة. ويتطلب النشر الكفوء للمعلومات المتعلقة بالزبون والمنافسة على اقل تقدير: وعي واسع من قبل المنظمة لمحتوى المعلومات ذات العلاقة، والوسائل الرسمية وغير الرسمية للنشر الروتيني للمعلومات وتحفيز المشاركة بالمعلومات (Sorensen,2009:741).

## 3. التنفيذ

أن الغاية الأساسية من توليد ونشر المعلومات هو لجعلها موضع التنفيذ حيث يتم تحليلها في وقت لاحق. إذ يتم اتخاذ الإجراءات التنفيذية بعد معالجة المعلومات. وقد اشارت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتوجه نحو السوق، أن الإجراءات المتخذة تهدف الى إثارة الاستجابة للزبائن المفضلين. ومن اجل زيادة قيمة الزبائن، فالشركات قد تقلل من تكاليف المتصورة من الزبون والمرتبطة بالمنافع او زيادة المنافع المتصورة للزبائن والمرتبطة بالكلف. تقوم الشركات بأداء مجموعة متنوعة من الانشطة مثل شراء مساحة معينة لبناء مصنع جديد في بلدان اجنبية، وتكون الاجراءات الموجهة نحو الزبون تكون مساقاة من خلال فهم وتوقع احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين لغرض تحقيق القيمة للزبائن: إذ ان المعرفة الافضل عن المعلومات واجراءات الزبون تعتمد على توفر المعلومات الحيوية في الاستفادة من التوجه نحو الزبون (Sorensen,2009:742).

## 2. التوجه نحو الزبون

لا يرتبط التوجه نحو الزبون من الناحية النظرية بالاستجابة، كما حدده (Narver&Slater,1990:22). بأنه لا يتضمن أي إجراءات يتم تنفيذها في الاستجابة لمعلومات السوق. بدلا من ذلك، يستجيب التوجه نحو الزبون إلى توليد ونشر المعلومات عن الزبون لكي تحصل المنظمة على الفهم الكافي عن المشتريين المستهدفين، لهذا، فإن المكون موجه باتجاه تحسين قابلية أو إمكانية خلق قيمة عالية للمشتري.

وعند تفعيل التوجه نحو الزبون، فإن عناصر قيمة الزبون سوف تتحسن. وبالمثل، فإن الاستجابات التي تفسر تأثير، استراتيجيات المنظمة يتم توجيهها نحو معتقداتهم حول كيفية خلق قيمة أعظم إلى الزبائن. وقام (Jaworski&Kohli's,1993:66) تضمين فقرة مشابهة في مقياسهم في تصميم الاستجابة (نحن نجري مراجعة دورية على جهودنا لتطوير المنتج لضمان بأننا باتجاه ما يرغبه الزبائن). ويتفق العلماء بشكل عام، ارتباط كل من التوجه نحو السوق والتوجه نحو التعلم ارتباطا وثيقا (Farrell,2000:201;Foley&Fahy,2004:221). حيث يشير التوجه نحو التعلم (بأنه نشاط المنظمة الواسع الخاص بإيجاد واستخدام المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية) (Calantone et al.,2002:516). ويشمل مجموعة واسعة من الأنشطة بما في ذلك الحصول على المعلومات عن احتياجات الزبائن، وأنشطة المنافس، وتقلبات السوق وتطوير التقنيات الجديدة لخلق الإبداعات، وتبادل والمعرفة بين المنظمات (Calantone et al.,2002:516) ومن هنا، فإن كلا من التوجهات نحو السوق والتعلم يتعلقان مع فهم احتياجات الزبائن والتحركات التنافسية وتبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمة.

وبشكل عام يبدو هناك إجماع في الأدبيات التي اطلعت عليها الباحثة، بان التوجه نحو السوق يؤثر بشكل ايجابي على البراعة التنظيمية ، والعديد من التحليلات تكشف على ان التوجه نحو السوق له تأثير ايجابي بغض النظر عن التصورات المستخدمة في الدراسات السابقة (Tuan,2014:1) ويساعد التوجه نحو السوق في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال السماح للمنظمات بفهم أفضل لاحتياجات الزبون، والاحتياجات الكامنة، وإجراءات المنافس، ومتطلبات القنوات التسويقية وبقية الأعمال الأوسع (Wei et al,2014:134).

ويشير كذلك التوجه نحو الزبون الى إدراك المنظمة لكل من حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية(Narver&Slater,1990:21). حيث يمثل الجانب الاساسي الى اي مدى تلتزم المنظمة بجمع المعلومات الخاصة بالحاجات المعلنة والكامنة لزيائهم ومقدرات وخطط منافسيهم (Slater&Narver,1998:1003). ان القدرة على معالجة المعلومات حول التوجه نحو الزبون ادى الى تفسير الفرصة لعدد من الاسباب:

أولاً: يشير التوجه نحو الزبون الى وجود فهم واسع واكثر عمقاً لمشاكل الزبون، والتي تزيد من قدرة المنظمة على اجراء الاتصالات بين معلومات السوق المختلفة. وان هذه المعالجة للمعلومات تسمح للأفكار والمفاهيم المختلفة بإمكانية تطبيقها بطرق غير متوقعة لخلق فرص جديدة في السوق (Prabhu et al.,2005:114). وبالتالي، القدرة على معالجة المعلومات الخاصة بالتوجه نحو الزبون تدعم المطابقة الهيكلية في المنظمات المتوجهة نحو الزبون التي تقود الى تفسير الفرصة.

ثانياً: تُمكن معالجة المعلومات المتعلقة بالزبون المدراء من الوصول ومعالجة المعلومات حول القضايا الاستراتيجية في الوقت المناسب وبكفاءة. وكما يرى ( Thomas, et al, 1990:290). بان القدرة على معالجة المعلومات ترتبط بشكل ايجابي بقدرات المدراء والتحكم



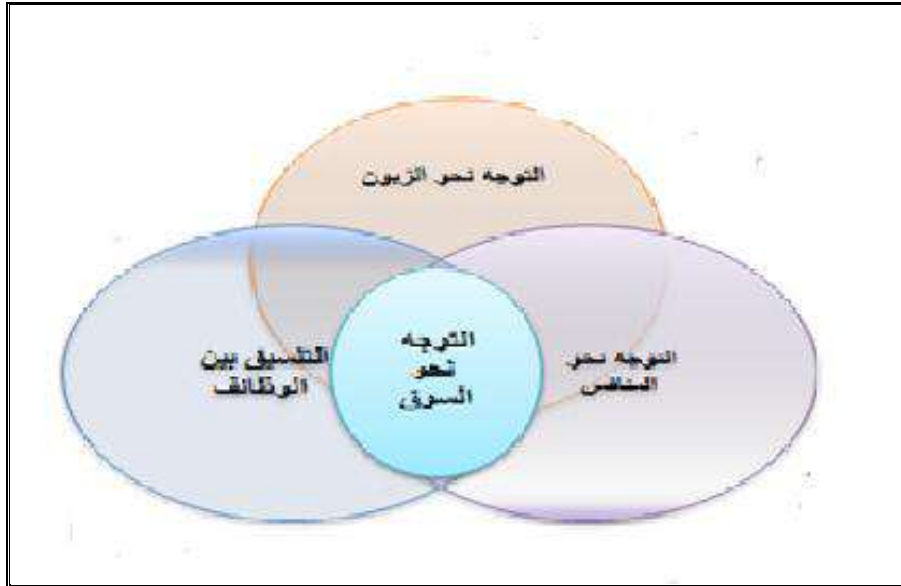
بها. وان السبب الأساسي الذي يدفع المدراء إلى زيادة القدرة على معالجة المعلومات لتقليل القلق والتوتر، وشعورهم بانهم قد نفذوا مسحا ومعالجة للمعلومات المطلوبة ( Thomas , et al 1990:290).

**ثالثاً:** أن التوجه نحو الزبون يحسن من تصور الفرصة، لأنه يجعل من المرجح ان يتلقى المديرين الرياح في وقت مبكر و الخاصة بالتطورات البيئية المحتملة والاستفادة منها. على سبيل المثال، من خلال فهم نطاق الزبون، والتي غالباً ما تؤدي الى خلق الفرص عن طريق الاستفادة من احتياجات الزبائن الكامنة. وان كلاً من المعرفة الواسعة والعميقة عن الزبائن الحاليين والمتوقعين والتي تسمح للأفكار ان تكون مستخدمة لإعادة كتابة قواعد الصناعة وخلق فضاءات تنافسية جديدة للمنظمة. ان عملية التوجه نحو الزبون هو الاسلوب الاكثر شيوعاً فيما إذا كان هناك سوقاً مناسبة للمنتج الجديد، والذي يرتبط مع تفوق السوق باعتبارها مصدراً للأفكار الجديدة. لذا، فإن ان التوجه نحو الزبون يزيد من إدراك المديرين للفرص البيئية. وتستجيب الشركات الى المنافسين بعدد من الأساليب منها: خفض الأسعار بشكل تكتيكي الى إجراءات أكثر استراتيجية، مثل التغييرات في طاقة المصنع، واختيار المنتجات والبحث والتطوير.

### 3. التنسيق بين الوظائف

يُعرف التنسيق بين الوظائف بأنه الاستخدام المتناسق لموارد الشركة لأجل ايجاد قيمة كبيرة للزبائن المستهدفين. وان إي فرد في إي وظيفة ابتداءً من البائع في الشركة قد يساهم في خلق قيمة الى الزبائن (Narver&Slater,1990:22). وعند اعادة النظر في التعريف الرسمي يتولد السؤال التالي: ما هي الانشطة التي تساهم في خلق القيمة والتي تتضمن توليد معلومات عن الزبون والمنافس؟ وتظهر حالة التنسيق بين الوظائف من خلال اندماج البائع

بفاعلية من خلال سعى الموارد البشرية والموارد الاخرى الى تقديم جهود مستمرة لخلق قيمة كبيرة للزبائن . وبالنظر الى كَوْن المصدر الذي يولد المعلومات يُمثلون مورداً للشركة ، فإنهم قد يكونوا عنصراً واضحاً للاستخدام الفاعل لهذه الموارد ، وسوف تكون متكاملة وظيفياً على مستوى المنظمة، من خلال توليد المعلومات في هذه الحالة، مما يساهم في التنسيق بين الوظائف وكما حددها (Kohli&Jaworskts',1990:3) بانها مسؤولية جماعية لتوليد معلومات عن السوق.



شكل (4)

إبعاد التوجه نحو السوق.

مصدر: من إعداد الباحثة.

### ب. التوجه نحو الريادية

شأنه شأن التوجه نحو السوق والتوجه نحو التكنولوجيا ، كرس العلماء الكثير من الجهود لتعريف وتصور التوجه نحو الريادية. ووفقاً لـ (Ho,2014:22) كان هناك على الأقل 13 تعريفاً. وهذا كان لغايه 2012 لم يتم اضافته تعريف جديد ، وبإمكان ملاحظة بعض هذه التشابهات في هذه التعاريف في الجدول (9).

## جدول (9)

مفاهيم التوجه نحو الريادية.

المفهوم	المؤلف
يشير إلى العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي إلى دخول مجالات جديد.	5 Wang,2008:63
يشير التوجه نحو المبادرة الى العمليات والممارسات وأنشطة اتخاذ القرارات التي تقود إلى الدخول في اعمال جديده ". وتشمل الأبعاد "الميل للعمل بشكل مستقل، والرغبة في الابداع، وتقبل المخاطر، وتميل إلى أن تكون الشركة هجومية تجاه المنافسين واستباقية بالنسبة لفرص السوق.	(Lumpkin & Dess,1996:136-137)
يشير الى تغيير البيئة وتشكيلها وترغب في تخصيص الموارد لاستغلال الفرص غير المؤكدة.	Hakala,2011:202

Source: Ho, Wing., (2014). " Multiple Strategic Orientations and Business Performance :A Comprehensive Investigation of High-Tech Firms" Thesis, University of Adelaide Business School.

ان كل التعاريف السابقة تشترك في ثلاث مكونات اساسيه: ان تكون المنظمة ذات استباقية، ومبتكره، وتبنى المخاطرة. وفي الحقيقة، تظهر هذه المكونات في جميع التصورات الحالية عن التوجه الريادي (Ho,2014:.23). فضلاً عن ذلك، يعكس التوجه نحو الريادية القابليات الديناميكية. فقد تصور هؤلاء الباحثون التوجه نحو الريادية بوصفها تفعيل للفلسفات الادارية والتي تتميز من خلال (الابداعية، وتبنى المخاطرة، و الاستباقية. وقد أظهرت الدراسات بان المنظمات ذات التوجه نحو الريادية تضع تأكيداً كبيراً على التجديد واستثمار فرص السوق الجديدة من خلال كونها الاسبقية الاولى في مسح البيئة، ولديها المرونة بما فيه الكفاية للعمل على استثمار الفرص فوراً، ولا تخشى المخاطر. فضلاً عن ، إظهار المنظمات ذات التوجه

نحو الريادة سلوكيات إبداعية من خلال تقديم منتجات جديدة الى السوق للحصول على مزايا التحرك الاول (Ho,2014:22-23).

ترى الباحثة التوجه نحو الريادة بانه مجموعة العمليات والفعاليات التي تقود الى استثمار الفرص الجديدة التي تمتاز بعدم التأكد والمخاطرة والاستباقية.

وفيما يأتي توضيحاً لاهم أبعاد التوجه الريادي :

### 1.الإبداعية

تحتاج المنظمات الى الابداع في المنتجات والخدمات الجديدة لتعزيز قدراتها التنافسية واسواقها المشتركة في المجال التنافسي المتزايد بدرجة كبيره . لهذا، تحتاج المنظمات الى توظيف العاملين الذين يكونوا قادرين على ابتكار منتجات جديدة ، والتفكير "خارج الصندوق" واتخاذ الاجراءات ليس فقط التخطيط او التفكير فيه. ويعتقد الباحثون بان الابداع في اغلب الاحيان يأتي نتيجة الرغبة والعمل الشاق، والذي غالباً ما يتضمن اشتراك اكثر من شخص واحد في عملية الابداع (Koivuniemi,2016:16).

وعلى الرغم من النقاش والتناقضات في ادبيات الابداع، يتفق معظم الباحثين بان عملية الابداع تشمل ثلاث مجموعات واسعة من النشاطات : (1) تحديد الفرصة. (2) إيجاد خيارات بديلة. (3) اختيار وتشذيب الخيارات (البدائل) (Koivuniemi,2016:16). اما في الوقت الحاضر وتحديداً في بيئة العمل، فأن فرق العمل عادةً ما تنجح في انجاز عملية الابداع وهم مجموعة او فريق يعملون معاً بدلاً من عمل فرد واحد لإيجاد شيء جديد (17):

(Koivuniemi,2016)

## 2. الاستباقية

من خلال مراجعته الأدبيات، تبدو الاستباقية كأحد العناصر الرئيسية لوصف الريادة والتي كان لها الدور الكبير في نجاح الريادة حول العالم ، فضلا عن، النتائج الايجابية الاخرى. ويمتاز السلوك الاستباقي بأنه (موجه ذاتياً، يميل إلى التغيير، يطمح إلى المستقبل، يسعى إلى التنفيذ، ويهدف الى التأثير على نفسه او ذاته او بيئته).

وتتضمن الاستباقية "تحدي الوضع الحالي والعمل باتجاه ماذا سوف يكون". وقد تمت ملاحظة السلوك الاستباقي كعامل هام في عملية الإبداع. ففي السياقات الديناميكية وغير المؤكدة يطلب من الافراد استثمار مبادراتهم الخاصة وبشكل فاعل للتأثير على بيئاتهم بسبب الاحتمال النادر الحدوث لتوقع حدوث تطور في احتياجات الافراد.

على اية حال، قد لا تساهم الاستباقية بالضرورة في النتائج النهائية الايجابية والتي قد تكون ذات تأثير سلبي على كل من الافراد والمنظمات، والتي هي ذات اهمية للأفراد لملاحظة متى وكيف تكون الاستباقية نافعة وحكيمة (Ho,2014:.22).

## 3.تحمل المخاطرة

تعد المخاطرة احدى الخصائص النموذجية والمرتبطة بالريادي. ولذلك، فهي وظيفة هامة للفرد والمنظمة. كما تمثل عنصراً متأصلاً وجزءاً لا يتجزأ من الريادة، وتفترض عدم اليقين في المستقبل (Koivuniemi,2016:18).وقد وصف (Zimmerman,2014:332) تقبل المخاطرة بأنها (توجيه اتخاذ القرار نحو تقبل الاحتمال الكبير بالتعرض الى الخسارة عند مقارنتها بالحصول على المنافع المحتملة).

وهناك العديد من الدراسات التي لم تصل الى نتائج حاسمة في العلاقة بين النزعة نحو المخاطرة والرياديين الناجحون (Brockhaus,1976:457)، كما لا يوجد ارتباط بين تقبل

المخاطرة والتوجه الريادي (Koivuniemi,2016:18)، كما لا يوجد هناك اختلافات بين الرياديين والمدراء، لهذا، فإن النزعة نحو تقبل المخاطرة ليست اختلافاً بين الرياديين الناجحون والفاشلون (Koivuniemi,2016:19)، كما يعد تقبل المخاطرة على اساس رغبة الريادي او القائد الريادي باستيعاب البيئة غير المستقرة وتمثل المسؤولية والتحدي للمستقبل. وغالباً ما تبرز المخاطرة وبدرجات عالية عندما يكون المشروع في المراحل الاولى من عمله والذي يفترض على الرياديين تقبل مختلف المخاطر وفي مختلف الاوضاع ، ابتداءً من إنشاء المشروع ومن ثم استمراره.

### ج. التوجه التكنولوجي

خلافاً للتوجهات نحو السوق والريادية، ففي البداية لم يمثل التوجه نحو التكنولوجيا جزءاً من تيار بحوث التوجه الاستراتيجي. حيث ان نقلا (Gatignon & Xuereb, 1997) التوجه نحو التكنولوجيا الى ادبيات التوجه الاستراتيجي عندما تبين بان التوجه نحو التكنولوجيا يعمل جنباً الى جنب مع توجهات الزبائن والمنافس، ويعرف هؤلاء المؤلفين (الباحثين) التوجه نحو التكنولوجيا "بانها القدرة والرغبة في الحصول على معرفه تكنولوجية كبيرة واستخدامها في تطوير منتجات جديدة. كما انها تشير ايضا الى ان التوجه نحو التكنولوجيا يشمل "استخدام التقنيات المتطورة في مجال تطوير المنتجات الجديدة، وسرعة دمج التكنولوجيات الجديدة، وتطوير تكنولوجيا جديدة وخلق افكار المنتج الجديد بشكل استباقي (Ho,2014:26-27).

على سبيل المثال اشار عدد من العلماء الى ان التوجه نحو التكنولوجيا يشمل عدد من السلوكيات مثل الالتزام الكبير بالبحث والتطوير (R.D)، وتطبيق احدث التقنيات في تطوير منتجات جديدة واكتساب التكنولوجيا الجديدة من داخل وخارج المنظمة). وعلى هذا النحو يُمكن التوجه نحو التكنولوجيا المنظمة ان يكون لديها تركيز مزدوج على الموارد الداخلية (مثل

الخبرة، والتصميم، وعمليات الانتاج)، والفرص الخارجية (مثل المسح للحصول على التقنيات الجديدة) (Ho,2014: 27).

وفيما يتعلق بنتائج التوجه نحو التكنولوجيا، أظهرت الدراسات بان هناك تأثير ايجابي للتوجه نحو التكنولوجيا على البراعة التنظيمية كمحفز لتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة او مزيج منها.

علاوة على ذلك، فإنها ترتبط بشكل ايجابي بربحية المنظمة وذلك من خلال توفير ميزة تنافسية للمنظمة في قيادة التكنولوجيا ومنتجات متميزة. ومع ذلك، ونظراً الى ان الاستثمار في البحث والتطوير والحصول على التقنيات الجديدة تتطلب موارد مالية كبيرة مقدماً، فمن الممكن ان يكون التأثير الايجابي للتوجه نحو التكنولوجيا قد لا يظهر في الامد القصير.

وشارت الباحثة الى ان التوجه نحو التكنولوجيا هو القدرة على اكتساب واستيعاب وتكييف التكنولوجيا لأجل توليد وتطوير منتجات او خدمات واساليب عمل (Ho,2014: 27).

ويوضح الجدول (10) أبعاد التوجه الاستراتيجي .

## جدول (10)

مفهوم إبعاد التوجه الاستراتيجي .

الابعاد الفرعية	المفهوم	الابعاد
التوجه نحو الزبائن، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الوظائف.	ثقافة المنظمة التي تنشئ الفاعلية والسلوكيات الضرورية لتوليد أعلى قيمة للزبائن ، وبالتالي، الأداء المتميز والمستدام للأعمال " (Narver& Slater, 1990:21).	التوجه نحو السوق
الابداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية .	هو ذلك التوجه الذي يمتلك فيها كبار المديرين أساليب إدارة الريادية، كما يتضح من القرارات الاستراتيجية للشركات وفلسفة إدارة العمل " (Covin & Slevin, 1989:218).	التوجه نحو الريادية
ذات بعد واحد.	القدرة والرغبة في الحصول على خلفية تكنولوجية كبيرة واستخدامها في تطوير منتجات جديدة (Gatignon&Xuereb,1997:78).	التوجه نحو التكنولوجيا

Source: Ho,(2014), "Multiple Strategic Orientations and Business Performance : A Comprehensive Investigation of High-Tech Firms", Thesis, The University of Adelaide Business School.



## الخلاصة

يمثل التوجه الاستراتيجي انعكاس للمبادئ الأساسية في مختلف الأنشطة والعمليات والاتجاهات الاستراتيجية التي قامت بها الشركة التي تخلق السلوكيات اللازمة لتحقيق الأداء المتفوق. كما ان التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الاساسي في تبين مسـتويات اداء الاعمال (Slater&Olson,2001:1055). حيث يؤثر التوجه الاستراتيجي على المنظمات من خلال تأثيره على كيفية تفكير وعمل الادارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لانه يركز اولا: على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين. ثانياً: استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل مستدام. ويساعد التوجه الاستراتيجي على إيجاد التوافق بين الموارد والفرص الحالية، و خلق الهيمنة على السوق من خلال ايجاد أسواق جديدة وتطوير ابتكارات جذرية، فضلا عن اكتساب المعرفة واحتياجات الاسواق والزبائن الحاليين وإجراء تعديلات صغيرة في قاعدة الموارد لتلبية الطلب. وتبنت الدراسة عدد من الأبعاد للتوجه الاستراتيجي وهي (التوجه نحو السوق والذي يتضمن هيكل ثلاثي الأبعاد (التوجه نحو الزبائن، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الوظائف (Narver&Slater,1990:25). ام البعد الثاني فهو التوجه الريادي والذي يشير الى تلك المنظمات التي تمتاز بالاستباقية والابداع وتبني المخاطرة. اما البعد الاخير التوجه نحو التكنولوجيا بانه يشير الى القدرة والرغبة في الحصول على معرفه تكنولوجية كبيرة واستخدامها في تطوير منتجات جديدة (Gatignon&Xuereb,1997:78)

## المبحث الثاني البراعة التنظيمية

### أولاً: نبذة تاريخية

ان احد المنظورات الأساسية لدراسة المنظمات، ترى أن الأشكال التنظيمية المختلفة ترتبط مع الاستراتيجيات المختلفة والظروف البيئية المتباينة . على سبيل المثال، أشار (O'Reilly & Tushman, 2013:3) في دراسته للإبداع، بأن الشركات التي تعمل في بيئات مستقرة قامت بتطوير ما تشير إليه بـ (النظم الآلية) التي تميزت بالعلاقات الهرمية المحددة، وأدوار ومسؤوليات واضحة المعالم، ووصف وظيفي دقيق. وفي المقابل، قامت المنظمات العاملة في بيئات أكثر إضطراباً بتطوير الكثير من الأنظمة الديناميكية (العضوية التي تتسم بقلّة عدد المهام المحددة رسمياً، وآليات تنسيق أفقيه (جانبيه)، وتقليل الاعتماد على إضفاء الطابع الرسمي والتخصصي. وقد أكدت الأبحاث اللاحقة هذه الفكرة. وقد تقبل الباحثون الآن إلى حد كبير، بأن الإشكال الهيكلية المختلفة، ترتبط مع استراتيجيات وبيئات مختلفة (O'Reilly & Tushman, 2013:3).

و بناء على هذه الرؤية، بينت الدراسات المتعلقة بالتكيف التنظيمي، بأن الشركات لكي تحقق النجاح وعلى مدى فترات زمنية طويلة لمواجهة التغير البيئي والتكنولوجي يتطلب منها تغيير هذه الإشكال الهيكلية وتميز هذه المفاضلة بين الكفاءة والمرونة باعتبارها ظاهرة متناقضة في الإدارة. فالشركات المتكيفة بحاجة إلى الاستثمار في الموجودات والمقدرات الحالية وتوفير الاستكشاف الكافي لتجنب التعرض إلى ردود أفعال ليست لها علاقة بالتغيرات التي تطرأ على الأسواق والتكنولوجيا. وبناء على هذا الرأي، اقتصر الاستثمار على الكفاءة والسيطرة والتأكد والحد من الاختلاف، بينما كان يدور الاستكشاف عن البحث والاستكشاف والاستقلال الذاتي والإبداع. إذ أن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمة هو الانخراط في الاستثمار الكافي لضمان قدرتها على البقاء الحالي، وفي نفس الوقت تخصيص ما يكفي من طاقة للاستكشاف بما يضمن الجدوى المستقبلية. وأن الصعوبة في تحقيق هذا التوازن، يتمثل بالقدرة على انجاز

مهمة الاستثمار و بيقين أكبر للنجاح على المدى القصير. وأن الاستكشاف بحكم طبيعته غير فاعل ويرافقه زيادة لا يمكن تجنبها من الأفكار السيئة. ومع ذلك، وبدون بعض الجهود المبذولة باتجاه الاستكشاف، فقد تفشل الشركات في مواجهة التغيير (O'Reilly & Tushman, 2013:4).

وبناء على فكرة أن الهياكل المختلفة تتطلب الاستكشاف والاستثمار ، يشير عدد من الكتاب بأن البقاء لفترة طويلة ضمن بيئة الاعمال، يُظهر الحاجة لدى المنظمات باستيعاب وتحقيق كل من الاستثمار والاستكشاف. على سبيل المثال، وان أول من استخدم مصطلح (البراعة) في ادبيات الادارة (Duncan,1976:72) وعلى الرغم من هذا فإن مقالة (March,1991 : 71) كثيرا ما يستشهد بها باعتبارها حافزا للاهتمام بهذا الموضوع في الوضع الراهن (علي وشرفاني، 2017: 14)، وأشار أن الشركات بحاجة إلى تغيير الهياكل لتكون مبادرة، وبالتالي يمكنها تنفيذ الإبداع. وبعد استعراضه للطرق التي تمكنت من خلالها بعض الشركات من البقاء والتحول لعقود، افترض بأن الشركات بحاجة إلى الاستكشاف والاستثمار بشكل متزامن، لتكون بارعه. هذه الملاحظة أدت إلى إجراء العديد من الدراسات التجريبية لاستكشاف فيما إذا كانت البراعة، وكما تفترض النظرية، بأنها مرتبطة مع الأداء التنظيمي والبقاء. بينما البراعة، وكما افترضها بالأساس، بأنها أنجزت من خلال الوحدات المنفصلة هيكليا أو عبر وسائل أخرى، وتحت ظروف معينه ، على ما يبدو بأن البراعة ذات فائدة كبيرة ( O'Reilly & Tushman,2013:3). كما تم وضع الأسس النظرية على استخدام النظريات المتباينة في القدرة على الاستيعاب ، والقدرات الديناميكية ، والتعلم التنظيمي، ألا أن الكتاب لم يتوصلوا إلى وضع تفسير واضح لهذا الانتشار، وعدم وضع تعريف واضح لمفهوم البراعة التنظيمية، كما تضاءلت قدرتهم على تقليل التناقضات التي تسود البراعة الاستكشافية والبراعة الاستثمارية (O'Reilly & Tushman, 2013:5).

#### ثانياً:- مفهوم البراعة التنظيمية

لقد أسهمت التطورات التكنولوجية والاضطرابات السياسية وعدم الاستقرار الاقتصادي في السنوات الماضية في زياده الادراك لدى المديرين على أهمية القدرة على التكيف- القدرة على التحرك بسرعة نحو فرص جديدة، للتكيف مع الأسواق المتقلبة بدرجة عاليه. وبالرغم من أهمية التكيف، ألا أنه غير كافي. فالشركات

الناجحة ليست فقط شركات استثنائية وإبداعية و أستباقية، بل هي شركات بارعة في استثمار قيمة أصولها المملوكة، وتدويل نماذج الأعمال الحالية والموجودة في الخارج بشكل سريع وتقليص تكاليف عملياتها القائمة. وهي تمتلك، بعبارة أخرى، القدرة ذات الأهمية المتساوية والتي ندعوها بالانسجام. وبشعور واضح بكيفية توليد القيمة على المدى القصير، وكيف ينبغي تنسيق الأنشطة وتبسيطها لتحقيق تلك القيمة (Yigit,2013:7).

كما ان موضوع البراعة (Ambidexterity) يُعد من الموضوعات الحديثة نسبيا والتي أصبحت مفهوما مركزيا في بحوث الإدارة، وتلقى المساهمات من مختلف التيارات البحثية مثل التعلم التنظيمي والإبداع التكنولوجي والتكيف التنظيمي والإدارة الاستراتيجية والتصميم التنظيمي. ومعظم هذه المساهمات تصور البراعة باعتبارها قدرة تنظيمية (Cantarello ,et al. , 2012 :29).

حيث تشير الأبحاث الحالية، بأن البراعة تمثل الحل المُمكن ( Tushman& O'Reilly,1996:28) وقدرة المنظمات على موازنة نقاط القوة الحيوية المتناقضة، وتذكرنا بقدرة الإنسان الى "استخدام كلتا اليدين بمهارات متساوية" (Carmeli&Halevi, 2009:207)، كما انها تمثل قابلية المنظمة على تقسيم اهتمامها ومواردها بشكل متزامن وبمهاره متساوية لكل من انشطه الاستكشاف وانشطه التوسيع لغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم(العطوي، 2012: 97) وقد اشاروا لها بانها(قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب ، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة)(صالح عبد الرضا وود نجاح،2014: 49) والبراعة التنظيمية (Organizational ambidexterity) أكثر من مجرد وجود كل من الاستثمار والاستكشاف (exploration and exploitation): فالشركات تحقق قابليات البراعة فقط في حالة نجاحها في تحقيق التكامل الاستراتيجي بين الاستثمار والاستكشاف والحفاظ على هذا التوازن (O'Reilly &Tushman, 2004:79). وقد تم تضمين هذه القدرة في العمليات والإجراءات التي تُمكن الشركات من دمج وربط وإعادة تجميع الموارد للسماح بالاستثمار والاستكشاف بشكل متزامن.

وأن العدد الكبير من الأعمال الأخيرة حولت الانتباه من المستوى التنفيذي إلى المستوى الإداري من خلال التأكيد على الدور الذي يلعبه كبار المديرين في اتخاذ القرار بشأن استكشاف واستثمار الفرص وحل التناقض الاستراتيجي بين هذين النشاطين. وأن هناك دوراً لخصائص فريق الإدارة العليا (TMT) في التوافق بين التوترات الناشئة بين النشاطين وفي متابعة اندماجها. أن الدراسات القليلة التي تبنت هذا التصور تشير إلى أن البراعة تجري على مستويات متقدمة داخل المنظمة، وأكثر تحديداً في المستويات الإدارية والتشغيلية (Cantarello , et al., 2012:32). فالأبحاث السابقة التي قام بها (Vera & Crossan, 2004) توجد فيها إشارة واضحة إلى وجود اتصال وظيفي بين المستويات التشغيلية والاستراتيجية من أجل بناء البراعة. لكن الأبحاث الأقل تقليدية كانت مكرسة على توضيح كيف تحقق المنظمات البراعة عن طريق تجسير المستويات الإدارية والتشغيلية. لذلك ما يزال هناك فجوة تمثلت بعدم وجود المنظور الشامل لدمج الممارسات المطبقة في المستويات الإدارية والتشغيلية، ان معظم الدراسات (الجدول 11) من الناحية النظرية تعرف البراعة التنظيمية بأنها (قدرة)، ومن وجهة النظر التجريبية بأنها لا تقوم بتحليل العملية التي من خلالها يتم تطوير البراعة التنظيمية (Cantarello , et al. , 2012:32) .

وبالتالي، تمثل البراعة مزيج من الاثنين وتصف سلوك المنظمة التي نجحت في تحقيق مستوى عالي من الاستغلال والاستكشاف المتزامن، وبالتالي، إدارة متطلبات الأعمال اليومية بكفاءة، في حين تظهر أيضا المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في البيئة، ولا تزال الدراسات التجريبية الأولى نادرة جدا على البراعة والتي تظهر بأن المنظمة التي تحقق توازن عال بين كلاهما سوف تجد المزيد من النجاح مقارنة بتلك المنظمات التي لا توازن بين الاثنين (Blarr,2011:62).

ويشير الاستثمار إلى التحسينات والتوسعات في القدرة التكنولوجية الحالية، في حين يركز الاستكشاف على تطوير قدرة تكنولوجية جديدة (He and Wong, 2004:492). وتساعد البراعة التنظيمية على زيادة القدرة على تكيف الشركة مع البيئة المتغيرة، وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح على المدى البعيد. وبالرغم من أهمية البراعة، تشكل البراعة الاستكشافية والاستثمارية المفارقة الأساسية، وهناك جهود بحثية لتحديد أساليب

التعامل مع هذه المفارقة، والتي اكتسبت مكانة بارزة في أدبيات البراعة ( Wei et al., 2014:136).

تشكل البراعة التنظيمية حالياً مدخلاً أساسياً في بحوث نظرية المنظمة. وتبين الأدبيات السابقة و بشكل متزايد، بأن الشركات الناجحة هي المنظمات البارعة. وبأنها تولد مزايا تنافسية من خلال التغيير الجذري والتطويري (Zhang &Duan,2013:4) وبشكل متزامن تسعى للإبداع الاستكشافي والاستثماري بينما الدراسات المبكرة غالباً ما تنظر لها بأنها المفاضلة التي لا يمكن التغلب عليها (Zhang &Duan,2013:4) نقلاً عن (McGill et al.,1992). وقد أظهرت المزيد من الدراسات مؤخراً ضرورة وإمكانية توظيف الاستكشاف والاستثمار وبعد هذا التأكيد، فإن الأبحاث الأخيرة الخاصة بالبراعة التنظيمية ركزت على قضيتين:

1. تأثير البراعة التنظيمية على أداء الأعمال.
  2. مجموعة من الحلول التنظيمية لدعم البراعة، بما في ذلك البراعة الهيكلية والبراعة السياقية والبراعة القائمة على القيادة .
- وإذا نظرنا إلى الجدول (11) يظهر هناك اتفاق واضح وتواصل زمني، وبغض النظر عن عدد قليل من الحالات الشاذة، فقد عرفت البراعة بأنها مقدرة تنظيمية.

جدول (11)

مفهوم البراعة التنظيمية لعدد من الباحثين والكتاب .

ت	اسم الباحث والسنة	الحقل النظري	المفهوم
1	O'Reilly and Tushman,1996:24	تصميم تنظيمي	القدرة على السعي المتزامن في أن واحد نحو كل من الإبداع والتغيير التدريجي المرحلي وغير المستمر والذي ينتج عن إضافة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المتناقضة داخل الشركة نفسها.
2	Gibson and Birkinshaw ,2004:209	تصميم تنظيمي	القدرة السلوكية على إظهارا التوافق والتكيف في أن واحد عبر وحدات الأعمال.
3	Smith and Tushman, 2005 :523	ادارة استراتيجية	قدرة المنظمة على التكيف والتغيير من خلال الابداع مع الاستمرار بنفس الوقت القيام بالأداء في الأمد القصير.

المفهوم	الحقل النظري	اسم الباحث والسنة	ت
الشركات التي تكون قادرة على نشر استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار بشكل متزامن.	تعلم تنظيمي	Gupta , Smith and Shalley , 2006:703	4
قدرة المنظمة على أداء نشاطين مختلفين في آن واحد.	تحالفات استراتيجية	Lin, Yang and Demirkan,2007:164 6	5
قدرة المنظمة على إجراء أمرين متناقضين في آن واحد من خلال مطالبة المنظمات والعاملين امتلاك مهارتين متجانستين ومرتبطتان مع بعضهما	تعلم تنظيمي	Im and Rai ,2008 :1284	6
هي المنظمات القادرة على السعي المتزامن على تحقيق الأهداف المتباينة، وأحيانا المتضاربة.	الشراكة الدولية	Luo and Rui ,2009:51	7
القدرة على استكشاف القدرات الجديدة مع استثمار القدرات الحالية.	تعلم تنظيمي	Nemanich and Vera, 2009:19	8
القدرة على التفوق في أنماط متضاربة من الابتكار.	ادارة الابداع	Andriopoulos and Lewis ,2009:696	9
قدرة المنظمة على تبني والموازنة بين المداخل القائمة والجديدة للاستراتيجية المتزامنة.	إدارة استراتيجية	Bodwell and Chermack ,2010:33	10
التوجه السلوكي للمدير اتجاه ربط الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية ضمن فترة زمنية.	ادارة استراتيجية	Mom, van den Bosch and Volberda, 2009:812	11
السعي المتزامن لكل من الاستكشاف والاستثمار عن طريق وحدات فرعية أو أفراد مختلفين وكل منهما متخصص أما في الاستكشاف أو الاستثمار.	ادارة استراتيجية	Carmeli and Halevi, :202009	12
القدرة على استثمار الأصول والوظائف القائمة بطريقة مريحة، وفي الوقت نفسه استكشاف تكنولوجيا واسواق جديدة لتكوين الموارد التنظيمية وإعادة تشكيلها للاستفادة من الفرص القائمة والجديدة.	ادارة استراتيجية	O'Reilly and Tushman, 2011:5	13

Source: Cantarello S., Martini A. and Nosella A., (2012). "A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process" Volume 21 Number. 1, 2012

وتعتبر الباحثة عن البراعة التنظيمية بأنها (قدرة المنظمة على ادارة التناقض بين استثمار الموارد التنظيمية القائمة واستكشاف الفرص الجديدة لغرض، إنشاء موارد تنظيمية جديدة واعادة تشكيلها للاستفادة من الفرص).

وتتطلب البراعة التنظيمية من المدراء طاقه إدراكية كبيره بكيفية استخدام معرفة العامل والذي يختلف عن معرفة الآخرين، وكيف يمكن استخدام مجالات المعرفة المتخصصة (He& Wong,2004:483). وهذا يعني أن تكون لدى المدراء أمكانية تطوير معرفه جديدة عندما يدركوا الفوارق بين نطاق معرفتهم الخاصة وما لدى الزملاء المتخصصين من معرفه في مجالات أخرى (Lane & Lubaktin, 1998:462). فالمدراء في الشركات البارعة يميلون إلى تحسين كل من ممارساتهم الخاصة وممارسات الآخرين، وتطوير رؤية استراتيجية جديدة في سياق التفاعل مع بعضهم البعض (Miller,2015:16). لذلك يمكن فهم البراعة التنظيمية باعتبارها نظام أعلى من القدرة التنظيمية (Miller,2015:16).

ومن أجل وضع أطار تنظيمي يدعم البراعة التنظيمية، استنتج Bartlett & Ghoshal (1994:152) بأن القادة يتحملون مسؤولية إنشاء هذا السياق. وبشكل مماثل (Lavie et al.,2010:118) بينوا بأن فريق الإدارة العليا للمنظمة إلى جانب البيئة التنظيمية ووجودها تمثل جذور وأسس البراعة. وفي هذا السياق، أشار العديد من الباحثين أو الكتاب إلى الحاجة لفهم طبيعة البراعة كظاهرة متعددة الابعاد (Birkinshaw& Gupta, 2013:14). على الرغم من حقيقة من أنها تم وضعها في البداية باعتبارها مقدره على المستوى المنظمة (Gibson & Birkinshaw,2004:214).

في هذا السياق، أجريت الدراسات الأولى حول دور فريق الإدارة العليا في البراعة (Carmeli& Halevi,2004; Probst, Raisch, & Tushman, 2011; ) حيث يزعمون أن الإجراءات الإدارية تمثل بعدا حاسما في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة. وهذا الحال يصف كبار المديرين بأنهم لهم القدرة على خلق أطار سياق سلوك البراعة، بمعنى واجبههم يشير الى اداره الموارد بفاعلية وكفاءة من أجل التعامل مع التهديدات واكتشاف فرص جديدة وبطرق أسرع من المنافسين. كذلك أشار (Lubatkin, et al.,2006:374) أن مستوى التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يمثل عاملا رئيسيا في قدرة المنظمة على



تحقيق البراعة التنظيمية. خصوصاً أن دور النفوذ أو مخاطرة الإدارة العليا، وردود فعل الأداء والخبرة السابقة يكون لها تأثير في هذا الصدد (Lavie et al.,2010:125).

وقد تم اقتراح ثلاث مداخل واسعة ومختلفة للبراعة التنظيمية:

وهي المدخل الهيكلي (O'Reilly &Tushman,2004:79)، و المدخل السياقي (Gibson &Birkinshaw, 2004:209) والمدخل المستند على القيادة ( Smith &Tushman, 2005:532). وكما ذكرنا سابقاً يعد (Duncan,1976) أول باحث اطلق مصطلح (براعة مؤسساتية) (O'Reilly &Tushman,2004:4)، إذ تتميز البراعة المؤسساتية بكونها تشمل هياكل ثنائية (مزدوجة). وهو ما يعني بأن المنظمات تقوم بإنجاز مهام مختلفة والتي قد تختلف من حيث تعقيدها وتأكيداتها، من خلال إنشاء هياكل متعددة. ويسمى هذا النوع من التمكين بالبراعة الهيكلية، ويتحقق ذلك عن طريق توحيد ودمج الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية في منظمة الأعمال. و قام كل من (Gibson and Birkinshaw,2004:209) بتطوير وجهة نظر بديلة ممكنة للبراعة التنظيمية أي (البراعة السياقية)، حيث تنشأ البراعة السياقية من المميزات الموجودة في السياق التنظيمي من حيث القيم والمعايير الثقافية، العمليات أو النظم التي تمكن وتشجع الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة بكيفية تقسيم وقتهم بين المطالب المتضاربة لأجل الانسجام والتكيف (Gibson & Birkinshaw,2004:210).

وقد حاز مدخل تخصيص الموارد على دور مركزي في أدبيات البراعة. وكانت فرضية ندرة الموارد تمثل المنطق الجوهرى لتوضيح عدم التوافق بين البراعة الاستكشافية والاستثمارية (Gupta et al., 2006:696). وقد بين (Wei et al.,2014:136) نقلا عن (March,1991) بأن كل من الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية يتنافسان على الموارد النادرة. وتواجه هذه الشركات مبادلة في تخصيص الموارد النادرة للبراعة الاستكشافية أو الاستثمارية بشكل تفاعلي . وبالتوافق مع هذا المنطق، وبالتالي، ينبغي على الشركات أن تقوم بتحقيق التوازن النسبي للبراعة الاستكشافية والاستثمارية أو إيجاد النقطة المثالية في الاستمرار اما في البراعة الاستكشافية والاستثمارية، حيث يتم تخصيص الموارد النادرة بشكل مثالي (Gupta et al., 2006:695). وهناك بعض الدراسات التجريبية التي تدعم هذه الفكرة. وفي المقابل، قد أحرز تقدم كبير في مجال التساؤل عن فرضية ندرة الموارد وسبل تخصيص الموارد.

1. يشير (Gupta et al., 2006:697) إلى أنه ليس كل الموارد تعاني من الندرة. وأن كلا من البراعة الاستكشافية والاستثمارية يمكن أن تشترك بجميع هذه الأنواع من الموارد (مثل الموارد والتقنيات المرنة). وقد تتكامل البراعة الاستثمارية والاستكشافية بعضها ببعض من خلال تقاسم الموارد ذات العلاقة.
2. الحصول على الموارد الخارجية يمكن أيضا أن يخفف أو يقلل من ندرة الموارد الداخلية. لذلك، فإن الاستثمار قد يكمل الاستكشاف في الشركات التي لديها رصيد عالي من رأس الاجتماعي (Li et al., 2013:9). أو توفر الموارد من البيئة (Wei et al.,2014:136; Li,2013:1).
3. من خلال ألقدره على إدارة الموارد الحيوية (مثل، مرونة الموارد ومرونة التنسيق) والتي قد تمكن الشركات على إعادة تكوين محفظة الموارد للاستفادة من البراعة لتعزيز أداء الشركات (Wei et al ,2014:136). وأن الأدلة التجريبية تدعم هذه الحجج، ووجدت أن التفاعل بين الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية لها تأثير إيجابي على أداء الشركات. وتماشيا مع هذا المنطق، ينبغي على الشركات تخصيص الموارد للاستفادة من الآثار التكميلية للاستكشاف والاستثمار لتحسين أداء الشركات. كما يوجد هناك تصنيف آخر للبراعة التنظيمية اشار اليه عدد من الباحثين وهما:

### ثالثاً : البراعة المتتابعة والبراعة المتوازنية.

يمكن تحقيق البراعة من خلال الاهتمام المتسلسل للاستثمار والاستكشاف أو التنقيب والممارسة المتزامنة للاستثمار والاستكشاف (Gupta, et al., 2006:693-694). ويعد المنهج المتسلسل للاستثمار أسلوب نافع في بعض الحالات. ويعد هذا المدخل أكثر ملاءمة بشكل أفضل عند افتراض أن معدل التغير في الاسواق والتكنولوجيا يمضي بوتيرة سريعة والذي يسمح للشركات باختيار القابليات التنظيمية بالتتابع. وأظهر ( O'Reilly & Tushman,2008:22)، بأن المنظمات اليوم تعاني من وتيرة سريعة في التغير وضمن مختلف قطاعها، وهذا يقود إلى ضرورة إجراء تغييرات سريعة لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها، لتكون قادرة على التعامل مع هذه المتطلبات، ويتطلب ذلك النجاح في معالجه الاستثمار والاستكشاف بشكل متوازن أو متزامن، ، والتركيز المتزامن على كل منها. وذلك يتطلب مقدرات مختلفة من المكافآت والعمليات والثقافات. وأن استخدام اثنين من

الإشكال التنظيمية المنفصلة مع المقدرات والحوافز والثقافات قد يخلق التوتر بين الوحدات التنظيمية. ولمعالجة هذا التوتر هناك مجموعة من القيم والرؤية والاستراتيجية التي تخلق الهوية المشتركة التي سوف تحدد أهمية نجاح المنظمة (O'Reilly & Tushman, 2008:23-24). وتمتاز البراعة بالصعوبة والتعقيد في التنفيذ في المنظمة، ويعد المنهج التسلسلي إلى حد بعيد أسهل من المنهجين، ولكن ليس هناك أسلوب خاطئ أو صائب. وتحتاج الشركة إلى معرفة أي استراتيجيات تناسبها وضمن نطاق صناعيتها.

تحتاج المنظمة إلى تشجيع الانضباط لتحفيز العاملين نحو الأهداف الطموحة، ولكن المنظمة تحتاج إلى الدعم والثقة للتأكيد من أن هذا يحدث ضمن البيئة التعاونية. فإذا أكدت المنظمة على التوسع والانضباط، فإن النتائج يمكن أن تخلق خيبة الأمل بين العاملين. ومن ناحية أخرى فإن التركيز كثيرا على الدعم والثقة يمكن أن يخلق عقلية غير جدية بين الموظفين، وبالتالي انجاز حجم عمل قليل (Miller, 2015:15). ويمثل الانضباط والدعم والثقة جوانب مترابطة ومميزات متكاملة لسياق المنظمة. لهذا، ينبغي على المنظمة إن تتضمن توافر الجوانب الأربعة جميعا لكي تصبح المنظمة بارعة. فضلا عن ذلك، إن الكثير من الثقة قد لا تكون بديلاً عن عدم الانضباط. وعندما يتم إنشاء أطار منظمة داعم، يخطط الأفراد في أنشطة موجهة نحو الاستثمار وموجهة نحو الاستكشاف وهذا بالتالي يؤدي إلى البراعة السياقية.

وقد حدد (Gibson & Birkinshaw, 2004:213) أربع سلوكيات للبراعة لدى الأفراد،

- 1- يتبنى الأفراد البارعون زمام المبادرة ويكونوا في حالة تأهب للفرص خارج حدود وظائفهم الخاصة.
- 2- يمتاز الأفراد البارعون بالتعاون والسعي نحو الفرص لتوحيد جهودهم مع الآخرين.
- 3- يتمتع الأفراد البارعون بالبحث الدائم عن بناء روابط داخلية.
- 4- يؤدي الأفراد البارعون مهام متعددة.

#### رابعاً : الوسائل الخارجية لتحقيق البراعة .

يشير بعض الباحثين إلى أن التعامل مع البراعة داخل المنظمة هي مسالة معقدة للغاية، وقد يؤدي ذلك الى فشل المحاولة (He & Wong, 2004:481). و ذلك بسبب الاختلافات في الثقافات والتوقعات حول أنشطة الاستكشاف والاستثمار، وصعوبة تنفيذ النشاطين داخل نفس المنظمة

( He & Wong, 2004: 481 ). حتى (Tushman and O'Reilly 1996:27) يشير إلى أنه من الناحية العملية فإن هنالك عدد قليل من المنظمات قد نجحت في إدارة البراعة، وهناك تناقض بين البراعة الاستكشافية والبراعة الاستثمارية.

وان الشركات التي اعتمدت أكثر على التكنولوجيا الخارجية والبحث بنشاط عن المعرفة المطورة الموجودة خارج حدود المنظمة كانت أكثر نجاحاً في تطوير منتجاتها الجديدة ، ومقارنةً بالمنظمات التي تركز على مصادر التكنولوجيا الداخلية .

#### خامساً : البراعة الهيكلية.

في البراعة الهيكلية تمتلك الوحدات المختلفة خصائص ونظم وحوافز وعمليات وثقافات مميزة متوافقة داخليا وتكون متوجهة في الاستكشاف والاستثمار على التوالي. فضلا عن ذلك، أن قدرة الإدارة العليا على تحقيق التكامل بين هذه الوحدات الفرعية الاستثمارية والاستكشافية على مستوى المنظمة أمر بالغ الأهمية لتحقيق البراعة (Yigit,2013:30). كما اشار الى البراعة الهيكلية بانها إنشاء هياكل منفصلة لأنواع مختلفة من الأنشطة . على سبيل المثال ، تُمنح وحدات الأعمال الأساسية مسؤولية إيجاد التوافق مع المنتجات والأسواق الحالية ؛ ومنح قسم البحث والتطوير ومجموعة تطوير الأعمال مهمة التقريب عن أسواق جديدة وتطوير تقنيات جديدة وتتبع اتجاهات الصناعة الناشئة. إذ ان البراعة الهيكلية ضرورية ، لأن مجموعتي الأنشطة مختلفتان بشكل كبير لدرجة أنه لا يمكن التعايش بشكل فعال ( Birkinshaw & Gibson,2004:49).

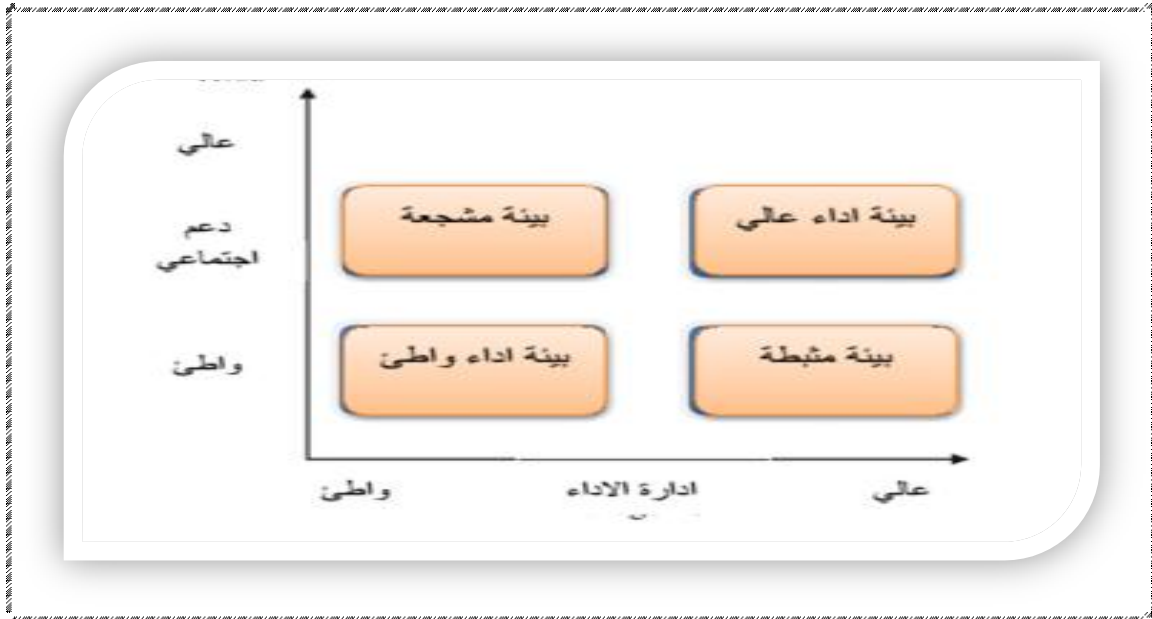
هناك أسلوب موحد للوصول إلى البراعة تمثل في إيجاد البراعة الهيكلية ويمكن أن ينشأ ذلك من خلال هياكل منفصلة لنموذج مختلف من الأنشطة، وفي هذا المعنى، فإن إيجاد فواصل هيكلية ذات أهمية كونها تمتلك أنشطة مختلفة جدا، بشكل كبير عن بعضها البعض. ومع ذلك، يؤدي الفصل إلى العزلة بين الإدارة وضعف الترابط. لهذا، وضع كل من ( Birkinshaw & Gibson, 2004) مفهوم جديد عن البراعة والذي يسمى بالبراعة السياقية وفي مفهوم البراعة السياقية يمكن للعاملين على الصعيد الفردي من ترتيب مهامهم وعمل الاختيارات بين الأنشطة الموجهة نحو التوافق والتكيف في أعمالهم اليومية. ويعبر عن البراعة الهيكلية باعتبارها القدرة على تطوير الوحدات الفرعية ضمن المنظمة نفسها (Yigit,2013:30).

#### سادساً : البراعة السياقية

وقد عرف (Bodwel,2011:55) البراعة السياقية بانها القدرة السلوكية للعلاقة طويلة الأجل للسماح للسعي في نفس الوقت للمواءمة والقدرة على التكيف. وهناك أربعة مجموعات من الصفات والتي تم

تأثيرها والتي تنشأ من خلال سياقين هما : إدارة الأداء والذي هو مزيج من التوسع والانضباط والدعم الاجتماعي والذي هو مزيج من الدعم والثقة. وإذا وجد اثنين من هذه السياقات بقوة في المنظمة، يمكن للمنظمة أن تصل إلى سياق تنظيمي ذو الأداء العالي والذي بدوره يقود إلى البراعة التنظيمية. ومن ناحية أخرى، فإن عدم توازن بين هذه السياقات يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مستوى من الأداء التنظيمي أقل من المستوى الأمثل (Yigit, 2013:30).

وهناك أربعة نماذج من السياق التنظيمي والتي تتمثل بالدعم الاجتماعي وإدارة الأداء. أولها هو السياق الواطئ والذي يأتي عندما يكون الأداء عالي والدعم الاجتماعي ذا مستوى منخفض ، في هذا السياق من الصعوبة تحقيق البراعة. ويحدث ان يحتوي السياق على بيئة مشجعه عندما يتم توفير الدعم الاجتماعي في بيئة العمل الاجتماعي، وعندما يكون العاملين ذو انتاجيه منخفضه . ويمكن اعتبار ذلك عقبة أخرى في طريق البراعة. وأن ضعف وجود كل من الدعم الاجتماعي وإدارة الأداء يسبب انخفاض في سياق الأداء ، ووجود درجه عاليه من السياقين يوفر سياق الأداء العالي، وكما يظهر في الشكل (5) (Yigit, 2013:30).



شكل (5)

العلاقة إدارة الأداء والدعم الاجتماعي.

**Source:** Yigit, M., (2013). "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations" Master-Thesis, Blekinge Institute of Technology..

ولغرض تشخيص البراعة التنظيمية لمنظمة ما بالإمكان النظر في الشكل (5) الخاص بـ (Birkinshaw and Gibson, 2004:51) والذي طور قائمة من الاستفسارات، وعند النظر الى الشكل نلاحظ هناك بعدين. كما يوجد بعدين للتحقق من ذلك وهما (الدعم الاجتماعي وإدارة الاداء).

وكما مبين في الجدول (12) تميز البراعة الهيكلية للمنظمة بين البراعة الاستكشافية والبراعة الاستثمارية وكل منها تختلف في الإدارة، والعمليات، والهيكل والثقافات، ولكن كلاهما يندمجان بشكل أفضل تحت فريق الإدارة العليا (Zaidi & Othman, 2015:22). ومن أجل إن تصبح المنظمة بارعة من الناحية الهيكلية هناك مجموعه من المتطلبات التي يجب توفرها في فريق الإدارة العليا هي :

1. امتلاك القدرة على التنبؤ الإدراك المتطلبات المختلفة للأعمال.

2. أن تكون ملتزمة بتنفيذ البراعة.

3. توصيل الرؤية الواضحة للسماح لكل من الاستكشاف والاستثمار في تطوير المنتجات

الجديدة للتكامل مع بعضهما.

في المقابل، ينظر إلى البراعة التنظيمية باعتبارها قدرة ذات مستوى عالي وتبنى على السعي في وقت واحد لاستكشاف واستثمار تطوير المنتجات الجديدة ضمن وحدة أعمال واحدة والقائمة على العمليات والنظم التي تشجع الأفراد على تقسيم وقتهم بين الأنشطة، وهذا يعني عندما يقوم الأفراد بزيادة القيمة إلى الزبائن الحاليين، كذلك يسعون إلى الفرص المتاحة في البيئة المتغيرة والاستجابة تبعاً لذلك، وتسمح البراعة السياقية للأفراد في المنظمة لاتخاذ قرار حيوي ومرن على كيفية تقسيم الوقت و المكافأة بين الأنشطة الخاصة باستكشاف واستثمار وتطوير منتجات جديدة . وأن الجهود الجماعية الخاصة بالأفراد في السعي لاستكشاف واستثمار تطوير منتجات جديدة يمكن أن يتم تجسيدها على المستوى التنظيمي من البراعة التنظيمية (Zaidi & Othman, 2015:23).

وعلى الرغم من أن وسائل البراعة التنظيمية تتعامل مع استكشاف واستثمار المنتجات الجديدة والتي كانت مختلفة عن البراعة السياقية، فإن من المهم النظر إليها معاً. على سبيل المثال، أن البراعة الهيكلية توفر فوائد على المدى القصير للمنظمة، أما البراعة السياقية فأنها توفر فوائد على المدى الطويل. وعلى الرغم من أن البراعة الهيكلية تنصرف نحو الموازنة بين استكشاف واستثمار تطوير المنتجات الجديدة داخل وحدات الأعمال المنفصلة، أما البراعة السياقية فأنها تختص بأداره القدرة السلوكية الجماعية للأفراد. وهذا يعني بأن كلا النوعين من البراعة التنظيمية تحقق التوازن بين استكشاف واستثمار وتطوير المنتجات الجديدة بطرق مختلفة و التي تستحق الاهتمام على قدم المساواة.

ان احد السمات الأساسية للبراعة هي قدرة المنظمة على إعادة تخصيص الموارد و القدرات لمواجهة التهديدات والفرص الجديدة. من الناحية العملية، هذا يعني بأن القادة داخل المنظمة قادرين على اتخاذ الخيارات الصعبة اللازمة لإعادة تكوين الموارد لتعزيز المشاريع الاستكشافية. وتشير نتائج 10 دراسات حالة، بأنها آلية أساسية يمكن من خلالها تحديد و تميز الكثير و القليل من تصميمات البراعة الناجحة

في العمل. وأن أغلب تصاميم البراعة الناجحة كان لدى قادتها رؤية واضحة وهوية مشتركة ( Zaidi & Othman,2015:23 ).

جدول (12)

التمييز بين البراعة الهيكلية والبراعة السياقية من حيث دور ومهارات وكيفية انجاز البراعة التنظيمية.

البراعة السياقية	البراعة الهيكلية	الفقرات
يقسم الأفراد العاملين وقتهم بين الأنشطة المختلفة للانسجام والتكيف	أنشطة مركزة على الانسجام وأنشطه مركزة على التكيف ويتم إنجازها من خلال وحدات وفرق منفصلة.	كيف تنجز البراعة
في الوحدات التشغيلية - من قبل رجال البيع، مشرفي المصنع، عاملي المكتب.	في قمة المنظمة	أين تتخذ القرارات حول التجزئة بين التوافق والتكيف
تطوير سياق المنظمة والتي يعمل فيها الأفراد.	تحديد الهيكل وعمل مفاضلة بين الانسجام والتكيف.	دور الإدارة العليا
مرنة نسبيا	تقريبا محدد بشكل واضح	طبيعة الأدوار العليا
عامة جدا	متخصصة جدا	مهارات العاملين

**Source:** Zaidi, M.F.A .,&Othman, S.N.(2015). “Structural Ambidexterity vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence from MalaysiaMISG-2015,Vol. 1,21-34

لا يمكن للمنظمات أن تسعى وبشكل متزامن نحو الاستكشاف والاستثمار والتي أشارت إليها البحوث المتعلقة بالاستراتيجية، حيث تؤدي محاولات انتهاج استراتيجيات مختلف إلى أن تصبح الشركات (عالقة في المنتصف) وذات قدرات متواضعة في كل من الاستكشاف والاستثمار ( Ghemawat &Costa, 1993:64; Porter, 1980). على سبيل المثال، في الدراسة لاستراتيجيات (300) شركة صغيرة، وجدت (Ebben &Johnson ,2005:1249) بأن الشركات التي تحاول أن تسعى إلى تحقيق كل من الكفاءة والمرونة ذات أداء أقل من تلك الشركات التي لديها استراتيجية واحدة.

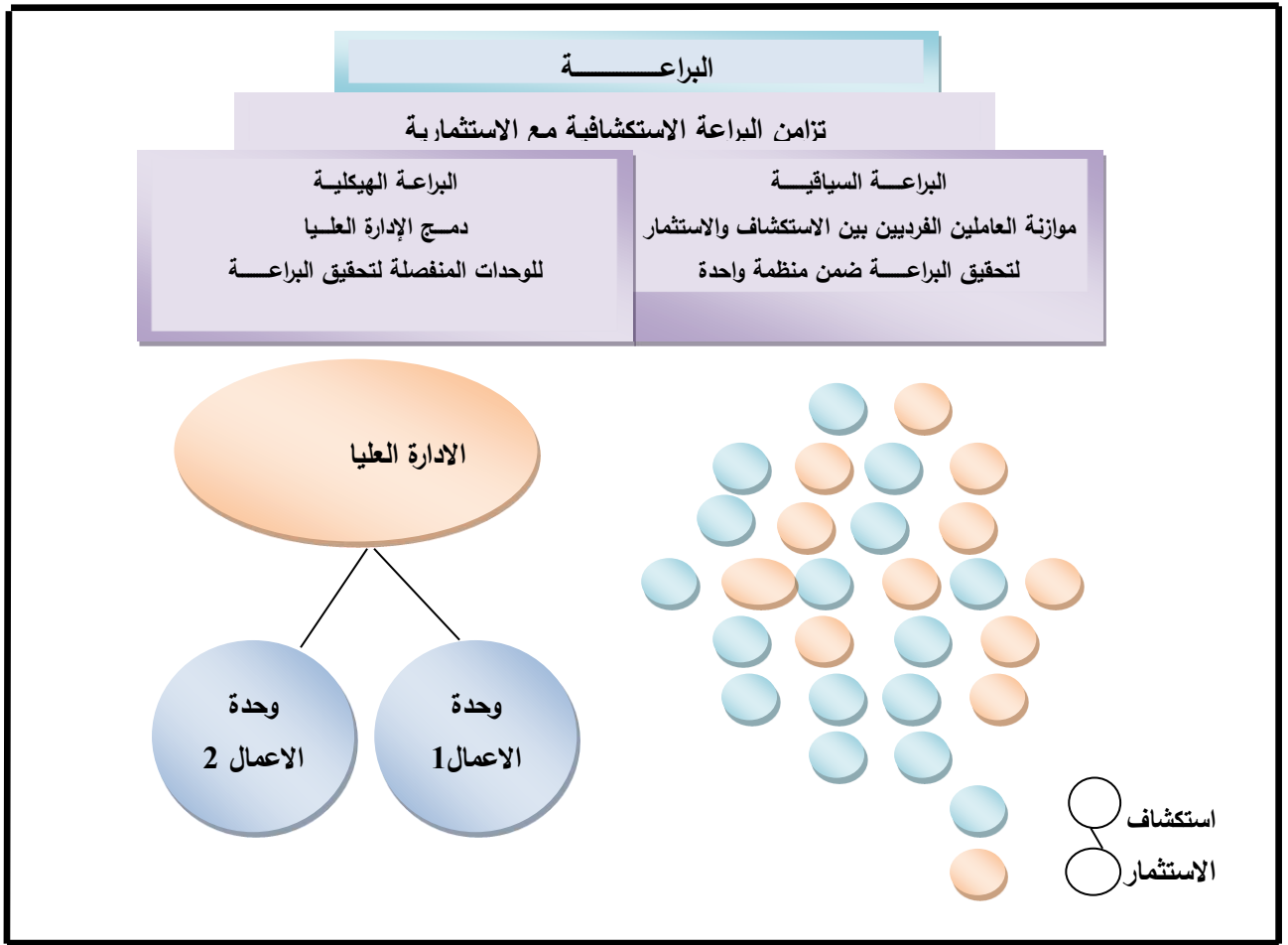
وقد أشار آخرون بدلا من محاولة التكيف لفترات طويلة، قد يكون من الأفضل أن تتبع الشركات استراتيجية واحدة حتى أن تصبح غير مجدية (Knott & Posen, 2005:687).

وبينما هذا الشعور الاستفزازي لا يبعث على الارتياح إزاء سعي قادة المنظمات لضمان أن تكون شركاتهم مريحة في الأمد القصير، وأن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات وأن تظل ناجحة في الأمد الطويل. فالمدراء التنفيذيون لا يعملون عادة على قيادة المنظمات لأجل تراجعها، بل وضع استراتيجيات تضمن استمرار النجاح. إن السؤال الأساسي في مجال الإدارة الاستراتيجية هو كيفية تحقيق واستدامة ميزة تنافسية (O'Reilly and Tushman,2007:20).

عرف March الاستثمار بأنه ( تحسين، واختيار، وإنتاج، وكفاءة ، وتنفيذ وإنجاز)، بينما الاستكشاف فإنه يشير إلى ( البحث، التغيير، والمخاطر، والتجريب والتنافس والمرونة والاكتشاف والإبداع). ويرتبط الاستكشاف بالتعليم المكتسب من خلال الوعي والتجريب، ومما يشكل تحديا للوضع الراهن، بينما يرتبط الاستثمار بالتعلم من خلال البحث الموضوعي، وتنقيح الكفاءات الحالية، والاستفادة من المسارات القائمة (O'Reilly and Tushman,2007:20).

عند إجراء الأبحاث في المنظمات، ظهرت هناك الحاجة الكبيرة للاستكشاف والاستثمار. ومع ذلك، تكافح المنظمات من أجل إدارة التوترات بين الاستكشاف والاستثمار. وقد اقترحت الأبحاث استراتيجيتين مختلفتين ومتنافستين لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار. وأن الهدف من وراء التوازن غير المستمر، بالدوران المؤقت، والذي يشير إلى فترات قصيرة من الاستكشاف تعطل فترات طويلة من الاستثمار. والشكل (1.1) يوضح بيانيا التوازن غير المستمر (O'Reilly and Tushman,2007:20).





شكل (6)

تزامن البراعة الاستكشافية مع البراعة الاستثمارية.

**Source:** O'Reilly, C. A., M. L. Tushman. 2007. Ambidexterity as dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Res. Organizational. Behavior. 28 1-60.

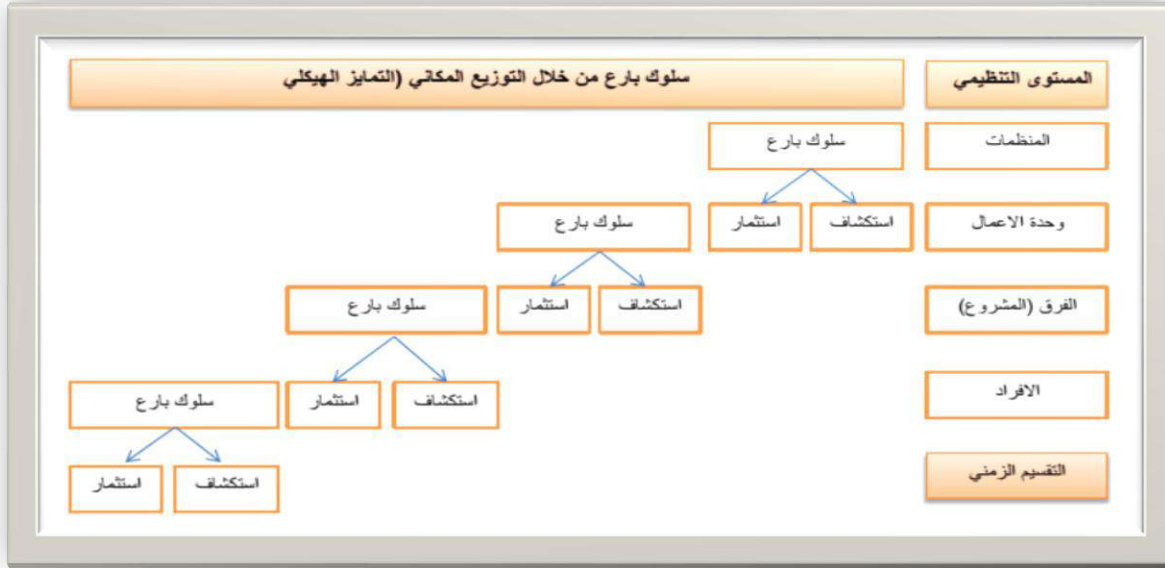
### سابعاً : عناصر البراعة التنظيمية.

نظراً للتصورات الغامضة وعدم وجود فهم واضح للبراعة التنظيمية، فإن أحد أهداف هذه الدراسة هو تقديم إطار يساعد على تصنيف أنواع مختلفة من البراعة التنظيمية، ويستند هذا الإطار إلى تحديد العناصر المكونة للبراعة التنظيمية التي تتيح تصنيفاً مناسباً لها. وهذه العناصر المكونة، هي مستوى البراعة، والمفاضلة الأساسية والآليات التمكينية، والواردة فيما يلي (Kortmann,2012:23).

### 1. مستوى البراعة.

في هذه الدراسة تم اعتماد المستوى التنظيمي كوحدة للتحليل لأنه يساعد على التمييز بين الهياكل المختلفة، مثل البراعة الهيكلية والبراعة السياقية. ومع ذلك، إذا تم تحقيق البراعة على المستوى التنظيمي، سيكون هناك أثراً عديده تترتب على المستويات الدنيا داخل المنظمة، بما في ذلك مستويات وحدة الأعمال، وفرق العمل/ والمجموعة، واخيراً على المستويات الفردية. ويشير (Birkinshaw&Gibson, 2004)، في هذا الصدد، إلى الأهمية الجوهرية للعلاقة المتبادلة بين مختلف مستويات المنظمة الخاص بسلوك المنظمة البارعة. وبينوا بأن "التوترات التي تنشأ عن البراعة في كثير من الأحيان يتم حلها عند المستوى التنظيمي التالي". وتعد الآلية أقرب إلى التمايز الهيكلية وتمكين المجموعات المختلفة داخل وحدة الأعمال من تطوير الهياكل المناسبة والثقافات والبيئات الداخلية لمتابعة أنشطة مخصصة، مثل الاستكشاف أو الاستثمار. ومن أجل تطوير هذه الفكرة، يمكن تطبيق التمايز الهيكلية من أعلى إلى أسفل حتى يتم الوصول إلى المستوى الفردي. في حين لا يزال من الممكن تقسيم المجموعات داخل وحدات الأعمال إلى فرق أصغر وأصغر في الأنشطة على مستوى الأفراد لمتابعة أنشطة متناقضة، يجب على احد الأفراد اتخاذ قرار بشأن كيفية تقسيم وقتهم بشكل أفضل بين مطالب متناقضة (Kortmann, 2012: 23).

وبالتالي، يتعين على الأفراد الانخراط في دورات ديناميكية لمتابعة الأنشطة المتناقضة. ويوضح الشكل (7) هذا المنطق بيانياً.



شكل (7)

سلوك البراعة من خلال التوزيع المكاني.

Source: Kortmann , Sebastian . (2014). " The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity: A Comparison between Manufacturing and Service Firms, Springer Gabler, Münster, Germany

## 2. المفاضلة الأساسية.

تشير البراعة التنظيمية إلى السعي الناجح للأنشطة المختلفة على المستوى التنظيمي. فإذا كان هناك نوع محدد من البراعة التنظيمية يرتبط مع قرار تبادل معين، فإن هذه التبادل يكون في صميم هذا النوع من البراعة التنظيمية. ولذلك، يشار إليها بالمفاضلة الأساسية. وغالبا ما ترتبط الأنشطة المتناقضة الدقيقة وما ينتج عنها من مقايضة اساسية بكونها غير محددة. وعادة ما تستخدم المقايضات المختلفة مثل الاستثمار والاستكشاف أو التكيف أو التوافق بشكل متبادل تقريبا (Kortmann,2012:28).

## 3. آليات التمكين.

وتمثل آليات التمكين العنصر الأساسي الثالث، الذي يساعد على تحقيق البراعة التنظيمية. التمييز بين "البراعة (كالسعي المتزامن لكل من الاستكشاف والاستثمار من خلال وحدات تنظيمية متخصصة مترابطة ومتشابهة) والتوازن غير الثابت (الدوران خلال فترات الاستكشاف والاستثمار)" ذات صلة كبيرة بالمعرفة الدقيقة للمهام التنظيمية ، ومن الناحية

النظرية، يتعلق هذا التمييز باليتين تمكينييتين على المستوى التنظيمي اللتان تدعمان سلوك الشركة غير الواضح، أي الفصل المكاني والزمني. استنادا إلى الافتراض القائل بأن الشركة غير قادرة على القيام بشكل كلي وفي وقت واحد بأنشطة متناقضة على المستوى التنظيمي، فإن هذه الآليات التمكينية تدعم البراعة التنظيمية وتساعد على حل المفاضلات بين الأنشطة المتناقضة.

وان أول وسيلة للوصول إلى البراعة التنظيمية هو الفرز المكاني. ولغرض إدارة عمليات المقايضة بين الأنشطة المتعارضة، تستخدم الشركات وحدات فرعية متميزة هيكلية للأنشطة التناقضية، مثل الاستكشاف والاستثمار. وتجمع هذه الوحدات الفرعية معا بجدول أعمال استراتيجي مشترك، وقيم شاملة، وآليات ربط هيكلية هادفة لدعم الهدف العام (Kortmann, 2012: 28-29).

اذ يتم تحقيق البراعة التنظيمية من خلال الآليات التنظيمية والموزعة مكانياً، والتي يشار إليها باسم البراعة الهيكلية. في حالة البراعة الهيكلية، فإن كل من الأنشطة المتناقضة تسعى نحو الموارد بشكل متزامن، ولكن في وحدات منفصلة مكانياً. ويرتبط قرار توظيف أسلوب التمايز المتكامل أو الهيكلية في البراعة التنظيمية بشكل مباشر إلى التوتر الرئيسي للبراعة التنظيمية. وهم يؤكدون على أن التمايز والتكامل يدلان على المسارات التكميلية التي تقود إلى البراعة. في حين أن التمايز يتعلق "بفصل الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية إلى وحدات تنظيمية مختلفة"، في حين يشير الاندماج إلى "الآليات التي تمكن المنظمات من معالجة الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية داخل الوحدة التنظيمية نفسها. وفيما يتعلق بالعلاقة بين التمايز والتكامل، يؤكد المؤلفون على أن المفهومين متكاملان وليسوا بديلين، ويعدان آليتان لتحقيق الفاعلية التنظيمية (Kortmann, 2012: 29).

		كلا	نعم
الإشغلة المتزامنة والمتناقضة	نعم	<p>يتم ادارة الانشطة المتناقضة بشكل متزامن من خلال الوحدات المنفصلة والمتخصصة البراعة الهيكلية</p>	<p>يتم ادارة الانشطة المتناقضة بشكل متزامن من خلال وحدة تنظيمية واحدة البراعة السياقية</p>
	كلا	<p>يتم ادارة الوحدة التنظيمية الواحدة اما من خلال الانشطة الاستكشافية او الاستثمارية (ليست هناك براعة)</p>	<p>يتم ادارة الانشطة المتناقضة بشكل متسلسل من خلال وحدة تنظيمية واحدة البراعة المتسلسلة</p>

شكل (8)

آليات التمكين للبراعة التنظيمية.

**Source:** Kortmann , Sebastian . (2014). "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity: A Comparison between Manufacturing and Service Firms", Springer Gabler, Münster, Germany.

وإذا كانت الشركات لا تسعى جاهدة نحو سلوك البراعة ضمن نقطة معينة من الزمن، ولكن في إطار الوحدة التنظيمية الواحدة، تتاح لها أيضا فرصة فصل الأنشطة المتناقضة بشكل مؤقت. وفي هذه الحالة، فإن دورة الوحدة التنظيمية ومن خلال فترات الأنشطة المتناقضة، مثل الاستكشاف والاستثمار، سيؤدي إلى تحقيق "البراعة المتسلسلة".

## الخلاصة

الشركات التي لديها القدرة على التكيف تكون بحاجة إلى الاستثمار في الموجودات والمقدرات الموجودة وتوفير الاستكشاف الكافي لتجنب التعرض إلى ردود أفعال ليست لها علاقة بالتغيرات التي تطرأ على الأسواق والتكنولوجيا. وبناء على هذا الرأي، اقتصر الاستثمار على الكفاءة والسيطرة والتأكد والحد من الاختلاف، بينما كان يدور الاستكشاف عن البحث والاستشعار والاستقلال الذاتي والإبداع. فالمشكلة الأساسية التي تواجه المنظمة هو الانخراط في الاستثمار الكافي لضمان قدرتها على البقاء الحالي، وفي نفس الوقت تخصيص ما يكفي من طاقة للاستكشاف بما يضمن الجدوى المستقبلية. الصعوبة في تحقيق هذا التوازن، يتمثل بالقدرة على الانجاز لمصلحة الاستثمار بيقين أكبر للنجاح على المدى القصير. وأن الاستكشاف بحكم طبيعته غير فاعل ويرافقه زيادة لا يمكن تجنبها من النتائج غير المتوقعة في المستقبل. ومع ذلك، وبدون بعض الجهود المبذولة باتجاه الاستكشاف، فقد تفشل الشركات في مواجهة التغيير.

إذ ينظر إلى البراعة التنظيمية باعتبارها قدرة ذات مستوى عالي ومبني على السعي في وقت واحد لاستكشاف واستثمار تطوير المنتجات الجديدة ضمن وحدة أعمال واحدة والقائمة على العمليات والنظم التي تشجع الأفراد على تقسيم وقتهم بين الأنشطة، وهذا يعني قيام الأفراد بزيادة القيمة إلى الزبائن الحاليين، فضلا عن سعيهم نحو الفرص المتاحة في البيئة المتغيرة والاستجابة تبعا لذلك، إذ تسمح البراعة السياقية للأفراد في المنظمة لاتخاذ قرار حيوي ومرن على كيفية تقسيم الوقت و الموارد بين الأنشطة الخاصة باستكشاف واستثمار وتطوير منتجات جديدة.

ان احد السمات الأساسية للبراعة هي القدرة على إعادة تخصيص الموارد و القدرات لمواجهة التهديدات والفرص الجديدة. من الناحية العملية، هذا يعني بأن القادة داخل المنظمة قادرين على اتخاذ الخيارات الصعبة اللازمة لإعادة تكوين الموارد لتعزيز المشاريع الاستكشافية.

## المبحث الثالث

### العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

#### أولاً : تمهيد.

نتيجة لحدوث تغيرات كبيرة بالمجال التنافسي في بيئة الأعمال والتي نتجت عن العديد من الإحداث العالمية مثل التغير التكنولوجي المتسارع، وقصر دورات حياة المنتج ، وعولمة الأسواق وزيادة عدد المنافسين. وللاستجابة بشكل مناسب لهذه المنافسة المتسارعة ، ينبغي على الشركات استكشاف أفكار جديدة أو عمليات جديدة وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، للولوج إلى الأسواق الناشئة، فضلا عن استثمار المنتجات أو الخدمات الحالية والاستفادة من المقدرات الحالية الخاصة بالشركة للاستمرار بالأسواق القائمة. علاوة على ذلك ، تعد القدرة على الفعل السريع وبدون توقف نحو التغيير المستمر من القدرات الحاسمة للبقاء على المدى البعيد. وبعبارة أخرى، يجب أن تكون الشركة الناجحة بارعة أو أن تكون منظمة بارعة ( Li, et al.,2008:1002).

أن تنفيذ التوجهات الإستراتيجية أمر حيوي لترجمة قرارات التوجه نحو البراعة ومن ثم البراعة التنظيمية، وذلك من خلال أهمية التنفيذ في سياق البراعة. وشرح كل من (Smith&Tushman,2005:524) بأن الإشكال والثقافات التنظيمية وعمليات تخصيص الموارد توجهها قرارات الإدارة العليا، وتتمكن المنظمات في وقت لاحق من استكشافها. وبلخص (Volberda&Lewin,2003:2119)، بان عاملي الخطوط الأمامية لا يمتلكون خبرة في مجال الإبداع بل هم أقرب إلى العمل الروتيني، الا أنهم يمتلكون مصادر المعلومات الهامة والأساسية لتوليد الإبداع. ومن ثم خلص المؤلفون إلى أن كبار المديرين ينبغي عليهم أن يحددوا السياق الاستراتيجي ويحددوا أنشطة الإبداع المناسبة من خلال ترجمة الأهداف التنظيمية إلى أهداف على مستوى العاملين.

وفي هذا الصدد، يلقي الباحثون من مختلف التخصصات الضوء على دور التوجهات الاستراتيجية بوصفها آليات تنفيذية مثل (Homburg, et al,2004:1338)، وتقع مسؤولياتها على فريق الإدارة العليا (Noble et al,2002:32). إذ بإمكان الإستراتيجية إن تكون ذات أهمية خاصة كالتوجه الإبداعي والتوجه نحو الكلفة. حيث يُعرف التوجه نحو الإبداع بأنه

(الانفتاح على الأفكار الجديدة باعتبارها سمة لثقافة المنظمة)  
(Smith&Tushman,2005:531).

كما تمثل البراعة ببناء متكامل حيث تشير إلى التوجه المزدوج للمنظمة في مجال الاستكشاف والاستثمار (Lubatkin et al.,2006:652). فالمنظمات البارعة تسعى بشكل متزامن لاستثمار المقدرات القائمة واستكشاف الفرص الجديدة بشكل متوازن. (Beckman,2006:745)، إذ يتحقق ذلك من خلال إدارة التبادلات لتحقيق التوازن بين الاستثمار والاستكشاف. ويشمل الاستثمار أنشطة مثل ( التحسين والكفاءة والاختيار والتنفيذ ). بينما الاستكشاف يستلزم ( البحث، التغيير، والاختبار، والاستكشاف ) (March,1991:102) يتناول هذا المبحث العلاقة التي تربط التوجهات الإستراتيجية المختلفة والمتضمنة (التوجه نحو السوق ، والتوجه نحو الريادة ، والتوجه نحو التكنولوجيا) بالبراءة التنظيمية. وكالاتي :

ثانياً : العلاقة بين التوجه نحو السوق والبراءة التنظيمية.

أشارت دراسة (Li, et al,2008:10210) بان الشركات التي تكون متوجهة نحو السوق بشكل كامل تبدوا بأنها أكثر قدرة على متابعة البرامج الإبداعية التي تحدث بشكل متدرج او بشكل جذري وفردى ومتزامن. فضلا عن ذلك، تدعم هذه النتائج فكرة ، بأن أسواق المنتجات المختلفة تتطلب من المنظمة إتباع سلوكيات متوجهة نحو السوق. لهذا فأن الربط أو الجمع بين استخدام الهياكل البارعة من الضروري الجمع بين إبداعات المنتج الاستكشافية والاستثمارية، وبإمكان وحدات الأعمال الجديدة ممارسة سلوكيات التوجه نحو السوق الأستباقي المخصص نحو الأسواق الجديدة لتمكين وحدات الأعمال الأخرى الموجودة في المنظمة، من تطبيق سلوكيات التوجه نحو السوق ذات الاستجابة السريعة (Li, et al ,2008:1022).

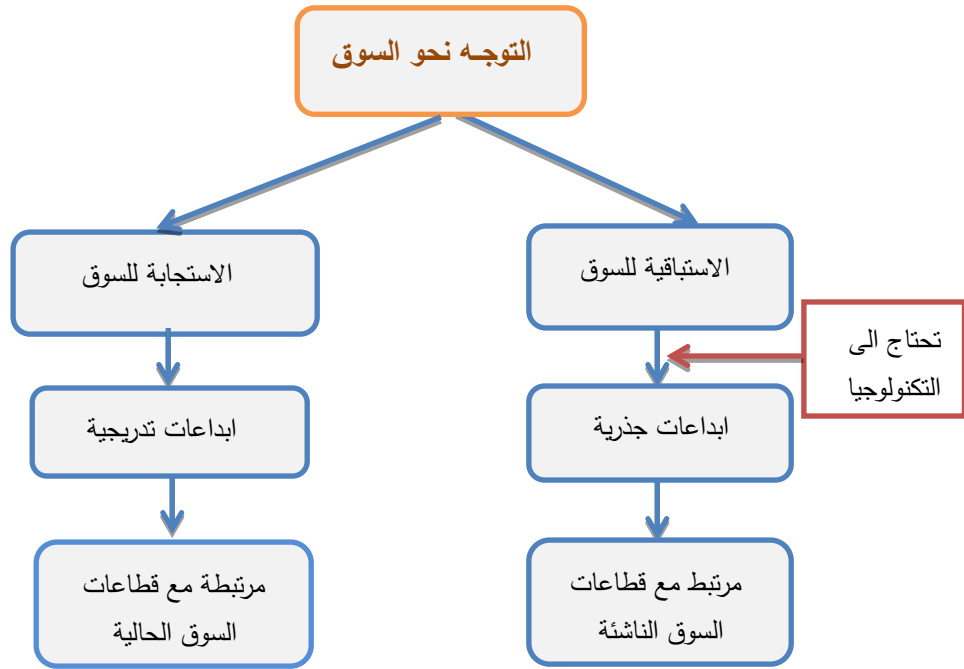
ولضمان نجاح براءة المنظمة يمكن للمدراء ترتيب أسواق المنتجات مع مجموعة من السلوكيات المتوجهة نحو السوق بطريقه إستباقيه وسريعة في الوقت نفسه. وبالتالي، يمكن للمديرين من التخصيص الأفضل للموارد الملموسة وغير الملموسة مثل (الموازنات، المعرفة..... الخ ) لتحقيق هذا الغرض (Li, et al ,2008:1022).

ومن ناحية أخرى أشارت النتائج بأن التوجه نحو السوق سواء كان عن طريق الاستجابة او الاستباقيه ، من المحتمل أن يؤدي إلى تطور استخدام الإبداعات الجذرية وتعزز بشكل أفضل الإبداعات التدريجية. وبعبارة أخرى، ينبغي على المدراء أن يؤكدوا بشكل فاعل على تلك



التوجهات التي تؤكد على الرسالة الإستراتيجية. على سبيل المثال، يمكن لوحدة أعمال واحدة أن تمارس اتجاهها استباقيا في السوق من أجل تقديم إبداعات جذرية ، والتي يحتاج فيها المديرين لضمان قدر أقل من الموارد من المنظمة ورسالة مرنة أكثر وتتكيف بسهولة أكثر في استخدام الأفكار الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التوجه الاستباقي للسوق مرتبطة بالعمليات الإبداعية ونظرا لطبيعة ثقافة الزبون، تتوقع هذه الدراسة أن التوجه الاستباقي للسوق يرتبط إيجابيا بالإبداعات الشاملة. ومن ناحية أخرى، تفيد البحوث وعلى وجه خصوص البحوث التسويقية القائمة على الاستجابة على إمكانية الإبداع المحتمل بسبب العلاقة السياقية للنموذج الفعلي القائم. وعلى وجه التحديد، من المفترض أن يؤدي التوجه الإيجابي إلى التأثير على الإبداعات (Danneels,2004:246). على سبيل المثال، وجد أن المنظمات القادرة على تطوير الإبداعات الجذرية هي تلك المنظمات التي يجب أن تتطلب توجه المنظمات التي تركز على شريحة من الزبائن الأساسيين بدلا من مجموعة شرائح الزبائن الحاليين. (Baker&Sinkula,2007:316). وعلى ما يبدو بان التعلم المتكيف ليس كافياً لبناء التعاون. بينما النماذج التكنولوجية الجديدة مثل الاتصالات اللاسلكية قد تكون ذات جدوى كبيرة، على سبيل المثال، التوجه نحو السوق يمكن أن يستجيب بطريقة أفضل باستخدام التكنولوجيا التي قد تفيد المنظمات في خلق إبداعات جذرية. وبعبارة أخرى، تفترض الدراسة، بأن الاستجابة نحو السوق ترتبط إيجابيا مع الإبداعات التدريجية نتيجة لسياق التوجه السوقي المستجيب إلى الثقافة التي يقودها الزبائن وعمليات التعلم الكيفية. فإذا كان التوجه نحو السوق ذات توجه يركز على قطاعات الزبائن / السوق الحالية، فإنها قد تمنع أو حتى تقضي على تطوير الإبداع الجذري. وباختصار، فمن الممكن أن يكون التوجه نحو السوق بسبب طريقة الاستجابة ، قد تقيد المنظمات من خلق ثورة في الإبداعات. ويمكن توضيح الافكار التي تم طرحها أعلاه في الشكل (9).



شكل (9)

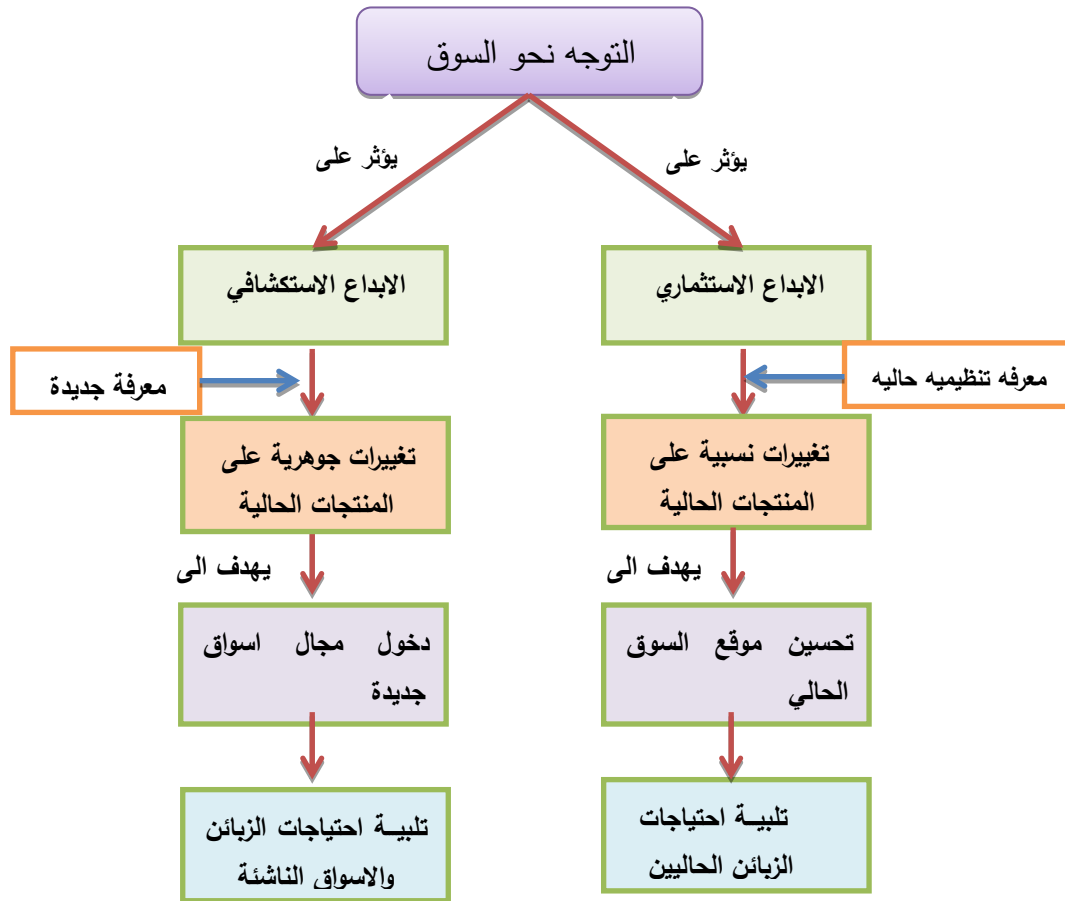
التوجه نحو السوق القائم على الاستجابة والاستباقية.

المصدر: من اعداد الباحثة

ويتفق نوعاً ما كل من (Alpkan.,et al,2012:463) حيث أشاروا بأن المنظمات تقوم بتوظيف كل من الاستثمار والاستكشاف لبناء الاستراتيجيات الإبداعية والتي تهدف إلى مناقشة كيفية قيام المنظمات بإعطاء الأولوية الإستراتيجية لاستثماراتها في مجال الإبداع مع الأهداف الاستثمارية والاستكشافية. فمن خلال الإبداع الاستثماري تقوم الشركات بأجراء تغييرات نسبية على المنتجات الحالية والمفاهيم الخاصة بأعمالها (Raisch&Birkinshaw,2008:394)، وتهدف إلى تحسين مواقع السوق الخاصة بالمنتجات الحالية (Alpkan,et al ,2012:463)، وتصمم لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق. لهذا، تتضمن الإبداعات الاستثمارية المعرفة التنظيمية الحالية (Benner&Tushman,2003:243). ويمكن ان تكون الإبداعات الاستثمارية موجودة في التحسين والإنتاج والكفاءة، ويمكن أن تتوافق مع الاستراتيجيات التي يقودها الزبائن (Li, et al,2008:1005). على العكس من ذلك، يمثل الإبداع الاستكشافي تغييرات جوهرية تؤدي إلى تنفيذ أو إنتاج منتجات أو مفاهيم أعمال جديدة تماماً، بدلا عن المفاهيم القائمة (Raisch&Birkinshaw,2008:394)، كذلك يهدف إلى دخول مجال أسواق جديدة (He and Wong (2004) ، وتكون مصممة لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الناشئة (Raisch&Birkinshaw,2008:394). وبالتالي، فأنها تستلزم معرفة جديدة والتخلي عن المهارات الحالية (Benner&Tushman,2003:243). إذ تستند الإبداعات الاستكشافية

على تبني إجراء البحوث وإحداث التغيير والتجريب والمرونة والمخاطرة والتي بإمكانها أن ترتبط باستراتيجيات قيادة الزبون (Alpkan.,et al ,2012:463).

وبعبارة أخرى، تم تصميم الإبداعات الاستثمارية لإرضاء الزبائن الحاليين من خلال استثمار المعرفة القائمة وأجراء تعديلات طفيفة على المنتجات أو الخدمات الحالية مما يؤدي إلى ثقافة يقودها الزبائن، وهذا قد يؤدي إلى تقييد حركة المنظمة التي يقودها الزبائن بمتطلبات شرائحها أو أسواقها التي تخدمها وتتعامل معها، وينبغي على زبائنها أن يكونوا متجاوبين مع توجه نحو السوق، من خلال أعين زبائنهم. وأن زيادة مستوى خدمة السوق، قد تهيمن على المنظمة وتدفعها بعيدا عن الإبداع الجذري. وبالإمكان توضيح ما تناولناه في اعلاه بالشكل ادناه (10).



شكل (10)

الأهداف المتسلسلة التي يسعى الى تحقيقها كل من الابداع الاستثماري والاستكشافي.

المصدر: من اعداد الباحثة

وخلافا للإبداعات الاستثمارية يتم تصميم الإبداعات الاستكشافية لاستكشاف مواقع أسواق جديدة واحتياجات ضمنية للزبائن من خلال استكشاف المعرفة الجديدة والتحول من المنتجات

أو الأسواق الحالية إلى الجديد كلياً، مما يؤدي إلى ثقافة يقودها الزبون. تستلزم الثقافة التي يقودها الزبون إلى تطبيق إبداعات استكشافية للكشف عن حاجات الزبون التي ترتبط مع التوجه استباقي من خلال مغادرة المعرفة الحالية وحث المنظمة على تغيير إجراءاتها لتعزيز الإبداع الاستكشافي. وبالتالي، فإن التوجه نحو السوق الاستباقي ليس مناسباً تماماً مع خصائص التوجه نحو كفاءة الإبداع الاستثماري (He and Wong 2008).

ومن أجل الاستفادة من البراعة في تحسين أداء الشركات، ينبغي أن تخصص الشركة ما يكفي من الموارد لدعم جانبي الاستثمار والاستكشاف (Cao et al., 2009:782; Wei et al., 2014:138)، بحيث يكون التوجه نحو السوق الاستكشافي أو الاستجابي هو الموجه والحافز نحو تخصيص الموارد نحو الاستثمار والاستكشاف، فضلاً عن استخدام هذه الموارد في هذين المجالين، وبالتالي، تأثير الاستثمار والاستكشاف وكذلك تفاعلها على أداء المنظمة قد يختلف نتيجة لاختلاف التوجه نحو السوق لا بد لها من :

أولاً: تخصيص الشركات ذات التوجه نحو السوق ذات الاستجابة العالية مزيداً من الموارد الاستثمارية، وذلك لأنها تتوافق مع تركيزها الاستراتيجي. وتهدف هذه المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية من خلال تلبية احتياجات الزبائن الحاليين (Atuahene - Gima et al., 2005:480). ويركز التوجه نحو السوق ذو الاستجابة على مجال المعرفة والخبرة الحالية للمنظمة، ويقدم فهم كبير للاحتياجات الحالية للزبائن (Berthon et al., 1999:37)، وكذلك يركز على التعلم التنظيمي داخل الحدود التقليدية (Wei et al., 2014:138). إذ كثيراً ما تخصص المنظمات التي تركز على هذه الاهتمام الاستراتيجي مزيداً من الموارد للأنشطة الإستراتيجية التي تلبى طلب الزبائن (Ocasio, 1997:1997). حيث يركز على تحسين وتعزيز المنتجات أو الخدمات الحالية (He&Wong, 2004:483)، حيث من السهل قبول هذه التحسينات وتقديمها من قبل الزبائن لهذا، فإن المنظمات مع المستويات العالية من التوجه نحو التسويق الاستراتيجي يتوافق فيها الاستثمار مع التوجه الاستراتيجي ومن ثم يمكن أن يحصل على الكثير من الموارد بشكل متزايد.

ثانياً : المنظمات ذات التوجه العالي نحو السوق ، تكون قادرة على استخدام هذه الموارد للاستفادة من تحسين أداء تلك المنظمات. كما أن تعزيز وصلل القاعدة التكنولوجية القائمة يلائم أيضاً القنوات الإجرائية والاتصالات الحالية (Jansen et al., 2006:1663). حيث أن الاستثمار يبحث عن موارد جديدة في العرض والتخزين المحلي والشبكة المكانية (Sidhu et

19:2007, al.). ولهذا تعتمد المنظمات على الأعمال الروتينية والعمليات والهياكل لتخصيص واستخدام الموارد لدعم استثمار مواردها. وبالتالي، فإن المنظمات تعتمد على معلومات السوق والنتيجة عن التوجه نحو السوق، لتعزيز الاستثمار ( Wei et al., 2014:138 ).

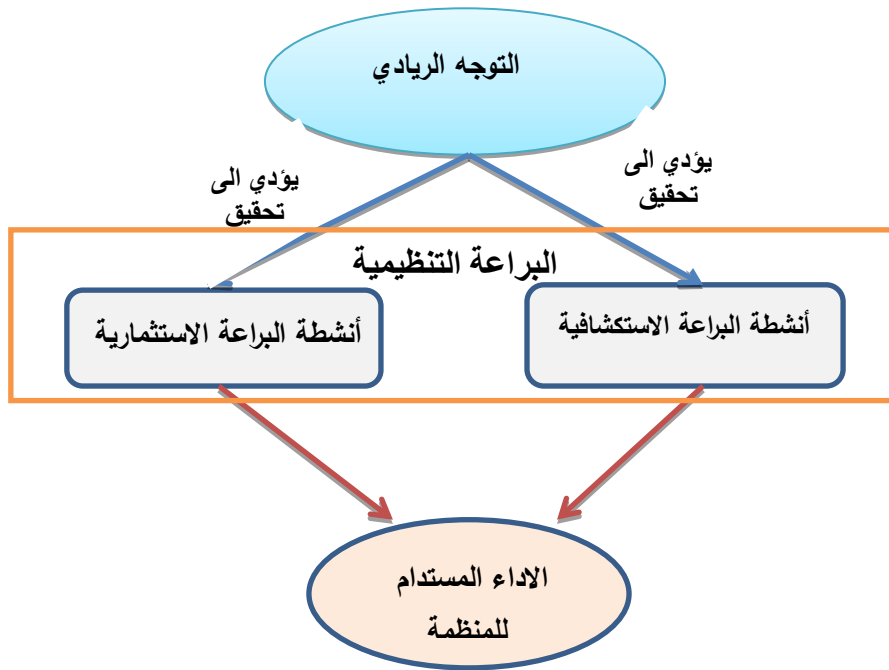
كما تشير البراعة إلى التحدي الإداري المتمثل في تحقيق التوازن بين الاستثمار والاستكشاف بشكل متزامن، لكن التوجه نحو السوق يمثل التزام واسع النطاق لمجموعة من العمليات والمعتقدات والقيم المشتركة تعكس مفهوم التسويق والتي فيها تبدأ جميع القرارات مع الزبائن وبفهم عالي ومشارك لحاجات الزبون بهدف تحقيق الأداء العالي من خلال أرواء الزبائن أفضل من المنافسين (Raisch et al,2009:400). وتشير الكثير من الأدلة إلى أن التوجه نحو السوق يرتبط بالأداء المتفوق، مثل البراعة ونمو المبيعات فضلا عن الاحتياج الى المنتجات الجديدة ، مثل (Tuan,2014:1004). بالإضافة إلى عدم وجود توافق بشأن دور التوجه نحو السوق في الأداء المتفوق. وقد بين (Qu,2007:1186) بأن التوجه نحو السوق يرتبط بالابتكار الجذري لإستراتيجيات قيادة الزبائن التي تسلط الضوء على الاحتياجات الناشئة أو الكامنة للزبائن.

### ثالثاً : العلاقة بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية.

كما أشارت دراسة (Tuan,2014:2) بأن التوجه الريادي يشير إلى الدرجة التي تكون فيها المنظمات أستباقية وإبداعية وتبني المخاطرة، وباعتبارها منهجا استراتيجيا لتجربة الأفكار والمنتجات والخدمات والأسواق المبتكرة، وتمثل الأسس والممارسات التي تشكل التوجه الريادي بمثابة توجه استراتيجي تهدف المنظمة من خلاله الى تحقيق كل من الأداء المؤسسي المتميز والميزة التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك، يعكس التوجه الريادي القابليات الدينامكية. لهذا بإمكان التوجه الريادي زيادة التفاعل والتآزر لكل من الاستثمار والاستكشاف بمرور الزمن. وقد يكون السعي بشكل متزامن للاستثمار بكونها مهمة ديناميكية بدلا من اعتبارها توافق ثابت في طور النظرية الموقفية(Tuan,2014:2).

حيث تعكس المكونات الاستكشافية والإبداعية للتوجه الريادي التوجه نحو الأداء المستدام. وبإمكان التوجه الريادي أن يحقق كل من أنشطة البراعة الاستكشافية وأنشطة البراعة الاستثمارية التي تقوم بها المنظمات لتحقيق الأداء المستدام للمنظمة ويمكن توضيحه بالشكل (11)، وبالتالي الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة. ولا تزال المنظمات البارعة تتكيف وتتخلص من قوى الانتقاء البيئي. حيث يشير الاستثمار إلى التعلم المكتسب من خلال البحث الداخلي والصقل التجريبي واختيار وإعادة استخدام الأساليب الحالية في العمل، بينما يشير الاستكشاف إلى التعلم المكتسب من العمليات و التنوع المشترك للتجارب المخطط لها. حيث يبرز الاستثمار من صقل المعرفة الموجودة، بينما يعني الاستكشاف بالبحث عن الجديد (Tuan,2014:2).



شكل (11)

العلاقة بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية  
المصدر: من اعداد الباحثة

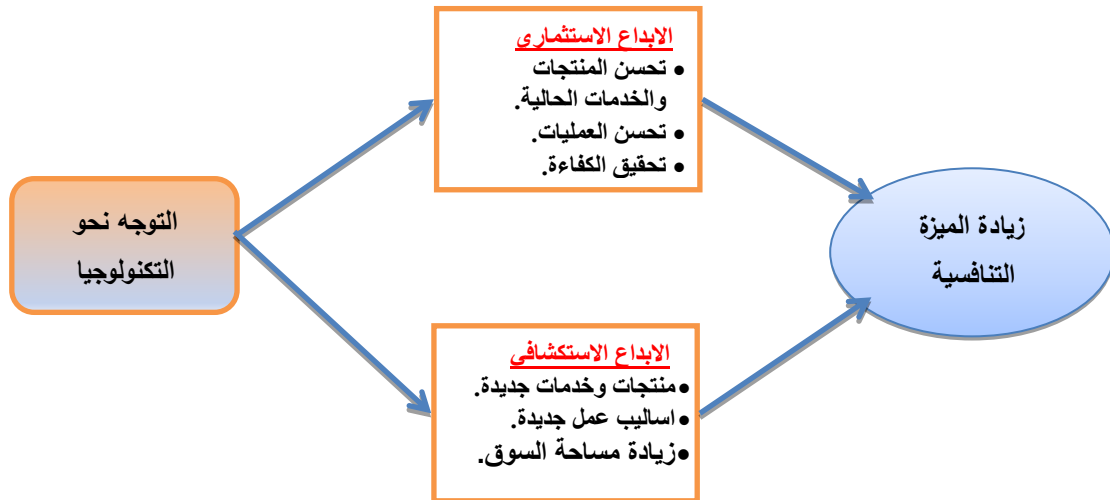
#### رابعاً : العلاقة بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية.

على الرغم من ان التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية مفاهيم يمكن ربطها معاً، إذ تناولت الأدبيات الربط بين المتغيرين، وهناك عدد قليل من الباحثين تناولوا موضوع العلاقة بين التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية. وهناك تساؤلات غالباً ما تطرح فيما إذا كانت هناك أهمية للمنتجات والخدمات القائمة على التكنولوجيا. وفي هذه الحالة، ينظر إلى البراعة باعتبارها

حافزا لتطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة أو حزمه منها. كما يمكن تطبيق التكنولوجيا على العمليات، فضلا عن المنتجات والخدمات (Kortmann,2014:3).

فالشركة التي تعطي أهمية كبيرة على التوجه نحو الإبداع ومن ثم نحو الإبداع غير المستمر، يمكن أن تخسر الكلف المرتبطة بالإبداع وتتخلى عن الكفاءة. كما إن إتباع منهج الإبداع القائم على التكنولوجيا الحديثة، يتطلب من كبار المديرين، فضلا عن ذلك، وضعا استراتيجيا موجهها نحو الكلفة، بحيث تعزز الكفاءة في جميع أجزاء سلسلة القيمة ودعم استثمار مواقع الأسواق الحالية للمنتجات (Kortmann,2014:3)، من خلال تخصيص الموارد لمجموعة أوسع من الإبداعات، ومن المرجح أن تقوم الشركات الموجهة نحو الإبداع بتمويل الإبداع الغير مستمر. فبدلاً من التركيز فقط على القدرات الحالية و أسواق المنتجات الحالية ، تسعى الشركات الموجهة نحو الإبداع بشكل استباقي إلى اكتشاف و دخول أسواق منتجات جديدة من خلال حلول تكنولوجية جديدة (Talke,2011:3). وعلى الرغم من أن التأثير العالي بسلوكيات الإبداع الاستكشافي، فأن التوجه الإبداعي يوفر للمنظمات المزيد من المرونة والقدرات لتطوير إبداعات غير مستمرة وغير متكررة (Kortmann,2014:4).

والشكل (12) يوضح العلاقة بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراءة التنظيمية المتمثلة بالإبداع الاستثماري والإبداع الاستكشافي.



شكل (12)

العلاقة بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراءة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة

هنالك آثار هامة للتوجه نحو التكنولوجيا على الممارسات الإدارية، حيث تبين مدى أهمية التوفيق بين القرارات المتعلقة بالقدرة على التكيف والانسجام من أجل تطوير الإبداع غير

المستمر والمتكامل. وهنا يبرز دور كبار المديرين في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإبداع. فبدلاً من اتخاذ قرارات ثنائية، والتي أما موجهة نحو التكيف أو الانسجام، يتعين على كبار المديرين المبادلة بين مختلف الاتجاهات الإستراتيجية والتعرف على الصراعات والتناقضات الناتجة عن ذلك كفرص لتحسين مجالات أسواق المنتجات القائمة والداخلية بشكل متزايد من خلال الإبداعات غير المستمرة والمتدرجة . وكمثال على ذلك، فأن إدخال أي باد ( ipad ) من قبل شركة Apple ليس فقط خلق مجال جديد تماماً لسوق المنتجات، ولكن أيضاً أدى إلى تحسين موقف أبل التنافسي في الأسواق المجاورة من خلال تكاملها مع الأجهزة الأخرى . ومع ذلك، فمن دون قرارات فريق الإدارة العليا التي تهدف إلى التآزر الناشئ عن أسواق المنتجات الحالية والجديدة من غير المحتمل إن تقوم الشركة بطرح ipad بسبب الافتراضات أو التوقعات غير الدقيقة . على سبيل المثال، الافتراضات أو التوقعات ذات العلاقة بحجم السوق (Kortmann,2014:12).



## الخلاصة

من خلال ما تم طرحه من وجهات نظر والموضحة بالاشكال الخاصة بالعلاقة التي تربط كل من التوجه نحو السوق والتوجه الريادي والتوجه نحو التكنولوجيا والبراءة التنظيمية، نلاحظ بوضوح العلاقات المتداخلة بين التوجهات الاستراتيجية الثلاث والبراءة التنظيمية المتمثلة بـ(الابداع الاستثماري و الابداع الاستكشافي) حيث ان التوجه نحو احد الابعاد يؤدي الى احداث توجهات قد تكون استباقية تقود الى احداث تغييرات جذرية على مستوى المنظمة ككل والتي من خلالها نستخدم الكثير من الموارد المتاحة بما فيها التكنولوجيا التي تعد العامل الحاسم والاساسي في احداث هكذا تغييرات وبالتالي زياد المساحة السوقية وتحقيق ميزة تنافسية على مستوى المنظمات المماثلة. او قد تكون هذه التوجهات استجابة لرغبات وحاجات الزبائن مما يستلزم من المنظمات احداث تغييرات تدريجية من خلال تطوير او تحسين المنتجات والخدمات الحالية او تحسين العمليات واساليب العمل القائمة، وبالتالي زيادة مستوى الكفاءة في استخدام الموارد، ومن هذا المنطلق تعد الابداعات بشقيها الاستثماري والاستكشافي جوانب هامة في تحقيق البراءة التنظيمية بحيث تملك المنظمة القدرة على التعامل مع كليهما بوقت واحد وهذا ما يستلزم مستوى عالي وكبير من القيادة الادارية القادرة على توزيع الموارد المختلفة بين هذين النشاطين لتحقيق اهداف المنظمة لزيادة الحصة السوقية او المحافظة عليها وبالتالي البقاء والاستمرار في عالم الاعمال.

## الفصل الثالث

المبحث الاول : التحليل الاحصائي  
الوصفي

المبحث الثاني : الاحصاء الاستدلالي

## توطئة

لقد تركز هدف الدراسة على بحث دور التوجه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية التي تمثل إسهاما في معالجة واحدة من أهم المشاكل التي تعاني منها الوزارات والمؤسسات العراقية بشكل عام والقطاع المصرفي الأهلي بشكل خاص .

لذا فقد تناول هذا الفصل استخدام الأساليب الإحصائية لدراسة العلاقة وتقدير تأثير للتوجه الاستراتيجي وأبعاده (التوجه نحو السوق ، التوجه الريادي، التوجه نحو التكنولوجيا) في البراعة التنظيمية وأبعادها (الإبداع الاستكشافي، الإبداع الاستثماري) بشكل يعتمد على الطرائق العلمية ويستخدم الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة العلاقة وحجم التأثير بين المتغيرات حيث إن التطورات الحاصلة في مجال الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات أوجبت الآخذ بهذه الأساليب من أجل تعزيز البناء النظري والوصفي للظاهرة قيد الدراسة والبحث، من خلال حصر المتغيرات الرئيسة للمشكلة المتمثلة في أبعاد التوجه الاستراتيجي وأبعاد البراعة التنظيمية. سيتضمن الفصل الثالث مبحثين يعكسان هدف الرسالة الحالية .

**المبحث الأول التحليل الإحصائي الوصفي** لوصف البيانات التي تم جمعها من الاستبانة وإعطاء فكرة عن مدى تحقق أبعاد كل من التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في المصارف الاهلية.

إما **المبحث الثاني** فسيركز على التحقق من صحة الفرضيات التي حددتها الباحثة في الجانب النظري باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات ومن ثم قياس العلاقات بين متغيرات المشكلة وقياس تأثير كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي على البراعة التنظيمية بتطبيق الصيغ الإحصائية المتعارف عليها لمعامل الارتباط البسيط لبيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد .

## المبحث الأول

### التحليل الإحصائي الوصفي

سننظر في هذا المبحث إلى عمليات جمع البيانات عن مفردات المجتمع المدروس لغرض تلخيصها وتهيئتها وتصنيفها، هذه البيانات لها الأهمية الكبيرة في تفسير الظواهر إذا كانت الباحثة على معرفة بأهمية بيانات الدراسة والاستفادة منها في عملية التحليل المناسبة والصحيحة، وكذلك يتضمن المقاييس الإحصائية الواسعة الاستخدام مثل مقاييس النزعة المركزية (التمركز) وأهمها الوسط الحسابي ومقاييس التشتت (الانتشار) ومنها الانحراف المعياري.

### أولاً: استبانة الدراسة وجمع البيانات.

لقد تم تصميم الاستبانة المرفقة في (الملحق) بعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات العلمية والميدانية الخاصة بموضوعي التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

وقبل أن تأخذ الاستبانة شكلها النهائي عرضت على عدد من الأساتذة والأكاديميين المختصين في مجال إدارة الأعمال في الجامعات العراقية لاستطلاع آرائهم وملاحظاتهم، حيث استفادت الباحثة من التوجيهات القيمة التي أبداها الأساتذة المذكورين أعلاه. وقد تكونت الاستبانة في شكلها النهائي من قسمين رئيسيين تضمن (43) سؤالاً.

- تضمن القسم الأول بيانات ديموغرافية لعينه البحث من المدراء العاملين في المصارف الأهلية، تضمنت العمر، النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي عدد سنوات الخدمة.

- بينما تضمن القسم الثاني الأسئلة الخاصة بمتغيرات أبعاد الدراسة (التوجه الاستراتيجي و البراعة التنظيمية)

وقد تم توزيع الاستبانة المرفقة في (الملحق 2) بشكلها النهائي على عينه الدراسة من المدراء (مدير المصرف، نائب المدير، مدير القسم) في المصارف الأهلية في المناطق الوسطى والجنوبية البالغ عددها (18) مصرف بأقسامها المختلفة. وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة الشخصية لكل مدير كوسيلة للحصول على معلومات دقيقة، ومما تجدر الإشارة إليه أن عملية جمع بيانات دقيقة عن موضوع كهذا تكتنفه صعوبات كثيرة وذلك لتردد المسؤولين من الإدلاء بأية معلومات عن الأساليب التي يتبعونها في صياغة التوجه الاستراتيجي الخاص بهم وتأثيره في البراعة التنظيمية، فضلاً عن أن انشغال مدراء المصارف غالباً بمتابعة العمل ميدانياً وعدم تواجدهم في دوائريهم أو تحملهم أعباء العمل أثناء الدوام الرسمي مما اضطرت الباحثة إلى تكرار المراجعة أكثر من مرة حيث استغرق جمع البيانات حوالي شهر.

## ثانيا: المعلومات الديموغرافية .

شمل التحليل الوصفي المتغيرات الديموغرافية مثل (العمر ، النوع الاجتماعي)، (المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنصب الوظيفي) ويمكن استعراضها بالاتي:

### 1. العمر

يوضح الجدول أدناه (13) التركيبة العمرية لعينه الدراسة في المصارف الأهلية في محافظات الوسط و الجنوب والبالغ عددهم (152)، وكما يوضح الجدول بان المدى العمري للمدراء كان الأعلى في الفئة (31 - 39 سنة) والبالغ عددهم (67) مدير وتشكل نسبة حوالي (44.1%) من مجموع المدراء وهي تمثل نسبة عالية وتدل دلالة كبيرة على ان اغلب المدراء الموجودين في المصارف الأهلية هم من فئة الشباب وبالتالي هم يمثلون طاقة عالية لديها مقومات الابتكار والإبداع والطموح وقد يعود ذلك الى حداثة تجربة المصارف الأهلية وقلة فرص العمل المتاحة إمامهم في المؤسسات والوزارات الحكومية الأخرى مما أضطرها إلى العمل لدى المصارف الأهلية. تليها الفئة العمرية (40-49 سنة) وشكلت نسبة (24.3%)، إما الفئة الأخرى وهي الفئة العمرية (50 سنة - فأكثر) فقد شكلت نسبة (17.1%) ويعود اغلبهم إلى المدراء الذين أحيلوا على التقاعد. من خلال الاستعراض أعلاه نلاحظ شكلت الفئات العمرية (31-49 سنة) ما نسبة حوالي (68.4%) وهي نسبة عالية تتكامل فيها الطاقة والطموح فضلا عن الخبرة.

جدول ( 13 )

الفئات العمرية للمدراء في المصارف الأهلية عينه الدراسة .

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
14.5	14.5	22	اقل من 30 سنه
58.6	44.1	67	39-31سنه
82.9	24.3	37	49-40 سنه
100.0	17.1	26	50سنة - فأكثر

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

### 2. النوع الاجتماعي

إما بخصوص النوع الاجتماعي للمدراء فقد شكل الذكور نسبة أعلى بقليل بواقع (79) مدير وبنسبة (52.0%) كما موضح في الجدول ( 14 ) الشكل ( 6 ) إذ يمثل الذكور تقريبا النصف. وهذا يشير بشكل واضح الاعتماد الكبير على العنصر النسوي في المناصب الإدارية العليا في المصارف لما تتمتع به من

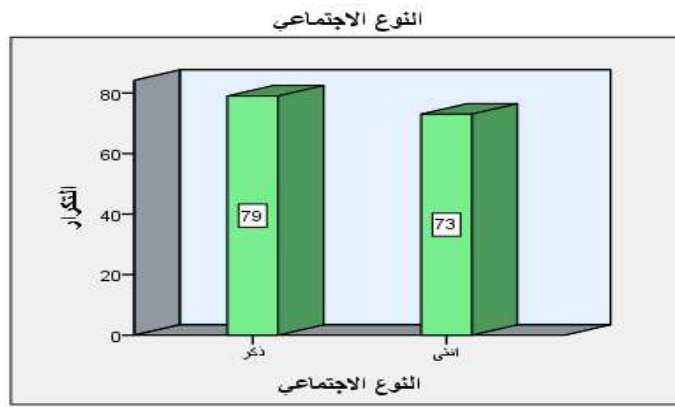
مهارات وقابليات في هذا المجال ، حيث يشكلن ما نسبته (48%) بواقع (73) مديره وهي نسبة جيدة جدا إذا ما قورنت بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

جدول (14)

عدد ونسبة النوع الاجتماعي للمدراء في المصارف الأهلية

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
52.0	52.0	79	الذكور
100.0	48.0	73	الإناث
	100.0	152	Total

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23



الشكل (13)

توزيع الذكور والإناث بناء على التكرارات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, v.23

### 3- المؤهل العلمي.

نلاحظ من الجدول ( 15 ) والشكل (13) ، بان عدد المدراء الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس بلغ (104) منتسب، وبنسبة تراوحت بحدود (68.4%) وهي نسبة عالية جدا عند مقارنتها بحملة الشهادات الأخرى التي كانت (31.8%) من النسبة الكلية. وهذا يشير إشارة واضحة بان اغلب المدراء يتمتعون بمؤهلات علمية جيدة يمكنهم من أداء المهام والواجبات بشكل أكثر كفاءة ويفتح أفقا أوسع باتجاه التحسين والتطوير في مستويات الأداء المتحققة. كما جاء مؤهل الدبلوم بالمرتبة الثانية بواقع (37) مدير ، وبنسبة مئوية (24.3%) . كذلك جاء مؤهل الإعدادية بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (3.9%). وأخيرا، جاء مؤهل الماجستير بالمرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية (3.3%) وتمثل نسبة متدنية وذلك يعود إلى جملة من الأسباب منها وجود فرص أكثر لحملة الشهادات العليا في التعيين لدى الجامعات والمؤسسات الحكومية، مقارنةً بالقطاع الأهلي.

جدول ( 15 )

عدد ونسبة المؤهلات العلمية لدى منتسبي المصارف.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
3.3	3.3	5	ماجستير
71.7	68.4	104	بكلوريوس
96.1	24.3	37	دبلوم
100.0	3.9	6	إعدادية
	100.0	152	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23



الشكل (14)

نسب المؤهلات العلمية التي يتمتع بها مدراء المصارف

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

## 4- سنوات الخدمة الوظيفية.

ومن خلال الجدول أدناه (16) اغلب المدراء في المصارف الأهلية عينة الدراسة تتراوح خدمتهم في المصرف بحدود (6 - 10 سنوات) وبنسبة مئوية (32.2%) وهي فترة جيدة لاكتساب الخبرة والممارسة للعمل المصرفي أما إذا نظرنا إلى نسبة الذين يعملون من فترة (6) سنوات فأكثر، فإنها تشكل ما نسبته (81.6%) وهذه النسبة تشير إشارة واضحة إلى تمتع الموارد البشرية العاملة في المصارف الأهلية بمؤهلات وقابليات إدارية وفنية عالية نتيجة الخبرة الطويلة في العمل المصرفي.

جدول (16)

عدد ونسبة سنوات خدمة منتسبي المصارف في المصارف الأهلية.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
18.4	18.4	28	5-1 سنة
50.7	32.2	49	6-10 سنة
71.1	20.4	31	11-15 سنة
85.5	14.5	22	16-20 سنة
100.0	14.5	22	21 سنة - فأكثر

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

## 5- المنصب الوظيفي.

بعد الاطلاع على الجدول ( 17 ) والشكل (15)، يتبين بشكل واضح اغلب عينه الدراسة هم مسؤولي أقسام في المصارف الأهلية ، إذ بلغ عددهم (87) وبنسبة (57.2%) إي بمعدل اعلي من النصف وهذه نتيجة طبيعية لاتساع قاعدة مدرء الأقسام مقارنة بمدراء المصارف ونائب مدير المصرف، كما ان لقاء مدرء الأقسام والإجابة على الاستبانة أيسر لانشغال المدرء بانجاز المهام العليا للمصارف. اما عدد المدرء كانت بحدود (37) وبنسبة حوالي (24.3%) وهي نسبة جيدة كما اعتقد وذلك بسبب كثرة مشاغل المدرء وتزاحم جدول أعمالهم بالإعمال. وخيراً كانت نسبة نواب المدرء الذين اشتركوا بالاستبانة بحدود (18.4%).

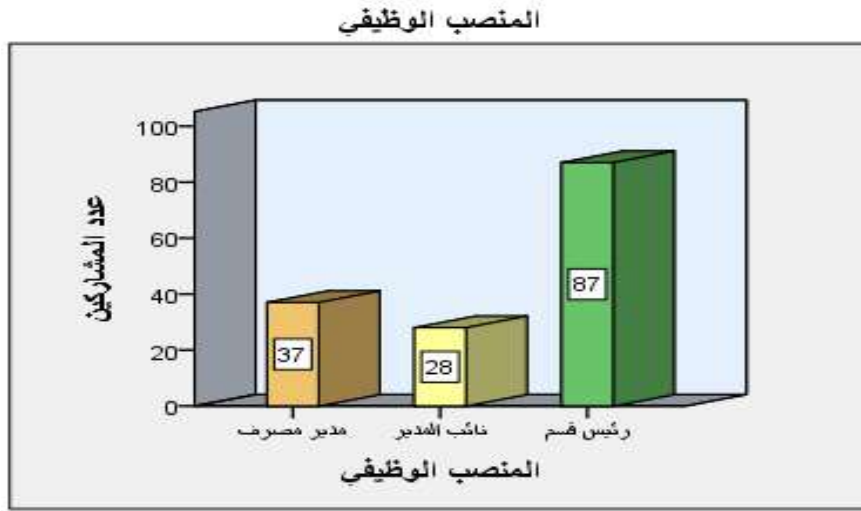
جدول (17)

عدد ونسبة المناصب الوظيفية لمدرء المصارف في المصارف الاهلية.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
24.3	24.3	37	مدير مصرف
42.8	18.4	28	نائب المدير
100.0	57.2	87	رئيس قسم
	100.0	152	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23





الشكل ( 15 )

إعداد المشاركين في الاستبيان بناء على المنصب الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

### ثالثاً: - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

يجري تحديد استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب في التحليل من خلال تحديد طبيعة توزيع بيانات متغيرات موضوع الدراسة، فإذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، فإن الأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء المعلمي)، أما إذا كان التوزيع بصورة غير طبيعية فإن الأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء اللامعلمي) (pallant,2011:57). وهناك طرائق مختلفة يوصي بها لاختيار التوزيع الطبيعي للبيانات وأحد هذه الاختبارات هو اختبار "Skewness and Kurtosis" الذي يتميز بالدقة العالية ويوفر صورة واضحة حول طبيعة البيانات فيما إذا كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا، وهو مناسب للحالات التي فيها البيانات المجمعة لعينة واحدة.

ويتم إجراء هذا الاختبار عن طريق استخراج قيمة ( $Z$  Skewness) وقيمة ( $Z$  Kurtosis)، من خلال تقسيم قيمة Skewness and Kurtosis على الانحراف المعياري لها ( Khine, et al,2013:36). إذ أنه على وفق هذا الأسلوب فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً إذا كانت قيمة ( $Z$ ) المحسوبة لاختبار "Skewness and Kurtosis" تقع ضمن حدود ( $\pm 1.96$ ) عند مستوى دلالة معنوية 0.05 (Hair et al., 2010: 71). ويتم استخراج قيمة  $Z$  يدوياً من خلال المعادلتين الآتيتين :

$$Z \text{ Skewness} = \text{Skewness} / \sqrt{\sigma} / n$$

$$Z \text{ Kurtosis} = \text{Kurtosis} / \sqrt{\sigma} / n$$

إن تمثل:

▪ n: حجم العينة.

▪ Skewness and Kurtosis : القيم المستخرجة من البرنامج.

وبما أن القيم الناتجة من المعادلتين وكما موضح في الجدول ( 18 ) تقع ضمن نطاق  $+1.96$  فإن ذلك يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، أي أن العينة مماثلة لمجتمع الدراسة الأصلي بما يشير إلى كونها تتناسب مع أسلوب الإحصاء المعلمي (Hair et al., 2010: 71). والجدول (19) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة. كما يوضح الشكل ( 16 ) توزيع البيانات حول متوسطاتها الحسابية ومحاورها الأساسية.

الجدول ( 18 )

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الاستنتاج	Kurtosis			Skewness			الابعاد	المتغيرات
	Z Kurtosis	S.E	Statistic	Z Skewness	S.E	Statistic		
طبيعي	-0.439	0.391	-0.172	-0.944	0.197	-0.186	التوجه نحو السوق	التوجه الاستراتيجي
طبيعي	0.631	0.391	0.247	0.761	0.197	-0.150	التوجه الريادي	
طبيعي	0.217	0.391	.085	0.705	0.197	.139	التوجه نحو التكنولوجيا	
طبيعي	0.642	0.391	0.251	1.720	0.197	0.339	الابداع الاستثماري	البراعة التنظيمية
طبيعي	0.117	0.391	.046	-0.467	0.197	-0.092	الابداع الاستكشافي	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

## رابعاً:- ثبات مقياس الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من المقاييس الجاهزة التي استخدمت سابقاً في دراسة سابقة، وهذا ما ساعد في الحصول على مستوى مرتفع من الثبات والصدق. تأتي عملية اختبار الصدق الداخلي للاستبيان النهائي والذي يعبر فيه عن المدى الذي يكون فيه المقياس أو مجموعة المقاييس ممثلة بشكل صحيح لفقرات الدراسة، بمعنى إلى أي مدى تعد أداة جمع البيانات خالية من أي خطأ مقصود (Hair et al., 2010: 4).

ويوضح الجدول ( 19 ) معاملات الصدق الداخلي النهائي لأداة جمع البيانات من خلال استخدام تحليل (Corrected Item-Total Correlation) والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي بين درجة كل فقرة في البعد، والدرجة الكلية لجميع الفقرات التي يتضمنها ذلك البعد. وتعد الفقرة أو السؤال الذي يكون له (0.40) (Corrected Item-Total Correlation) فأكثر، إما إذا كان اقل من ذلك فإن هذه الفقرة تقيس شيئاً مختلفاً عن المقياس ككل (Pallant, 2011:100)

## الجدول (19)

معاملات الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة.

البراعة التنظيمية				التوجه الاستراتيجي					
الابداع الاستكشافي		الابداع الاستثماري		التوجه نحو التكنولوجيا		التوجه نحو الريادة		التوجه نحو السوق	
Corrected Item-Total Correlation	رقم الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	رقم الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	رقم الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	رقم الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	رقم الفقرة
.404	37	.537	31	.582	26	.422	16	.575	1
.608	38	.702	32	.548	27	.431	17	.617	2
.688	39	.731	33	.586	28	.411	18	.590	3
.675	40	.707	34	.435	29	.413	19	.632	4
.617	41	.729	35	.533	30	.433	20	.665	5
.578	42	.613	36			.402	21	.660	6
						.503	22	.620	7
						.435	23	.456	8
						.484	24	.514	9
						.445	25	.589	10
								.412	11
								.654	12
								.565	13
								.404	14
								.587	15

ويتضح من الجدول ( 19 ) المذكور أنفا ، جميع فقرات الاستبانة النهائية حصلت على قيمة أعلى من (0.40) بما يؤكد عدم حذف أي فقرة، وبما يشير أن درجة الاتساق الداخلي لها مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليل الإحصائي.

ولغرض التأكد من ثبات واتساق الدراسة الحالية النهائي قامت الباحثة أيضا باستخدام ( Cronbach's Alpha ) للتحقق من الاتساق الداخلي (Internal Consistency) (Pallant,2011:6) لفقرات مقياس الدراسة النهائية للمتغيرين (التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية ) وابعادهما الفرعية ، والموضحة بالجدول ( 20 ) التي تراوحت قيمها لمعامل (Cronbach's Alpha) بين (0.704 - 0.905) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) بما يدل على أنها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي(Pallant, 2011:100).

الجدول ( 20 )

معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمقياس الدراسة

Cronbach's Alpha	المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية
0.905	التوجه الاستراتيجي
0.885	- التوجه نحو السوق
0.704	- التوجه نحو الريادة
0.766	- التوجه نحو التكنولوجيا
0.892	البراعة التنظيمية
0.868	- الابداع الاستثماري.
0.795	- الابداع الاستكشافي.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

## خامسا :- التحليل العاملي

### أ. التحليل العاملي التوكيدي:

يعد التحليل العاملي التوكيدي احد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية، وسيتم اجراء التحليل باستخدام برنامج (Amos.23) اذ يتبين ان هناك ثلاث متغيرات فرعية (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا) بالنسبة للمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي. اما بالنسبة للمتغير التابع المتمثل بالبراعة التنظيمية فهناك متغيرين فرعيين هما (الابداع الاستثماري ، والابداع الاستكشافي).اظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة او

تكوين كل (فقرة) في تفسير العامل اذ ستم الاعتماد على مؤشرات<sup>1</sup> جودة المطابقة الواردة في جدول (21) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد بصورة عامة والمحور التي تنتمي له بصورة خاصة .

الجدول ( 21 )  
مؤشرات جودة المطابقة

القاعدة العامة	المؤشر
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
---	أ. $X^2$ كاي سكوير
---	ب. درجة الحرية (DF)
---	ج. النسبة بين $X^2$ ودرجة الحرية DF
1-0.9	د. مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
1-0.9	هـ. مؤشر توكر لوييس (TLI)
0.10-0.08	و. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
جميع الاوزان الانحدارية للفقرات $0.5 \leq$	2- الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)

1- متغير التوجه نحو السوق. يتألف هذا المتغير من الفقرات (1-15) ومن خلال استخدام برنامج (Amos. 23). اظهرت النتائج الظاهرة في الجدول ( 23 ) ، اذ اظهرت بان النتائج ان القيم المفسرة اكبر من 0.3 مما يعطي مؤشراً على صدق العبارات لمتغير التوجه الاستراتيجي لبعد (التوجه نحو السوق).

2- متغير التوجه نحو الريادة. يتألف هذا المتغير من الفقرات (16-25) ومن خلال استخدام برنامج (Amos. 23) اظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة او تكوين كل (فقرة) في تفسير العامل، اذ اظهرت النتائج ان القيم المفسرة اكبر من (0.3) مما يعطي مؤشراً على صدق العبارات لمتغير التوجه الاستراتيجي لبعد (التوجه نحو الريادة).

3- متغير التوجه نحو التكنولوجيا. يتألف هذا المتغير من الفقرات (26-30) ومن خلال استخدام برنامج (Amos. 23). اظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة او تكوين كل (فقرة)

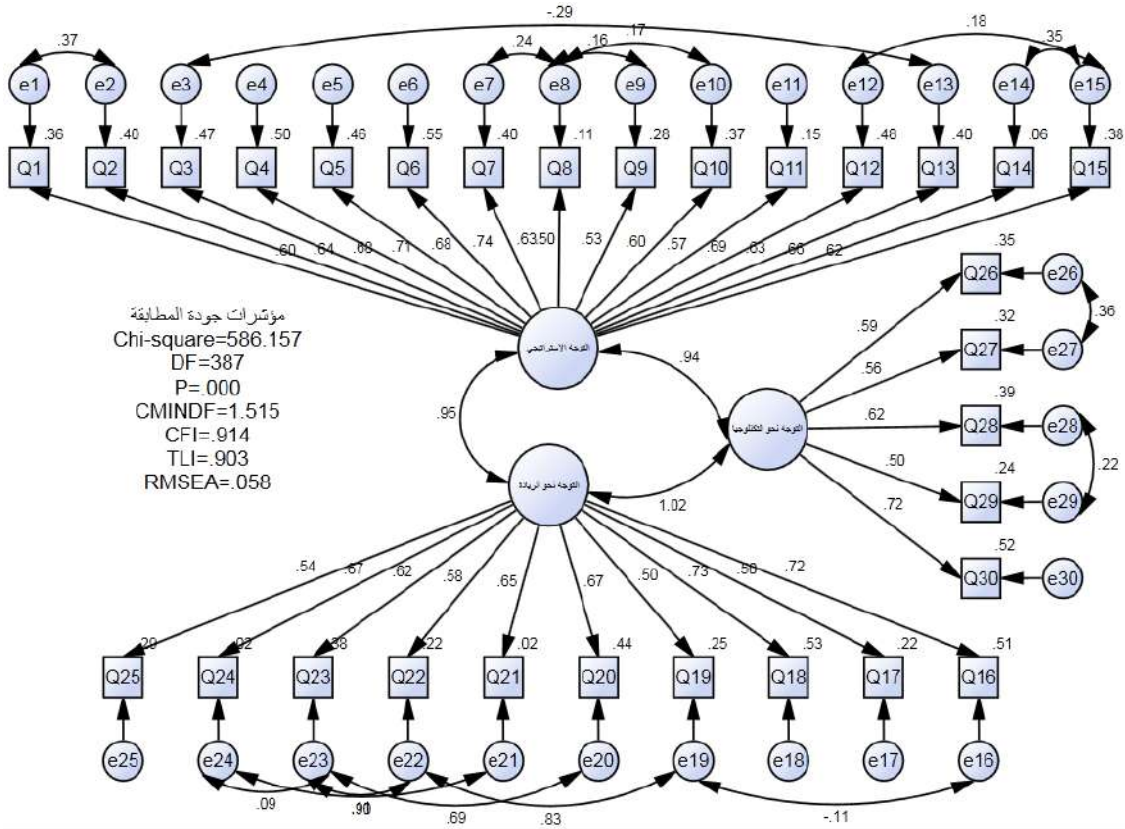
Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle. , Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007), "Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research", Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.

في تفسير العامل، اذ أظهرت النتائج ان القيم المفسرة اكبر من (0.3) مما يعطي مؤشراً على صدق العبارات لمتغير التوجه الاستراتيجي لبعده (التوجه نحو التكنولوجيا). والجدول ( 25 ) والشكل (17) يظهر قيم التحليل العاملي التوكيدي الذي تم اعداده باستخدام برنامج (Amos.23) ، وبينين من خلال الجدول ( 22 ) والذي يظهر مؤشرات حسن المطابقة لابعاد محور التوجه الاستراتيجي ان جميع المؤشرات هي ضمن المعايير المطلوبه وهذا يعطي مؤشر جيد لاجراء كافة التحليلات الاحصائية الاخرى.

### الجدول ( 22 )

#### مؤشرات جودة المطابقة لابعاد محور التوجه الاستراتيجي

المؤشر	القيم
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
أ. $X^2$ كاي سكوير	586.157
ب. درجة الحرية (DF)	387
ج. النسبة بين $X^2$ ودرجة الحرية DF	1.515
د. مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.916
هـ. مؤشر توككر لوييس (TLI)	0.903
و. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.058
ز. F0	1.319
2- الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)	جميع الأوزان الانحدارية للفقرات $0.5 \leq$



الشكل ( 17 )

التحليل العاملي التوكيدي للابعد الفرعية للمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي.

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.23

الجدول ( 23 )

الاوزان الانحدارية الموزونة للتحليل العاملي التوكيدي.

الفقرة	قيم العاملي التوكيدي	الفقرة	قيم العاملي التوكيدي	الفقرة	قيم العاملي التوكيدي
Q1	.604	Q11	.572	Q22	.467
Q2	.635	Q12	.690	Q23	.619
Q3	.683	Q13	.632	Q24	.669
Q4	.706	Q15	.620	Q25	.540
Q5	.676	Q16	.620	Q26	.595
Q6	.739	Q17	.717	Q27	.565
Q7	.631	Q18	.470	Q28	.621
Q8	.502	Q19	.726	Q29	.500
Q9	.529	Q20	.581	Q30	.720
Q10	.604	Q21	.666		

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.23

اذ يتضح من جدول ( 24 ) الذي يمثل الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لابعاد محور التوجه الاستراتيجي انه جميع قيم مؤشر ( CR ) هي اكبر من (1.96) وان جميع تقديرات الانموذج داله احصائيا عند ( 0.05 ) ويتبين ان جميع قيم الاوزان الانحدارية المعيارية لابعاد التوجه الاستراتيجي مساوية او اكبر من ( 0.50 ) وهو مؤشر جيد.

جدول( 24 )

الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد محور التوجه الاستراتيجي

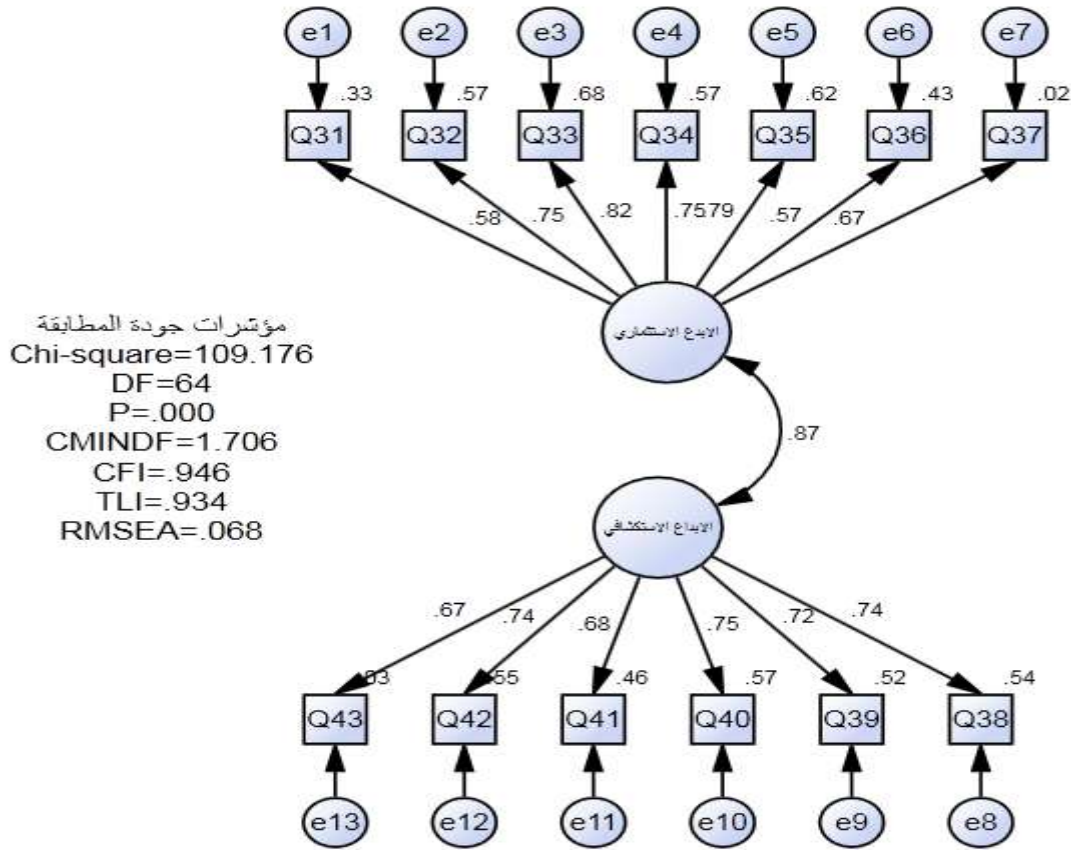
الفقرات	Estimate	S.E.	C.R.	P
Q1 <--- التوجه نحو السوق	.604	.115	6.256	***
Q2 <--- التوجه نحو السوق	.635	.126	8.255	***
Q3 <--- التوجه نحو السوق	.683	.179	6.870	***
Q4 <--- التوجه نحو السوق	.706	.202	7.098	***
Q5 <--- التوجه نحو السوق	.676	.190	6.852	***
Q6 <--- التوجه نحو السوق	.739	.195	7.316	***
Q7 <--- التوجه نحو السوق	.631	.170	6.584	***
Q8 <--- التوجه نحو السوق	.502	.167	3.766	***
Q9 <--- التوجه نحو السوق	.529	.182	5.670	***
Q10 <--- التوجه نحو السوق	.604	.187	6.349	***
Q11 <--- التوجه نحو السوق	.572	.184	4.345	***
Q12 <--- التوجه نحو السوق	.690	.181	6.935	***
Q13 <--- التوجه نحو السوق	.632	.169	6.502	***
Q14 <--- التوجه نحو السوق	.620	.165	2.766	.006
Q15 <--- التوجه نحو السوق	.620	.197	6.379	***
Q16 <--- التوجه نحو الريادة	.717	.183	7.349	***
Q17 <--- التوجه نحو الريادة	.470	.122	5.600	***
Q18 <--- التوجه نحو الريادة	.726	.124	8.637	***
Q19 <--- التوجه نحو الريادة	.581	.124	5.632	***
Q20 <--- التوجه نحو الريادة	.666	.136	7.805	***
Q21 <--- التوجه نحو الريادة	.572	.138	7.466	***
Q22 <--- التوجه نحو الريادة	.467	.120	5.512	***
Q23 <--- التوجه نحو الريادة	.619	.140	7.287	***
Q24 <--- التوجه نحو الريادة	.669	.136	1.756	.009
Q25 <--- التوجه نحو الريادة	.540	.115	6.399	***



الفقرات	Estimate	S.E.	C.R.	P
Q26 <--- التوجه نحو التكنولوجيا	.595	.148	5.466	.003
Q27 <--- التوجه نحو التكنولوجيا	.565	.120	7.391	***
Q28 <--- التوجه نحو التكنولوجيا	.621	.167	6.378	***
Q29 <--- التوجه نحو التكنولوجيا	.500	.158	5.228	***
Q30 <--- التوجه نحو التكنولوجيا	.720	.177	7.020	***

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.23

اما بالنسبة للتحليل العاملي التوكيدي الخاص بالمتغيرات الفرعية الخاصة بالبراعة التنظيمية (الإبداع الاستثمائي ، والإبداع الاستكشافي) ، يمكن استعراضها بالشكل ( 18 ) الذي يوضح الابعاد الفرعية وارتباطها بالفقرات التي تشكل تلك الابعاد الفرعية.



الشكل (18)

نتائج التحليل التوكيدي للإبداع الاستكشافي و الإبداع الاستثمائي.  
المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.23

## الجدول ( 25 )

التحليل العاملي التوكيدي (الأوزان الانحدارية القياسية )

الابداع الاستكشافي	الابداع الاستثماري		
	القيمة	الفقرة	قيم العامل التوكيدي
.735	Q 38	.577	Q31
.723	Q 39	.755	Q 32
.754	Q 40	.822	Q33
.678	Q 41	.753	Q 34
.738	Q 42	.785	Q 35
.684	Q 43	.657	Q 36
		.539	Q 37

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.23

ويبين من خلال الجدول ( 26 ) والذي يظهر مؤشرات حسن المطابقة لابعاد محور البراعة التنظيمية ان جميع المؤشرات هي ضمن المعايير المطلوبه وهذا يعطي مؤشر جيد لاجراء كافة التحليلات الاحصائية الاخرى.

## الجدول ( 26 )

مؤشرات جودة المطابقة لابعاد محور البراعة التنظيمية

القيم	المؤشر
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
109.176	ح. $X^2$ كاي سكوير
64	ط. درجة الحرية (DF)
1.706	ي. النسبة بين $X^2$ ودرجة الحرية DF
0.946	ك. مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
0.934	ل. مؤشر توكور لوييس ( TLI )
0.068	م. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
0.299	ن. F0
جميع الأوزان الانحدارية للفقرات $0.5 \leq$	2- الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)

اذ يتبين من خلال الجدول ( 27 ) الذي يمثل الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد محور البراعة التنظيمية انه جميع قيم مؤشر ( CR ) هي اكبر من (1.96) وان جميع تقديرات الانموذج داله احصائيا عند ( 0.05 ) ويتبين ان جميع قيم الأوزان الانحدارية المعيارية لأبعاد البراعة التنظيمية مساوية او اكبر من ( 0.50 ) وهو مؤشر جيد.

## جدول ( 27 )

الاوزان الانحدارية والخطاء المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لابعاد محور البراعة التنظيمية

الفقرات	Estimate	S.E.	C.R.	P
Q31 <--- الإبداع الاستثماري	.577	.142	6.031	***
Q32 <--- الإبداع الاستثماري	.755	.192	7.031	***
Q33 <--- الإبداع الاستثماري	.822	.211	7.269	***
Q34 <--- الإبداع الاستثماري	.753	.217	6.920	***
Q35 <--- الإبداع الاستثماري	.785	.239	7.138	***
Q36 <--- الإبداع الاستثماري	.657	.230	6.357	***
Q37 <--- الإبداع الاستثماري	.539	.207	7.353	***
Q38 <--- الإبداع الاستكشافي	.735	.130	6.590	***
Q39 <--- الإبداع الاستكشافي	.723	.110	8.590	***
Q40 <--- الإبداع الاستكشافي	.754	.117	8.840	***
Q41 <--- الإبداع الاستكشافي	.678	.115	7.829	***
Q42 <--- الإبداع الاستكشافي	.738	.129	8.592	***
Q43 <--- الإبداع الاستكشافي	.684	.134	6.552	***

## سادسا:- التحليل الوصفي :

## وصف وتقييم الاستجابات للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي).

سوف يجري وصف مستوى اجابات المدراء في المصارف الاهلية في المحافظات الوسطى والجنوبية عينة الدراسة ومناقشتها باستخدام الاوساط الحسابية Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation. وقد اعتمد البحث على مقياس Likert الخماسي في اجابات العينة للاستمارة ، وسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) مستويات والجدول (27) يوضح ذلك، ويتم حساب الوسط الفرضي بالمعادلة (= مجموع الأوزان / عدد البدائل)، وعليه فان الوسط الفرضي للبحث  $[3 = (5+4+3+2+1) / 5]$  ، وعليه في هذا البحث يكون المتوسط الحسابي جيداً اذا ما تراوحت قيمته بين (3 - 4) ، وجيد جداً اذا ما زادت قيمة عن (4) ، كذلك هناك مستويين آخرين وهما ضعيف إذا ما تراوحت قيمة الوسط الفرضي بين (2-3) ، وضعيف جداً إذا كانت اقل من (2). بالنسبة للفقرات المتعلقة بمحور التوجه الاستراتيجي والذي يتألف من

(30) فقرة، موزعة على ثلاث إبعاد فرعية وكما موضحة تفصيلها في أدناه، وكانت نتائج الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) كالآتي:

الجدول ( 28 )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات التوجه الاستراتيجي.

S.D	Mean	الفقرات	ت	إبعاد التوجه الاستراتيجي	
		<b>التوجه نحو الزبون</b>			
.761	4.26	يتم توجيه اهداف المصرف بشكل أساسي لإرضاء الزبائن	1	التوجه نحو السوق	
.750	4.18	استراتيجيتنا في تحقيق ميزه تنافسيه تعتمد على فهم حاجات الزبائن	2		
.826	4.00	يقوم المصرف بقياس رضا الزبائن بشكل نظامي ومتكرر	3		
.93	4.05	يعطي المصرف اهتمام كبير للخدمات ما بعد تقديم الخدمة	4		
.88	4.00	غالباً ما يبحث المصرف عن مؤشرات لزياده قيمه الزبون.	5		
.88	4.14	يهتم المصرف كثيراً بتقييم الزبون للخدمة المقدمة	6		
0.84	4.12	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه نحو الزبون</b>			
		<b>التوجه نحو المنافس</b>			
.81	3.89	يقوم المدراء بالتشارك بالمعلومات بشكل منتظم حول المنافسين الحاليين والمستقبليين	7		
.88	3.44	يستجيب المصرف بسرعه لافعال المنافسين.	8		
.90	3.75	يقوم المصرف بشكل منتظم بتجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالميزه التنافسيه واستراتيجيات المنافسين.	9		
.90	3.96	يتمتع المصرف بميزه كبيره في اسواقنا المستهدفة مقارنة مع المنافسين.	10		
0.87	3.76	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه نحو المنافس</b>			
		<b>التوجه نحو الوظائف</b>			
.94	3.57	يتبادل المصرف بحريه بالمعلومات حول تجارب الزبون الناجحة وغير الناجحة في جميع اقسامنا ووحداتنا.	11		
.83	4.15	هناك حالة من التكامل ما بين الوظائف المختلفه للمصرف من اجل خدمه احتياجات زبائننا.	12		
.80	4.16	يفهم المدراء في المصرف كيف يمكن للجميع بالمساهمة في خلق قيمه للزبون.	13		
.87	3.31	لدى جميع الموظفين في مصرفنا معرفه بمعلومات السوق.	14		
.93	3.86	يشارك الموظفون وبشكل كبير في مشاريع تطوير الخدمات الجديد.	15		
0.874	3.81	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه نحو الوظائف</b>			
0.86	3.91	<b>الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه نحو السوق</b>			
		<b>التوجه نحو الابداعية.</b>			
.90	3.72	يشجع المصرف الموظفين على النظر الى ابعد من حدود اعمالنا الحاليه	16	التوجه الريادي	
.94	3.68	تتقبل إدارة المصرف وتنفذ الافكار التي لم تفكر فيها مسبقاً.	17		
.95	4.15	تشجع ثقافه المصرف على تطوير خدمات جديده وابداعيه.	18		
0.93	3.85	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه نحو الابداعية.</b>			
		<b>التوجه نحو تبني المخاطرة</b>			
1.03	2.63	لدى مصرفنا استعدادا لتحمل المخاطرة من جراء تقديم خدمات جديده غير جوهريه حتى لو كانت البيانات الأساسية (بحوث السوق ) غير	19		

S.D	Mean	الفقرات	ت	إبعاد التوجه الاستراتيجي
		واضحه او غير متوفرة		
.90	2.29	لدى مصرفنا الاستعداد لتمويل الخدمات غير الجوهرية حتى لو كانت ارباحها غير مؤكده	20	
.99	2.05	لدى مصرفنا الاستعداد على تطوير وتقديم خدمات جديده غير جوهرية حتى وان كان من المحتمل ان تؤثر على خدماتنا الجوهرية.	21	
0.97	2.32	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه نحو تبني المخاطرة.		
		التوجه نحو الاستباقية		
.97	3.28	تركز اداره المصرف على تطوير خدمات جديده ليس لها علاقه بخدمتنا الحالية	22	
1.05	3.07	تفضل أداره المصرف تطوير خدمات جديدة خارج حدود أسواقنا الحالية المصرف	23	
.87	3.53	عندما يحاول المصرف تطوير خدمات جديده تفضل اداره المصرف التركيز على الخدمات التي تفي باحتياجات الزبائن الجدد المحتملين	24	
.88	4.19	يستثمر المصرف قابليات التكنولوجيا الرقمية للتركيز على تطوير خدمات جديدة وإبداعه	25	
0.9425	3.5175	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه نحو الاستباقية.		
0.948	3.259	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه الريادي		
.83	4.16	تأخذ ادارة المصرف زمام المبادرة في استخدام التقنيات المتطور في تطوير خدمات جديده مقارنة بالمنافسين.	26	
.77	4.23	تطبيق اداره المصرف احدث المفاهيم المعاصرة في تكنولوجيا الخدمات المصرفية الجديدة.	27	
.85	3.70	يقوم المصرف بتنفيذ استراتيجيه ناجحة بخصوص حقوق الملكية الفكرية.	28	التوجه نحو التكنولوجيا
.84	3.36	مدخلاتنا في البحث والتطوير هي اكثر هجوميه (رياديه) مقارنة مع المنافسين.	29	
.85	4.39	نتطلع لبناء حلول تكنولوجيه جديده لتلبية حاجات الزبون.	30	
0.83	4.00	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه نحو التكنولوجيا		
0.88	3.72	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه الاستراتيجي		

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

**التوجه نحو السوق.** وتضمن هذا البعد (15) فقرة ، وقد تراوحت قيم متوسط إجابات مدراء العينة على القيمة (3) فاكثر وهذا يؤكد تأييد أفراد العينة على فقرات هذا البعد اي وجود توجه استراتيجي نحو السوق من خلال نقاطه الأساسية المتمثلة بـ(أهمية رضا الزبون ومستوى الخدمة المقدمة وتقييمها ..الخ). اما على مستوى الفقرات ، فقد كانت للفقرة (1) والمتضمنة (يتم توجيه اهداف المصرف بشكل أساسي لإرضاء الزبائن) على اعلى قيمة، وبالتالي تشير وبشكل واضحة الى وجود توجه حقيقي واساسي باتجاه إرضاء الزبائن من خلال السعي الى تقديم اوسع الخدمات وأفضلها الى الزبون. اما فيما يتعلق بقيمة الانحراف المعياري فكانت (0.761) بذلك تبين وجود توافق كبير الى حد ما بين مدراء المصارف الأهلية

على وجود توجه عام على كون صياغة الأهداف في هذه المصارف يتم إعدادها نحو تقديم الخدمات الجيدة والواسعة، وبالتالي تحقيق رضي الزبائن. اما اقل قيمة متحققة على مستوى الوسط الحسابي كانت للفقرة (14) والمتضمنة (لدى جميع الموظفين في مصرفنا معرفه بمعلومات السوق) وكانت قيمتها (3.31) وهذه القيمة تدل وجود توافق متوسط على هذه العبارة بامتلاك المدراء معلومات عن السوق ، وقد يعود ذلك لعدم احتكاك المدراء بالبيئة الخارجية بصورة مباشرة لطبيعة المهام والواجبات التي يؤديها العاملين في المصارف الأهلية. وبالتالي على إدارات المصارف الاهتمام بشكل كبير بتوفير المعلومات الدقيقة والوافية إلى المدراء في المصارف الأهلية ليتسنى لهم تسخير طاقاتهم الفنية والإدارية باتجاه الأنشطة والفعاليات الأساسية بما يخدم الأنشطة الأساسية نحو تحقيق الأهداف الاساسيه ، كذلك توجيه أفكارهم وإبداعاتهم نحو الجوانب الرئيسة من العمل بما يخدم تطوير العمل الحالي.

**1-التوجه نحو الريادة.** تضمن هذا البعد (10) فقرات، وكان على قيمة متوسط حسابي لها (4.19) وانحراف معياري (0.88) عند الفقرة (25) والمتضمنة (يستثمر المصرف قابليات التكنولوجيا الرقمية للتركيز على تطوير خدمات جديدة وإبداعيه) هذا يوضح استخدام المصارف الأهلية للتكنولوجيا الرقمية بشكل واسع في تقديم خدماته الحالية والجديدة الى الزبائن، الا انها تحتاج الى تعزيز هذا التوجه من خلال زيادة القدرات الفنية الاستثمارية في مجال التكنولوجيا الرقمية لما توفره من كفاءة في استخدام الموارد المتاحة، فضلا عن (تحقيق الشمول)، وجودة الخدمة المقدمة للزبون. اما اقل مقدار للوسط الحسابي فكانت عند الفقرة (21) والمتضمنة (لدى مصرفنا الاستعداد على تطوير وتقديم خدمات جديدة غير جوهرية حتى وان كان من المحتمل ان تؤثر على خدماتنا الجوهرية) بقيمة (2.05) ، وهذه تشير الى ضعف استعداد المصارف الأهلية على تقديم وتطوير الخدمات المصرفية غير الأساسية. بالتالي فأنها تركز بشكل أساسي على الخدمات الأساسية ، مما يفترض من هذه المصارف الانتباه الى تقديم خدمات جديدة غير أساسية لكونها مرتبطة بالخدمات الأساسية التي تنعكس بشكل ايجابي على الخدمات الاساسية.

**2 -التوجه نحو التكنولوجيا.** شمل هذا البعد على (5) فقرات ، وكان اعلى متوسط حسابي له عند الفقرة (30) التي اشارت الى (نتطلع لبناء حلول تكنولوجيه جديده لتلبية حاجات الزبون) بمقدار (4.39) وهو مؤشر عالي يدل دلالة كبيرة على الرغبة العالية لدى المصارف الاهلية على استخدام التكنولوجيا المتقدمة الرقمية لإنجاز المهام والانشطة المصرفية . وما يؤيد ذلك قيمة الانحراف المعياري والبالغة (0.85) وهي قيمة واطئة نسبيا وهي تشير بشكل واضح الى وجود توجهات حقيقية لدى المصارف لتبني

التكنولوجيا الحديثة لمعالجة كافة المشكلات التي تواجهها هذه المصارف. اما اقل قيمة متوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.84) فكانت عند الفقرة (29) والتي اشارت الى (مدخلاتنا في البحث والتطوير هي اكثر هجومية مقارنة مع المنافسين) وهذه القيمة تشيّر الى ضرورة تعزيز هذه المدخلات لإدامة زخم واستمرارية هذه الاستراتيجية للمحافظة على وضع جيد يحافظ على بقاء المصارف الاهلية ضمن دائرة المنافسة والاستمرارية.

#### وصف وتقييم الاستجابات للمتغير التابع (البراعة التنظيمية).

إما بالنسبة للمتغير التابع البراعة التنظيمية فقد تضمن (12) فقرة توزعت على بعدين فرعيين وهما (الإبداع الاستثماري ، والإبداع الاستكشافي) وكانت لنتائج الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) فضلا عن مستوى الاجابة مبينة بالجدول الآتي:

الجدول (29)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة ل فقرات البراعة التنظيمية.

مستوى الاجابة	S.D	Mean	الفقرات	ت	ابعاد البراعة التنظيمية
جيد جداً	.707	4.10	يقوم المصرف بانتظام بإجراء تعديلات بسيطة على الخدمات الحالية.	Q31	الابداع الاستثماري
جيد	.731	4.00	يقوم المصرف بأجراء تحسينات على الخدمات المقدمة لأسواقنا المحلية.	Q32	
جيد جداً	.762	4.30	يقوم المصرف بتحسين كفاءه ما متوفر لدينا من خدمات	Q33	
جيد جداً	.813	4.12	نحاول الاستفادة من اقتصاديات الحجم في الاسواق الحالية.	Q34	
جيد جداً	.885	4.27	يوسع مصرفنا الخدمات المقدمة للزبائن الحاليين.	Q35	
جيد جداً	.910	4.23	يمثل تخفيض تكاليف عمليات المصرف الداخلية هدف اساسي للمصرف.	Q36	
جيد جداً	0.80	4.17	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع الاستثماري		
ضعيف	.972	2.96	يلبي مصرفنا طلبات الزبائن التي تتجاوز حدود خدماتنا المصرفية الحالية.	Q37	الابداع الاستكشافي
جيد	.890	3.94	نفكر دائما في ابتكار خدمات جديدة للزبائن.	Q38	
جيد	.851	3.76	نعمل باستمرار على ان نجرب تقديم خدمات جديدة في السوق المحلية.	Q39	
جيد	.896	3.86	نسوق خدمات جديد تماما بالنسبة لمصرفنا	Q40	
جيد	.866	3.56	كثيرا ما نستثمر فرص جديدة في أسواق جديدة	Q41	
جيد جداً	1.032	4.02	يستخدم مصرفنا وبشكل منتظم منافذ جديدة لتقديم	Q42	



مستوى الاجابة	S.D	Mean	الفقرات	ت	ابعاد البراعة التنظيمية
			الخدمات المصرفية		
جيد	0.92	3.68	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع الاستثماري		
جيد	0.86	3.92	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع		

1. **الإبداع الاستثماري** : ويمثل احد الأبعاد الفرعية للبراعة التنظيمية ويتضمن (6) فقرات ، لتمثيل هذا البعد ، وقد أظهرت قيم المتوسط الحسابي لجميع فقراتها يساوي او اكبر من (4) ، وبالتالي تشير الى وجود اغلب سمات التوجه نحو الإبداع الاستثماري لدى المصارف الأهلية في محافظات الوسط والجنوب، كما أظهرت قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات دون الواحد عدد صحيح وهذا يدل على التوافق الكبير في آراء أفراد العينة على فقرات البعد الفرعي. اما اعلى متوسط حسابي على مستوى بعد الإبداع الاستثماري فكان عند الفقرة (33) بقيمة (4.30) والتي تتعلق بـ(يقوم المصرف بتحسين كفاءة ما متوفر لدينا من خدمات) وهذا يشير إلى قيام المصارف بإجراء تحسينات مستمرة في كفاءة الخدمات الحالية والمقدمة الى الزبون، إلا أنها تحتاج الى المزيد من الجهود لتحسين كفاءة الموارد أداخله في تقديم الخدمة المصرفية. بينما كانت قيمة الانحراف المعياري هي (0.762) التي تعني وجود توافق في الآراء مدراء المصارف الأهلية ، بخصوص وجود جهود تبذل نحو تحسين كفاءة مستوى الخدمات المقدمة للزبون.

2. **الإبداع الاستكشافي** : ويعد البعد الثاني للبراعة التنظيمية ويتضمن (6) فقرات (Q37-Q42)، وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد مابين (2.96-4.02) حيث كان اعلى قيمة متوسط حسابي عند الفقرة (Q42) ومضمونها (يستخدم مصرفنا وبشكل منتظم منافذ جديدة لتقديم الخدمات المصرفية) وبلغت (4.02) وهذه القيمة تشير إشارة واضحة قيام المصارف الأهلية باعتماد منافذ جديدة في تقديم الخدمات المصرفية المقدمة الى الزبائن وقد يعود ذلك الى المنافسة الكبيرة بين تلك المصارف للاستحواذ على اكبر عدد من الزبائن، الا أنها تحتاج الى بذل جهود إضافية لزيادة تلك المنافذ ومحاولة تحسينها من ناحية حجمها وجودتها. بينما كانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.032) وهي توضح عدم توافق آراء مدراء المصارف الأهلية بخصوص استخدام المصارف الأهلية منافذ جديدة لتقديم الخدمات المصرفية. إما اقل قيمة للمتوسط الحسابي فكانت في الفقرة (37) التي أشارت إلى (يلبي مصرفنا طلبات الزبائن التي تتجاوز حدود خدماتنا المصرفية الحالية) بمقدار متوسط (2.96) التي توضح وجود ضعف كبير في مجال تقديم خدمات مصرفية متنوعة تتجاوز حدود



الخدمات الحالية ، وبالتالي نرى من الضروري على المصارف في ظل المنافسة الكبيرة بين المصارف الأهلية التفكير بشكل جدي بتوسيع الخدمات المقدمة الى الزبون من الناحية الجغرافية (محافظات ومدن كبيرة وصغيرة) وتنوعها. كما كانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.972) إي وجود توافق كبير بخصوص تلبية طلبات الزبائن في وجهات نظر أفراد العينة المختارة.

## المبحث الثاني الإحصاء الاستدلالي

يشير الإحصاء الاستدلالي Inferential Statistics إلى الإحصاءات التي تمكننا من الحصول على استنتاجات من بيانات العينة، وتعميمها على مجتمع الدراسة (Zikmund et al.,2010:413). ومن ثم تقدير قيم مجتمع الدراسة واختبار الفرضيات (Cooper and Schindler,2014:658). والتي تحدد ما إذا كانت النتائج التي توصل إليها دلالة ذات إحصائية، ومن هنا فهو يعد مكملاً للإحصاء الوصفي (الذي يقدم وصفا لاستجابة عينة الدراسة) بهدف الوصول إلى استنتاجات حول تلك الاستجابة من خلال معرفة ارتباط المتغيرات وطبيعة العلاقة في ما بينها (Howitt and Cramer, 2011:93).

### أولاً: اختبار فرضيات الارتباط :

يستخدم ارتباط بيرسون Pearson لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر (Pallant,2011:103)، إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.3 إلى +0.7). ويجابياً ضعيفاً عندما يكون (0 إلى +0.3)، فيحين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون (-0.3 إلى -0.7)، وسلبياً ضعيفاً عندما يكون (-0.3 إلى 0). أما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام، و(-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و(0) يشير إلى عدم وجود ارتباط (Saunders et al.,2009:459).

من أجل اختبار الفرضيات الرابعة المتضمن توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي وإبعاده (التوجه نحو السوق ، التوجه نحو الريادة ، التوجه نحو التكنولوجيا) والبراعة التنظيمية وإبعاده الفرعية (الإبداع الاستكشافي ، الإبداع الاستثماري) ومن خلال الاطلاع على الجدول (30) يمكننا الاستنتاج الآتي:

## الجدول (30)

علاقات الارتباط لمتغيرات وإبعاد المخطط الفرضي

البراعة التنظيمية	التوجه الاستراتيجي	التوجه نحو التكنولوجيا	التوجه نحو الريادة	التوجه نحو السوق	المتغيرات وإبعادها
				1	التوجه نحو السوق
			1	.502**	التوجه نحو الريادة
		1	.536**	.748**	التوجه نحو التكنولوجيا
	1	.846**	.769**	.926**	التوجه الاستراتيجي
1	.823**	.761**	.527**	.804**	البراعة التنظيمية

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

## الفرضية الرئيسية الأولى :

تشير هذه الفرضية إلى (توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية).

حيث توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية بين (التوجه الاستراتيجي) و (البراعة التنظيمية) بلغت (0.823) وذات دلالة معنوية قيمتها (0.01). وهذا يشير إلى قبول الفرضية الأولى الرئيسية (H1) أي ان اعتماد التوجه استراتيجي سوف يؤدي الى تحسين مستوى البراعة التنظيمية.

وتتفرع من الفرضية الاولى عدد من الفرضيات الفرعية :

## 1. الفرضية الفرعية الاولى :

وتشير الى (توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية). أظهرت النتائج في الجدول (30) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين (التوجه نحو السوق) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) بلغت (0.804) وذات دلالة معنوية قيمتها (0.01). وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى (H1a)، أي إن زيادة مستوى التوجه الاستراتيجي سوف ينعكس إيجابا على مستوى البراعة التنظيمية في عينة الدراسة.

## 2. الفرضية الفرعية الثانية :

وتشير إلى (توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الريادة والبراعة التنظيمية). أشارت النتائج في جدول (30) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين البعد الأول (التوجه نحو الريادة) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) بلغت (0.527) وذات دلالة معنوية قيمتها (0.01)، وهذا يشير الى قبول الفرضية الفرعية الثانية (H1b) من الفرضية الرئيسية الاولى. حيث توضح ان زيادة مستوى التوجه

نحو الريادة سوف تؤدي الى حدوث زيادة طردية كبيرة على مستوى البراعة التنظيمية بسبب علاقة الارتباط القوية بينهما.

### 1. الفرضية الفرعية الثالثة :

وتشير إلى (توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية). أشارت النتائج في جدول (30) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين البعد الثالث (التوجه نحو التكنولوجيا) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) بلغت (0.761) وذات دلالة معنوية قيمتها (0.01)، وهذا يشير الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H1c) من الفرضية الرئيسة الاولى. حيث توضح ان زيادة مستوى التوجه نحو التكنولوجيا سوف تؤدي الى حدوث زيادة طردية كبيرة على مستوى البراعة التنظيمية بسبب علاقة الارتباط القوية بينهما.

### ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية .

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة والذي تضمنته الفرضية الرئيسة الثانية القائلة (توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الاستراتيجي والبراعة التنظيمية) والفرضيات المنبثقة عنها، وذلك باستعمال معادلة الانحدار الخطي البسيط على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير المستقل، ثم باستعمال معادلة الانحدار المتعدد لجميع الابعاد الفرعية مجتمعة.

تتفرع من هذه الفرضية الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية:

### 1. توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.

تهتم الفرضية الفرعية 1 بعلاقة التأثير بين بعد التوجه نحو السوق (MO) والبراعة التنظيمية (AO) وكما يلاحظ من الجدول (31) والشكل (19) فان هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 1 ( $P \leq 0.01$ ،  $\beta = 0.804$ ) التي تخص علاقة التأثير بين بعد التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية. وتشير فحوى هذه النتيجة الى ان المصارف التي يكون لديها مستوى عال من التوجه نحو السوق سوف تتمكن من تحقيق مستوى عال من البراعة التنظيمية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.646) ومعامل التحديد المصحح (0.644) والذي يبين قابلية تفسير عالية لمعادلة الانحدار وتدل على ان (64%) من التغيرات التي تحدث في البراعة التنظيمية تعود الى التوجه نحو السوق من قبل المصارف عينة الدراسة و (36%) تعود لعوامل خارجية وعشوائية غير داخلة في الانموذج الاحصائي. كما ان نموذج الانحدار كان ذو دلالة

معنوية اذ بلغت قيمة ( $P \leq 0.01, F = 273.785$ )، فضلا عن ان قيمة درين واتسون تشير الى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2. وفقا لما تقدم فان هذه النتيجة تقدم دعما لصحة الفرضية الفرعية 1.

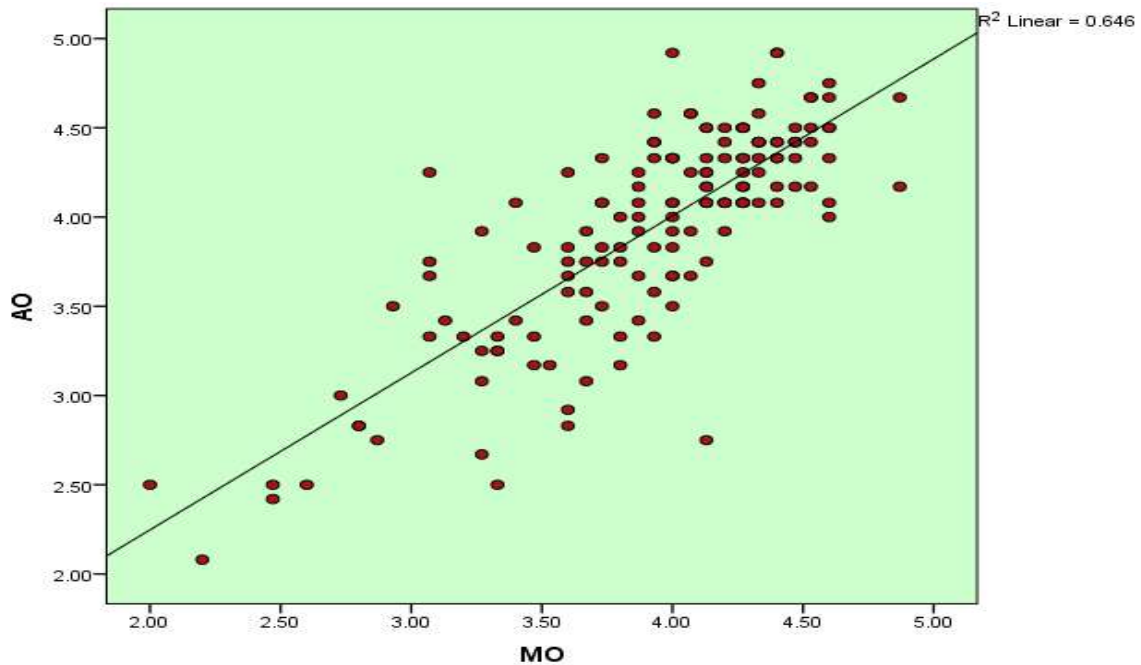
### الجدول (31)

معامل التحديد وقيم معلمة الانحدار وقيمة  $t$  و  $F$  وقيمة درين-واتسون لعلاقة التأثير بين التوجه نحو السوق والبراءة التنظيمية

المتغير المستقل	قيمة $\beta$	قيمة $t$	.Sig T	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التصحح	قيمة $F$	.F Sig	قيمة درين-واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
MO	0.804	16.546	0.000	0.644	0.646	273.785	0.000	2.010	لا توجد مشكلة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

والشكل البياني التالي يوضح رسم خط انحدار التوجه نحو السوق MO على البراءة التنظيمية AO.



الشكل (19)

علاقة التأثير بين بعد التوجه نحو السوق (MO) والبراءة التنظيمية (AO)

## 2. توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية.

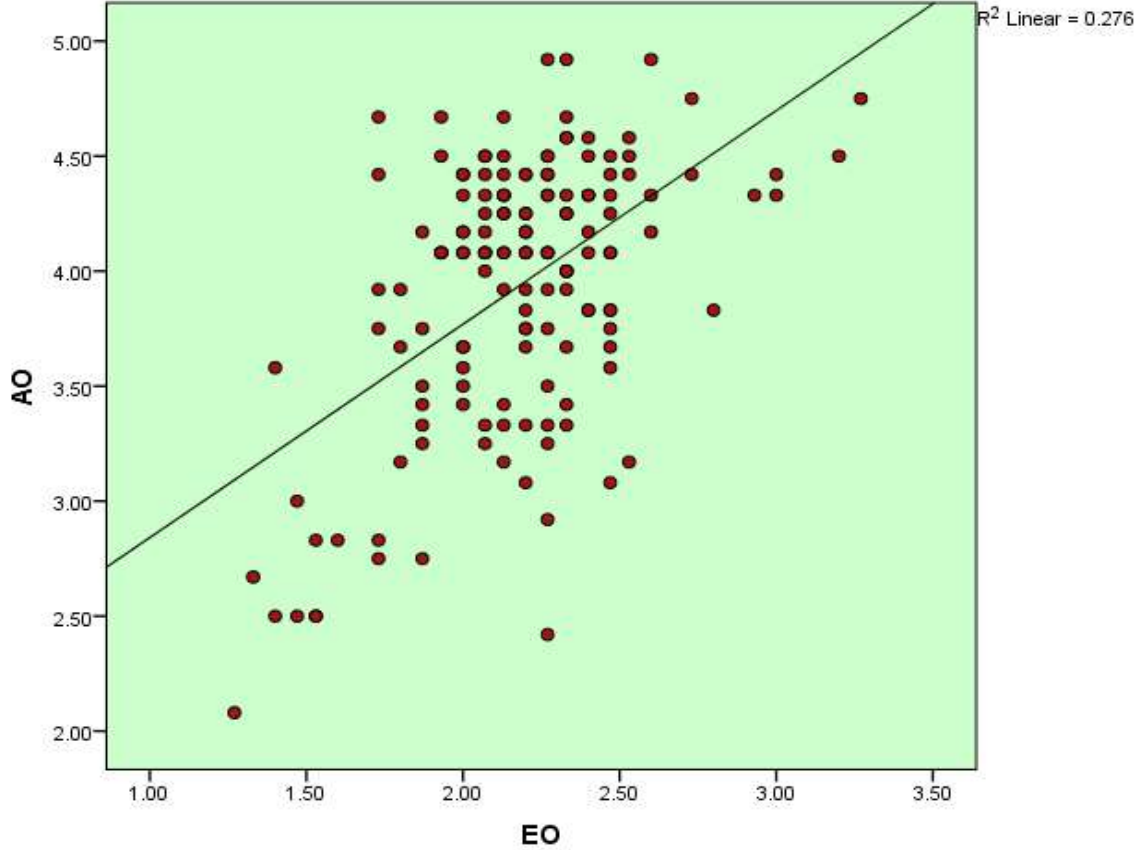
تتعاطى الفرضية الفرعية 2 مع علاقة التأثير بين بعد التوجه الريادي (EO) والبراعة التنظيمية (AO)، وكما يلاحظ من الجدول (32) والشكل (20) فان هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 2 ( $P \leq 0.01$ ,  $\beta = 0.526$ ) التي تخص علاقة التأثير بين بعد التوجه الريادي والبراعة التنظيمية. وتشير هذه النتيجة الى ان المصارف التي يكون لديها مستوى عال من التوجه الريادي سوف تتمكن من زيادة مستوى البراعة التنظيمية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.276) ومعامل التحديد المصحح (0.272) وتدل على ان (27%) من التغيرات التي تحدث في البراعة التنظيمية تعود الى التوجه الريادي من قبل المصارف عينة الدراسة و (73%) تعود لعوامل خارجية وعشوائية غير داخلية في النموذج الاحصائي. كما ان نموذج الانحدار كان ذو دلالة معنوية اذ بلغت قيمة ( $P \leq 0.01$ ,  $F = 57.289$ )، فضلا عن ان قيمة درين واتسون تشير الى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2. وفي ضوء ما تقدم فان هذه النتيجة تقدم دعما تجاه الفرضية الفرعية 2.

### الجدول (32)

معامل التحديد وقيم معلمة الانحدار وقيمة t و F وقيمة درين-واتسون لعلاقة التأثير بين بعد التوجه الريادي والبراعة التنظيمية

المتغير المستقل	قيمة $\beta$	قيمة t	.Sig T	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التحديد المصحح	قيمة F	.F Sig	قيمة درين-واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
EO	0.526	7.569	0.000	0.276	0.272	57.289	0.000	1.813	لا توجد مشكلة

والشكل البياني التالي يوضح رسم خط انحدار التوجه الريادي EO على البراعة التنظيمية AO.



الشكل (20)

علاقة التأثير بين بعد التوجه الريادي (EO) والبراعة التنظيمية (AO)

3. توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية.

تركز الفرضية الفرعية 3 على علاقة التأثير بين بعد التوجه نحو التكنولوجيا (TO) والبراعة

التنظيمية (AO)، وكما يلاحظ من الجدول (33) والشكل (21) فان هنالك علاقة تأثير ذات دلالة

معنوية تدعم الفرضية الفرعية 3 ( $P \leq 0.01$ ,  $\beta = 0.761$ ) التي تخص علاقة التأثير بين بعد التوجه

الريادي والبراعة التنظيمية. وتشير هذه النتيجة الى ان المصارف التي يكون لديها مستوى عال من

التوجه نحو التكنولوجيا سوف تتمكن من زيادة مستوى البراعة التنظيمية. وقد بلغت قيمة معامل

التحديد (0.579) ومعامل التحديد المصحح (0.576) وتدل على ان بعد التوجه نحو التكنولوجيا

يسهم في تفسير (57%) من التغير الحاصل في البراعة التنظيمية و(43%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في الانموذج الاحصائي. كما تؤكد قيمة (  $P \leq 0.01, F=57.289$  ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير البراعة التنظيمية من خلال بعد التوجه نحو التكنولوجيا ، فضلا عن ان قيمة درين واتسون تشير الى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2. وفي ضوء ما تقدم فان هذه النتيجة تقدم دعما تجاه الفرضية الفرعية 3.

### الجدول (33)

معامل التحديد وقيم معلمة الانحدار وقيمة t و F وقيمة درين-واتسون لعلاقة التأثير بين بعد

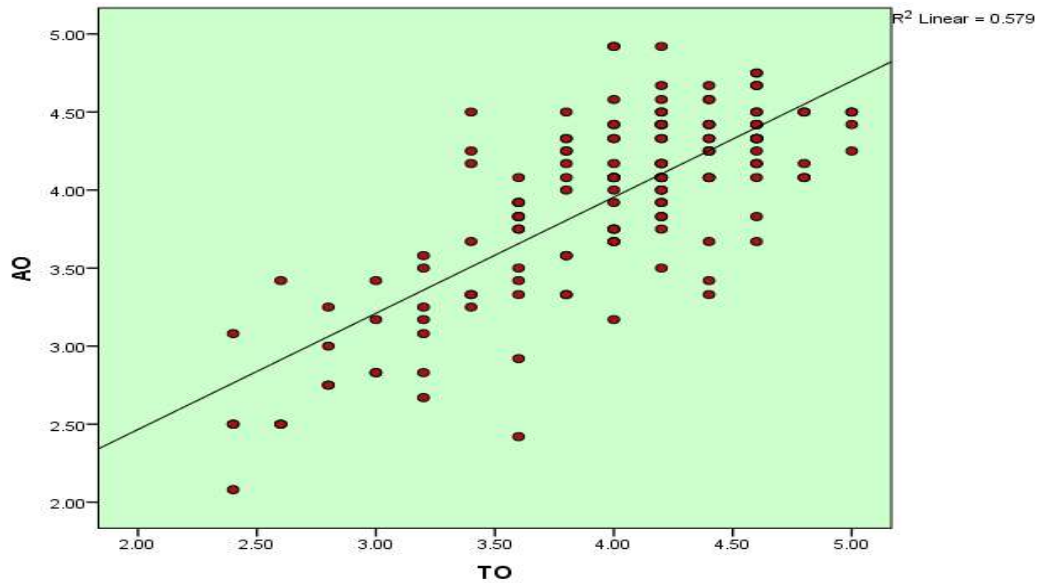
التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية

المتغير المستقل	قيمة $\beta$	قيمة t	.Sig T	قيمة معامل التحديد المصحح	قيمة F	.F Sig	قيمة درين-واتسن	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
TO	0.761	14.369	0.000	0.579	0.576	206.458	0.000	2.101
								لا توجد مشكلة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



والشكل البياني التالي يوضح رسم خط انحدار التوجه نحو التكنولوجيا TO على البراعة التنظيمية AO.



الشكل (21)

علاقة التأثير بين بعد التوجه نحو التكنولوجيا (TO) والبراعة التنظيمية (AO)

4. توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

تركز الفرضية الرئيسة الثانية على علاقة التأثير بين ابعاد التوجه الاستراتيجي ( التوجه نحو السوق والتوجه الريادي والتوجه نحو التكنولوجيا) والبراعة التنظيمية، وكما يلاحظ من الجدول (34) الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة التأثير بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، فان هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية ( $P \leq 0.01$ ,  $\beta = 0.511$ )، كما ان هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية ( $P \leq 0.01$ ,  $\beta = 0.329$ )، كما تعكس النتائج بان بعد التوجه الريادي ( $P > 0.05$ ,  $\beta = 0.093$ ) ليس له تأثير ايجابي معنوي على البراعة التنظيمية. ويلاحظ من الجدول (34) بان ابعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق والتوجه نحو التكنولوجيا) تسهم في تفسير (71%) من التغير الحاصل في البراعة التنظيمية و(29%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلة في النموذج. كما تؤكد قيمة ( $P \leq 0.01$ ,  $F=120.736$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير البراعة التنظيمية من خلال بعدي التوجه نحو السوق والتوجه نحو التكنولوجيا. وفي ضوء ما تقدم فان هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الرئيسة الثانية.

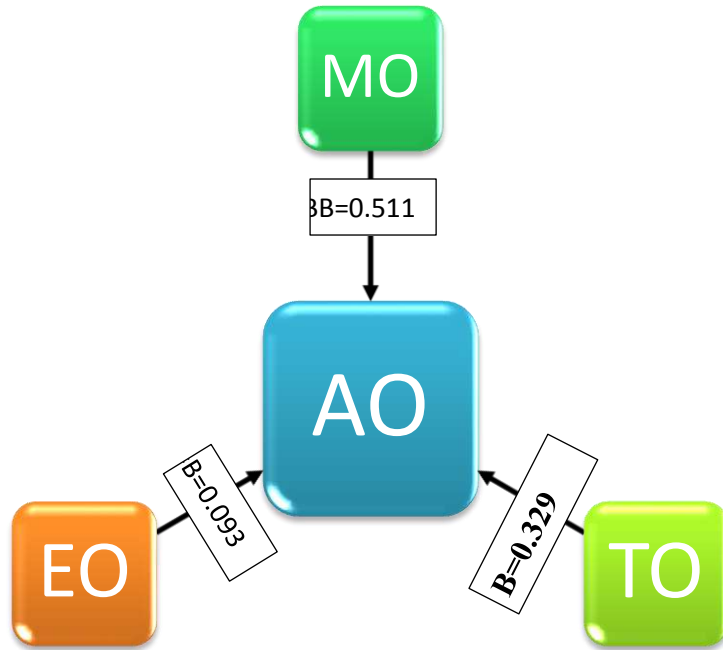
## الجدول (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة التأثير بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي	قيمة درين - واتسن	.F Sig	قيمة F	قيمة معامل التحديد المصحح	قيمة معامل التحديد	t .Sig	قيمة t	قيمة $\beta$	المتغيرات المستقلة
لا توجد مشكلة	2.078	0.000	120.736	0.704	0.710	0.000	7.528	0.511	MO
						0.082	1.749	0.093	EO
						0.000	4.734	0.329	TO

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

الشكل التالي يوضح رسماً بيانياً حول قوة تأثير كل بعد من ابعاد التوجه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية:



الشكل (22)

قوة تأثير كل بعد من ابعاد التوجه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية

## جدول (35)

ملخص نتائج اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية.

نتيجة الاختبار		فرضيات الارتباط	
رفض	قبول		
	✓	توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.	H <sub>1</sub>
	✓	توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.	H <sub>1a</sub>
	✓	توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الريادة والبراعة التنظيمية.	H <sub>1b</sub>
	✓	توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية.	H <sub>1c</sub>
<b>فرضيات التأثير</b>			
	✓	توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.	H <sub>2</sub>
	✓	توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.	H <sub>2a</sub>
	✓	توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الريادة والبراعة التنظيمية.	H <sub>2b</sub>
	✓	توجد علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية.	H <sub>2c</sub>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الاختبار

## الفصل الرابع

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

المبحث الثالث : المحددات والدراسات

المستقبلية

## المبحث الأول

### الاستنتاجات

بناء على نتائج الوصف الإحصائي ونتائج اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة

من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

1. تتبنى المصارف الأهلية التوجه نحو التكنولوجيا كنمط مميز لتوجهها الاستراتيجي مقارنة

بالتوجهات الاستراتيجية الأخرى (التوجه نحو السوق والتوجه الريادي).

2. هناك توجه نحو التعرف على حاجات ورغبات الزبائن من قبل المصارف الأهلية من خلال جعل

الهدف الأساسي لعمل المصارف هو تحقيق حاجات الزبون وقياس رضاهم بشكل منتظم وتقديم

خدمات ما بعد الخدمة ، فضلا عن تحسين جوده الخدمة المقدمة.

3. تولي المصارف الأهلية اهتمام بالمنافسين من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن المنافسين

الحاليين والمستقبليين، والاستجابة السريعة بناء على تلك المعلومات المتعلقة بأهداف المنافسين

التي يتمتعون بها والاستراتيجيات التنافسية التي يعتمدون عليها في المنافسة.

4. تعتمد المصارف الأهلية على الوظائف التي تقوم بها بشكل أساسي في تقديم الخدمة المتميزة

للزبون فضلا عن البحث الدؤوب عن الخدمات الجديدة، والذي يمثل ثمرة جهود حقيقة تبدأ من

مرحلة جمع وتحليل البيانات الخاصة بحاجات الزبون ومن ثم التشارك بالمعلومات المستخلصة

لأجل تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة.

5. يؤدي التوجه نحو الإبداع وتبني المخاطر المحسوبة والأستباقية إلى توجه المصارف الأهلية على

النظر إلى ابعدها من حدود أعمالها الحالية من خلال تقديم خدمات جديدة وإبداعية قادرة على تلبية

الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن.

6. هناك سعي مستمر من قبل إدارات المصارف الأهلية في تبني مفاهيم معاصرة في تكنولوجيا الخدمات المصرفية ومحاولة تطبيق أحدث التقنيات لتطوير خدمات جديدة قائمة على استراتيجية ريادية.

7. تهدف المصارف الأهلية وبدرجة كبيرة نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال اعتماد الإبداع الاستثماري القائم على إجراء تحسينات على العمليات المصرفية لتحقيق الكفاءة للاستفادة من اقتصاديات الحجم في الأسواق الحالية .

8. اعتماد المصارف الأهلية الإبداع الاستكشافي منهج عمل من خلال تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية فضلا عن جعل خدماتها تمتاز بالابتكار والإبداع من خلال استثمار الفرص المتاحة في المنافذ الجديدة التي تحتاج إلى الخدمات المتميزة.

9- التوجه نحو السوق (التوجه نحو الزبون، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الوظائف)، والمتمثل بالاهتمام الكبير من قبل المصارف الأهلية بمحاولة أرضاء الزبائن من خلال فهم حاجاتهم عن طريق جمع معلومات وافية عنهم وتوظيفها وخلق التكامل بين الوظائف لإيجاد خدمات متميزة قادرة على تلبية متطلبات الزبائن، يسهم بدرجة كبيرة على إجراء تحسينات في مجال كفاءة العمليات المصرفية والخدمات المقدمة، فضلا عن استثمار الفرص المتاحة وتلبية حاجاتها من خدماتها المتميزة.

10- ان الاهتمام بالتوجه الريادي (الإبداعية، والتوجه نحو تبني المخاطرة، و الاستباقية) والذي يشير الى تقبل وتنفيذ إدارة المصارف الأهلية لأفكار جديدة وتشجع ثقافة تطوير خدمات مصرفية جديدة، بالرغم ما يسود ذلك من مخاطر وتحديات قد تواجهها المصارف لا يسهم في تعزيز على خدمات المصرف الجوهريه من خلال تبني كل الفرص المتاحة بشرية وتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

11- التركيز على التوجه نحو التكنولوجيا يسهم في تعزيز إبعاد البراعة التنظيمية ( الإبداع الاستكشافي، والإبداع الاستثماري)، وهذا يشير إلى تبني المصارف الأهلية أحدث المفاهيم المعاصرة في تكنولوجيا الخدمات المصرفية واستخدام التقنيات المتطورة لتلبية حاجات الزبائن، واعتماد نتائج البحث والتطوير لتحقيق الريادة والكفاءة في استخدام الموارد والعمليات وأجراء التحسينات على الخدمات الحالية، وتلبية احتياجاتها من الخدمات المصرفية المتميزة.

12- تركيز الإدارة العليا في المصارف الأهلية على مجالات نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها التي تقدمها، فضلا عن تحديد مواردها وثقافتها التنظيمية وعملياتها التشغيلية لغرض تحقيق مزايا تنافسية ينعكس ايجابيا على مجالات البراعة التنظيمية ومحاولة ابتكار خدمات جديدة واستثمار الفرص الجديدة في أسواق جديدة.

13- قيام المصارف الأهلية باعتماد التوجه نحو السوق المتمثل بتحديد حاجات الزبائن وتقييم الخدمات المقدمة وتحليل المعلومات المتعلقة بالميزة التنافسية واستراتيجيات المنافسين، فضلا عن التنسيق بين الوظائف والسعي نحو تكاملها ذات تأثير ايجابي على استخدام تقنيات جديدة ونتائج البحث والتطوير في عمليات الابتكار والإبداع لتحسين الخدمات المصرفية الحالية، فضلا عن تقديم خدمات جديدة.

14- اعتماد المصارف التوجه نحو التكنولوجيا من خلال قيام المصارف الأهلية باستخدام تقنيات متطورة واستخدام أحدث المفاهيم المعاصرة واستخدام مخرجات البحث والتطوير يؤثر بشكل كبير على أجراء تحسينات على الخدمات المقدمة وزيادة كفاءة عملياتها الداخلية وتوليد خدمات مصرفية تمتاز بالابتكار.

16. ان سعي المصارف باعتماد التوجه الاستراتيجي المتمثل بأرضاء الزبون وتقييم الخدمة المصرفية المقدمة له ودراسة المنافسين والاستجابة لأنشطتهم من خلال تكامل الأنشطة المختلفة للمصارف

الأهلية يسهم في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال زيادة كفاءة العمل المصرفي فضلا عن إجراء تحسينات جزئية وشاملة على الخدمات المقدمة للزبائن.



## المبحث الثاني

### التوصيات

بناءً على ما تقدم من استنتاجات واستكمالاً لمتطلبات الدراسة الحالية ندرج أدناه بعض التوصيات

التي تم وضعها لمعالجة ما توصلت إليه دراستنا من استنتاجات :

1. ضرورة تعزيز التوجه نحو التكنولوجيا كنمط مميز لتوجهها الاستراتيجي.

#### آليات التنفيذ :

- التعرف على اخر التطورات التكنولوجية المستخدمة من قبل المصارف العالمية في تقديم الخدمات المصرفية.

- انشاء شبكة داخلية وخارجية من الاتصالات تساعد المصارف على سرعة التنسيق والتواصل مع الزبائن والمصارف الاخرى.

2. من الأهمية وجود قسم التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف تقع على عاتق مهمة إجراء المسوحات وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن وإجراء البحوث والدراسات لتحديد حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين، فضلا عن تقييم رضا الزبائن ومدى ولاءهم والبحث عن المنافذ التسويقية الجديدة.

#### آليات التنفيذ :

- انشاء تشكيل على مستوى قسم او شعبة تحت مسمى (بحوث السوق) يقوم بأجراء الدراسات والبحوث المتعلقة برغبات وحاجات الزبائن وموقف المنافسين.

3. ضرورة تبني المصارف الاهلية المشاريع ذات الطابع الريادي لاستثمار الفرص المتاحة في الاسواق المحلية والدولية.

#### آليات التنفيذ :

- اختيار قادة المصارف الاهلية من العناصر الشابة التي تتحلى بقدرات عالية من الخبر والمهارة والابداع والشجاعة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تدريب المدراء الحاليين على اساليب الادارة الحديثة مثل التخطيط الاستراتيجي والادارة بالنتائج كأسلوب عمل.
- تطوير قابليات ومهارات العاملين في المصارف الاهلية بما يتناسب مع التطورات الحاصلة على مستوى الخدمات المصرفية.

4. الاهتمام من قبل المصارف الأهلية بتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء أعمالها.

#### آليات التنفيذ :

- إجراءها حزمة من الإصلاحات الداخلية أو التنسيق مع المصارف الأهلية الأخرى للاستفادة من مميزات اقتصاديات الحجم، وبالتالي تقليل الكلف وزيادة المساحة السوقية.
- تدريب وتطوير العاملين ومدى المصارف الاهلية على احداث الاساليب في انجاز المهام والواجبات المصرفية.
- تطوير اساليب الادارة القائمة بما يتناسب مع اساليب العمل الحديثة.
- تطوير اساليب الاتصالات الداخلية والخارجية.

5. الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتقديم خدمات مصرفية متجددة ومتميزة.

#### آليات التنفيذ:

- اعتماد ثقافة تنظيمية تدعو إلى تقديم كل ما هو جديد يراعي التطور المحلي والعالمي وما يعتريه من تحمل المخاطر لتقديم خدمات مصرفية جديدة وإبداعية تزيد ولاء الزبائن.

6. تعزيز جودة الخدمات الحالية المقدمة من قبل المصارف الاهلية الى الزبائن.

#### اليات التنفيذ :

- الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لما لها من قدرة عالية على جمع وتخزين وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن وحاجاتهم.
- تطوير قابليات العاملين على تقديم الخدمات للزبائن.

7. ضرورة التركيز وبشكل كبير على متابعة التطورات الحاصلة على الساحة العالمية في تقديم الخدمات المصرفية ذات المستوى المتقدم، فضلا عن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات الحاسمة المستندة على الواقع الحالي واستشراف المستقبل لاكتشاف الفرص المتاحة لاستثمارها وبالتالي زيادة حجم أعمالها.

#### آليات التنفيذ :

- حضور المؤتمرات والمعارض المتخصصة بموضوع الخدمات المصرفية.
- إبرام الاتفاقيات والتعاون الخدمي مع المصارف الاهلية الاخرى المحلية والاقليمية والدولية لأجل تبادل الخبرات والمعارف والمهارات الخاصة بالخدمات المصرفية.

8. المتابعة الجادة للتقنيات الحديثة ونتائج البحوث والدراسات لزيادة كفاءة استخدام الموارد المصرفية وتقليص وتحسين العمليات أو الإجراءات المصرفية الحالية، فضلا عن تحسين الخدمات المصرفية من حيث وقت وكلفة تقديم الخدمة والتسهيلات المصرفية الواسعة وتقليل المتطلبات التي تقع على عاتق الزبون للحصول على الخدمة المصرفية (القروض والسلف).

#### آليات التنفيذ:

- محاولة الاستفادة من الامكانات الاكاديمية المتوفرة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمتمثلة بالخبرات العلمية (الاساتذة الجامعيين) والبحوث والدراسات التي تركز على المصارف الاهلية لايجاد الكثير من الحلول والادوات لمعالجة المشكلات التي تواجه المصارف الاهلية في العراق.

## المبحث الثالث

### المحددات والدراسات المستقبلية

#### • المحددات

على الرغم من الجهود التي بذلت في إكمال متطلبات الدراسة الحالية ، إلا إن محدد الوقت والكلفة كان له التأثير الطبيعي في إثراء نتائج اي دراسة ، فقد قامت الباحثة بتطبيق الدراسة الحالية على اغلب المصارف الأهلية وليس جميعها ، فضلا عن اقتصرها على المحافظات الوسطى والجنوبية فقط دون المحافظات الشمالية، وبسبب الظروف المؤسفة التي تعيشها بعض المحافظات لم تُمكن الباحثة من الوصول الى بعض المصارف الأهلية التي تقع في المحافظات الساخنة على سبيل المثال محافظات (ديالى وصلاح الدين والانبار ونينوى وكركوك) ويمكن تلخيص المحددات التي واجهتها الباحثة بالاتي:

1. اقتصرت الدراسة الحالية على المدير ونائب المدير ورؤساء الأقسام ولم تشمل المستوى الأدنى (مستوى الشعبة).

2. بسبب محددات الكلفة وعدد صفحات رسالة الماجستير لم يتضمن أنموذج الدراسة الحالية بعض المتغيرات الفرعية التي قد تسهم في إثراء الدراسة الحالية مثل (التوجه نحو التعلم ، والبراعة السياقية ، والبراعة الهيكلية).

#### • الدراسات المستقبلية

يمكننا التوصية والاقتراح بإجراء بحوث ودراسات مستقبلية من خلال التركيز على النقاط التي تم مناقشتها وتناولها كمحددات للدراسة الحالية ، لذلك نقترح الاتي :

1. تطبيق لأنموذج الدراسة في القطاع الإنتاجي فضلا عن إجراء الدراسة بطريقة المقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص لغرض الحصول على التفاوتات بين القطاعين والاستفادة من الآليات

والممارسات المستخدمة في تحديد توجهها الاستراتيجي فضلا عن براعتها التنظيمية والاستفادة من النتائج بصورة اكبر .

2. السعي إلى تحسين وتطوير أنموذج الدراسة الحالية من قبل الباحثين الآخرين في هذا المجال عن طريق إضافة المزيد من المتغيرات الفرعية التي لم تتطرق إليها هذه الدراسة (على سبيل المثال التوجه نحو التعلم ، البراعة السياقية والبراعة الهيكلية)، لان ذلك من شأنه إن يعطي نتائج أكثر جدوى وفائدة للدراسات المستقبلية.

# المصادر

## المصادر

أ. القرآن الكريم

ب. المصادر العربية

## 1- المجلات والدوريات العربية

1. البغدادي، عادل هادي و حيدر، (2013). " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي (زين واسيا سيل) في العراق " مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17 ، العدد 1 لسنة 2015.
2. البناء، زينب مكي (2016) " دور البراعة التنظيمية في المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري" مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 14 ، العدد 2 /علمي .
3. جلاب ، احسان دهش، (2013). " دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية " مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15 ، العدد 3 لسنة 2013
4. جودة، محفوظ (2008). " التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS ". الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع.
5. د. عويس، ممدوح زكي، (2015). " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية واثرها على الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية." الادارة العامة، المجلد 55، العدد2 لسنة 2015 .
6. رشيد، صالح عبد الرضا و ود نجاح ،(2014). توظيف التكامل السلوكي للفريق الاداره العليا في تعزيز البراعة السياقية مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 16 ، العدد4 ،لسنة 2014
7. الزريقات، خلف خالد، (2012). " اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف التجارية الاردنية" جامعة الاسراء الخاصة .
8. علي ، أري محمد و شرفاني ، (2017) " تأثير البراعة التنظيمية في تحسين ابعاد الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الاربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك واربيل " مجلة الابتكار والتسويق ، العدد 4 ، لسنة 2017
9. المجالي، محمد كايد، (2012) " اثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية في الاردن " رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.

## 2- الرسائل والاطاريح

العطوي، عامر علي (2012). ادارة قوى التناقض لضمان الأداء المنظمي المستدام في إطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم- بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية، أطروحه دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة بغداد.

## ج. المصادر الأجنبية

**A.Books :**

1. C.W. Choo (Eds.), The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge(pp. 339–358). New York: Oxford University Press.
2. Cooper, D. R., and Schindler, P. S., (2014). " Business Research Methods". 12th ed. McGraw-Hill education.
3. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis". 7<sup>th</sup> ed., Pearson prentice Hall.
4. Pallant, J. (2011). "**SPSS Survival Manual**". 4th ed., open university press, McGraw-Hill education.
5. Porter, M. E. 1980.Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
6. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students". 5th ed., Pearson Education Limited.
7. Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). "**Research Method For Business**", 5th ed, John Wiley and Sons Ltd.
8. Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. Entrepreneurship Theory and Practice, 32, 635–656.
9. Zikmund,W.,Babin, B., Carr, J.,and Griffin, M. (2010). "**Business research methods**". 8th ed., South-Western, Cengage Learning.

**B. Journals & Periodicals & Researches**

1. Alpkhan , L., Şanal, M., Ayden, Y., (2012), " Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes" Procedia - Social and Behavioral Sciences 41 ( 2012 ) 461 – 468. www.sciencedirect.com
2. Atuahene-Gima, K., S. F. Slater, and E. M. Olson. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance .Journal of Product Innovation Management22



3. Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2007), "Dose market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective" , Journal of Product Innovation Management, Vol. 24 No. 4, pp.316-34.
4. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994): Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. Harvard Business Review, 72 (6), 79-88.
5. Benner and Tushman, (2003) "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited," Academy of Management Review, vol. 28, no. 2, pp. 238-256,.
6. Benson-Rea, Maureen, Roderick J. Brodie, and Herbert Sima (2013), "The plurality of co- existing business models: Investigating the complexity of value drivers," Industrial Marketing Management.
7. Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building ambidexterity into an organization. MIT Sloan Management Review (Summer 2004) 47-55.
8. Birkinshaw, J.,& Gupta, K.(2013)."Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies". Academy of Management Perspectives, 27, 287.
9. Bolino, M., Valcea, S. And Harvey, J., (2010). Employee, Manage Thyself: The Potentially Negative Implications Of Expecting Employees To Behave Proactively.
10. Brockhaus, R. H. (1976). Risk-taking propensity of entrepreneurs. Proceedings of the Academy of Management, 457-460.
11. C.A. O'Reilly, M.L. (2007). "Tushman, Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma", Working paper #07-088, , pp. 1-61
12. C.-R. Li, C.-J. Lin, and C.-P. Chu, "The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations," Management Decision, vol. 46, no. 7, pp. 1002-1026, 2008.
13. Cadogan, J,W., Diamantopoulos, N.D., (1995), " Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization ", Journal Of Strategic Marketing 3 4 1-60.
14. Cadogan, John W. (2012), "International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead," International Marketing Review, 29 (4), 340-48.
15. Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, and Zhao Yushan (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance," Industrial Marketing Management, 31 (6), 515-24.

16. Cantarello S., Martini A. and Nosella A., (2012). "A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process" Volume 21 Number 1 2012.
17. Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). "Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects". *Organization Science*, 20(4), 781–796.
18. Carmeli, A. and Halevi, M.Y. (2009) How Top Management Team Behavioural Integration and Behavioural Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20, 207–18.
19. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007), "Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research", *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66.
20. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
21. Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, 10, 75–87
22. Danneels, E. (2002), "The dynamics of product innovation and firm Competences ", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 9, pp.1095-121.
23. Duncan, Robert B. 1976. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. in Ralph H. Kilman, Louis R. Pondy, Dennis P. Slevin, eds. *The Management of Organization Design*. North-Holland, New York, vol. 1, 167–188.
24. Ebben, J., & Johnson, A. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking Entrepreneurship International. *Journal Of Management & Information*
25. Farrell, Mark A. (2000), "Developing a market-oriented learning organisation," *Australian Journal of Management*, 25 (2), 201-22.
26. Foley, Anthony and John Fahy (2004), "Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: A conceptual framework based on the market-sensing capability," *Journal of Strategic Marketing*, 12 (4), 219-30.
27. Frese, M. And Fay, D., 2001. 4. Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work In The 21st Century. *Research In Organizational Behavior*, 23, Pp. 133-187.

28. Fuller, B. And Marler, L.E., 2009. Change Driven By Nature: A Meta-Analytic Review Of The Proactive Personality Literature. *Journal Of Vocational Behavior*, 75(3), Pp. 329-345.
29. Gao, G.Y., Zhou, K.Z. and Yim, C.K.B. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24, pp.3–15.
30. Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance," *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77-90.
31. Ghemawat, P. and Costa, J. (1993), "The organizational tension between static and dynamic efficiency" ,*Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 59-73.
32. Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*,15: 91–112.
33. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
34. Gupta, A. K., K. G. Smith, and C. E. Shalley. 2006. The interplay between Exploration and exploitation .*Academy of Management Journal*49 (4): 693–706.
35. Hakala & Kohtama`ki "Configurations of entrepreneurial customer- and technology orientation: Differences in learning and performance of software companies" , *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Vol. 17 No. 1, 2011, pp. 64-81.
36. Hakala, Henri (2011), "Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations," *International Journal of Management Reviews*, 13 (2), 199-217.
37. He, Z. L., and P. K. Wong. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*15 (4) : 481–94.
38. Homburg, C., H. Krohmer, and J. P. Workman. 2004. A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research* 57 (12): 1331–40..

39. Hynes, N., (2009). " Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships" *Technological Forecasting & Social Change* 76 (2009) 644–651.
40. Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
41. Jawad, A., Shakaib, M., and Ahmad, N., and, (2015). " Exploring The Importance Of Strategic Orientation In Firm' Performance: Evidence From Pakistani Industry ", *Science .Int. (Lahore)*, 27(2), 1493-1497.
42. Karimi, J., and Walter, Z., (2015). "Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry" *journal homepage: <http://www.elsevier.com/locate/lrp>*
43. Kim, N., S. Im, and S. F. Slater (2013), "Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms," *Journal of Product Innovation Management*, 30 (1), 136-53.
44. Knott,A.M. and H.E. Posen,“Is Failure Good?” *Strategic Management Journal*, 26/7 (July 2005): 617–641.
45. Kohli A. K. and B. J. Jaworski, (1990) “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications,” *Journal of Marketing*, vol. 54, no. April, pp. 1-18.
46. Kortmann , Sebastian . (2012). " The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity
47. Kortmann , Sebastian . (2014). " The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity
48. Kuratko, D.F., 2007. Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), pp.1.
49. Lane, P. J., & Lubatkin, M. 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*,19: 461– 477.
50. Lavie, D.,Stettner, U.,& Tushman, M.L. (2010). Exploration and exploitation With-in and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
51. Li, C.R., Lin, C.J. and Chu, C.P. (2008) The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations. *Management Decision*, 46,1002–26.
52. Li, Y., Wei, Z., Zhao, J., Zhang, C., Liu, Y., 2013.Ambidextrous organizational learning, environmental munificence and new product

- performance: moderating effect of managerial ties in China. *Int. J. Prod. Econ.* 146 (1) 95–105.
53. Li, Y., Y. Liu, and Y. Duan. (2008). "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China" *.International Journal of Technology Management* 41 (1/2): 223–46.
  54. Li, Y., Z. L. Wei, and Y. Liu. (2010). "Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: The perspective of the vendor in cross-border outsourcing". *Journal of Management Studies* 47 (8):1457–82.
  55. Lieberman, M., and D. Montgomery (1988). "First Mover Advantages" *Strategic Management Journal* 9(3/4),41–58.
  56. 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*, 32(5), 646–672.
  57. Lumpkin, G. T. and Gregory G. Dess (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-72.
  58. Lütfihak Alpkın, Şanal, M., Ayden, Y., (2012). " Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes " *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41 ( 2012 ) 461 – 468.
  59. Lyles, M.A., & Schwenk, C.R. 1992. Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures. *Journal of Management Studies*, 29: 155-174.
  60. M. J. Benner and M. L. Tushman, "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited," *Academy of Management Review*, vol. 28, no. 2, pp. 238-256, 2003. *Management Science*, 29(7), Pp. 770-791.
  61. McGill, Michael E., John W. Slocum, Jr., David Lei. 1992. Management practices in learning organizations. *Organization Dynamics*. Summer, 5-17.
  62. Mengue, N., and S. Auh (2006). "Creating a Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness," *Journal of the Academy of Marketing Science* 24, 63–73 .
  63. Mihalache, O.L, Justin, Jansen Frans And Henk W. Volberda, (2014). "Top Management Team Shared Leadership And Organizational Ambidexterity:A Moderated Mediation Framework" *Strategic Entrepreneurship Journal*.

64. Miller, E., (2015). " The individual innovator as a resource within the organization" Master of Science in Innovation and Entrepreneurship, University of Oslo.
65. Mom, T.J., Van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2009), "Understanding variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms", *Organization Science*, Vol. 20 No. 4, pp. 812-28.
66. Mu, Jifeng and C. Anthony Di Benedetto (2011), "Strategic orientations and new product commercialization: Mediator, moderator, and interplay," *R&D Management*, 41 (4), 337- 59.
67. Narver, J.C., Slater, S.F., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54 (3) 20–35.
68. Nasution, Hanny N., Felix T. Mavondo, Margaret Jekanyika Matanda, and Nelson Oly Ndubisi (2011), "Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value," *Industrial Marketing Management*, 40 (3), 336-45.
69. Noble, C. H., R. K. Sinha, and A. Kumar. 2002. Market orientation and Management 28 (6): 819–32.
70. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 74-81.
71. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27, 324-338.
72. O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2008) "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma". *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
73. O'Reilly, C.A., III, & Tushman, M.L. (2011). Organizational ambidexterity in action: how managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22. doi: 10.1525/cm.2011.53.4.5
74. Ocasio, W., 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 18, 187–206.
75. Prabhu J, C., Rajesh K. Chandy and Mark E. Ellis, (2005). "The Impact of Acquisitions on Innovation: Poison Pill, Placebo, or Tonic?" *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 1 (Jan., 2005), pp. 114-130.
76. Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334.



77. Qu, R. (2007), "The role of market orientation in the business success of MNCs' UK subsidiaries", *Management Decision*, Vol. 45 No. 7, pp. 1181-92.
78. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
79. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4) 685–695.
80. Sanchez, Angel Martinez, and Luis Navarro Elola (1991), —Product Innovation Management in Spain, *Journal of Product Innovation Management*, 8(1), 49–56.
81. Sidhu, J.S., Commandeur, H.R., Volberda, H.W., (2007). "The multifaceted nature of exploration and exploitations: value of supply, demand, and spatial search for innovation". *Organ. Sci.* 18 (1) 20–38.
82. Siggelkow, N. and Levinthal, D.A. (2003) Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation. *Organization Science*, 14, 650–69.
83. Simsek, Z. 2009. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel Understanding. *Journal of Management Studies* 46 (4): 597–624.
84. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F., Souder, D., 2009. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations ,antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies* 46 (5) 864–894.
85. Slater, F., and Narver, J.C., (1998), " Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two ", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 10 (Oct., 1998), pp. 1001-1006.
86. Slater, S, F. and Olson, E M., (2001). " Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis " *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 11 (Nov., 2001), pp. 1055-1067.
87. Slater, S.F., Olson, E. M., and Hult, G.T.M.(2006). "The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship". *Strategic Management Journal*, 27: 1221–1231.
88. Slater,S.F, Narver ,J.C. and Maclachlan ,D.L.(2004) Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success, *Journal Of Product Innovation Management* 21:334-347.

89. Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science* 16(5), 522-536.
90. Sørensen, H.E., (2009). " Why competitors matter for market orientation ", *European Journal of Marketing* Vol. 43 No. 5/6, pp. 735-76.
- Strauss, K. And Parker, S.K., 2014. Effective And Sustained Proactivity In The Workplace: A Self-Determination Theory Perspective. *The Oxford Handbook Of Work Engagement, Motivation, And Self-Determination Theory*, , PP. 50-71. Systems
91. Taylor, A., & Helfat, C. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718–739
92. Thomas ,J.B., and Reuben R. McDaniel, Jr., (1990). "Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and the Information-Processing Structure of Top Management Teams" *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2 (Jun., 1990), pp. 286-306
93. Tuan, L.T., (2014). "Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR" *Springer Science Business Media Dordrecht* 2014
94. Tushman, M. and O'Reilly, C.A. (1996), "Evolution and revolution: mastering the dynamics of innovation and change", *California Management Review*, Vol. 38 No. 4, pp. 8-30.
95. Vera, D., & Crossan, M. (2004). "Strategic leadership and organization learning". *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
96. Wei, Z., Jie Zhao, Chenlu Zhang, (2014). "Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance" *Journal of Engineering and Technology Management*. 33 (2014) 134–153.
97. Yang, Yan, Qing Wang, Hengyuan Zhu, and Guisheng Wu (2012), "What are the effective strategic orientations for new product success under different environ-ments? An empirical study of chinese businesses," *Journal of Product Innovation Management*, 29 (2), 166-79.
98. Zeithaml, Valarie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and alue: Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, (52 (July, 2-22.
99. Zelong Wei a , Jie Zhao, \*, Chenlu , Zhang , (2014). " Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance " *Journal of Engineering and Technology Management* 33 (2014) 134–153.



- 100.Zhang, J., Duan, Y., (2013). " The Impact of Ambidexterity of Market Orientation on New Product Performance: Evidence from Chinese Manufacturers " University of Science and Technology, China.
- 101.Zhou,K.Z., Yim,C.K., and Tse,D.K.(2005a). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*,69: 42–60.
- 102.Zimmerman, J., 2014. Toward a hypothesis connecting leadership and entrepreneur-ship. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 18(4), pp. 291.

### **1. Thesis and Dissertation**

1. Ho, Wing., (2014). " Multiple Strategic Orientations and Business Performance: A Comprehensive Investigation of High-Tech Firms" Thesis, University of Adelaide Business School.
2. Koivuniemi, Reetta, (2016). "What it takes to become an entrepreneurial leader?" Master's Thesis, Aalto University, Helsinki.
3. Kortmann , Sebastian . (2014). " The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity: A Comparison between Manufacturing and Service Firms, Springer Gabler, Münster, Germany.
4. Sze, C.M. (2014). "Influence of Psychological Empowerment and Organizational Justice on Organizational Commitment" .Thesis Submitted of the University Tunku Abdul Rahman, for the Degree Bachelor of Business Administration.
5. Wendy, Bodwell. 2011: A Theoretical Model of organizational ambidexterity in hospitals" Dissertation in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor philosophy Colorado state University Fort Collins, Colorado .
6. Yigit, M., (2013). "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations" Master-Thesis, Blekinge Institute of Technology.
7. Zaidi, & Othman. 2015. Organizational Capabilities, Environmental Turbulence, and NPD Performance: A Study on Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172, 286-293. [CrossRef].

# الملاحق

## الملحق ( 1 )

أسماء الاساتذة المحكمين

ت	الاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. صالح عبد الرضا رشيد	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
2	أ.د. أكرم محسن الياسري	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
3	أ.د. احسان دهش جلاب	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
4	أ.د. عامر علي العطوي	نظرية المنظمة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة المثنى
5	أ.م.د. علي رزاق العابدي	ادارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة
6	أ.م.د. حسين علي عبد الرسول	اداره تسويق	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
7	أ.م.د. هاشم فوزي العابدي	ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة
8	أ.م.د. ماجد عبد الامير محسن	ادارة تسويق	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
9	أ.م.د. علي جبران عبد علي	ادارة مالية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
10	أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	نظريه منظمه وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
11	أ.م.د. فاضل راضي غباش	ادارة استراتيجية ونظرية منظمة	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
12	أ.م.د. احمد كاظم اليساري	ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
13	أ.م.د. فاضل عباس حسن	أدارة معرفة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة التقنية الجنوبية
14	م.د. علاء عبد السلام	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ميسان

## الملحق ( 2 )

### استبانة الدراسة

#### استمارة استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا  
السيد المدير المحترم ...

م/ استبانة

تحية طيبة ...

تهدف الاستبانة التي بين أيديكم للحصول على البيانات التي تستعمل في أنجاز البحث الموسوم (التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تحليلية في المصارف الاهلية لمحافظات الوسط و الجنوب) وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال، وبما انكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الاقدر من غيركم ، نرجو منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. وارجو تفضلكم قراءة الملاحظات الاتية :

- إن إجاباتكم سوف تستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً.
- رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك اجابات صحيحة أو خاطئة.
- ستجد أمام كل فقرة (5) خمسة بدائل وهي (أتفق تماماً، أتفق، أتفق الى حد ما، لا أتفق، لا أتفق إطلاقاً) ، نرجو منكم وضع علامة ( √ ) أمام واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم.
- نرجو الإجابة على جميع أسئلة الاستمارة.
- الباحثة على استعداد تام للإجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة، وسيكون بينكم وقت ما تشاؤون.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق، ولمصارفكم التقدم والازدهار

المشرف

أ.م.د.

جواد محسن راضي

الباحثه

زهراء نعيم قاسم

zhr\_1990@yahoo.com

Jawad\_Muhsin2000 @Yahoo.com

البيانات العامة

أ. العمر : اقل من 30 سنة ( ) ، 31-39 سنة ( ) ، 40-49 سنة ( ) ،  
50 سنة فأكثر ( ) .

ب.الجنس : ذكر ( ) ، أنثى ( ) .

ت.التحصيل العلمي:

دكتوراه ( ) ، ماجستير ( ) ، دبلوم عالي ( ) ، بكالوريوس ( ) ، دبلوم ( )  
إعدادية ( ) .

ث.سنوات الخدمة:

5-1 ( ) ، 6-10 ( ) ، 11-15 ( ) ، 16-20 ( ) ، 21- فأكثر ( ) .

ج.سنوات الخدمة في المنصب الحالي:

5-1 ( ) ، 6-10 ( ) ، 11-15 ( ) ، 16- فأكثر ( ) .

د. المنصب الوظيفي :

مدير المصرف ( ) ، نائب المدير ( ) ، رئيس قسم ( )

**المحور الأول: التوجه الاستراتيجي.**

1. التوجه نحو السوق: التوجه نحو تعزيز ودعم جمع ونشر والاستجابة إلى معلومات السوق لخدمة احتياجات الزبائن (Atuahene-Gima &Ko, 2001: 55).

2. التوجه نحو الزبون : يمثل ثقافة المؤسسة التي تخلق السلوكيات الضرورية الأكثر فاعلية، لتقديم أكبر قيمة للزبائن، وبالتالي، استمرار الإداء المتفوق للأعمال (Cadogan,2012:340).

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة			
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق اطلاقا
1	يتم توجيه اهداف المصرف بشكل اساسي لإرضاء الزبائن				
2	استراتيجيتنا في تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على فهم حاجات الزبائن				
3	يقوم المصرف بقياس رضا الزبائن بشكل نظامي ومتكرر				
4	يعطي المصرف إهتمام كبير للخدمات ما بعد تقديم الخدمة				
5	غالبا مايبحث المصرف عن مؤشرات لزياده قيمه الزبون				
6	يهتم المصرف كثيرا بتقييم الزبون للخدمة المقدمة				

3. **التوجه نحو المنافس:** يشير الى جميع الأنشطة المصممة لاكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف (Narver & Slater, 1990:22).

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقا
7	يقوم المدراء بالتشارك بالمعلومات بشكل منتظم حول المنافسين الحاليين والمستقبليين					
8	يستجيب المصرف بسرعة لافعال المنافسين					
9	يقوم المصرف بشكل منتظم بتجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالميزة التنافسية واستراتيجيات المنافسين					
10	يتمتع المصرف بميزة كبيرة في اسواقنا المستهدفة مقارنة بالمنافسين					

4. **التنسيق بين الوظائف:** يشير إلى الاستخدام المُنسق لموارد الشركة في خلق قيمة متفوقة للزبائن المستهدفين (Narver & Slater, 1990:22).

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقا
11	يتبادل المصرف بحريه المعلومات حول تجارب الزبون الناجحه وغير الناجحه في جميع اقسامنا ووحداتنا					
12	هناك حاله من تكامل مابين الوظائف المختلفة للمصرف من اجل خدمه احتياجات زبائننا					
13	يفهم المدراء في المصرف كيف يمكن للجميع بالمساهمة في خلق قيمه للزبون					
14	لدى جميع الموظفين في مصرفنا معرفه بمعلومات السوق					
15	يشارك الموظفين وبشكل كبير في مشاريع تطوير الخدمات الجديدة					

أ. **التوجه نحو الريادة:** يشير الى العمليات والممارسات، وأنشطة صنع القرار التي تؤدي إلى دخول أسواق جديدة (Lumpkin & Dess, 1996:136-137).

1. **الابداعية** : الرغبة في دعم الإبداع والاختبار في تطوير المنتجات الجديدة، واعتماد التكنولوجيا، والعمليات الداخلية والإجراءات (Mengue &Auh, 2006).

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق الى حد ما	أُتفق	أُتفق تماماً		
أُتفق اطلاقاً	أُتفق				يشجع المصرف الموظفين على النظر الى ابعد من حدود اعمالنا الحاليه	16
					تتقبل ادارته المصرف وتنفيذ الافكار التي لم يتم التفكير فيها مسبقاً	17
					تشجع ثقافته المصرف على تطوير خدمات جديده وابداعيه	18

2. **تبني المخاطره**: توجه صانع القرار نحو احتمال قبول أكبر للخسارة او اكبر منفعة ( Zimmerman, 2014:332).

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق الى حد ما	أُتفق	أُتفق تماماً		
أُتفق اطلاقاً	أُتفق				لدى مصرفنا استعداداً لتحمل المخاطرة من جراء تقديم خدمات جديد غير جوهريه حتى لو كانت البيانات الاساسيه (بحوث السوق ) غير واضحة أو غير متوفرة	19
					لدى مصرفنا الاستعداد لتمويل الخدمات غير الجوهريه حتى لو كانت إرباحها غير مؤكده	20
					لدى مصرفنا الاستعداد على تطوير وتقديم خدمات جديدة غير جوهريه حتى وان كان من المحتمل أن تؤثر على خدماتنا الجوهريه	21

3.الاستباقية: قدرة الشركات على الاستحواذ على المبادرة في السعي إلى فرص السوق  
(Lieberman &Montgomery 1988).

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق	أتفق	أتفق		
أطلقا	أطلقا	أطلقا	أطلقا	أطلقا		
					تركز ادارہ المصرف على تطوير خدمات جديدہ ليس لها علاقه بخدمتنا الحاليه	22
					تفضل ادارہ المصرف تطوير خدمات جديدہ خارج حدود اسواقنا الحاليه	23
					عندما يحاول المصرف تطوير خدمات جديدہ تفضل ادارة المصرف التركيز على الخدمات التي تفي باحتياجات الزبائن الجدد المحتملين	24
					يستثمر المصرف القابليات التكنولوجية الرقمية للتركز على تطوير خدمات جديدہ وإبداعية	25

ج. التوجه نحو التكنولوجيا: القدرة والرغبة في الحصول على خلفية تكنولوجية كبيرة واستخدامها في  
تطوير منتجات جديدہ (Gatignon & Xuereb, 1997:78).

مقياس الاستجابة					الفقرات	ت
لا	لا	اتفق	أتفق	أتفق		
أطلقا	أطلقا	أطلقا	أطلقا	أطلقا		
					تاخذ ادارہ المصرف زمام المبادرة في استخدام التقنيات المتطورة في تطوير خدمات جديدہ مقارنة مع المنافسين	26
					تطبق ادارہ المصرف احدث المفاهيم المعاصرة في تكنولوجيا الخدمات المصرفية الجديدة	27
					يقوم المصرف بتنفيذ استراتيجيه ناجحه بخصوص حقوق الملكية الفكرية	28
					مدخلاتنا في البحث والتطوير هي اكثر هجومية (ريادية) مقارنة مع المنافسين	29
					نتطلع لبناء حلول تكنولوجية جديدہ لتلبية حاجات الزبون	30



## المحور الثاني: البراعة التنظيمية.

1. الابداع الاستثماري: بأنه المعرفة من أجل التحسين، والتطوير، والتنقيح، والتغيير المستمر للمنتجات والعمليات والخدمات الحالية (March, 1991:73).

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
31	يقوم المصرف بانتظام بأجراء تعديلات بسيطة على الخدمات الحالية					
32	يقوم المصرف باجراء تحسينات على الخدمات المقدمه لاسواقنا المحليه					
33	يقوم المصرف بتحسين كفاءه ما متوفر لدينا من خدمات					
35	نحاول الاستفاده من اقتصاديات الحجم في الاسواق الحاليه					
36	يوسع مصرفنا الخدمات المقدمة للزبائن الحاليين					
37	يمثل تخفيض تكاليف عمليات المصرف أداخليه هدف أساسي للمصرف					

2. الابداع الاستكشافي: بأنه المعرفة لغرض البحث، والتجديد والاختبار والابداع والتغيير الجذري، وابتكار المنتجات والعمليات والخدمات الجديدة (March, 1991:73).

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
38	يلبي مصرفنا متطلبات الزبائن التي تتجاوز حدود خدماتنا المصرفية الحالية					
39	نفكر دائما في ابتكار خدمات جديدة للزبائن					
40	نعمل باستمرار على أن نجرب تقديم خدمات جديدة في السوق المحلية					
41	نسوق خدمات جديدة تماما بالنسبة لمصرفنا					
42	كثيرا ما نستثمر فرص جديدة في أسواق جديدة					
43	يستخدم مصرفنا وبشكل منتظم منافذ جديدة لتقديم الخدمات المصرفية					

## الملحق (3)

## تفاصيل المقابلات الشخصية

ت	اسم الشخص الذي جرت مقابلاته	الموقع الوظيفي	المصرف
1	حسين علي محمد	مدير فرع	مصرف ايلاف الاسلامي
2	شاكرا محيسن علي	مدير فرع	مصرف الخليج التجاري
3	دكلس لانس ستانلي	مدير فرع	مصرف البلاد الاسلامي
4	طالب فليح النجار	مدير فرع	مصرف الاتحاد العراقي
5	يعقوب يوسف داخل	مدير فرع	مصرف بغداد
6	حسين كاظم جواد	مدير فرع	مصرف بابل
7	محمد حلو علي	مدير فرع	مصرف ايلاف الاسلامي
8	محسن عبد الحسين	المدير المفوض	مصرف التعاون الاسلامي
9	عباس قاسم	مدير فرع	مصرف الهدى
10	عباس فاضل رحيم	مدير فرع	مصرف الوطني الاسلامي
11	سهير بشير محمد	مدير فرع	مصرف الاستثمار العراقي
12	شوقي جبر عيسى	مدير فرع	مصرف الخليج
13	باسل ضاحي	المدير المفوض	مصرف بغداد
14	همام ثامر كاظم العطار	المدير العام	المصرف العراقي الاسلامي
15	منذر الحافظ	المدير العام	مصرف الشمال
16	مهدي رضا مهدي الجزائري	المدير المفوض	مصرف التنمية الدولية
17	موفق طاهر الجبيلي	المدير المفوض	مصرف المنصور



### Abstract

The objective of this study is to understand the impact of the strategic orientation on the organizational ambidexterity . In order to achieve the objective of the study, a number of private banks were selected from the central and southern prounces Baghdad, Wasit, Babel, Karbala, Najaf, Qadissiya, Dhi Qar, Maysan and Basra. The study adopted the questionnaire as a tool to gather the data necessary to complete this study and achieve the goals it seeks. (162) questionnaires were distributed, and (152) valid forms of analysis were obtained for managers, assistant managers and heads of departments in the prounces banks in the governorates mentioned above. The study used a number of statistical methods, for example, arithmetic mean, standard deviation, simple linear correlation coefficient Pearson, and simple and multiple linear regression coefficients. The results showed a significant positive correlation between strategic orientation and organizational ambidexterity And the existence of a positive impact relationship with a significant positive significance between strategic orientation and organizational proficiency. The study reached a number of conclusions, the most important of which were: The existence of awareness and conviction by private banks to accept and implement new ideas and take risks in addition to using advanced technologies and adopting the latest contemporary concepts and implementation of research and development outputs all have a positive impact on improving existing services, as well as providing new banking services characterized by creativity and innovation. The study included a number of recommendations, the most important of which are: The importance of the marketing department within the organizational structure of the bank. It is tasked to carry out surveys, analyze customer data, carry out research and studies to determine the needs and desires of current and future customers, and evaluate customer satisfaction and loyalty.

**Key words:** strategic orientation , organizational ambidexterity , Iraqi prounces banks.

Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
Al\_Qadissiya University

College of Administration and Economics  
Department of Business Administration



## **Strategic orientation and its role in achieving organizational ambidexterity**

**An analytical study in a number of the  
the central and southern prounces**

**A thesis submitted  
of The Council of the College of Administration and Economics,  
Al Qadisiyah University ,in partial Fulfillment of Requirements of  
the Master Degree in Business Administration**

**BY**

**Zhraa Naeem Khaseem**

**Supervised By**

**Assist. Prof. Dr**

**Jawad Muhsen Radhee**

**2018 A.D**

**1439 H.D**