



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



Organizational ambidexterity as approach for enhancing organizational brilliance : An exploratory study in the Al-Awael Private Schools Group

1-Israa Tariq Hussein 2- Shima Mohamed Saleh

1-Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq

2-Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq

Article Informations

ABSTRACT

Received : 27.12.2024

Accepted : 10.01.2025

Published online : 01.03.2025

Corresponding author

Name : Israa Tariq Hussein

Affiliation : College of
Administration and Economics,
University of Mosul

Email: israa_tarek@uomosul.edu.iq

Key Words

organizational ambidexterity,
organizational brilliance,,
Al-Awaleel Private Schools
Group

the research aimed to measure the relationship and impact between organizational ambidexterity and organizational brilliance in the Al-Awaleel Private Schools Group, as one of the most prominent schools in the city of Mosul, where it has drawn a path that distinguishes it from its counterparts, crowned with its success and still continues with its distinguished giving. (Exploring opportunities, exploiting opportunities) were adopted as dimensions of organizational ambidexterity, while the dimensions of organizational brilliance were represented by (brilliance in leadership, brilliance in service and innovation, brilliance in knowledge). The research problem focused on raising a set of questions, most notably the extent of the organization's interest in organizational ambidexterity and organizational brilliance. The research adopted the descriptive analytical approach in presenting the theoretical and analytical frameworks in the practical aspect. As for the research field, it was represented by the Al-Awaleel Private Schools Group. The sample was selected using a comprehensive survey method, amounting to (133) teachers. The researchers relied on the questionnaire form as a main tool in collecting data, and a number of Statistical methods for processing data and testing research hypotheses. The research reached a set of results, the most important of which is the existence of a significant correlation between organizational ambidexterity in terms of its dimensions in organizational brilliance. Keywords : organizational ambidexterity, organizational brilliance, Al-Awaleel Private Schools Group.



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:

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

البراعة التنظيمية مدخل لتعزيز التألق التنظيمي : دراسة استطلاعية في مجموعة مدارس الاولائل الاهلية

م.د. شيماء محمد صالح حسن الهاشمي
الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
Shms_1977@yahoo.com

م. د. اسراء طارق حسين الملاح
الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
israa_tarek@uomosul.edu.iq

المستخلص

هدف البحث الى قياس العلاقة والاثر بين البراعة التنظيمية والتألق التنظيمي في مجموعة مدارس الاولائل الاهلية بوصفها واحدة من ابرز المدارس على مستوى مدينة الموصل حيث رسمت لها مساراً ميزها عن مثيلاتها تكمل بنجاحها ومازالت مستمرة بعطائها المتميز ، وتم اعتماد (استكشاف الفرص ، استغلال الفرص) كأبعاد للبراعة التنظيمية اما ابعاد التألق التنظيمي فتمثلت (التألق بالقيادة ، التألق بالخدمة والابتكار ، التألق بالمعرفة) تمحورت مشكلة البحث بأثرة مجموعة من التساؤلات ابرزها مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالبراعة التنظيمية والتألق التنظيمي، تبني البحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض الاطر النظرية والتحليلية في الجانب العملي ، اما ميدان البحث فقد تمثل بمجموعة مدارس الاولائل الاهلية ، تم اختيار العينة بأسلوب المسح الشامل اذ تم استطلاع اراء كافة التدريسيين العاملين في مجموعة مدارس الاولائل الاهلية والبالغ عددهم (133) تدريسي، اعتمدت الباحثتان على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات ، وقد تم استخدام عددا من الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات واختبار فرضيات البحث ، توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية بدلالة ابعادها في التألق التنظيمي .

الكلمات المفتاحية : البراعة التنظيمية ، التألق التنظيمي ، مجموعة مدارس الاولائل الاهلية .

المقدمة

لاتزال التحديات التي تفرضها معطيات بيئة القرن الحادي والعشرين تشكل القيد الذي تحاول اغلب المنظمات ان تتخطاه عبر ايجاد السبل الكفيلة باحتوائها ، من خلال اعتماد توجهات عمل جديدة تتسم بالوعي والادراك اللامحدود لما يدور من احداث غير متوقعة ، وذلك عبر المضي باتجاه اجراء تحولات في اداء اعمالها تستند فيه على مفاهيم اكثر حداثة تتلاءم مع ما يدور من تغييرات في بيئتها الخارجية ، وللتعامل مع كل هذه الظروف جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها واحدة من اهم هذه التوجهات التي يمكن من خلالها تحقيق التوازن بين الانشطة الاستكشافية والانشطة الاستغلالية بشكل متزامن فهي تبحث عن كل ما هو جديد لتتوافق مع بيئة الاعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف كل امكانياتها لتحقيق التفرد والتألق والاستمرار بخطى ثابتة وناجحة ، وهذا بحد ذاته يعد من الضرورات الملحة في

الوقت الراهن لتحقيق التفوق في البيئات التنافسية ، خاصة وإن المنظمات اليوم عليها الاعتراف بأنها تواجه منافسة واسعة وغير محددة المعالم والاتجاهات الامر الذي يتطلب منها النظر الى المستقبل بأسلوب يختلف عن الآخرين عبر اختيار مسارات عمل غير تقليدية يصعب على الآخرين اختراقها او تقليدها بما يمنحها دائماً مكان الصدارة ومتقدمة على نظيراتها بما يحقق لها التميز العالي والتألق في ميدان عملها وهذا هو خيار المنظمات المعاصرة . من هذا المنطلق ارتأت الباحثتان تضمين هذين المتغيرين في بحثهم وتطبيقه في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية ، وقد ضم البحث اربعة مباحث ضم الاول منهجية البحث ، اما الثاني فقد تناول الجانب النظري ، وتطرق الثالث الى الجانب العملي واخيراً المبحث الرابع الذي اختص بعرض اهم الاستنتاجات والمقترحات .

المبحث الاول

الاطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث

تقف المنظمات في مضمار التسابق وتحاول دائماً الفوز والوصول الى مبتغاها قبل الآخرين بتقديم كل ما هو مختلف وغير تقليدي ، من خلال تبني رؤية جديدة قائمة على مواجهة المستقبل بطرق مبتكرة وابداعية تؤمن لها مسارا متميزا وتحقق لها النجاح والتفرد وسط مراهنات وتحديات لا يمكن تجاوزها الا بوجود قيادة متألفة تشجع الافراد على تنمية قدراتهم الابداعية والبحث عن المعرفة الجديدة وتوظيفها لتقويم افضل الخدمات وبما يفوق توقعات المستفيدين ، ولعل البراعة التنظيمية تعد السبيل للوصول الى تحقيق هذا التألق، إذ تمثل البراعة التنظيمية أحد المجالات الادارية التي تركز على استغلال الفرص والسعي لاكتشافها بما يحقق لها اهدافها ويسهم في تقدمها ويفتح لها افاق جديدة للتميز والتألق ، وهذا ما دفع الباحثتان لتسليط الضوء على هذين المتغيرين كل من (البراعة التنظيمية) بوصفها متغيراً مستقلاً واعتماده مدخلاً لتحقيق (التألق التنظيمي) باعتباره متغيراً معتمداً وتطبيقهما في ميدان حيوي ومهم الا وهو مجموعة مدارس الاوائل الاهلية التي اثبتت جدارتها وحقت انجازات حقيقية من خلال مواكبتها المستمرة لكل اساليب التعليم المتطورة واستثمارها للفرص باستقطاب افضل الكوادر التدريسية وهذا ما كان واضحا في مخرجاتها ونفوق طلابها ، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسي بأثارة التساؤل الاتي ، هل للبراعة التنظيمية دور في تحقيق التألق التنظيمي وتنبتق منها مجموعة من التساؤلات الفرعية الاتية :

1. هل تتبنى مجموعة مدارس الاوائل الاهلية ابعاد البراعة التنظيمية ؟
2. هل تمتلك مجموعة مدارس الاوائل الاهلية ابعاد التألق التنظيمي ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين البراعة التنظيمية والتألق التنظيمي في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية؟
4. هل تؤثر البراعة التنظيمية في التألق التنظيمي في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية ؟

ثانياً. أهمية البحث : يستمد البحث اهميته عبر محورين رئيسيين هما :

1. **الأهمية الأكاديمية :** يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرين المبحوثين إذ نال هذين المتغيرين اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال الفكر الإداري والتنظيمي ، إذ يعكس التألق التنظيمي أعلى مستويات النجاح التي تصبو إليها المنظمات في مسار ادائها في البيئة التنافسية ، كما وتعد البراعة التنظيمية من الموضوعات المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد ومستمر كونها تركز على مجالات مختلفة تسعى المنظمات الى تحقيقها في آن واحد وبما يعزز من مسيرة المنظمات بخطى واثقة وتحاول دائما اثبات ذاتها من خلال البحث في معطيات المستقبل ومحاولة استثمار واكتشاف اي فرصة تلوح بالأفق وهذا ما يجعلها مختلفة عن الآخرين ، بما تملكه من براعة في اداء مهامها وتميزها المستمر الذي يقودها نحو اقتناء المعرفة الجديدة والابتكار وتقديم افضل الخدمات للوصول الى التألق التنظيمي الذي تطمح اليه .

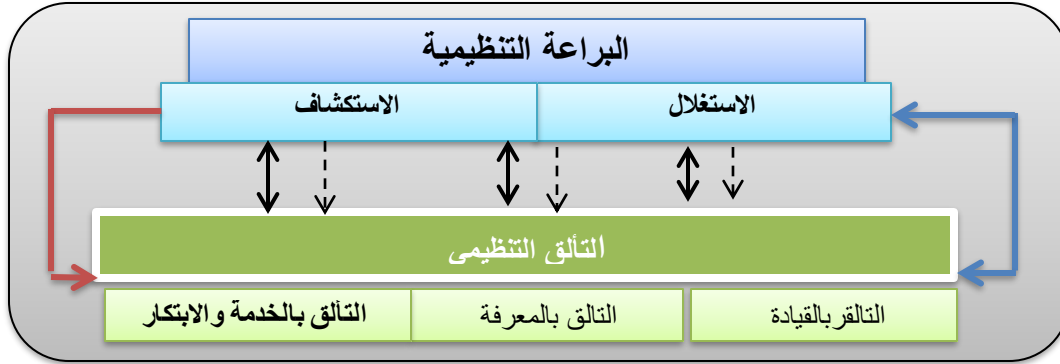
2. **الأهمية الميدانية:** تنبع أهمية البحث العملية من أهمية الميدان المبحوث (مجموعة مدارس الاوائل الاهلية) اذ ان موضعي البراعة التنظيمية والتألق التنظيمي في هذا الميدان يسهم في اظهار المكانة الواقعية لمجموعة مدارس الاوائل الاهلية في المجتمع وبما يؤدي الى تعزيز مستويات ادائها عبر اثارة اهتمام اداراتها بأهمية تبني البراعة التنظيمية من اجل تحقيق نتائج اعمال ايجابية لها ومنها التألق التنظيمي ، اذ ان قدرة الميدان المبحوث على التقصي واستغلال الفرص المحتملة وتوظيف امكانياتها لتبني افكار جديدة واستخدام افضل الطرق والتقنيات الحديثة للتدريس من مختبرات وقاعات دراسية لمواكبة ما يجري في البيئة من تطورات معرفية وتكنولوجية يمكن ان يحقق لها التميز والتألق ، لكن هذا لا يمنع من تعزيز وعي المسؤولين وبيان أهمية النتائج الايجابية لهذين المتغيرين على مستقبلها واستمرار تألقها ونجاحها.

ثالثاً. أهداف البحث : تنطلق أهداف البحث على النحو الآتي:

1. التعرف على مدى تبني مجموعة مدارس الاوائل الاهلية لأبعاد البراعة التنظيمية .
2. الكشف عن مدى امتلاك مجموعة مدارس الاوائل الاهلية لأبعاد التألق التنظيمي .
3. قياس العلاقة والاثر بين البراعة التنظيمية والتألق التنظيمي في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية.
4. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للمسؤولين في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية .

رابعاً. مخطط البحث

استكمالا لمعطيات الاجابة عن تساؤلات مشكلة البحث تم وضع المخطط الفرضي الاتي :



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: إعداد الباحثان

الارتباط
الاثار

خامساً : فرضيات البحث : تم تحديد فرضيات البحث بالاتي :

بغية إيجاد إجابات منطقية للتساؤلات المطروحة في مشكلة البحث تم تبني الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية مع

التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية

أ. الفرضية الفرعية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد استغلال

الفرص مع التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

ب. الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد استكشاف

الفرص مع التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

2. الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية في التألق

التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05. ويتفرع منها الفرضيات الآتية :

أ. الفرضية الفرعية الاولى : لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبعد استغلال الفرص في التألق

التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

ب. الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبعد استكشاف الفرص في

التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

سادساً: حدود البحث: تمثلت حدود البحث بالاتي:

1. الحدود المكانية: كانت الحدود المكانية في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية والمتمثلة (المدرسة

الابتدائية ، ثانوية البنات ، ثانوية البنين ، ثنائية اللغة ، المدرسة البريطانية).

2. الحدود البشرية: شملت الحدود البشرية بالتدريسيين العاملين في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية

والبالغ عددهم (133).

سابعاً: اسلوب جمع البيانات: لغرض اتمام الجانب الميداني فقد لجأت الباحثتان الى اسلوبين لجمع البيانات:

1. **الاطار النظري :** اعتمدت الباحثتان في مراجعة الاطار النظري على مصادر البيانات الثانوية المتمثلة بالرسائل والاطاريح والدوريات العربية الاجنبية ذات الصلة بالموضوع وما توافر في المواقع العلمية على شبكة الانترنت

2. **الاطار التطبيقي :** لجأت الباحثتان الى استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث، اذ تم الاخذ بنظر الاعتبار تشخيص وقياس بعدي البحث فيها. وقد تم توزيع (133) استمارة على الافراد المستجيبين كانت جميعها صالحة للتحليل، وقد صممت الاستبانة بشكل يتلاءم مع الافراد المستجيبين، اذ رتبت على عدة فقرات وقد استعمل مقياس ليكرت الخماسي، وصممت الاستمارة على اساس ثلاثة اجزاء، الجزء الاول المختص بالمعلومات التعريفية بالأفراد المستجيبين في حين اشتمل الجزء الثاني والثالث من الاستمارة على المقاييس الخاصة بمتغيرات البحث (البراعة التنظيمية ، التألق التنظيمي) التي بلغت (25) فقرة بواقع (5) فقرات لكل متغير من متغيرات البحث، علما ان الباحثتان اعتمدتا على مقاييس جاهزة لإعداد استمارة الاستبيان، فقد اعتمد على المقياس الذي اعده (Clauss et al, 2021) فيما يخص (البراعة التنظيمية)، اما (التألق التنظيمي) فقد اعتمد المقياس الذي اعده (Zrar & Al-abbasi, 2024).

ثامناً. أساليب تحليل البيانات

استند البحث على مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل التوصل الى اهداف البحث الحالية واختبار فرضياته، اذ اعتمدت على البرمجة الاحصائية (SPSS) في التحليل، وتمثلت هذه الاساليب الاحصائية بالنقاط الاتية:

1. التكرارات والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف الى اجابات الافراد المستجيبين حول فقرات الاستبيان..

2. معامل الارتباط البسيط Spearman يستعمل لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين ابعاد البحث.

3. استخدام برنامج (Amos V24) للتعرف على علاقات التأثير بين متغيري البحث

4. **تاسعاً: اختبارات صدق الاستبانة وثباتها**

يمكن تعريف الثبات بأنه استقرار الإجابات حول قيم معينة وعدم اختلافها كثيراً من تجربة لأخرى او من عينة لأخرى. كما ان المقصود بالاتساق الداخلي هو درجة انسجام الإجابات ضمن كل سؤال او ضمن كل محور او ضمن الاستبيان ككل. ويمكن قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار اليه (Feldt & Brennan, 1989) والذي حدد فيه قيمة معامل الثبات العالية عندما تتجاوز

(70%) ويوضح الجدول (1) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لكل بعد ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المؤسسة المبحوثة وكما يلي:

جدول (1) قياس الثبات لأبعاد البحث منفردة

| المتغيرات الأساسية | الأبعاد | العبارات | معامل كرونباخ الفا لكل بعد | معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة |
|--------------------|--------------------------|----------|----------------------------|----------------------------------|
| البراعة التنظيمية | استغلال الفرص | X1-X5 | 0.71 | 0.93 |
| | الاستكشاف الفرص | X6-X10 | 0.86 | |
| التألق التنظيمي | التألق بالقيادة | y1-y5 | 0.71 | |
| | التألق بالمعرفة | y6-y10 | 0.88 | |
| | التألق بالخدمة والإبتكار | y11-y15 | 0.79 | |

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

عاشرا : الاتساق الداخلي بين المتغيرات المدروسة : يعكس الاتساق الداخلي قوة الترابط بين أسئلة الاستبيان والتي تعود لكل متغير. ويتم إيجاد قيم هذا المقياس من خلال إيجاد متوسط معاملات الارتباط (المطلقة) بين أزواج الارتباطات للأسئلة داخل المتغير الواحد. والجدول (2) يبين ان هناك اتساق داخلي وفقاً لما حدده BrckaLorenz & Nelson (2013) إذ تقع قيمة الاتساق الداخلي لمتغيري البحث ضمن القيمتين (0.15-0.5) والتي تدل على ان هناك اتساق داخلي للمتغير المدروس.

جدول (2) قيم الاتساق الداخلي على مستوى متغيرات البحث

| Inter-Item Correlations | | | | | |
|-------------------------|------|---------|---------|----------|-------------|
| المتغيرات الرئيسية | Mean | Minimum | Maximum | Variance | NO. of Item |
| البراعة التنظيمية | 0.46 | 0.23 | 0.71 | 0.016 | 10 |
| التألق التنظيمي | 0.40 | 0.01 | 0.78 | 0.043 | 15 |

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

الحادي عشر : التحليل العاملي التوكيدي

يعتبر التحليل العاملي من الأدوات التي تستخدم في تحليل البيانات الخاصة بالاستبيان. حيث ان هذا التحليل يحدد علاقات الارتباط بين المتغيرات المشاهدة (الاسئلة) والأبعاد التي تقابلها (المتغيرات الكامنة).. يعتبر برنامج AMOS من البرامج المستخدمة في تحليل انموذج المعادلة الهيكلية، حيث

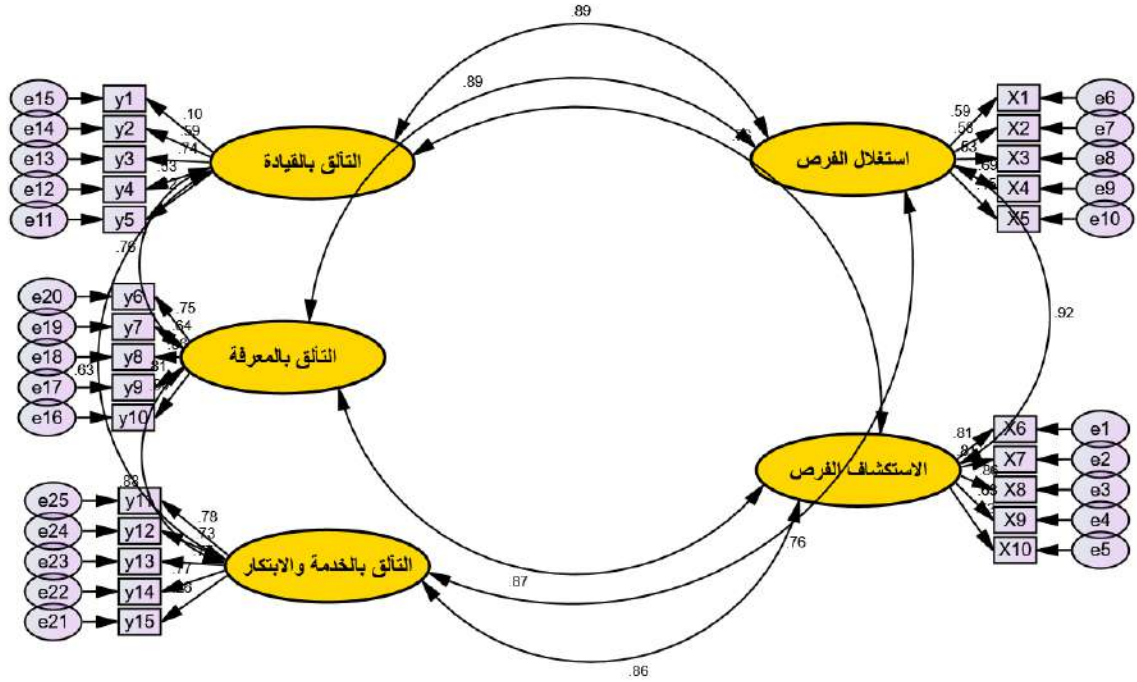
يعتمد في نتائجه على مؤشرات جودة المطابقة والتي تحدد صحة النموذج المختبر. ان اسلوب التقدير الافتراضي في برنامج للتحليل العاملي التوكيدي هو مقدر الامكان الاعظم Maximum Likelihood Estimate، والذي بدوره ينتج مؤشرات جودة المطابقة. ان امكانية استخدام هذا الاسلوب بل اساليب اخرى لا تشترط توفر هذه الفروض لتناسب البيانات. وباستخدام اساليب اخرى بديلة سيكون هناك مؤشرات جودة مطابقة محددة تظهر والمدرجة في الجدول (3) ادناه (James et al.,2006)

جدول (3) مؤشرات جودة المطابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه المتغيرات

| المؤشر | حدود القبول |
|---|--|
| النسبة الاحتمالية (درجات الحرية) CMIN/DF | إذا كانت اقل من (5) يقبل الانموذج المفترض، فيما تعني مطابقة تامة إذا كانت اقل من (2). |
| Goodness of fit مؤشر حسن المطابقة GFI | إذا كان اقل من (0.90) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، فيما اذا كان مساوي لـ (0.90) او اكثر دل ذلك على حسن جودة الانتاج |
| Adjusted Goodness of fit مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI | إذا كان أكبر م (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، اما اذا كان يساوي (0.90) او اكثر يعني مطابقة جيدة. |
| Normative Fit Index مؤشر المطابقة المعيارية NFI | يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) او أكثر. |
| Parsimony Goodness of Fit Index مؤشر المطابقة المعيارية PGFI | يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.60) او أكثر. |
| Relative Fit Index مؤشر المطابقة النسبي RFI | يدل على حسن جودة الانموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) او أكثر. |
| Root Mean Square Residual مؤشر جذر مربعات البواقي RMR | يشير هذا المؤشر الى المطابقة الجيدة للأنموذج عند بلوغه (0.08) او اقل. |

Source:James B. Schreiber, Amaury Nora & Frances K. Stage, 2006, Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. The Journal of Educational Research, Analysis Results: A Review. The Journal of Educational Research, Vol. (99), No. (6) , <https://doi.org/10.3200/JOER.99.6.323-338>.

ان اجراء التحليل العاملي التوكيدي يمكن ان يوضح قيم التشبعات (Loading Factor) من خلال السهم ذي الراس الواحد بين المتغير المشاهد (السؤال) والمتغير الكامن (البعد)، كذلك السهم ذي الراسين الذي يوضح الارتباطات بين المتغيرات الكامنة (الابعاد). والشكل (2) ادناه يوضح التحليل العاملي التوكيدي للعينة المدروسة:



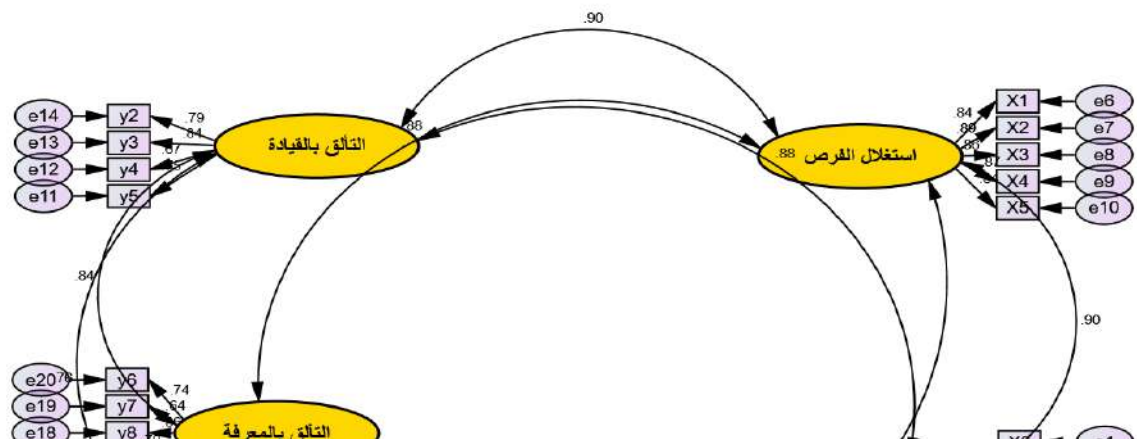
شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي

المصدر من ا

عند اجراء التحليل العاملي التوكيدي ظهر ان هناك بعض قيم التشبعات ضعيفة وكانت قيمها اقل من 0.45، حيث ان من المفروض وحسب حجم العينة والبالغة 133 يجب ان تكون قيم التشبعات أكبر من 0.45 (Hair, 2010)، مما يستوجب حذف هذه المتغيرات من النموذج وذلك كونها تعمل ارباك في اعطاء نتائج دقيقة من حيث تركيبة الابعاد وتوافقها مع بعضها. وقد تم اجراء التحليل العاملي وبعد عدة مرات، تم حذف المتغيرات y15, y1 والتي ظهرت تشبعات ضعيفة.

الثاني عشر : التحليل العاملي التوكيدي بعد الحذف

تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي بعد اجراء عملية الحذف، حيث تم تحسين مؤشرات جودة المطابقة بشكل أفضل. والشكل (3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي بعد اجراء عملية الحذف.



المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos

الثالث عشر : قيم معاملات الانحدار المعيارية بعد عملية الحذف

الجدول (4) ادناه يوضح قيم معاملات الانحدار المعيارية (Loading Factors) بعد عملية حذف المتغيرات ذات التشبعات الضعيفة، حيث يلاحظ من الجدول (4) أن جميع المؤشرات كانت مطابقة للقيم المطلوبة مما يدل على ان النموذج الاخير وبالمتغيرات المشاهدة (الأسئلة) وما تمثلها بأبعادها سوف يكون نموذج يمكن استخدامه في اختبار فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح مؤشرات جودة المطابقة وكما موضح في الجدول (4) ادناه:

جدول (4) يوضح مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي

| المؤشرات | القيمة | النتيجة |
|----------|--------|---------|
| CMIN/DF | 0.27 | مطابق |
| GFI | 0.99 | مطابق |
| AGFI | 0.99 | مطابق |
| NFI | 0.99 | مطابق |
| PGFI | 0.80 | مطابق |
| RFI | 0.99 | مطابق |
| RMR | 0.041 | مطابق |

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

ومن خلال الجدول (4) أعلاه يلاحظ ان جميع المؤشرات كانت مطابقة للقيم المطلوبة مما يدل على ان النموذج الاخير وبالمتغيرات المشاهدة (الأسئلة) وما تمثلها بأبعادها سوف يكون نموذج يمكن استخدامه في اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثاني الاطار النظري للبحث

أولاً : البراعة التنظيمية :

أ- مفهوم البراعة التنظيمية : تشير الابحاث ان اصل كلمة البراعة تعود الى عام 1976 حينما تكلم عنها العالم (Robert Duncan) ووصف مصطلح البراعة التنظيمية بقدرة المنظمة على استخدام المهارة المزدوجة التي تسهل البدء بتطبيق مراحل الابتكار، واقترح (James March 1991) ان التحدي الكبير الذي تواجهه المنظمات هو حماية القدرات الحالية من خلال الاستغلال مع تنفيذ أنشطة استكشافية كافية لضمان التغييرات المستقبلية (Bahar & Akhtar, 2020:94) ، وبناءا على ذلك وضع كلا O'Reilly and Tushman اول نظرية للبراعة التنظيمية حيث اشار ان الاداء المتفوق يمكن ان يأتي من المنظمات البارعة، (Raisch et al., 2013:685) ويرجح اغلب الباحثين ان مصطلح البراعة التنظيمية يعود الى قدرة الافراد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت ، وظهرت بعد ذلك مجموعة من المحاولات قدم من خلالها الباحثين مفاهيم مختلفة للبراعة التنظيمية نورد بعض منها والجدول (5) يوضح ذلك

الجدول (5)

بعض المفاهيم المتعلقة بالبراعة التنظيمية وفق اراء عدد من الباحثين

| ت | الكاتب | السنة والصفحة | المفهوم |
|---|--------------------|---------------|--|
| 1 | Cantarello et al., | 2021,32 | قدرة المنظمة على اداء نشاطين مختلفين في نفس الوقت |
| 2 | Clauss et al., | 2021:205 | قدرة المنظمة على تنفيذ العمليات الاستكشافية لتحقيق النمو المستدام مع استخدام الممارسات الحالية لتعظيم العائدات. |
| 3 | Dawood | 2021:667 | مهارات المنظمة في التعامل مع تخصيص الموارد لتحقيق الاهداف |
| 4 | Guerra&Souza | 2022:365 | قدرة المنظمة على الجمع بين الجهود المختلفة من خلال ابعاد الاستغلال و الاستكشاف لتحقيق النجاح على المدى الطويل. |
| 5 | Yunita et a., | 2023:2 | امكانية المنظمة في متابعة الانشطة الاستكشافية والاستغلالية وايجاد التوازن بينهما من اجل تحقيق التنافس في التقنيات والاسواق الجديدة من خلال الكفاءة التحكم والتحسين التدريجي. |
| 6 | Leitao et al., | 2024:188 | قدرة المنظمات على اعادة تكوين نفسها باستمرار في البيئات التكنولوجية الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة لضمان بقائها ونجاحها على المدى الطويل. |
| 7 | Uru et al., | 2024:5 | قدرة المنظمة على تحقيق التناغم والكفاءة في تنفيذ العمليات التي تقوم بها |

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه

ومن خلال الجدول ترى الباحثان ان البراعة التنظيمية هي القدرة على ايجاد توافق بين أنشطة الاستغلال القائمة على الاستفادة من جميع الفرص الموجودة في بيئة المنظمة وأنشطة والاستكشاف التي تهتم بالتكيف ومواجهة البيئة المتغيرة عن طريق التوجه نحو الابداع والابتكار وتشجيع الافراد على التعلم.

ب : الشروط الواجب توافرها لنجاح البراعة التنظيمية

بات من الصعب على منظمات الاعمال ان تبقى وتستمر دون اعتماد طرائق عمل جديدة وتبني توجهات تستمد منها ديمومتها وبقائها ، وهذا يتطلب منها ان تكون دائما بارعة وتعمل على استغلال كل ما هو متاح من فرص واستكشاف فرص جديدة بالشكل الذي يساعدها على مواكبة ما يجري في البيئة الخارجية ، لذا فان نجاح تطبيق البراعة التنظيمية يتطلب توافر مجموعة من الشروط (O'Reilly, & Tushman, 2013:9) :-

1. وجود نية وقناعة بالهدف الاستراتيجي تبرر فكريا اهمية كلا من الاستغلال والاستكشاف
2. صياغة رؤية وقيم توفر هوية مشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستغلالية.
3. وجود فريق إداري كبير يمتلك وحدات استراتيجية استكشافية واستغلالية واضحة مع وجود نظام مكافأة عادل .
4. هياكل تنظيمية منفصلة ولكن متوافقة (نماذج الأعمال والبنية والحوافز والمقاييس والثقافات) للوحدات الاستكشافية والاستغلالية والتكامل المستهدف على المستويين الإداري والتكتيكي للاستفادة بشكل صحيح من الأصول التنظيمية.
5. قدرة القيادة العليا على مواجهة وحل المشكلات.

ت : ابعاد البراعة التنظيمية

رغم اختلاف الباحثين في تحديد ابعاد البراعة التنظيمية وعددها والذي يعزى الى طبيعة توجهاتهم وتنوع تخصصاتهم الا ان الاغلبية اتفقت ان هناك بعدين اساسيين للبراعة التنظيمية وهما براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف ، وفيما يأتي توضيح موجز لهما :

1. **براعة الاستغلال** : ويقصد بها قدرة المنظمة على توظيف امكانياتها واستثمار كل مورد يمكن الاستفادة منه والحفاظ على العمليات الروتينية والتركيز على الانشطة القائمة في جميع المجالات (Dawood, 2021, 667)، ويقوم هذا البعد على توسيع المعرفة الحالية سعيا الى تحقيق كفاءة اكبر واجراء تحسينات مستمرة تسمح بالابتكار التدريجي ، ووفقا لهذا البعد فان عملية التعلم تكون من اعلى الى اسفل حيث يتم الوصول الى المعرفة المتاحة داخل المنظمة وتجنب التكرار (Leitao et al., 2024: 188)، ويرى (Popadiuk et al., 2018: 64) ان الاستغلال يرتبط بتحسين الانتاج واضفاء الطابع الرسمي وزيادة الرقابة كما انه يعمل على رفع اقتصاديات الحجم في الاسواق الحالية ، وتوسيع الخدمات المقدمة للزبائن الحاليين ومن ثم تخفيض تكاليف العمليات الداخلية للمنظمة .
2. **براعة الاستكشاف** : يشير الاستكشاف الى البحث والمجازفة والمرونة والتجريب والابتكار، كما يمكن فهمه على انه استخدام وانشاء معرفة جديدة وبالتالي الوصول الى حلول جديدة ومبتكرة (Kassotaki, 2022: 1) ، ويتيح الاستكشاف الى ايجاد فرص جديدة في السوق عن طريق توقع الرغبات المحتملة للزبائن وانشاء منافذ جديدة للطلاب ، وفي هذا الصدد يتجه الاستكشاف نحو اعتماد ممارسات الابتكار في التقنيات والمنتجات، فضلا عن ذلك فانه يسمح بتطوير المعلومات وانشاء معرفة جديدة من خلال التعاون والتفاعل مع مختلف الأفراد والمنظمات والشركاء مما يساعد على اكتساب معلومات جديدة تسهم من زيادة الإبداع وتؤدي في النهاية الى تحقيق ابتكارات جذرية (Claus, 2021: 204). ورصدت دراسة (Akdogan et al., 2009: 20) اهم الاختلافات بين براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال والجدول (6) يوضح ذلك

الجدول (6) الفرق بين الاستغلال والاستكشاف

| البيان | الاستكشاف | الاستغلال |
|---------------|---|---|
| التعريف | تصاميم جديدة وأسواق جديدة و قنوات توزيع جديدة | التصميمات الحالية والأسواق الحالية وقنوات التوزيع الحالية |
| قاعدة المعرفة | تتطلب معرفة جديدة والابتعاد عن المعرفة الموجودة | بناء وتوسيع المعرفة والمهارات الموجودة |

| | | |
|------------------------------------|---|----------------------------|
| التحسين والإنتاج والكفاءة والتفويض | البحث، والتنوع، والمرونة، والتجريب، والمخاطرة | النتائج |
| فائدة على المدى القصير | فائدة على المدى الطويل | الاثار المترتبة على الاداء |

Source:Akdogan, A.Asuman, Cingo, Ayse ,Akdogan, M. Şukru ,2009,, Organizational Ambidexterity; An Empirical Examination of Organizational Factors As Antecedents of Organizational Ambidexterity, Journal of Glabal Strategic Management,Vol 3,No 2.

ثانيا : التالىق التنظيمي

أ- مفهوم التالىق التنظيمي: في ظل المنافسة والتغيير والعولمة وتكنولوجيا التقنيات والخدمات التي شهدتها منظمات اليوم اصبح من الضروري اتخاذ خطوات جذبة وحقيقة لمواكبة هذا التقدم والسعي الحثيث نحو التالىق في دائرة التنافس ضمن نطاق عملها وأنشطتها المختلفة وهذا الامر يتم من خلال تبنيها أنموذج للأعمال المتألفة قائم على اساس الرؤية وتمركز العلامة وخلق القيمة المضافة الا ان نجاحها في الوصول الى هذا التفرد مرهونا باستدامة ذلك الامر وقدرتها على توظيف الاداء الفعال لها بغية تحقيق اهدافها المستقبلية (Zrar & Al-abbasi,2024:259) كما وقد اشارت دراسة (Hassan et al., 2023:49) الى التالىق بوصفه قدرة المنظمة على تحقيق التقدم ما بين منافسيها على المدى الطويل والمستدام من خلال نقل رؤيتها المستقبلية نحو التالىق والتقدم الى الافراد العاملين ليتمكنوا من القيام بأعمالهم الموكلة اليهم على اتم وجه بهدف تحسين جودة منتجاتها والمحافظة على سمعتها التنظيمية . وفي اطار الحديث عن مفهوم التالىق التنظيمي لابد الاشارة الى ان هناك نقاط عديدة لابد من التركيز عليها فيما يخص مفهوم التالىق :
اولهما : ان التالىق ليس حكرا على منظمة معينة او فرد او جهة معينة كما انه لا يقتصر على نشاط في المنظمة دون الاخر فهو يعد نمط الاعمال والانشطة التنظيمية التي تدار بطريقة فعالة ومميزة يصعب على الاخرين تقليدها. (Leslie et al.,2015: 265).

ثانيا : قد يصعب على الكثير التميز بين مفهومي كل من التالىق والتميز التنظيمي اذ يشير التالىق الى حالة التميز التي يشعر بها الافراد العاملين بما يمتلكونه من مهارات وقدرات والمعرفة وقدرتهم على توظيفها لصالح تحقيق اهداف المنظمة وتقدمها , في حين يشير التميز الى التحسين المستمر للأنشطة والعمليات التنظيمية (Terouhid et al., 2016) (:216)

ثالثا : الحاجة الى قيادة قادرة على الدفع بالأفراد العاملين نحو التالىق فالقائد الذي يمتلك الكفاءة والمؤهلات الشخصية العالية التي تنعكس من خلال العمل الفردي والدؤب وبالتالي فان اهتمام القيادة بالموارد البشري من شأنه ان يحقق النجاح للمنظمة (Verma & Pandit, 2015:13) وللوقوف عند التعريف الاجرائي للبحث لابد من الاشارة الى اراء بعض الباحثين فيما يتعلق بمفهوم التالىق التنظيمي

الجدول (7) بعض المفاهيم المتعلقة بالتالىق التنظيمي وفقا لوجهة نظر بعض الباحثين

| ت | الكاتب | السنة والصفحة | المفهوم |
|---|----------------|---------------|--|
| 1 | Leslie et al., | 52015:26 | تميز المنظمة عن بقية المنظمات على الامد البعيد في مجال القيادة |

| الخدمة | | | |
|---|-----------|--------------------------|---|
| مجموعة الخصائص والمزايا التي تملكها المنظمة والمتمثلة بالموارد والمقدرات التنظيمية التي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى | 216: 2016 | Terouhid <i>et al.</i> , | 2 |
| حالة التكامل المثمر لجميع المكونات التنظيمية من قيادة وثقافة وموارد بشرية وهياكل تنظيمية مرنة تمنح المنظمة القدرة على التألق ضمن بيئتها التنافسية | 25: 2023 | Jarboui & Alrikabi | 3 |
| مدى قدرة المنظمة على الاستشعار بالفرص الجيدة والمتاحة ضمن بيئتها التنافسية واستغلالها الأمثل وفق رؤية وتخطيط استراتيجي فعال | 9: 2023 | Hassan | 4 |
| التميز والابداع والتفوق والاتقان أي الشيء الذي يبدع فيه الفرد ويتميز فيه | 2: 2024 | Hussein | 5 |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

استناد الى ما تقدم خلص البحث الحالي الى التعريف الاجرائي للتألق التنظيمي بوصفه " مجموعة الخصائص التي تتمتع بها المنظمة نتاج جهودها الحثيثة والمعرفية نحو التقدم والتميز بشكل يفوق ويضاهي ما يمتلكه منافسها "

ب- اهمية التألق التنظيمي

يعد التألق التنظيمي اداة استراتيجية تتيح للمنظمات تحقيق اهدافها في تعظيم الارباح وتحسين الاداء وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال بيئة مستدامة للتحسين المستمر والاستثمار الامثل لمواردها البشرية والقدرة على استكشاف فرص التغير التي تمنحها ميزة ايجابية ضد منافسيها (Al-Dhaafri & Alosani,2023:2176) لذلك يمكن تشخيص اهمية التألق التنظيمي من خلال النقاط الاتية :

1. يساهم التألق التنظيمي في دراسة سلوك المنظمات والاليات المستخدمة لتحسين عملياتها بهدف الوصول الى الجودة والتركيز على الزبون لتلبية احتياجاته ورغباته المختلفة والوصول الى النتائج المثلى (Shirvani & Iranban,2013:3011

2. يعزز التألق التنظيمي مفاهيم العمل الجماعي والرؤية المشتركة وتبادل الاهداف بين الافراد العاملين والمنظمة من جهة والمنظمة . (Oshea & Aionso,2013 :45)

3. احد اهم معطيات الادارة الحديثة التي تتطلب قيادة قادرة على التأثير على الافراد العاملين والذي يساهم في وضع نقطة تمركز نحو استراتيجيات العمل بشكل دقيق وصحيح واصدار الاوامر والتوجيهات بناء على فلسفة القيادة الشخصية . (Morgeson *et al*,2010: 7)

4. يساعد التألق التنظيمي على تحقيق الاستدامة عمليات الاداء الفعال والعمل على ارضاء جميع اصحاب المصالح ذات العلاقة بالمنظمة وبطريقة تفوق تصوراتهم ازاء اداء المنظمة (2: Medhurst & Richards,2010)

ت: ابعاد التألق التنظيمي

1 . التألق بالقيادة : تلعب القيادة دورا مهما وحساسا في ظل الادارة الحديثة وتحديات عصر المعرفة اذ لا تزال نظريات القيادة الحديثة تتمحور حول فلسفة " افلاطون" وماتصوره في ان القادة هم افراد يمتلكون طاقات وقدرات فائقة وفق معايير

اخلاقية غير عادية ويتمتعون بحساسية استراتيجية عالية لاستكشاف نقاط القوة والضعف والمواقف والمشاكل الناجمة عن تحديات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة (Morgeson *et al.*, 2010: 7) فالقائد في المنظمات المتألقة يمارس انماط قيادية مختلفة وفق فلسفة ذكية تقوم على اساس بث روح التعاون بين العاملين ومزواله أنشطة ذات طابع قيمى واخلاقى فى المنظمة كما ان القائد المتألق لا يسعى بالضرورة الى تعظيم الارباح فهى بالنسبة له امر مفروغ منه فهو يقوم بالاعمال ويصدر التوجيهات بناء على رؤيته لواقع المنظمة مستقبلا . (Terouhid *et al.*, 2016: 216) لذا يمكن القول ان التألق بالقيادة يتجسد من خلال شخصية القائد الذى يسعى وبشكل مستمر نحو تشجيع الافكار الابداعية ومنح المدراء والمرؤوسين فرصة القيادة الذاتية لأنفسهم بفعالية وثقة فى كافة المستويات التنظيمية واستثمار مبادراتهم الفردية واستخدامها نحو تطوير المنظمة وتألقها (Ahmed *et al.*, 2023: 233)

2 . **التألق بالمعرفة :** يعد التألق بالمعرفة العصب الحقيق للمنظمة واحد مدخلات عملية التغيير التنظيمية الذى احدثت نقلة نوعية على مستوى منظمات اليوم بوصفها وسيلة هادفة للتكيف ومواجهة مستجدات التكنولوجيا المتقدمة وعملية تساعد المنظمة على تعزيز ادائها بالمعالجة والتطبيق الامثل وباستخدام هياكل تنظيمية مرنة ووفق اجراءات تسهم فى تبادل ومشاركة المعرفة ما بين الافراد العاملين (Micic, 2015: 51) كما المشاركة بالمعرفة يخلق وعي لدى المنظمة والافراد لقبول الافكار الابداعية الجديدة وخلق الانسجام والترابط ما بين أنشطة المنظمة والمهارات المعرفية والخبرات التى يمتلكها الافراد فضلا عن تقديم الحلول السريعة التى من شأنها ان تحسن من بيئة العمل لدى المنظمة , فتتقاسم المعرفة بسهم فى التنظيم والابتكار وتحسين اداء المنظمة وصولا للميزة التنافسية المستدامة الا ان قد تقف العديد من المشاكل والعقبات بوجهه تحقيق ذلك التألق منها "ثقافة المنظمة , التكنولوجيا المستخدمة ,. الافراد العاملين" . وقد اوضحت العديد من الدراسات ان للمعرفة خصائص تمتاز بها عن غيرها من موارد المنظمة فبالرغم انه من الصعب قياسها الا انها تعد عنصر اساسيا فى عملية صنع واتخاذ القرارات الادارية (Micic, 2015: 51)

3 . **التألق بالخدمة والابتكار :** يشير التألق بالخدمة فى المنظمات الى مبدأ اساسي وضروري وهو "ان لجوء الزبائن الى المنافسين " هو مؤشر لخطا يصيب طريقة تقديم الخدمة والى ضرورة تجاوزه من خلال استخدام هياكل تنظيمية مرنة تساعد على التحرك نحو التحسين المستمر والتطوير للخدمة . (Oshea & Aionso, 2013: 45) كما يشير التألق بالخدمة بقدرة المنظمة على تقديم الخدمة بشكل يفوق توقعات او تصورات المستفيدين من منها مما يحقق لهم الشعور بالرضا والارتياح مع الاخذ بنظر الاعتبار عنصرى التكلفة والوقت (Laith *et al.*, 2023: 46) فعادة ما يرتبط نجاح المنظمة بالطريقة التى تقدمها بها الخدمة لمستخدميها كما ان هذا ليس مرهونا بالاعتماد على الاداء الجيد فحسب وانما على البقاء والاستمرار فى ذلك الاداء المتميز على المدى الطويل لان نجاح الطريقة المقدم فيها الخدمة غير كاف, فالابتكار فى مجال الخدمات يعد ضرورة استراتيجية يساعد المنظمة على الوصول الى اهدافها فى التألق ويكسبها مزايا تنافسية تفوق منافسيها ضمن بيئة العمل (Jarboai & Alrikaibi, 2023: 56) ومن الجدير بالذكر ان تبني المنظمة لفلسفة الابتكار فى الخدمة يعد استثمار المنظمة فى مكوناتها المعرفية وتطوير من منتجاتها وخدماتها المميزة ويتطلب امتلاك المنظمة للموارد البشرية الكفاءة ونظام مكافآت فعال يساعد فى تحفيز العاملين على تقديم افكار ابداعية تساهم فى خلق ثقافة تنظيمية تتبنى الابتكار منهاجها لها (Laith *et al.*, 2023: 46)

المبحث الثالث الاطار العملي

اولا : وصف وتشخيص متغيرات البحث:

لغرض انجاز الجانب العملي والقيام بوصف وتشخيص متغيري البحث (البراعة التنظيمية ، التألق التنظيمي) فانه يمكن توضيح ذلك عن طريق الاتي :

1. متغير البراعة التنظيمية

أ. أبعاد البراعة التنظيمية: تضمنت هذه الفقرة إيجاد الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

ونسب الاستجابة لأبعاد البراعة التنظيمية وكما موضح في الجدول (8) التالي:

جدول (8) مؤشرات الوصف والتشخيص لمتغير البراعة التنظيمية

| الابعاد | الوسط الحسابي | الانحراف القياسي | معامل الاختلاف | شدة الاستجابة |
|-----------------|---------------|------------------|----------------|---------------|
| استغلال الفرص | 3.6045 | 1.2639 | 35.110 | 72.0904 |
| الاستكشاف الفرص | 3.3143 | 1.0776 | 32.645 | 66.2856 |
| المعدل العام | 3.4594 | 1.1708 | 33.878 | 69.1880 |

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

يلاحظ من خلال الجدول (8) أعلاه ان متغير البراعة التنظيمية امتلك بعدين، حيث يلاحظ ان بعد استغلال الفرص امتلك أعلى نسبة استجابة والتي بلغت 72.0904، وبمتوسط 3.6045 وبانحراف معياري 1.2639 ومعامل اختلاف 35.110 لهذا البعد. بينما حصل بعد استكشاف الفرص على شدة استجابة بلغت 66.2856، وبمتوسط 3.3143 وانحراف معياري 1.0776 ومعامل اختلاف 32.645، وهذا يؤشر ان المنظمة المبحوثة لديها توجهات حقيقية نحوي تبني ابعاد البراعة التنظيمية وحرصها على استغلال الفرص وكسبها قبل الآخرين مع سعيها المتواصل لاستكشاف الفرص المستقبلية والعمل المستمر وفق مقتضيات التطور الذي تشهده البيئة التعليمية .

2. متغير التألق التنظيمي

أ. أبعاد التألق التنظيمي : تضمنت هذه الفقرة إيجاد الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة

الاستجابة لمتغير التألق التنظيمي وكما موضح في الجدول (9) التالي:

جدول (9) مؤشرات الوصف والتشخيص لمتغير التألق التنظيمي

| الابعاد | الوسط الحسابي | الانحراف القياسي | معامل الاختلاف | شدة الاستجابة |
|--------------------------|---------------|------------------|----------------|---------------|
| التألق بالقيادة | 3.4782 | 0.9288 | 26.692 | 69.5636 |
| التألق بالمعرفة | 3.3850 | 0.8981 | 26.559 | 67.6992 |
| التألق بالخدمة والابتكار | 3.2196 | 0.9247 | 28.868 | 64.3912 |
| المعدل العام | 3.3609 | 0.9172 | 27.373 | 67.2180 |

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

يلاحظ من خلال الجدول (9) أعلاه ان متغير التألق التنظيمي امتلك ثلاثة ابعاد، حيث يلاحظ ان بعد التألق بالقيادة امتلك أعلى نسبة استجابة والتي بلغت 69.5636، وبمتوسط حسابي 3.4782 وبانحراف معياري 0.9288 ومعامل اختلاف 26.692. بينما حصل بعد التألق بالخدمة والابتكار اقل شدة استجابة والتي بلغت 64.3912، وبمتوسط حسابي 3.2196 وانحراف معياري 0.9247 ومعامل اختلاف 28.868 لهذا البعد. وبلغ المتوسط العام لهذا البعد 3.3609 وانحراف معياري 0.9172 ومعامل اختلاف 27.373 67.2180. وهذا يعكس لنا ان المنظمة المبحوثة تمتلك تألق

تنظيمي تمثل بقيادتها المتألقة التي تسعى دائما الى تطوير استراتيجياتها بما يتماشى مع رسالتها ورؤيتها للوصول الى التميز فضلا عن الاهتمام بكل جوانب المعرفة وضمان مشاركتها من قبل الجميع وتوظيفها لتطوير العملية التربوية.

ثانيا : التحقق من فرضيات البحث

1. تحليل علاقة الارتباط

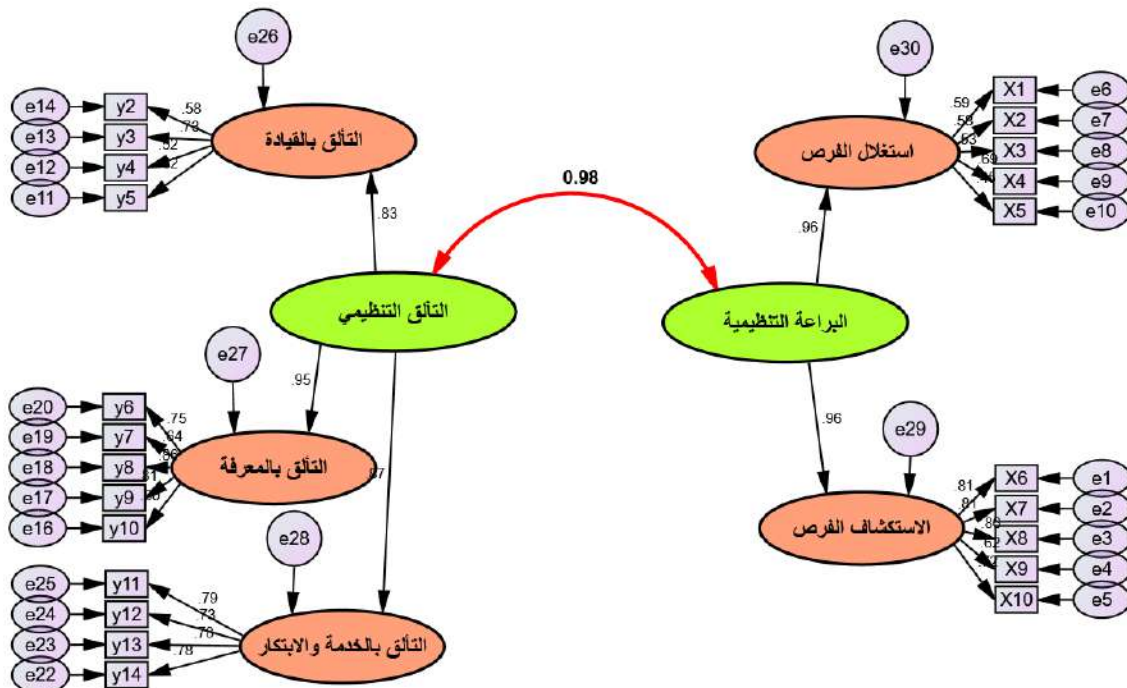
الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية مع التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

جدول (10) معامل الارتباط بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير التألق التنظيمي

| القيمة الاحتمالية P-value | 95% Confidence Interval | | قيمة الارتباط | المتغير الثاني | اتجاه العلاقة | المتغير الاول |
|------------------------------|-------------------------|-------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|
| | Upper | Lower | | | | |
| 0.002 | 1.035 | 0.931 | 0.98 | التألق التنظيمي | <--> | البراعة التنظيمية |

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير التألق التنظيمي (0.98)، وهي علاقة طردية ومعنوية وذلك بدلالة قيمة P والتي بلغت 0.002 وهي اقل من 0.05 والتي تعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير التألق التنظيمي. وهذا يعني انه كلما تبنت المدارس المبحوثة البراعة التنظيمية من خلال سعيها لاستغلال الفرص الحالية واكتشاف الجديد منها كلما أدى ذلك الى تحقيقها للتألق التنظيمي. والشكل (4) ادناه يوضح قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين:



المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos

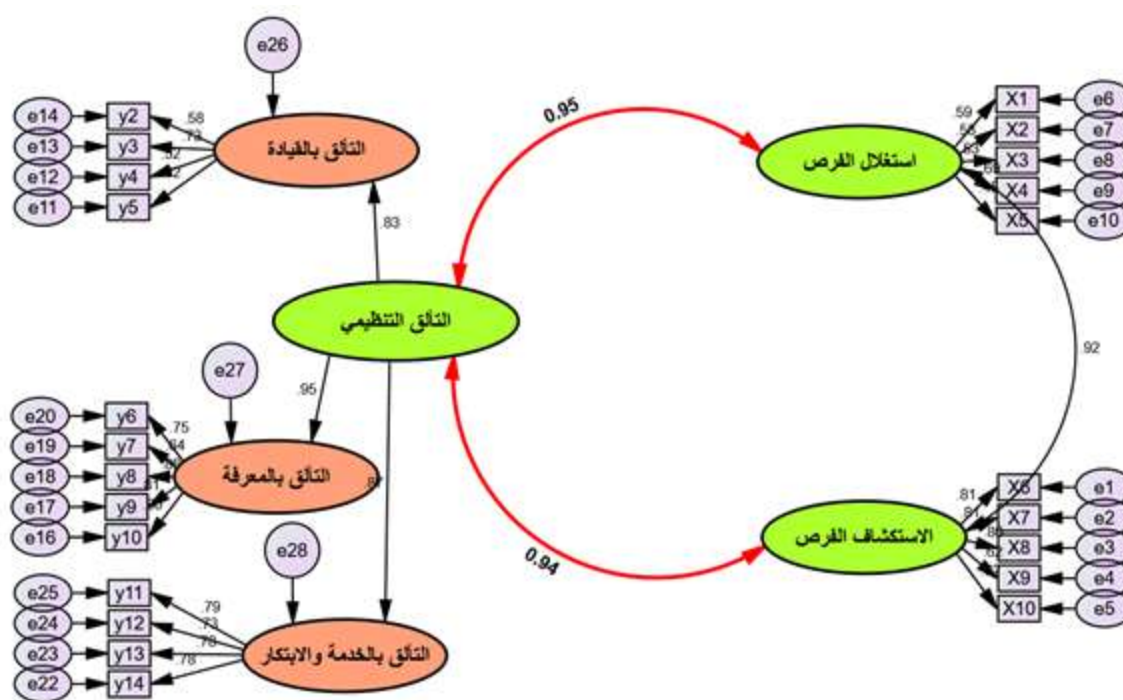
ولغرض اختبار فرضيات الارتباط الفرعية والمنبقة من الفرضية الرئيسية الاولى يمكن الاستعانة بالجدول (11) الذي يوضح العلاقة بين بعد (استكشاف الفرص واستغلال الفرص) مع التألق التنظيمي :

جدول (11) معامل الارتباط بين ابعاد متغير البراعة التنظيمية ومتغير التألق التنظيمي

| القيمة الاحتمالية P-value | 95% Confidence Interval | | قيمة الارتباط | المتغير الثاني | اتجاه العلاقة | المتغير الاول |
|---------------------------------|----------------------------|-------|---------------|-----------------|------------------|-----------------|
| | Upper | Lower | | | | |
| 0.003 | 1.031 | 0.837 | 0.95 | التألق التنظيمي | <--> | استغلال الفرص |
| 0.004 | 0.993 | 0.867 | 0.94 | | <--> | الاستكشاف الفرص |

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

بلغت قيمة العلاقة بين بعد استغلال الفرص ومتغير التألق التنظيمي (0.95) ، والعلاقة بين بعد الاستكشاف الفرص والتألق التنظيمي بلغت (0.94) وهي علاقات طردية معنوية بدلالة قيمة P والتي كانت اقل من 0.05 والتي تعني رفض الفرضية الفرعية والمنبقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص "لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف ، براعة الاستغلال) مع التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05" وقبول بديلتها. والشكل (5) يوضح قيمة معاملات الارتباط بين ابعاد متغير البراعة التنظيمية ومتغير التألق التنظيمي:



الشكل (5) معامل الارتباط بين ابعاد متغير البراعة التنظيمية ومتغير التألق التنظيمي

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير البراعة التنظيمية في متغير التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

وباستخدام برنامج AMOS يمكن توضيح القيمة المقدرة لعلاقة الاثر ومعنويته لمتغير البراعة التنظيمية في متغير التألق التنظيمي وكما في الجدول (12) ادناه:

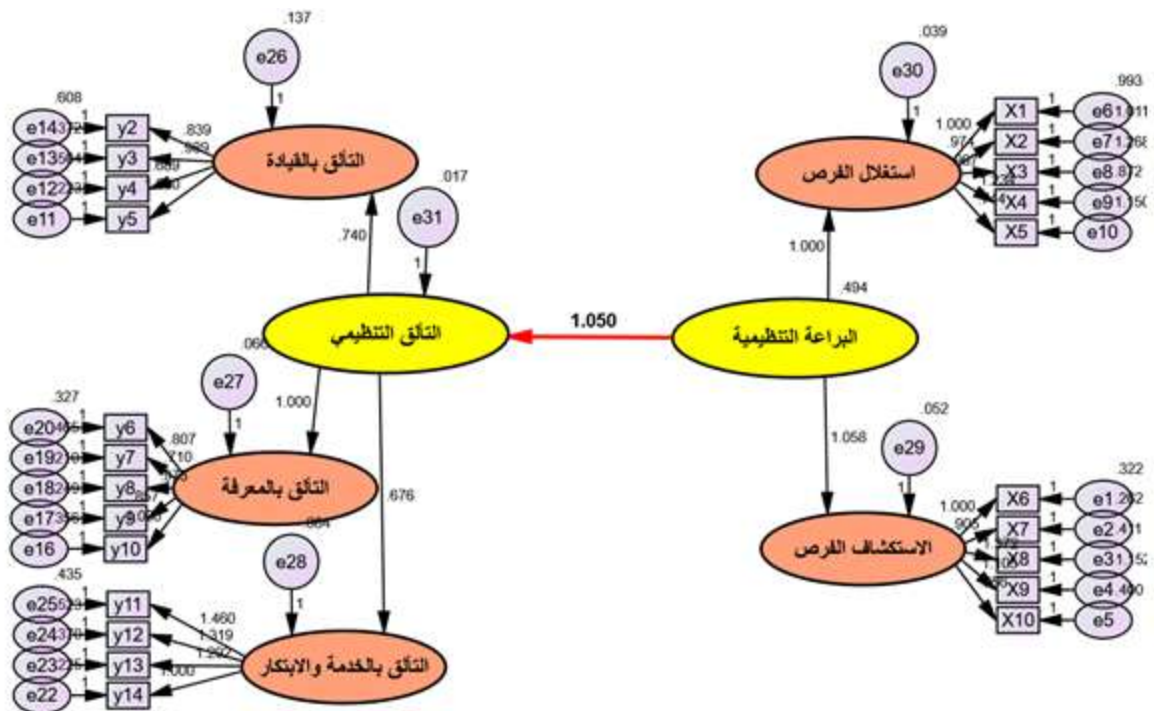
جدول (12) نتائج تأثير البراعة التنظيمية في متغير التألق التنظيمي

| القيمة الاحتمالية P-value | 95% Confidence Interval | | معامل الانحدار Estimate(β) | المتغير التابع | اتجاه التأثير | المتغير المستقل |
|---------------------------------|----------------------------|-------|-------------------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| | Upper | Lower | | | | |
| 0.003 | 1.402 | 0.789 | 1.050 | التألق التنظيمي | ← | البراعة التنظيمية |

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

ان علاقة الاثر لمتغير البراعة التنظيمية في متغير التألق التنظيمي تتمثل من خلال قيمة معامل الانحدار والموضحة في الجدول (12) اعلاه والتي تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة (Estimate(β)) إذ بلغت 1.050، وهي علاقة طردية بدلالة الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار. كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.789 و1.402 على التوالي، كما ان قيمة p (0.003) والتي ظهرت اقل من 0.05 لهذه العلاقة والتي تدل على رفض فرضية البحث ومفادها لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير البراعة التنظيمية في متغير التألق التنظيمي وقبول بديلها

وباستخدام برنامج AMOS تم توضيح علاقة الاثر لمتغير البراعة التنظيمية في متغير التآلق التنظيمي من خلال الشكل (6) ادناه:



الشكل (6) تحليل الاثر لمتغير البراعة التنظيمية في متغير التآلق التنظيمي

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos

ولغرض اختبار فرضيات البحث الفرعية الاولى والثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية وباستخدام برنامج AMOS يمكن توضيح القيمة المقدرة لعلاقة الاثر ومعنويته لأبعاد متغير البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف ، براعة الاستغلال) في متغير التآلق التنظيمي وكما في الجدول (13) ادناه:

جدول (13) نتائج التأثير لبعدي متغير البراعة التنظيمية في متغير التآلق التنظيمي

| القيمة الاحتمالية P-value | 95% Confidence Interval | | معامل الانحدار Estimate(β) | المتغير التابع | اتجاه التأثير | المتغير المستقل |
|---------------------------------|----------------------------|-------|-------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| | Upper | Lower | | | | |
| 0.004 | 1.290 | 0.702 | 0.991 | التآلق التنظيمي | ← | استغلال الفرص |
| 0.002 | 1.222 | 0.731 | 0.933 | | ← | الاستكشاف الفرص |

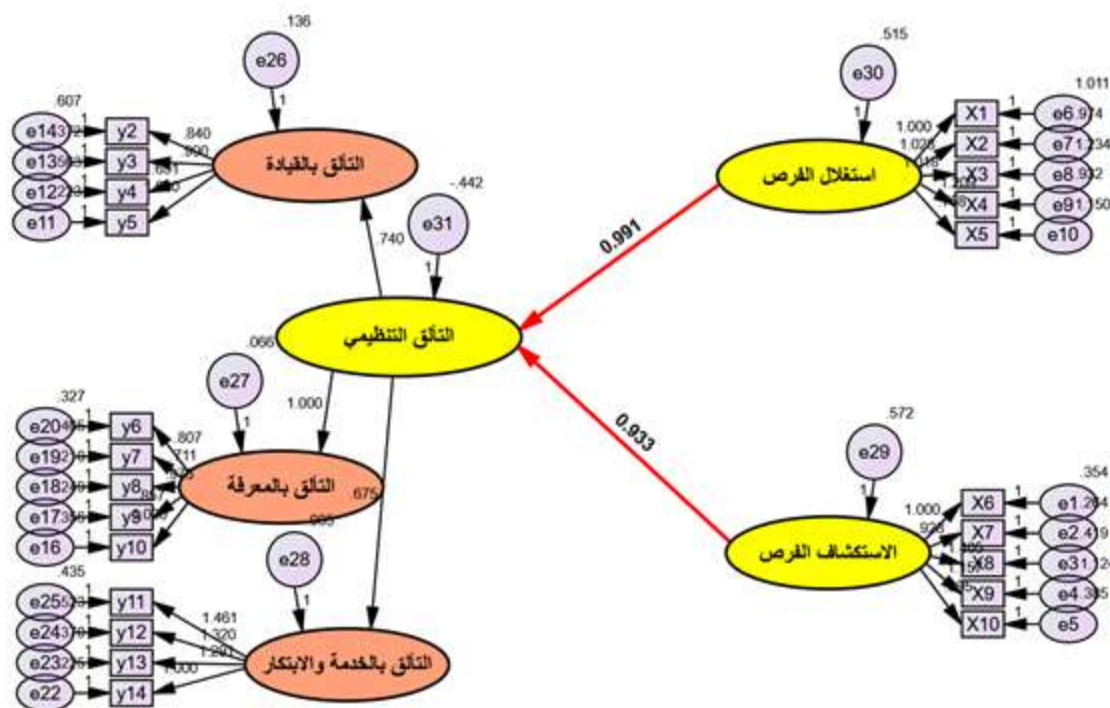
المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

ان علاقة الاثر لبعد استغلال الفرص في متغير التآلق التنظيمي تتمثل من خلال قيمة معامل الانحدار والموضحة في الجدول (13) اعلاه والتي تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة ((Estimate(β)) والخاصة ببعد استغلال الفرص فقد بلغت 0.991، وكان هذ التأثير طردي بدلالة الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار. كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح

بين القيمتين الدنيا والعليا 0.702 و 1.290 على التوالي. كما ان قيمة p (0.004) والتي ظهرت اقل من 0.05 لهذه العلاقة والتي تدل على رفض فرضية البحث الفرعية المنبثقة من الرضية الرئيسية الثانية وقبول بديلتها.

كما ان علاقة الاثر لبعء الاستكشاف الفرص في متغير التألق التنظيمي تتمثل من خلال قيمة معامل الانحدار والتي تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة (β) Estimate) والخاصة ببعء الاستكشاف الفرص فقد بلغت 0.933، كما ان العلاقة بين بعء الاستكشاف الفرص ومتغير التألق التنظيمي كانت علاقة طردية وذلك من خلال الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار. كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.731 و 1.222 على التوالي. كما ان قيمة p (0.002) والتي ظهرت اقل من 0.05 لهذه العلاقة والتي تدل على رفض فرضيات البحث الفرعية الاولى والثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعء استكشاف الفرص واستغلال الفرص في متغير التألق التنظيمي وقبول بديلتهما .

وباستخدام برنامج AMOS تم توضيح علاقة الاثر لبعء استكشاف الفرص واستغلال الفرص في متغير التألق التنظيمي من خلال الشكل (7) ادناه



الشكل (7) تحليل الاثر لإبعاد البراعة التنظيمية في متغير التألق التنظيمي

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos

المبحث الثالث

الاستنتاجات والمقترحات

اولا : الاستنتاجات

1. تمتلك ادارة المنظمة المبحوثة ابعاد البراعة التنظيمية وبالاخص ما يتعلق باستغلال الفرص المتاحة واستثمارها لصالح تحقيق اهدافها لما تمتلكه من موهلات وقدرات متنوعة مقارنة بقدرتها عتلى استكشاف الفرص والبحث عنها وهو مؤشر جيد يدل على ان تركيز الميدان المبحوث على استغلال الفرص اكثر من اسنكشافها .
2. اوضحت النتائج الاحصائية امتلاك المنظمة المبحوثة قيادة واعية تمتاز بقدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف لديها التي تمنحها القدرة على التكيف مع مستجدات البيئة المعاصرة ومواكبة تطوراتها المتسارعة والقدرة على توجيه افكارها وتأثيرها نحو خدمة الميدان المبحوث .
3. كلما كان هنالك توجه للميدان المبحوث لتبني البراعة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تحقيق التألق التنظيمي وهذا يعني أن اعتماد الميدان على استغلال الفرص واستكشافها انما يسهم في تحقيق التألق التنظيمي وذلك لأنه يوفر لها السبق على المنافسين.
4. يتأثر التألق التنظيمي بمدى وجود وتبني الميدان للبراعة التنظيمية فاذا ما ارادت الادارة ان تحقق التألق التنظيمي يجب عليها ان تعتمد على عدة متغيرات ومنها تبني البراعة التنظيمية.

ثانيا : المقترحات

1. من المهم ان يلجأ الميدان المبحوث الى البحث عن المزيد من الفرص لاستكشافها وتحقيق الاستباقية في البحث عنها وذلك لغرض تعزيز وضعها التنافسي والحفاظ على ما حققته من تألق تنظيمي.
2. على المنظمة المبحوثة ايلاء المزيد من الاهتمام بالمعرفة كونها تمثل الموجد الحيوي الذي تعتمد عليه طبيعة العمل في الميدان المبحوث كما ان الاهتمام بالمعرفة ينعكس على تمكين ادارة الميدان المبحوث من تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي يصل به الى مستوى جيد من التألق التنظيمي.
3. من المهم ان تركز ادارة الميدان على الخدمة وجودتها لكي تصبح السلاح الاقوى بيدها امام المنافسين وبالتالي يسهل عليها تحقيق التألق في تقديم الخدمة.
4. اجراء دراسات مستقبلية اخرى لاستكمال مابدء به البحث الحالي تبحث في علاقة التأثير مابين متغير البراعة التنظيمية ومتغيرات اخرى او مشابهة لها ضمن بيئات مختلفة .

قائمة المصادر

- 1-Ahmed, J. S., Masri, I. S., Minshar, M. M. A., & Abbas, A. F. (2023). The Mediation Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Dialogical Leadership and Organizational Brilliance. Employee Responsibilities and Rights Journal, 35(2),
- 2-Akdogan, A.Asuman, Cingo, Ayse ,Akdogan, M. Şukru ,2009, Organizational Ambidexterity; An Empirical Examination of Organizational Factors As Antecedents of Organizational Ambidexterity, Journal of Glabal Strategic Management, Vol 3,No 2.
- 3-AI-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. ,2023, The importance of service design and information and analysis in enhancing organizational performance through a mechanism of organizational excellence in public sector organizations. International Journal of Quality & Reliability Management. Educators in the college of Physical Education and Sports

Sciences/University of Baghdad from female students point of view. Journal of Eximia, 13, PP(1–15).

4– Bahar , Gul , Akhtar , Shazia ,2020,Ambidexterity as a New Research Paradigm: Examining the Mediating Role of Employees' Goal Orientation, Exploitation and Exploration, Journal of Global Social Sciences, Vol.1, No 2.

5– Clauss, Thomas, Kraus, Sascha, Kallinger, Friedrich Lukas, Bican, , Peter M,2020, Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration–exploitation paradox Journal of Innovation & Knowledge ,Vol 6,No 4.

6 – Dawood, Ahmed Quinn,2021, The Mediating Role of Organizational Dexterity in the Influence Relationship of Strategic Leadership on Organizational Success: A Descriptive and Analytical Study of the People's Officials in the Oil Marketing Company, International Journal OF Rechesearch In Social Sciences And HumanitiesUmanities ,Vol 11, 3.

7– Guerra, Rodrigo Marques de Almeida, Souza, Iuri Leonan Campos,2022, Dimensions of ambidexterity and organizational performance of Brazilian exporting companies ,Vol 17,No3.

8– Hassan, Ibrahim Saleh , Adulhussein , Isam Mahdi, & Adulhussein , Areej Hasan Abd Zaid, 2023 , role of strategic sensitivity in organizational brilliance – field research in AlGhadeer Hospital,ISAR Journal of Multidisciplinary Research and Studies Short title ISAR J Mul Res Stud ISSN (Online)– 2583–9705 <https://isarpublisher.com/journal/isarjmrs>.

9–Hussein, H. K. ,2024, The reality of the organizational brilliance of physical Educators in the college of Physical Education and Sports Sciences/University of Baghdad from female students point of view. Journal of Eximia, 13, PP(1–15 .

10– Jarboui, A & ,Alrikabi, E. H. K. ,2023, The Effect of Strategic Improvisation in Achieving organizational brilliance: An analytical study in a sample of private Iraqi commercial banks, Asian Journal of Economics, Business and Accounting, Vol 23, Issue 21,

11– Kassotaki, Olga ,2022, Review of Organizational Ambidexterity Research, .journals.sagepub.com/home/sg.journals.sagepub.com/home/sg ,Vol1, No1.

12– Laith Yousef Bani Hani, Hayder Jerri Mohsin, Noor Aldeen Kassem Al–Alawnh, Muna Saleem Al–Shdaifat, Sara Khaled Alzu'bi & Awad Adel Quraan,2023, The Role of the Banking Industry in Achieving Regulatory Brilliance: Evidence from Commercial Banks in Jordan, south Asian journal of social sciences and humanities SAJSSH, Vol 4, ISSUE 2, PP. 41–62.

13– Leitão, J., de Brito, S., & Pereira, D. ,2024, Organizational ambidexterity, open innovation and innovation outputs: How do followers and low-flyer EU countries innovate?

International Journal of Innovation Studies , International Journal of Innovation Studies Vol 8,NO 2.

14– Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E., ,2015, "Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines", Science, 347(6219), 262–265.

15– Medhurst, Derek & Richards, Dave, 2010 ,Un Update For The Efqm Excellence Model 2010: How Many Reasons For Not Using The Efqm Excellence Model Are Just Excuses,, D&D Excellence Limited: [Http://Www.Ddexcellence.Com](http://www.ddexcellence.com).

16– Micic, R. ,2015, Leadership role in certain phases of knowledge management processes. Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues, 61(4).

17– Morgeson , Frederick, Derue , D. Scott & Karma, Elizabeth p., 2010,: Leadership in Team : A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and processes", Journal of Management , Vol. 36, No .1.

18– O'Shea, M., & Alonso, A. D. ,2013, Fan moderation of professional sports organisations' social media content: strategic brilliance or pending disaster?. International journal of web based communities, 9(4).

19–Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. ,2018, Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related?. Revista de Administração Contemporânea, 20, 639–660.

20– Raisch, Sebastian, Birkinshaw, Julian, Probst, Gilbert ,2013, Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, Organization Science ,Vol 20, No 4.

21– Sara Khaled Alzu'bi & Awad Adel Quraan,2023, The Role of the Banking Industry in Achieving Regulatory Brilliance: Evidence from Commercial Banks in Jordan, south Asian journal of social sciences and humanities SAJSSH, VOL 4, ISSUE 2, PP. 41–62.

22– Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., & Ries, R. ,2016, Organizational Sustainability Excellence Of Construction Firms–A Framework. Journal of Modelling in Management, 11(4), 911–931.

23– Verma, R., Pandit, T., & Verma, S. ,2015, Fascinating Features for Job Selection: An Instrument to Obtain & Tactic to Retain Talent in the Organization, International Journal of Core Engineering & Management, (2)4, 132–141.

24–Yigit, Mert,2013, "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration in organizations, Master's thesis in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, Blekinge Institute of Technology, School of Management.

- 25–Yunita, Tyna, Sasmoko Sasmoko , Bandur, Agustinus , Alamsja, Firdaus Alamsjah,2021, Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism, journal Humanities, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia, Vol 9.
- 26– Zare, M., Namdari Pejman, M., & Ghorrooneh, D. ,2023, Analyzing the Relationship between Dialogical Leadership Style and Organizational Brilliance through Organizational Commitment in the Academic Context; Case Study, Iran’s Farhangian University. Journal of Strategic Management Studies, 14(56).PP(257–272).
- 27– Zrar, Ibtisam Kadhim, Al–Abbasi, Adel Abd Al Wadud, 2024 , The Effect of Strategic Containment on Organizational Brilliance : An Analytical Research in Ur State Company, Journal of Economics and Administrative ,30(140).
- 28– James B. Schreiber, Amaury Nora & Frances K. Stage, 2006, Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. The Journal of Educational Research, Analysis Results: A Review. The Journal of Educational Research, Vol. (99), No. (6) , <https://doi.org/10.3200/JOER.99.6.323-338>.
- 29– Feldt, Leonard S, & Brennan, Robert L, 1989, “Reliability”, Educational measurement, Macmillan Publishing Company, New York. <https://doi.org/10.4324/9781315739854>.
- 30–Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. et al. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- 31– BrckaLorenz, A., Chiang, Y., & Nelson Laird, T. (2013). Internal consistency. FSSE Psychometric Portfolio Retrieved from fsse.indiana.edu
- 32–Uru, F. Oben, Gozukara, Ebru, Unsal, Ali Anıl,2024, Organizational Ambidexterity, Digital Transformation, and Strategic Agility for Gaining Competitive Advantage in SMEs, Sosyal Mucit Academic Review,Vol 5, No1.