



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

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

ABSTRACT

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 الاول الاهليه

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 الاول الاهليه بوصفها واحدة من ابرز المدارس على مستوى مدينة الموصل حيث رسمت لها مساراتها عن مثيلاتها تكلل 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 باثارة 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 الاول الاهليه ، تم اختيار العينة بأسلوب المسح الشامل اذ تم استطلاع اراء كافة التدريسيين العاملين في مجموعة مدارس الاول الاهليه والبالغ عددهم (133) تدريسي، اعتمدت الباحثان على استمارة الاستبيان كاداة 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 الاول الاهليه .

المقدمة

لاتزال التحديات التي تفرضها معطيات بيئه القرن الحادي والعشرين تشكل القيد الذي تحاول اغلب المنظمات ان تتخبطه عبر ايجاد السبل الكفيلة باحتواها ، 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 اكثير حداة 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 جيد لتوافق مع بيئه 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 النفوذ في البيئات التنافسية ، خاصة وان المنظمات اليوم عليها الاعتراف بانها تواجه منافسة واسعة وغير محددة المعالم والاتجاهات الامر الذي يتطلب منها النظر الى المستقبل بأسلوب يختلف عن الاخرين عبر اختيار مسارات عمل غير تقليدية يصعب على الاخرين اخترافها او تقليدتها بما يمنحها دائما مكان الصدارة ومتقدمة على نظيراتها بما يحقق لها التميز العالى والتألق في ميدان عملها وهذا هو خيار المنظمات المعاصرة . من هذا المنطلق ارتأت الباحثتان تضمين هذين المتغيرين في بحثهم وتطبيقه في مجموعة مدارس الاولى الاهلية ، وقد ضم البحث اربعة مباحث ضمن الاول منهجية البحث ، اما الثاني فقد تناول الجانب النظري ، وطرق 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 دائما الفوز والوصول الى مبتاعها قبل الاخرين بتقديم كل ما هو مختلف وغير تقليدي ، من خلال تبني رؤية جديدة قائمة على مواجهة المستقبل بطرق مبتكرة وابداعية تؤمن لها مساراً متميزاً وتحقق لها النجاح والتفرد وسط مراهنات وتحديات لا يمكن تجاوزها الا بوجود قيادة متألقة تشجع الافراد على تنمية قدراتهم الابداعية والبحث عن المعرفة الجديدة وتوظيفها لتقديم افضل الخدمات وبما يفوق توقعات المستفيدين ، ولعل البراعة التنظيمية تعد السبيل للوصول الى تحقيق هذا التألق ، إذ تمثل البراعة التنظيمية أحد المجالات الادارية التي ترکز على استغلال الفرص والsusي 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 الاولى الاهلية التي اثبتت جدارتها وحققت انجازات حقيقة من خلال مواكبتها المستمرة لكل اساليب التعليم المتطرفة واستثمارها لفرص باستقطاب افضل الكوادر التدريسية وهذا ما كان واضحاً في مخرجاتها وتفوق طلابها ، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسي باثارة التساؤل الاتي ، هل للبراعة التنظيمية دور في تحقيق التألق التنظيمي وتبنيه منها مجموعة من التساؤلات الفرعية الاتية :

1. هل تبني مجموعة مدارس الاولى الاهلية ابعاد البراعة التنظيمية؟
2. هل تمتلك مجموعة مدارس الاولى الاهلية ابعاد التألق التنظيمي؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين البراعة التنظيمية والتألق التنظيمي في مجموعة مدارس الاولى الاهلية؟
4. هل توثر البراعة التنظيمية في التألق التنظيمي في مجموعة مدارس الاولى الاهلية؟

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

1. الأهمية الأكاديمية : يستمد البحث أهميته من أهمية وقيمة المتغيرين المبحوثين إذ نال هذين المتغيرين اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال الفكر الاداري والتنظيمي ، إذ يعكس التأثير 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 إلى تحقيقها في آن واحد وبما يعزز من مسيرة المنظمات بخطى واثقة وتحاول دائماً اثبات ذاتها من خلال البحث في معطيات المستقبل ومحاولة استثمار واكتشاف أي فرصة تلوح بالأفق وهذا ما يجعلها مختلفة عن الآخرين ، بما تملكه من براعة في اداء مهامها وتميزها المستمر الذي يقودها نحو اقتناص المعرفة الجديدة والابتكار وتقديم افضل الخدمات للوصول إلى التأثير التنظيمي الذي تطمح إليه .

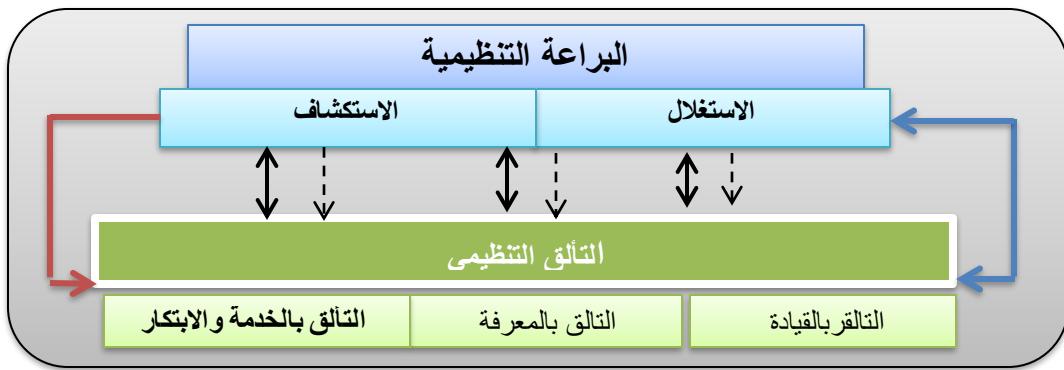
2. الأهمية الميدانية: تنبئ أهمية البحث العملية من أهمية الميدان المبحوث (مجموعة مدارس الاولى الاهلية) اذ ان موضعها البراعة التنظيمية والتأثير التنظيمي في هذا الميدان يسهم في اظهار المكانة الواقعية لمجموعة مدارس الاولى الاهلية في المجتمع وبما يؤدي إلى تعزيز مستويات ادائها عبر اثارة اهتمام اداراتها بأهمية تبني البراعة التنظيمية من اجل تحقيق نتائج اعمال ايجابية لها ومنها التأثير 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 وتقنولوجية يمكن ان يحقق لها التميز والتأثير ، لكن هذا لا يمنع من تعزيز وعي المسؤولين وبيان اهمية النتائج الايجابية لهذين المتغيرين على مستقبلها واستمرار تأثيرها ونجاحها .

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

1. التعرف على مدى تبني مجموعة مدارس الاولى الاهلية لأبعاد البراعة التنظيمية .
2. الكشف عن مدى امتلاك مجموعة مدارس الاولى الاهلية لأبعاد التأثير التنظيمي .
3. قياس العلاقة والاثر بين البراعة التنظيمية والتأثير التنظيمي في مجموعة مدارس الاولى الاهلية .
4. تقديم مجموعة من المقترنات والتوصيات للمسؤولين في مجموعة مدارس الاولى الاهلية .

رابعاً. مخطط البحث

استكمالاً لمعطيات الاجابة عن تساؤلات مشكلة البحث تم وضع المخطط الفرضي الآتي :



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: إعداد الباحثان



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 للبراعة التنظيمية مع التأق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05. وتبين منها الفرضيات الفرعية الآتية

أ. **الفرضية الفرعية الاولى** : لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بعد استغلال الفرص مع التأق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية** : لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بعد استكشاف الفرص مع التأق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

2. **الفرضية الرئيسية الثانية** : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في التأق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05. ويترقب منها الفرضيات الآتية :

أ. **الفرضية الفرعية الاولى** : لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بعد استغلال الفرص في التأق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية** : لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بعد استكشاف الفرص في التأق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

سادساً: حدود البحث: تمثل حدود البحث بالاتي:

1. **الحدود المكانية**: كانت الحدود المكانية في مجموعة مدارس الاولى الاهلية والمتمثلة (المدرسة الابتدائية ، ثانوية البنات ، ثانوية البنين ، ثانوية اللغة ، المدرسة البريطانية) .

2. **الحدود البشرية**: شملت الحدود البشرية بالتدريسيين العاملين في مجموعة مدارس الاولى الاهلية وبالبالغ عددهم (133).

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

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

2. الاطار التطبيقي : لجات 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 الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية والاوساط 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 الطيفي 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

الافتراض	معامل الفا	معامل كرونباخ الفا	العبارات	الابعاد	المتغيرات الاساسية	
0.93	0.71	X1-X5	استغلال الفرص	البراعة التنظيمية	التأثير التنظيمي	
	0.86	X6-X10	الاستكشاف الفرص			
	0.71	y1-y5	التألق بالقيادة	التألق التنظيمي		
	0.88	y6-y10	التألق بالمعرفة			
	0.79	y11-y15	التألق بالخدمة والابتكار			

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

عاشرًا : 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 ازواج 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 (0.5-0.15) 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
التأثير التنظيمي	0.40	0.01	0.78	0.043	15

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

الحادي عشر : التحليل العاملی التوکیدی

يعتبر التحليل العاملی من الادوات التي تستخدم في تحلیل البيانات الخاصة بالاستبيان . حيث ان هذا التحلیل يحدد علاقات الارتباط بين المتغيرات المشاهدة (الاسئلة) والابعاد التي تقابلها (المتغيرات الكامنة) .. يعتبر برنامج AMOS من البرامج المستخدمة في تحلیل انموذج المعادلة الهیكلیة، حيث

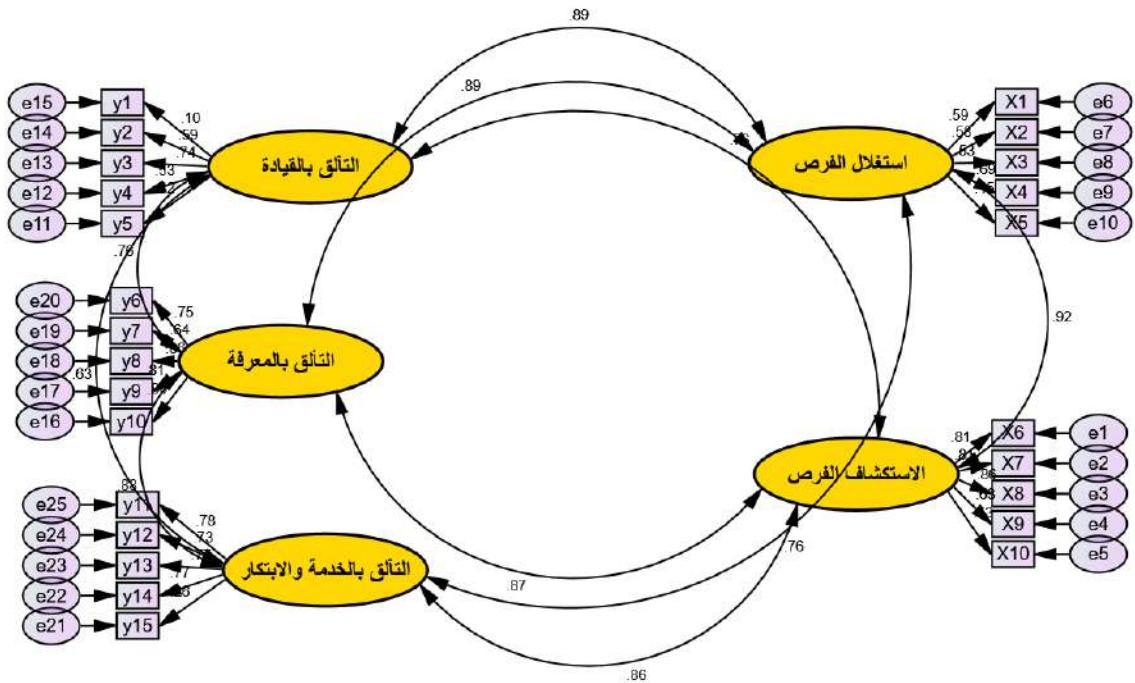
يعتمد في نتائجه على مؤشرات جودة المطابقة والتي تحدد صحة النموذج المختبر. ان اسلوب التقدير الافتراضي في برنامج للتحليل العاملی التوکیدی هو مقدر الامکان الاعظم Maximum Likelihood، والذي بدوره ینتج مؤشرات جودة المطابقة. ان امكانیة استخدام هذا الاسلوب بل اسالیب اخري لا تشترط توفر هذه الفرضیة لتناسب البيانات. وباستخدام اسالیب اخري بدیله سیکون 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	النسبة الاحتمالية (درجات الحرية) CMIN/DF	حدود القبول
Goodness of fit	Goodness of fit	إذا كانت اقل من (5) يقبل الانموذج المفترض، فيما تعني مطابقة تامة إذا كانت اقل من (2).
GFI	Goodness of fit	إذا كان اقل من (0.90) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، فيما إذا كان مساوی لـ (0.90) او اکثر دل ذلك على حسن جودة الانتاج
AGFI	Adjusted Goodness of fit	إذا كان أكبر م (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، اما اذا كان يساوی (0.90) او اکثر يعني مطابقة جيدة.
NFI	Adjusted Goodness of fit	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) او اکثر.
PGFI	Normative Fit Index	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.60) او اکثر.
RFI	PGFI	يدل على حسن جودة الانموذج و مطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) او اکثر.
RMR	Relative Fit Index	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 العاملی التوکیدی يمكن ان یوضح قيم التشبعت (Loading Factor) من خلال السهم ذي الراس الواحد بين المتغير المشاهد (السؤال) والمتغير الكامن (البعد)، كذلك السهم ذي الراسين الذي یوضح الارتباطات بين المتغيرات الكامنة (الابعاد). والشكل (2) ادناه یوضح التحليل العاملی التوکیدی للعينة المدروسة:

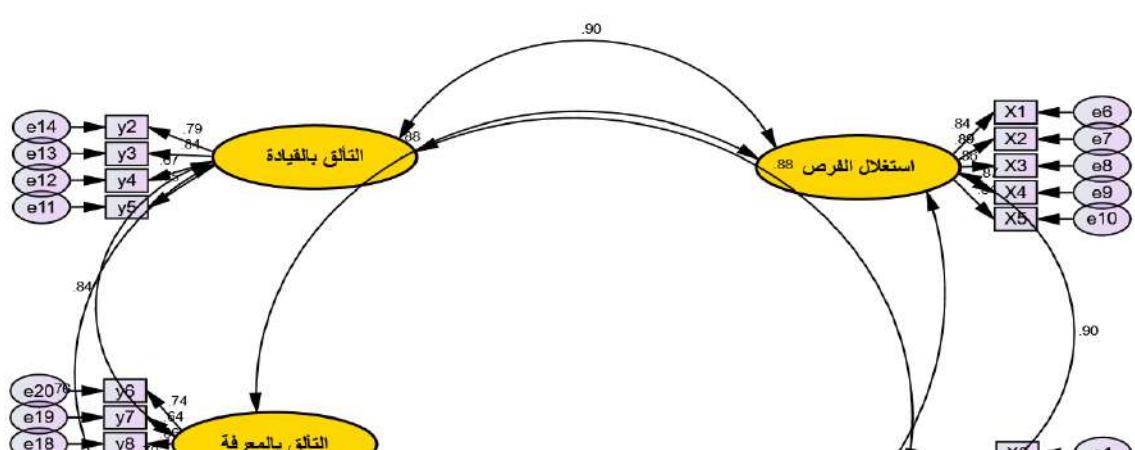


المصدر من ا
شكل (2) التحليل العاملی التوکیدی

عند اجراء التحليل العاملی التوکیدی ظهر ان هناك بعض قيم التشبعت ضعیفة وكانت قيمها اقل من 0.45، حيث ان من المفروض وحسب حجم العينة والبالغة 133 يجب ان تكون قيم التشبعت اکبر من او تساوي 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 العاملی وبعد عدة مرات، تم حذف المتغيرات $y15$ و $y1$ والتي ظهرت تشبعت ضعیفة.

الثاني عشر : التحليل العاملی التوکیدی بعد الحذف

تم اجراء التحليل العاملی التوکیدی بعد اجراء عملية الحذف، حيث تم تحسين مؤشرات جودة المطابقة بشكل افضل. والشكل (3) يوضح التحليل العاملی التوکیدی 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 العاملی التوکیدی

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

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

اولاً : 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 انشطة استكشافية كافية لضمان التغييرات المستقبلية (Bahar & Akhtar,2020:94) ، وبناءاً على ذلك وضع كلا O'Reilly and Tushman (Raisch *et al.*, 2013:685) اول نظرية للبراعة التنظيمية حيث اشاراً ان الاداء المتوقّع يمكن ان يأتي من المنظمات البراعة، 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

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

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه

ومن خلال الجدول ترى الباحثان ان البراعة التنظيمية هي القدرة على ايجاد توافق بين انشطة الاستغلال القائمة على الاستفادة من جميع الفرص الموجودة في بيئه المنظمة وانشطة 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 وبقاءها ، 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 فكريها 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. هيكل تنظيمية منفصلة ولكن متوافقة (نماذج الأعمال والبنية والحوافر والمقاييس والثقافات) للوحدات الاستكشافية والاستغلالية والتكامل المستهدف على المستويين الإداري والتكتيكي للاستقادة 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 وعدها والذي يعزى الى طبيعة توجهاتهم وتتنوع 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 الاستقادة منه والحفاظ على العمليات الروتينية والتركيز على الانشطة القائمة في جميع المجالات (Dawood,2021,667)، ويقوم هذا بعد على توسيع المعرفة الحالية سعيا الى تحقيق كفاءة اكبر واجراء تحسينات مستمرة تسمح بالابتكار التريجي ، ووفقا لهذا بعد 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 والتجربة والتجربة والابتكار ، كما يمكن فهمه على انه استخدام وانشاء معرفة جديدة وبالتالي الوصول الى حلول جديدة ومبتكرة (Kassotaki, 2022: 1)، وينتigh الاستكشاف الى ايجاد فرص جديدة في السوق عن طريق توقع الرغبات المحتملة للزبائن وانشاء منافذ جديدة للطلب ، 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 تساهم من زيادة الإبداع وتؤدي في النهاية الى تحقيق ابتكارات جذرية (Clauss, 2021:204)، وورصدت 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	التصنيمات الحالية والأسوق الحالية وقنوات التوزيع الحالية
قاعدة المعرفة	بناء وتوسيع المعرفة والمهارات الموجودة	تطلب معرفة جديدة والابتعاد عن المعرفة الموجودة

النتائج	البحث، والتنوع، والمرونة، والتجريب، والمخاطر، والكافاءة والتنفيذ	التحسين والإنتاج والكافاءة والتنفيذ
الاثار المترتبة على الاداء	فائدة على المدى الطويل	فائدة على المدى القصير

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 Global Strategic Management, Vol 3, No 2.

ثانياً : التالق التنظيمي

أ- مفهوم التالق التنظيمي: في ظل المنافسة والتغيير والعلمة وتقنيات المعلومات والخدمات التي شهدتها منظمات اليوم أصبح من الضروري اتخاذ خطوات جدية وحقيقة لمواكبة هذا التقدم والسعى الحثيث نحو التالق في دائرة التالق ضمن نطاق عملها وأنشطتها المختلفة وهذا الامر يتم من خلال تبنيها أنموذج للأعمال المتألقة 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 التالق بوصفه قدرة المنظمة على تحقيق التقدم ما بين منافسيها على المدى الطويل والمستدام من خلال نقل رؤيتها المستقبلية نحو التالق 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 التالق التنظيمي لابد الاشارة الى ان هناك نقاط عديدة لابد من التركيز عليها فيما يخص مفهوم التالق : اولهما : ان التالق ليس حكرا على منظمة معينة او فرد او جهة معينة كما انه لا يقتصر على نشاط في المنظمة دون الاخر فهو يعد نمط الاعمال والأنشطة التنظيمية التي تدار بطريقة فعالة ومميزة يصعب على الاخرين تقليدها . (Leslie et al.,2015: 265)

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

ثالثاً : الحاجة الى قيادة قادرة على الدفع بالأفراد العاملين نحو التالق فالقائد الذي يمتلك الكفاءة والمؤهلات الشخصية العالية التي تتعكس من خلال العمل الفردي الدؤوب وبالتالي فان اهتمام القيادة بالمورد 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 التالق التنظيمي

الجدول (7) بعض المفاهيم المتعلقة بالталق التنظيمي وفقاً لوجهة نظر بعض الباحثين

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

الخدمة			
مجموعة الخصائص والمزايا التي تملکها المنظمة والمتمثلة بالموارد والمقدرات التنظيمية التي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى	2016 :216	Terouhid <i>et al.</i> ,	2
حالة التكامل المثمر لجميع المكونات التنظيمية من قيادة وثقافة وموارد بشرية هيكل تنظيمية منتهى تمنع المنظمة القدرة على التأثير ضمن بيئتها التنافسية	2023: 25	Jarboui & Alrikabi	3
مدى قدرة المنظمة على الاستشعار بالفرص الجيدة والمتحدة ضمن بيئتها التنافسية واستغلالها الأمثل وفق رؤية وتحطيط استراتيجي فعال	2023:9	Hassan	4
التميز والإبداع والتقوّق والاتّقان أي الشي الذي يبدع فيه الفرد ويتميز فيه	2024:2	Hussein	5

المصدر: إعداد الباحثان بالأعتماد 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 يمتلكوه منافسيها "

ب- اهمية التأثير التنظيمي

بعد التأثير 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 التغيير التي تمنحها ميزة ايجابية ضد منافسيها (Al-Dhaafri & Alosani,2023:2176) لذلك يمكن تشخيص اهمية التأثير التنظيمي من خلال النقاط الآتية :

1. يساهم التأثير التنظيمي في دراسة سلوك المنظمات والاليات المستخدمة لتحسين عملياتها بهدف الوصول الى

الجودة والتركيز على الزيون لتبذيل احتياجاته ورغباته المختلفة والوصول الى النتائج المثلى (Shirvani &

Iranban,2013:3011

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

ت: ابعاد التأثير التنظيمي

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

اخلاقية غير عادلة ويتمعون بحساسية استراتيجية عالية لاستكشاف نقاط القوة والضعف والمنافع والمشاكل الناجمة عن تحديات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة (7: Morgeson *et al.*, 2010) فالقائد في المنظمات المتألقة يمارس انماط قيادية مختلفة وفق فلسفة ذكية تقوم على اساس بث روح التعاون بين العاملين ومزواله انشطة ذات طابع قيمي واخلاقي في المنظمة كما ان القائد المتألق لا يسعى بالضرورة الى تعظيم الارباح فهي 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 التألاق بالقيادة يتجسد من خلال شخصية القائد الذي يسعى وبشكل مستمر نحو تشجيع الافكار الابداعية ومنح المدراء والمرؤوسين فرصة القيادة الذاتية لأنفسهم بفعالية وثقة في كافة المستويات التنظيمية واستثمار مبادراتهم الفردية واستخدامها نحو تطوير المنظمة وتألقها (Ahmed *et al.*, 2023: 233)

2 . **التألاق بالمعرفة** : يعد التألاق بالمعرفة العصب الحقيق للمنظمة واحد مدخلات عملية التغيير التنظيمية الذي احدث نقلة نوعية على مستوى منظمات اليوم بوصفها وسيلة هادفة للتكييف ومواجهة مستجدات التكنولوجيا المتقدمة وعملية تساعد المنظمة على تعزيز اداءها بالمعالجة والتطبيق الامثل وباستخدام هياكل تنظيمية مرنة ووفق اجراءات تسهم في 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 انشطة المنظمة والمهارات المعرفية والخبرات التي يمتلكها الافراد فضلا عن تقديم الحلول السريعة التي من شأنها ان تحسن من بيئة العمل لدى المنظمة ، فتقاسم المعرفة بسهم في التنظيم والابتكار وتحسين اداء المنظمة وصولا للميزة التنافسية المستدامة الا ان قد تقف العديد من المشاكل والعقبات بوجهه تحقيق ذلك التألاق منها "ثقافة المنظمة ، التكنولوجيا المستخدمة ، .. الافراد العاملين" . وقد اوضحت العديد من الدراسات ان للمعرفة خصائص تمتاز بها عن غيرها من موارد المنظمة فالرغم انه من الصعب قياسها الا انها تعد عنصر اساسي في عملية صنع واتخاذ القرارات الادارية (Micic, 2015:51)

3 . **التألاق بالخدمة والابتكار** : يشير التألاق بالخدمة في المنظمات الى مبدأ اساسي وضروري وهو "ان لجوء الزبائن الى المنافسين " هو مؤشر لخطأ 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 التألاق بالخدمة بقدرة المنظمة على تقديم الخدمة بشكل يفوق توقعات او تصورات المستفيدين من منها مما يحقق لهم الشعور بالرضا والارياح مع الاخذ بنظر الاعتبار عنصري التكلفة والوقت (Laith *et al.*, 2023:46) فعادة ما يرتبط نجاح المنظمة بالطريقة التي تقدمها بها الخدمة لمستخدميها كما ان هذا ليس مرهونا بالاعتماد على الاداء الجيد فحسب وإنما على البقاء والاستمرار في ذلك الاداء المتميز على المدى الطويل لان نجاح الطريقة المقدم فيها الخدمة غير كاف ، فالابتكار في مجال الخدمات يعد ضرورة استراتيجية يساعد المنظمة على الوصول الى اهدافها في التألاق ويساهمها مزايا تفوق منافسيها ضمن بيئة العمل (Jarboai & Alrikaibi, 2023:56) ومن الجدير بالذكر ان تبني المنظمة لفلسفة الابتكار في الخدمة يعد استثمار المنظمة في مكوناتها المعرفية وتطوير من منتجاتها وخدماتها المميزة ويتطلب امتلاك المنظمة للموارد البشرية الكفوءة ونظام مكافآت فعال يساعد في تحفيز العاملين على تقديم افكار ابداعية تساهم في خلق ثقافة تنظيمية تبني الابتكار منها 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 ، التألاق التنظيمي) فانه يمكن توضيح ذلك عن طريق الاتي :

1. متغير البراعة التنظيمية

أ. **ابعاد 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) اعلاه ان متغير البراعة التنظيمية امتلك بعدين، حيث يلاحظ ان بعد استغلال الفرص امتلك اعلى نسبة استجابة والتي بلغت 72.0904 ، وبمتوسط 3.6045 وبانحراف معياري 1.2639 ومعامل اختلاف 35.110 3.3143 لهذا بعد. بينما حصل بعد استكشاف الفرص على شدة استجابة بلغت 66.2856 ، وبمتوسط 32.645 وانحراف معياري 1.0776 ومعامل اختلاف 33.878 ، وهذا يؤشر ان المنظمة المبحوثة لديها توجهات حقيقة نحو تبني ابعاد البراعة التنظيمية وحرصها على استغلال الفرص وكسبها قبل الاخرين مع سعيها المتواصل لاستكشاف الفرص المستقبلية والعمل المستمر وفق مقتضيات التطور الذي تشهده البيئة التعليمية .

2. متغير التأثير التنظيمي

أ. **ابعاد التأثير التنظيمي :** تضمنت هذه الفقرة إيجاد الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاستجابة لمتغير التأثير التنظيمي وكما موضح في الجدول (9) التالي:

جدول (9) مؤشرات الوصف والتشخيص لمتغير التأثير التنظيمي

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
التأثير بالقيادة	3.4782	0.9288	26.692	69.5636
التأثير بالمعرفة	3.3850	0.8981	26.559	67.6992
التأثير 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) اعلاه ان متغير التأثير التنظيمي امتلك ثلاثة ابعاد، حيث يلاحظ ان بعد التأثير بالقيادة امتلك اعلى نسبة استجابة والتي بلغت 69.5636 ، وبمتوسط حسابي 3.4782 وبانحراف معياري 0.9288 ومعامل اختلاف 26.692. بينما حصل بعد التأثير بالخدمة والابتكار اقل شدة استجابة والتي بلغت 64.3912 ، وبمتوسط حسابي 3.2196 وانحراف معياري 0.9247 ومعامل اختلاف 28.868 لهذا بعد. وبلغ المتوسط العام لهذا بعد 3.3609 وانحراف معياري 0.9172 ومعامل اختلاف 27.373 67.2180. وهذا يعكس لنا ان المنظمة المبحوثة تمتلك تأثير

تنظيمي تمثل بقيادتها المتالفة التي تسعى دائماً إلى تطوير استراتيجياتها بما يتماشى مع رسالتها ورؤيتها للوصول إلى التميز فضلاً عن الاهتمام بكل جوانب المعرفة وضمان مشاركتها من قبل الجميع وتوظيفها لتطوير العملية التربوية.

ثانياً : التحقق من فرضيات البحث

1. تحليل علاقة الارتباط

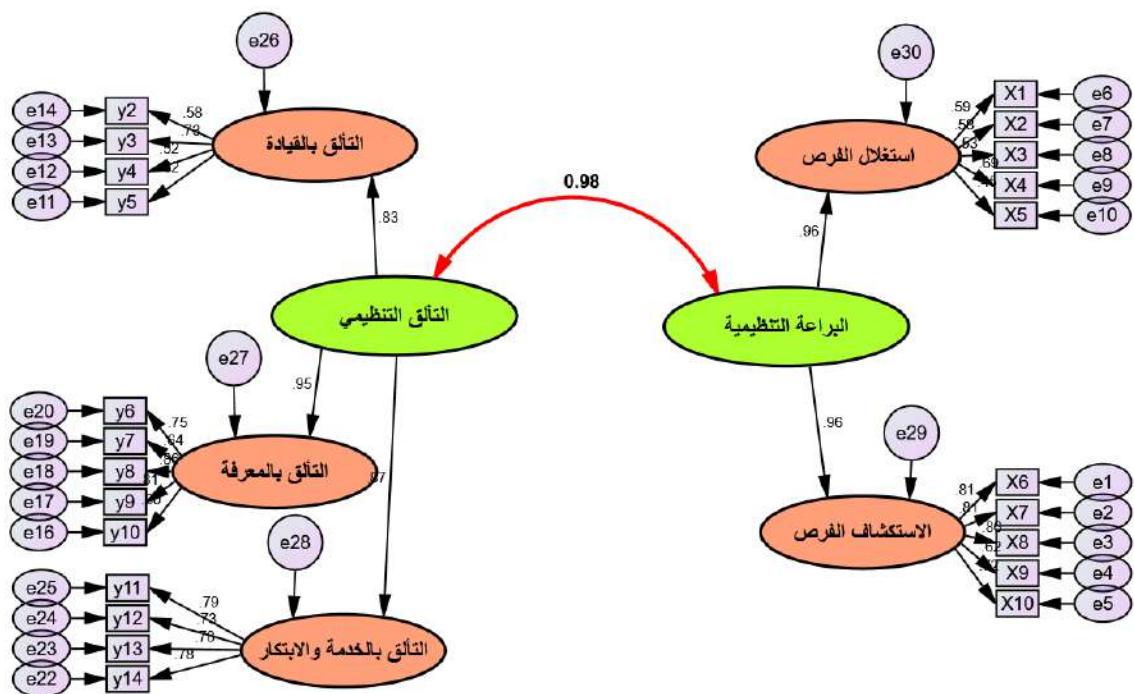
الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية مع التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

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 الأول
	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 وقول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير التألق التنظيمي. وهذا يعني انه كلما تبنت المدارس المبجوطة البراعة التنظيمية من خلال سعيها لاستغلال الفرص الحالية واكتشاف الجديد منها كلما أدى ذلك إلى تحقيقها للتألق التنظيمي. والشكل (4) يوضح قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين:

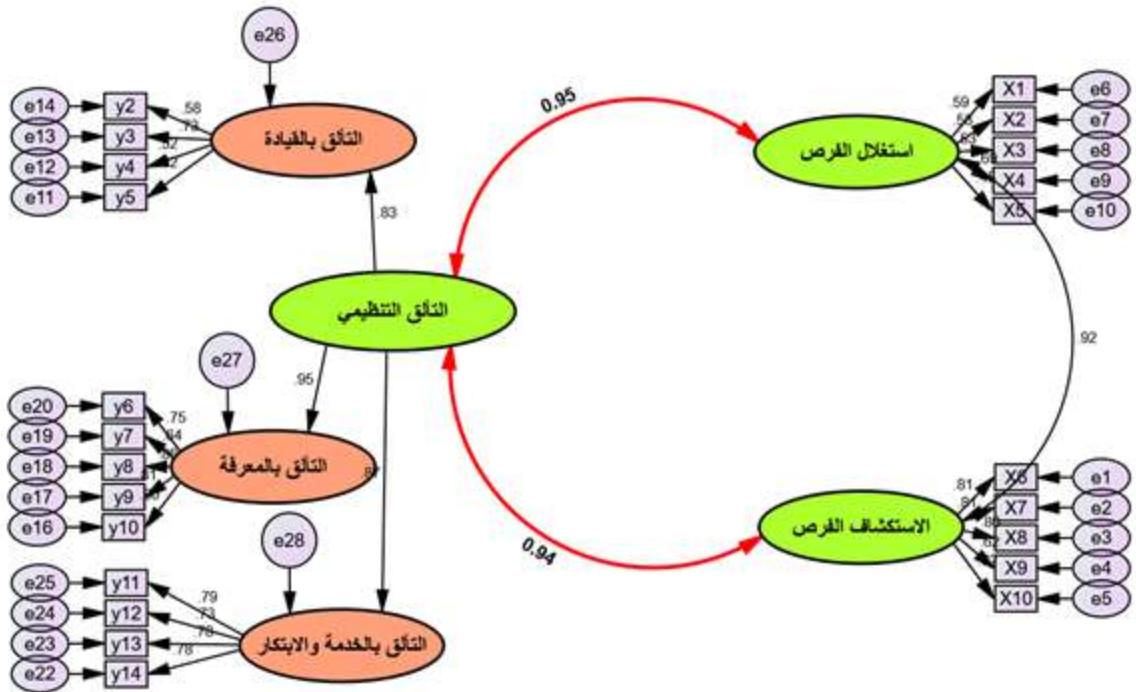


المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos ولغرض اختبار فرضيات الارتباط الفرعية والمنبقة من الفرضية الرئيسية الاولى يمكن الاستعانة بالجدول (11) الذي يوضح العلاقة بين بعد (استكشاف الفرص واستغلال الفرص) مع التأثير التنظيمي :

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

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

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss بلغت قيمة العلاقة بين بعد استغلال الفرص ومتغير التأثير التنظيمي (0.95) ، وال العلاقة بين بعد الاستكشاف الفرص والتأثير 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 التأثير التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 " وقبول بديلتها. والشكل(5) يوضح قيمة معاملات الارتباط بين ابعاد متغير البراعة التنظيمية ومتغير التأثير 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 و معنويته لمتغير البراعة التنظيمية في متغير التألق التنظيمي وكما في الجدول (12) ادناه:

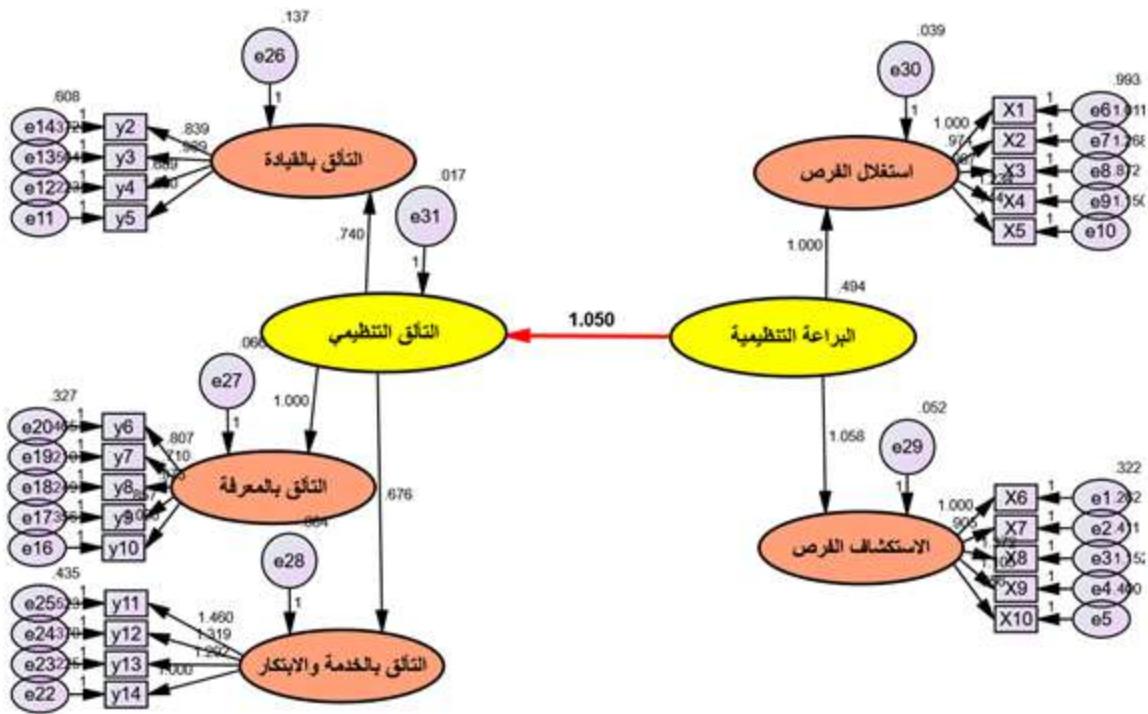
جدول (12) نتائج تأثير البراعة التنظيمية في متغير التألق التنظيمي

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 المعلم المقدرة (Estimate(β)) اذ بلغت 1.050، وهي علاقة طردية بدلالة الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار. كما ان القيمة الحقيقة لهذه المعلم تترواح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.789 و 1.402 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 بديلتها

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



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

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos

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

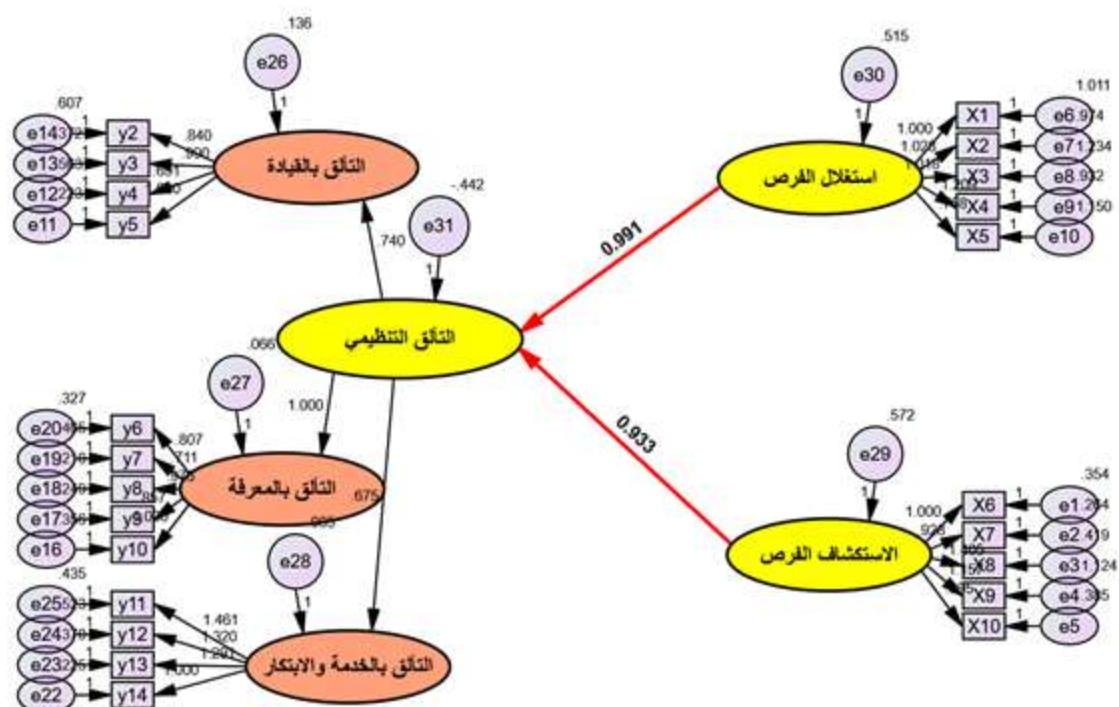
جدول (13) نتائج التأثير لبعدي متغير البراعة التنظيمية في متغير التأثير التنظيمي

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	التأثير التنظيمي	←	استغلال الفرص
0.002	1.222	0.731	0.933		←	الاستكشاف الفرص

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

ان علاقة الاثر بعد استغلال الفرص في متغير التأثير التنظيمي تمثل من خلال قيمة معامل الانحدار والموضحة في الجدول (13) اعلاه والتي تمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة (Estimate(β)) والخاصة بعد استغلال الفرص فقد بلغت 0.991 ، وكان هذا التأثير طردي بدلالة الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار. كما ان القيمة الحقيقة 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 المتبعة من الرضية الرئيسة الثانية وقبول بديلتها. كما ان علاقة الاثر لبعد الاستكشاف الفرع في متغير التأثير التنظيمي تتمثل من خلال قيمة معامل الانحدار والتي تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة ((Estimate)(β)) والخاصة ببعد الاستكشاف الفرع فقد بلغت 0.933، كما ان العلاقة بين بعد الاستكشاف الفرع ومتغير التأثير التنظيمي كانت علاقة طردية وذلك من خلال الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار. كما ان القيمة الحقيقة 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 ل بهذه العلاقة والتي تدل على رفض فرضيات البحث الفرعية الاولى والثانية والمتبعة من فرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعد استكشاف الفرع واستغلال الفرع في متغير التأثير التنظيمي وقبول بديليهما . وباستخدام برنامج AMOS تم توضيح علاقة الاثر لبعد استكشاف الفرع واستغلال الفرع في متغير التأثير التنظيمي من خلال الشكل (7) ادناه



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

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos

المبحث الثالث

الاستنتاجات والمقترنات

اولا : الاستنتاجات

1. تمتلك ادارة المنظمة المبحوثة ابعاد البراعة التنظيمية وبالاخص ما يتعلق باستغلال الفرص المتاحة واستثمارها لصالح تحقيق اهدافها لما تمتلكه من موهبات وقدرات متنوعة مقارنة بقدرتها على استكشاف الفرص والبحث عنها وهو مؤشر جيد يدل على ان تركيز الميدان المبحوث على استغلال الفرص اكثر من اسكتشافها .
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 لأنّه 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.

ثانياً : المقترنات

1. من المهم ان يلجأ الميدان المبحوث الى البحث عن المزيد من الفرص لاستكشافها وتحقيق الاستباقية في البحث عنها وذلك لغرض تعزيز وضعها التافسي والحفاظ على ما حققته من تألق تنظيمي .
2. على المنظمة المبحوثة ايلاء المزيد من الاهتمام بالمعرفة كونها تمثل الموجود الحيوي الذي تعتمد عليه طبيعة العمل في الميدان المبحوث كما ان الاهتمام بالمعرفة يعكس على تكين ادارة الميدان المبحوث من تحقيق الميزة التافسية وبالتالي يصل به الى مستوى جيد من التألق التنظيمي .
3. من المهم ان تركز ادارة الميدان على الخدمة وجوتها لكي تصبح السلاح الاقوى بيتها امام المنافسين وبالتالي يسهل عليها تحقيق التألق في تقديم الخدمة .
4. اجراء دراسات مستقبلية اخرى لاستكمالاً 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-Al-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 Recheseach 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 sensitivty 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>.
- 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, Organ,izational 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., & Ghorooneh, 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 Anil,2024, Organizational Ambidexterity, Digital Transformation, and Strategic Agility for Gaining Competitive Advantage in SMEs, Sosyal Mucit Academic Review,Vol 5, No1.