



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>



**The Impact of Organizational Dexterity in Promoting Strategic Supremacy:
An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the
Karwanchi Group of Companies in Kirkuk Governorate**
1st Omar Hazim Basheer Al-Taie¹ 2nd Marthad Emad Saeed Al-Sumaidae²
3ed Noureddine Mohammed Al-Sabawi³
1st University of Mosul / College of Physical Education and Sports Sciences
2nd University of Mosul / College of Administration and Economics
3ed Northern Technical University / Presidency of the Northern Technical University

Article Informations

Received: 12-06- 2023,
Accepted: 13- 08 - 2023,
Published online: 01 – 10 -2023

Corresponding author:
Name: **Omar Hazem Al-Taie**
Affiliation **College of Physical
Education and Sports Sciences**
Email:
omarhazim@uomosul.edu.iq

Key Words:
Organizational ambidexterity,
Strategic Supremacy, Cronje
companies

A B S T R A C T

The objective of the current research is to determine the impact of Organizational ambidexterity in its dimensions (exploration, exploitation) in enhancing Strategic Supremacy in its dimensions (The Sphere of Influence, Competitor Compression, Competitive Configuration). As the research field is represented by (Kronje Group of Soft Drinks, Healthy Water, Natural Juices and Dairy Limited Companies), while the research community is represented by all the employees of the company, as the size of the community reached (450) workers, a random sample was selected from the community with a strength of (183) employees. The research adopted the analytical descriptive approach, while the research tool was the questionnaire, which was designed and distributed electronically, and the field side data was analyzed by adopting the ready-made statistical programming (SPSS.V25) as well as the (AMOS, V25) program. The research reached a set of conclusions, the most important of which is the impact of Organizational ambidexterity in its combined dimensions in achieving Strategic Supremacy. The Kronji group of companies is able to keep pace with the aspirations of customers and gain their satisfaction by providing distinguished services and renewable production lines. The research also recommended relying on what is dictated by the aspects of exploration and exploitation represented by Organizational ambidexterity when determining the organization's product portfolio and markets by transferring ideas and opportunities and putting them into practice.



أثر البراعة التنظيمية في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات كرونجي في محافظة كركوك

م. م عمر حازم بشير الطائي
م. م مرثد عماد سعيد الصميدعي
جامعة الموصل/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل/ كلية الادارة
والاقتصاد م. م: نورالدين محمد عبدالله السبعوي
الجامعة التقنية الشمالية/ رئاسة الجامعة

المستخلص

هدف البحث الحالي لتحديد تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال) في تعزيز السيادة الاستراتيجية بأبعادها (نطاق النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي). إذ تمثل الميدان المبحوث بـ(مجموعة شركات كرونجي للمشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر الطبيعية والألبان المحدودة)، فيما تمثل مجتمع البحث بكافة العاملين في الشركة، إذ بلغ حجم المجتمع (٤٥٠) عامل، تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بلغ قوامها (١٨٣) موظف. أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، فيما تمثلت أداة البحث بالاستبانة والتي تم تصميمها وتوزيعها إلكترونياً، كما تم تحليل بيانات الجانب الميداني باعتماد البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS. V25) فضلاً عن برنامج (AMOS, V25). وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها تؤثر البراعة التنظيمية بأبعادها مجتمعةً في تحقيق السيادة الاستراتيجية، وبالتالي فإن ما تستكشفه المنظمة وما تستغله من الفرص المتاحة في السوق العراقية ينعكس في تقدمها على بقية منافسيها على النحو الذي يحقق لها السيادة الاستراتيجية، ويمكن ملاحظة ذلك عبر ما تقوم به مجموعة شركات كرونجي من مواكبة تطورات الزبائن وكسب رضاهم بما تقدمه من خدمات مميزة وخطوط انتاجية متجددة. كما أوصى البحث بالاعتماد على ما تلميه جوانب الاستكشاف والاستغلال الممثلة بالبراعة التنظيمية عند تحديد محفظة منتجات المنظمة واسواقها عبر نقل الأفكار والفرص ووضعها موضع التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، السيادة الاستراتيجية، شركات كرونجي.

المقدمة

أدركت المنظمات الجديدة تنامي حجم التنافسات الموجودة، ازدياد المخاطر، انحسار قدرة التنبؤ، الحدود المرنة للمنظمة والهياكل التنظيمية المسطحة، أن السبيل الوحيد للنمو والبقاء في ظل بيئة الأعمال، هو الوصول إلى رتبة السيادة في السوق. إذ اثبتت المنظمات بأنه لا يمكن للمصادر التقليدية للميزة التنافسية أن تنجح على المدى البعيد. إذ أن قواعد اللعبة لبيئة الاعمال قد تغيرت بسبب التغيرات في سلوك المنافسون والمستهلكين والموردين والتطورات الادارية والفكرية. ولقد زادت حاجة الزبائن وكذلك السرعة في التقدم التكنولوجي والعولمة وزيادة حدة المنافسة في المنظمات، مع زيادة طموح العاملين وتوقعاتهم، إذ تعد هذه التحديات السبب الرئيسي في استغلال الفرص واستكشاف اسواق جديدة وتقديم أفضل الخدمات مقارنة مع المنافسين في بيئة الاعمال لمواجهة هذه التطورات. ولقد اسفرت هذه الضغوطات التنافسية المتزايدة لمشكلات جوهرية تتركز في السعي المستمر لبحث منظمات الاعمال عن مصادر تمكنها على تحقيق التفوق والنجاح.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن ضمان السيادة الاستراتيجية في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة باستمرار لا يتم إلا من خلال صياغة الاستراتيجيات والأشكال التنظيمية الملائمة التي تضمن تحقيق ذلك، هذا الامر يعد تحدي كبير للمنظمات في الوقت الحالي بسبب تنوع حاجات الزبائن وتسابق المنظمات لخلق حاجات جديدة للزبائن على النحو الذي يحقق لهم التفوق. بالتطبيق على الميدان المبحوث (مجموعة شركات كرونجي) التي تتميز بمكانتها الاستراتيجية بين العديد من الشركات المحلية والاجنبية المنافسة، وإدامة هذا التميز يتطلب منها التوجه نحو اعتماد ممارسات وتطوير قدرات تنظيمية تمكنها من تحقيق السيادة الاستراتيجية، ومن هذه القدرات قدرة البراعة التنظيمية التي تمنح المنظمة ميزة الدمج بين نشاطي الاستثمار بالأنشطة الحالية فضلاً عن الاستفادة من استغلال الفرص الجديدة في السوق، ومن هنا تنبثق مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. هل تؤثر البراعة التنظيمية في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمجموعة شركات كرونجي؟
٢. هل يوجد تباين في أبعاد البراعة التنظيمية من حيث مساهمتها في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمجموعة شركات كرونجي؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تمثيل أهمية البحث على مستويين:

١. **المستوى النظري:** تتطرق أهمية البحث على المستوى النظري عبر تركيزها على إحدى المفاهيم الإدارية المتمثلة بـ(البراعة التنظيمية، السيادة الاستراتيجية) ذات الأهمية الكبيرة في ظل البيئة الحالية، مما يستلزم إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال لإثرائه نظرياً على النحو الذي يفتح آفاقاً جديدة وواسعة للبحوث المستقبلية حول المتغيرات المبحوثة، كما يسعى الباحثين لرفد المكتبة العربية والعراقية بمزيد من الإسهامات النظرية التي تخدم الباحثين في مجال متغيرات البحث الحالي.

٢. المستوى الميداني:

أ. أهمية الارتقاء بمواضيع البراعة التنظيمية وكيفية تحقيق السيادة الاستراتيجية في القطاع المبحوث على نحو عام، والمنظمة ميدان البحث على نحو خاص.

ب. تزويد المنظمة ميدان البحث بمعلومات أكثر وضوحاً عن أثر البراعة التنظيمية في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

ت. التركيز على القطاع الصناعي الذي يُعد من القطاعات الحيوية التي تسعى الدولة الى تطويرها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

ثالثاً: اهداف البحث

تمثل هدف البحث الرئيس في تحديد إسهام البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال) في تحقيق السيادة الاستراتيجية، فضلاً عن تحديد طبيعة هذا الإسهام من حيث كونه إسهاماً إيجابياً أم سلبياً، وكذلك معرفة تباين تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

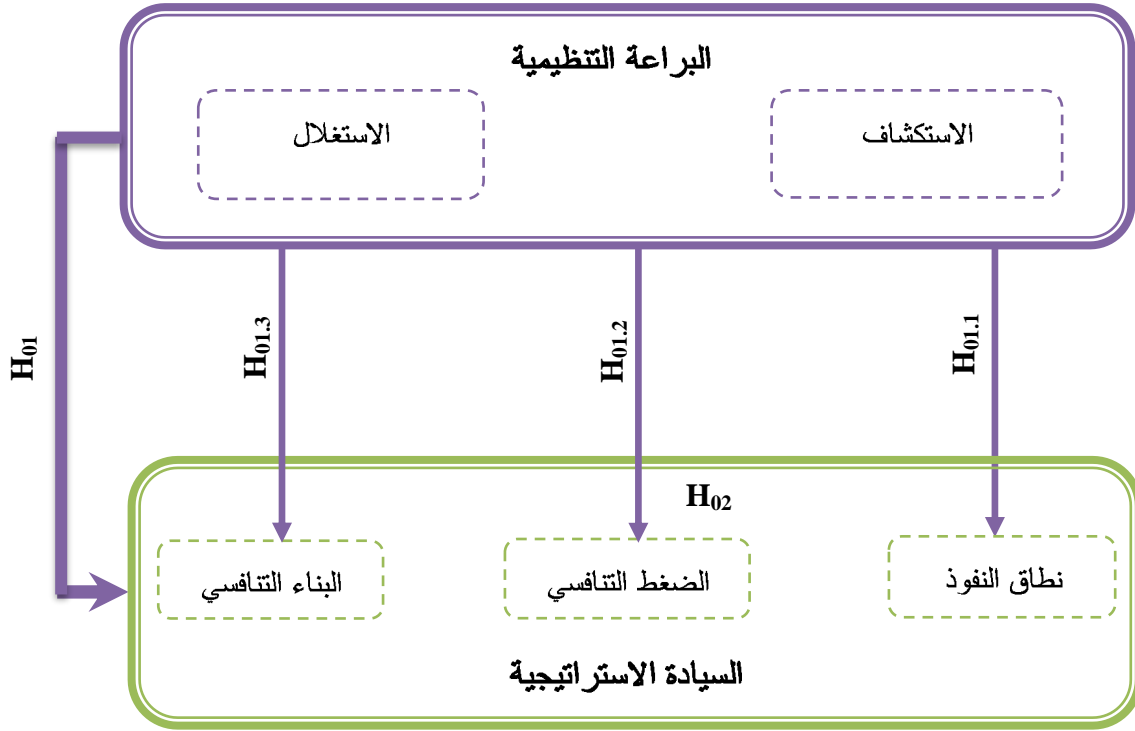
رابعاً: مخطط البحث الفرضي

تمثل مخطط البحث بكل مما يأتي:

١. المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) بأبعاده الفرعية (الاستكشاف، الاستغلال)، وتم الاستناد في تحديد الأبعاد على دراسة (Kollman & Stockmann, 2010).

٢. المتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية) بأبعادها (نطاق النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي)، وتم الاعتماد في تحديد الأبعاد على دراسة (Strikwerda, 2002)، (سلطان

والباشقالي، ٢٠١٣)، (Zee & Strikwerda, 2003)، (AL Zubi, 2017)، (الياسري وآخرون، ٢٠٢٠)، (الساجي، ٢٠٢١).



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

انطلاقاً من تساؤلات البحث ولأجل تحقيق أهدافه، يفترض الباحثين فرضيتين رئيسيتين مع ثلاث فرضيات فرعية تمثلت بالآتي:

H01: لا تأثير معنوي إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعةً في تحقيق السيادة الاستراتيجية مجتمعةً في شركة كرونجي.

وينبثق منها الفرضيات الآتية:

H01.1: لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية في بُعد نطاق النفوذ في شركة كرونجي.

H01.2: لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية في بُعد الضغط التنافسي في شركة كرونجي.

H01.3: لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية في بُعد البناء التنافسي في شركة كرونجي

H02: لا تتباين أبعاد السيادة الاستراتيجية من حيث تأثيرها بالبراعة الاستراتيجية.

سادساً: حدود البحث

تمثلت حدود البحث بالآتي:

1. الحدود المكانية: شركة كرونجي لإنتاج المشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر الطبيعية، الواقعة في محافظة كركوك العراقية.
2. الحدود الزمانية: تمثلت في الفترة الزمنية التي تم إجراء البحث فيها (٢٠٢٣/١/١) ولغاية (٢٠٢٣/٣/٢٠) والتي غطت الجانب النظري فضلاً عن العملي.
3. الحدود البشرية: عينة من العاملين بمختلف المستويات الإدارية في شركة كرونجي لإنتاج المشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر الطبيعية.

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (S.P.S.S_V25) فضلاً عن برنامج (AMOS_V25) الذي تتضمنه الحزمة الإحصائية ذاتها، وذلك بهدف إنجاز التحليلات الإحصائية والوصول الى نتائج دقيقة بما ينسجم مع أهداف البحث، ويسهم في اختبار الفرضيات التي يقوم عليها، كما تم استخدام تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) من اجل بناء وتصميم استبانة البحث وتوزيعها إلكترونياً على عينة البحث، فضلاً عن تلقي وتصنيف الاجابات على النحو المطلوب. كما ويمكن توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة بكل مما يأتي:

1. اختبار الفا كرونباخ (Cronbach Alpha): للتأكد من الثبات لفقرات أداة البحث (الاستبانة).
2. التحليل العاملي التوكيدي: للتأكد من صدق البناء للأداة (الاستبانة).
3. النمذجة البنائية: بهدف اختبار فرضيات البحث.

ثامناً: وصف ميدان البحث ومجتمعه وعينته

تمثل ميدان البحث بشركة كرونجي لإنتاج المشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر الطبيعية والألبان المحدودة، ويعود سبب اختيار ميدان البحث ممثلاً بالشركة المذكورة انفاً الى أهمية الشركة بحكم حجمها وتأثيرها في السوق العراقية، فضلاً عن كونها تُعدّ من الشركات المنافسة للمنتجات المحلية والأجنبية أيضاً، كما تُعدّ من الشركات التي تسعى دائماً الى التوسع والنمو عبر إضافة خطوط إنتاجية جديدة ومحاولة تحسين نوعية المنتجات التي تقدمها، وبالتالي

كل هذه الأسباب تجعل الميدان المختار ملائماً لخصوصية موضوعات البحث. أما فيما يتعلق بمجتمع البحث فقد تمثل بجميع العاملين في شركة كرونجي وبمختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا)، إذ تم توزيع إستبانة البحث على كل مجتمع البحث وبالمقابل تم استلام (١٨٣) استبانة مما يمثل عينة البحث. وبالاعتماد على الإجابات المستلمة، يمكن وصف عينة البحث وفق الجدول الآتي:

الجدول (١) وصف الأفراد عينة البحث

الجنس		ذكر		انثى	
١٢٢		% ٦٦,٦		% ٣٣,٤	
٤٠-٢٥		٥٥-٤١		٥٦-فأكثر	
١٠٦		٤٨		٢٩	
% ٥٨		% ٢٦,٢		% ١٥,٨	
اعدادية فما دون		دبلوم		بكالوريوس	
٤٣		٣١		١٩	
% ٢٣,٥		% ١٦,٩		% ١٠,٣	
٥		٥		٥	
% ٢,٧		% ٩,٤		% ١٠,٣	
مدة		(٢) سنة-فأقل		(٢)-(٤) سنة	
٧٨		٦٤		٤١	
% ٤٢,٦		% ٣٥		% ٢٢,٤	
الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة الدنيا	
١٤		٣٣		١٣٦	
% ٧,٧		% ١٨		% ٧٤,٣	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإستناد الى نتائج SPSS

يوضح الجدول (١)، غالبية أفراد عينة البحث من الذكور، وذلك بسبب طبيعة العمل التي تتطلب جهداً كبيراً، كما يوضح أغلب أفراد العينة يقعون من ضمن الفئة العمرية (٤٠-٢٥) مما يدل على الطبقة العاملة الشابة في المنظمة ميدان البحث، كما يوضح الجدول تمتع غالبية افراد العينة بالمؤهلات العلمية الكافية، كذلك يشير الجدول الى تنوع الخبرات الموجودة في المنظمة والمتمثلة بمدة الخدمة في العمل الوظيفي. كما يتبين ايضاً منطقياً توزيع الاستبانات على العينة إذ ان النسبة الأكبر كانت للإدارة الدنيا التي تمثل الفئة الأكثر عدداً في المنظمة.

تاسعاً: منهج البحث وأساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثين المنهج (الوصفي التحليلي) في إجراء البحث لملائمته بحث وتفسير الظواهر السلوكية والاجتماعية، والتعبير عنها كمياً للخروج باستنتاجات تعكس الواقع الحالي للمنظمة المبحوثة،

أما طرائق جمع البيانات، فيمكن تبيانها بالآتي:

١. الجانب النظري: تم الاطلاع والاستفادة من العديد من المصادر العربية والأجنبية المتمثلة بالرسائل والأطاريح الجامعية، وكذلك البحوث المنشورة، فضلاً عن الكتب التي تناولت موضوعات البحث، كما تم الاستفادة مما هو متاح على شبكة الـ (Internet).

٢. الجانب الميداني:

أ. الزيارات الميدانية: قام الباحثين بإجراء زيارة ميدانية للمنظمة ميدان البحث، وذلك للوقوف على المتغيرات المبحوثة، ولتحديد المشكلة البحثية، وما الحلول الممكنة لحل المشكلة.
 ب. استمارة الاستبانة: تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بهدف الحصول على بيانات الجانب الميداني، إذ تمت الاستفادة في تصميمها من المقاييس التي وفرتها الادييات ذات الصلة بمتغيرات البحث، مع إجراء بعض التعديلات عليها لتواكب متطلبات البحث، وتعزز دقة نتائجه، ويوضح الجدول (٢) محتويات الاستبانة:

الجدول (٢) وصف استمارة الاستبانة

الرمز	المصدر	ارقام الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
X1_X5	(Kollman & Stockmann, 2010)	1-5	الاستكشاف	البراعة التنظيمية
X6_10		6-10	الاستغلال	
X11-X15	((Strikwerda, 2002))، (سلطان والباشقالي،	11-15	نطاق النفوذ	السيادة الاستراتيجية
X16-X20		16-20	الضغط التنافسي	

X21-X25	(Zee & ،(٢٠١٣ ،Strikwerda,2003) ،(AL Zubi, 2017) ،(الياسري وآخرون، ،(٢٠٢٠)، (الساجي، ٢٠٢١)	21-25	البناء التنافسي	
---------	---	-------	-----------------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ث. اختبار استمارة الاستبانة: أعتد الباحثين على معامل (كرونباخ الفا) وذلك للتحقق من ثبات الاستبانة، وذلك عبر توزيع الاستبانة على عينة أولية تمثلت بـ(٣٠) فرداً من المجتمع المبحوث، إذ ظهرت قيمة معامل (كرونباخ الفا) (0.890) على المستوى الإجمالي لكلا متغيري البحث، وتعد هذه القيمة واقعة ضمن مستوى القبول كونها أكبر من القيمة المقبولة للبحوث الإدارية(0.60) (Naor, M., et al, 2010: 199).

المبحث الثاني: الاطار النظري

البراعة التنظيمية

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية

تمتد جذور البراعة الى عام ١٩٧٦ لطلب التوازن بين الاستكشاف والاستغلال (Abotaleb & Elnagar, ٢٠٢٢، ٨). ولأهمية البراعة التنظيمية فقد زادت الأبحاث المتعلقة بها، حيث تناول الباحثين هذا المفهوم بطرق عديدة، ومن زوايا مختلفة، فمنهم تناول الباحثين البراعة التنظيمية على المستوى التنظيمي ككل، والآخر منهم تناوله على مستوى وحدة الأعمال بالمنظمة، ومنهم تناولوه على المستوى الفردي سواء للمدربين أو الأفراد، وهنا قد تم التركيز والتأكيد على البراعة في إطار قدرة المنظمات على متابعة المستويات العالية للاستغلال والاستكشاف على نحو مستمر ومتزامن لتحقيق أنسب مستوى متوازن بين الاثنين (Cao et al, ٢٠٠٩، ٧٨٢).

وتم تعريف البراعة على أنها القدرة على متابعة كل من الابتكار التدريجي والمتقطع في نفس الوقت، أي قدرة المنظمة على القيام بأمرين في وقت واحد (O'Reilly & Tushman, ٢٠١٣، ٣٢٤. ويرى (Wan et al, ٢٠١٧، ١٨) على أنها تمنح المنظمة بإمكانية الوصول الموارد

والقدرات من المنظمات ذات الصلة، مع امكانية دمج الموارد الخارجية. وبين (Severgnini et al، ٢٠١٨، ٥) قدرة المنظمة على التكامل والبناء وإعادة تشكيل القدرات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة وفي الوقت المناسب. . وقد اتفق (Liu et al، ٢٠١٩، ٢) مقدره المنظمة على استغلال التقنيات والأسواق الناشئة التي تؤكد على الكفاءة والتحكم واستكشاف التقنيات، واسواق جديدة يتم فيه التركيز على المرونة والاستقلالية والتجريب. وقد اتفق مع هذا الرأي (Katou et al، ٢٠٢٠، ١) قدرة المنظمات على إدارة المتطلبات الحالية للعمل بكفاءة عالية وفي نفس الوقت التكيف مع احتياجات العمل بمرونة بسبب التغيرات البيئية المستقبلية. وعرفت على أنها استراتيجية تعمل على خلق التوازن بين التناقضات المحتملة لأنواع المختلفة من توقع اصحاب المصلحة في المنظمات (طه، ٢٠٢١، ١١٦). وهي وسيلة من الوسائل تساعد على استكشاف القدرات الدينامية لدى القادة واستغلالها في تحقيق اهداف المنظمة (Al-Jaraiyda، ٢٠٢١، ٧). واكد (Kelnagar، ٢٠٢٢، ٩٦) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التوافق والمرونة في نفس السياق والوقت. ويرى الباحثين على أنها القدرة التي تساعد المنظمة على اكتساب المهارات والمعرفة من البيئة الخارجية، وإعادة استغلال المعرفة الموجودة وصقلها لتحقيق اداء افضل.

ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية

يقترح كلا من (OReilly& Tushman، ٢٠١٣، ٣٢٦) ثلاثة مزايا للبراعة التنظيمية:

- ١- البراعة ترتبط بشكل إيجابي بأداء المنظمة
- ٢- تكون البراعة التنظيمية أكثر فائدة في ظروف عدم التأكد البيئي، والموارد الغير المتاحة والكافية والتي غالباً ما تكون مع المنظمات الأكبر.
- ٣- وسيلة فعالة للاستكشاف والاستغلال للفرص، مع حدوث التغييرات على مدى فترات طويلة، لضمان استخدام الموارد والقدرات.

ويرى (Wan et al، ٢٠١٧، ٣) يمكن للمنظمات القادرة على تحقيق التوازن الديناميكي بين الاستكشاف والاستغلال البقاء على قيد الحياة والازدهار على المدى القصير والمدى الطويل من خلال البراعة التنظيمية. كما تعد البراعة التنظيمية الأداة المناسبة لدمج الأفكار في أبحاث استراتيجيات المنظمة. ومن خلال البراعة يتم تعزيز الموارد والقدرات الحالية بما يتماشى مع المتغيرات البيئية. وتنبثق أهمية البراعة التنظيمية كونها تؤثر بشكل مباشر في أداء المنظمات والافراد العاملين فيها، إذ أن المنظمة التي لها القدرة على استكشاف واستغلال

الفرص يمكنها من تطوير خدمات وسلع جديدة يجعلها في مكانة تنافسية ورائدة بين المنظمات بسبب اكتساب المرونة اللازمة للتكيف مع الفرص والتحديات في وقت واحد (Al-Jaraiyda, 2021, 15).

ثالثاً: أبعاد البراعة التنظيمية

تصنف البراعة التنظيمية على بُعدين متعامدين ومتكاملين يشيران إلى كلاً من السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية (Kollman & Stockmann, 2010, 155). حيث يُعد الاستغلال والاستكشاف بمثابة إجراءات روتينية (Beck et al, 2008, 413). أو انواع الابتكار (Chermack et al, 2010, 140). أو مهمة للتعلم التنظيمي (Kang & Snell, 2009, 67). والتوجه الاستراتيجي وعمل الفريق للمنظمة (Han, 2007, 44). ولأغراض الدراسة الحالية يتفق الباحثان مع وجهات النظر Kollman & Stockman باتجاه بعدي الاستغلال والاستكشاف كبُعدين رئيسيين للبراعة التنظيمية وعلى النحو الآتي :

١- الاستغلال

يشير إلى توظيف الامكانيات الحالية واشباع حاجات العاملين والمنظمة ككل، ويؤدي الاستغلال إلى الايداع التدريجي لتلبية حاجات المنظمة من خلال تصميم الوظائف والقنوات الجديدة (Al-Salanti, 2015). وهو الابتكارات المتزايدة في المنتجات والعمليات الحالية أو المقدرات، وذلك لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين، ويعني هذا استخدام وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية (Ketkar & Puri, 2017, 171). وأشار (Smith, 2017) ان الاستغلال يرتبط بالكفاءة والتطوير والتحسين في إنتاج المنتجات وزيادة الرقابة وإضفاء الطابع الرسمي، كما ان الاستغلال يعمل على زيادة اقتصاديات الحجم في الاسواق الحالية، وتوسيع الخدمات المقدمة للزبائن الحاليين، ومن ثم تخفيض تكاليف العمليات الداخلية للمنظمة. ووفق منظور التعلم التنظيمي، فإن الاستغلال يستحوذ على أنشطة الكفاءة والإنتاج والاختيار والتنفيذ (Popadiuk et al, 2018, 642).

أن المنظمات التي تتبع أنشطة استغلالية تصقل قدراتها وتستخدم المعرفة الحالية وتركز على الأنشطة الحالية في مجالات المنظمة القائمة، وفي النهاية الأنشطة الاستغلالية موثوقة في الخبرة عبر صقل المعرفة وإعادة استغلالها (Schnellbacher et al, 2019, 444).

٢- الاستكشاف

يشير إلى البحث والكشف عن الفرص الجديدة من خلال اجراء التغييرات الجذرية من خلال ادخال العمليات الجديدة التي تقوم على اساس البحث والتطوير وتحمل المخاطر (Al-Najar، ٢٠١٥). أشار (Dymyd، ٢٠١٦، ٦٦) اليه على انه معرفة وكفاءات وتقنيات ومنتجات جديدة، هدفها تجربة الفرص المتاحة والاختيار من بين البدائل، وقد ينتج من هذا النشاط ظهور اسواق جديدة وزبائن جدد وتقنية جديدة أو إنتاج منتج جديد، وبالرغم من ذلك قد تكون العوائد من الاستكشاف غير مؤكدة وبصعب التنبؤ بها. ويرى (Hughes، ٢٠١٨) أن الاستكشاف هو البحث والتجربة الناتجة من التطبيق اللامركزي، وثقافة المنظمات التي تتمتع بحرية التفكير، والعمليات الأقل رسمية، وابتكار المنظمة لمنتجات جديدة، والبحث عن عملاء جدد في الاسواق الجديدة. وفي نفس السياق يؤكد (Schnellbacher et al، ٢٠١٩، ٤٤٤) هو الابتعاد عن المعرفة الحالية الموجودة داخل المنظمة في الأنشطة الاستكشافية والبحث عن المعرفة الجديدة التي تم إنشاؤها بهدف تطوير لتقنيات أو أسواق جديدة او كفاءات جديدة تعمل على التدفق النقدي للمنظمة على المدى البعيد.

المبحث الثاني

السيادة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم السيادة الإستراتيجية

الأصل اللغوي لكلمة السيادة باللغة الانكليزية (Supremacy)، جرى اشتقاقها من الكلمة اللاتينية (Supremus)، وتعنى أعلى مراتب النفوذ والسلطة (Acquiescence، ٢٠١٢). أن أول من استخدم مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال إدارة الاعمال هو (Richard D'Arèni)، إذ يرى أن الفوز بالمنافسة في الاسواق والتي لا تعكس ابراز المساحة الخاصة به فقط، وانما للتأثير في الموقع والمناورة، إذ أن هذه القوة تعطي القدرة لتحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى، فهي القوة التي تسمى (السيادة الاستراتيجية). وعرفها (Goeltz، ٢٠١٤، ١٦) على أنها مجموعة من العمليات المعقدة في تحقيق امتداد جغرافي وتكنولوجي ومعلوماتي، وطريقة لتنظيم النشاطات الكمية. ويعبر كلا عن (Alzoubi & Khafajy، ٢٠١٥، ٢٢) السيادة الاستراتيجية هي عملية ربط حوكمة المنظمة مع قدرتها على تحقيق الربحية المستدامة والتي تحقق بدورها ارباح للمساهمين وتعزيز قيمة المنظمة. وبين (الشريفي، ٢٠١٧،

١٣٦) على أنها الفضاء التنافسي التي يتم فرضها من قبل المنظمة لاحتواء المنافسين والتفاعل معهم على نحو استباقي، وذلك من أجل الحفاظ على ميزان القوى لصالح المنظمة داخل بيئة الصناعة، والاستمرار في إعادة اختراق حقائق استراتيجية جديدة للهيمنة على قلوب وعقول وأرواح الزبائن ضمن قطاع التنافسي الخاص بها. وفي نفس الاتجاه عرفها (الباشقالي، ٢٠١٩، ١٢٧) المكانة المهيمنة للمنظمة في الاسواق، ويتحقق ذلك من خلال صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن للمنظمة من تحديد مجال المنافسة، والسيطرة عليها بوضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية. واكد (الساجي، ٢٠٢١، ٧٠) على ان السيادة الاستراتيجية القدرة التي تتمتع بها المنظمة وتمكنها من رسم نطاق نفوذها في الاسواق وإدراك متطلبات ورغبات الزبائن، والاستيلاء عليهم في هذه الاسواق والسيطرة على مضامين المنافسة. وفي ضوء ما تم عرضه من مفاهيم تبين ان الباحثين ركزوا على النواحي الآتية:

١- السيادة الاستراتيجية هي القوة والقدرة على تغيير اللعبة من خلال تكوين واقع اجتماعي جديد للتأثير على سلوك المنافسين (DAveni, Robert).

٢- شبكة من القرارات في البيئة غير المضطربة، ومزيج من النظام العالمي الجديد عبر بناء مزايا جديدة (Kotze, Hao chen, DAvine, Garzia).

٣- إن السيادة الاستراتيجية تمثل القوة الاقتصادية والتكنولوجية لرسم هياكل نفوذ جغرافية للمنطقة وهي: مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي والمعلوماتي وذلك لتنظيم النشاطات الكمية والنوعية (Meyer, Strikwerda, Goetz).

٤- السيادة الاستراتيجية تؤثر على سلوك المنافسين من أجل توزيع وتدفق وتوجيه الموارد والزبائن نحو تحقيق التوازن مع القوى الكبرى داخل بيئة الصناعة.

ثانياً: أهمية السيادة الاستراتيجية و خصائص تحقيق السيادة الاستراتيجية

١- أهمية السيادة الاستراتيجية:

تبرز الأهمية للسيادة الاستراتيجية من خلال قيام المنظمة بالتحليل البيئي للسوق التنافسية التي تعد من أساسيات تطوير وصياغة الاستراتيجية، وكذلك تعمل الصياغة الاستراتيجية على تحليل العوامل والقوى التي تشكل المنافسة التي ستعمل معها المنظمة (Giannakopoulos et al، ٢٠١٧، ٣٤١). ويبين (الساجي، ٢٠٢١، ٧٤) للسيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة عبر الفوائد التي تحققها المنظمات من خلال قدرتها على تقليل أو تغيير سلوك المنافسون على النحو الذي يخدم المنظمة، فضلاً على القدرة على خوض المنافسة في اسواق واسعة والذي يعد مصدراً من

مصادر التهديد بالنسبة الى المنظمة التي تفتقر الى السيادة الاستراتيجية ضمن بيئة اعمال المنظمة، وايضا تقليل النتائج الحاصلة جراء التنافس الضطرب. ويرى الباحثين تبرز اهمية السيادة من خلال التأثير على تطورات المنافسين مع خلق علاقات تعاونية وتحقيق الاستقرار في البيئة عبر حواجز دخول منافسين جدد للصناعة.

٢- خصائص تحقيق السيادة الاستراتيجية:

المنظمات العالمية اليوم تحاول التركيز على الموارد وتوليد الأفكار الجديدة من المنتجات في الأسواق عبر ثلاثة خصائص تحقيق السيادة الاستراتيجية على منافسيها (الساجي، ٢٠٢١، ٧٥).

أ- مدة من الخصوصية أو التفرد في الأسواق، عندها يكون المنتج الفريد في السوق الذي تتفرد به المنظمة لمدة معينة.

ب- القدرة على فرض أسعار تنافسية في مدة التفرد في الأسواق، إذ يمكنها الحصول على أسعار متميزة بدلاً من المساومة بالمنتجات وصولاً الى السعر المناسب لها مقارنة مع المنظمات.

ت- القدرة على بناء الحواجز، لأن السماح للمنظمة ببناء الحواجز يجعل من الصعب على المنافسين الاختراق ويسهل الدخول في اللعبة التنافسية.

ثالثاً: أبعاد السيادة الاستراتيجية

يتفق الباحثين أمثال (DAreni, 2001) (Strikwerda, ٢٠٠٢)، (الموسوي، ٢٠١٤)، (سلطان والباشقالي، ٢٠١٣)، (Zee & Strikwerda, 2003) (AL Zubi, ٢٠١٧)، (الشبلي، ٢٠١٩)، (الياسري وآخرون، ٢٠٢٠)، (الساجي، ٢٠٢١). على أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة للسيادة الاستراتيجية، وهي التي سوف يتبناها الباحثين وعلى النحو الآتي:

١- نطاق النفوذ (The Sphere of Influence) يمثل نطاق النفوذ قلب السيادة الاستراتيجية، إذ أنه ليس مجرد منصة للمبادرات الهجومية أو الدفاعية للمنظمة، بل هو الأساس الذي تبني عليه المنظمات القوة السوقية لتتفوق بها على منافسيها حتى تتمكن من المناورة بحرية دون خوف من ردة فعل انتقام المنافسين (Strikwerda, ٢٠٠٢، ١٢). ويشير (الموسوي، ٢٠١٤، ٩٥) إلى أن نطاق النفوذ يوفر سياق عمل لتفحص الهدف الاستراتيجي لمحفظه المنظمات من أجل الاستراتيجية التنافسية. ويرى (Rothaermal, ٢٠١٧، ٨) يتمثل نطاق النفوذ بالتركيز على

الأسواق الأساسية الذي تعمل فيه المنظمة، وتسطيع في هذه الأسواق قيادة القيمة السوقية، وبالتالي القدرة على معرفة توقعات الزبائن وتحركات المنافسون فيما يتعلق بالجودة والسعر والاداء والتي تعد أدوات المقارنة المرجعية للمنافسين الآخرين. وحسب نظرة (باشقالي، ٢٠١٩، ١٤٠) حتى يكون النطاق فاعلاً ينبغي أن يحتوي على قاعدة من القوة المضمونة واسواق يمكن استخدامها بوصفها نقطة بداية للانطلاق، وينبغي ان تستثمر في الاسواق الاخرى التي تستخدم للدفاع عن المصالح الجوهرية، وينبغي على المنظمة بناء نطاق النفوذ لكي تحمي مناطقها التي تعمل فيها لأضعاف المنافسين. وكما أشار (الساجي، ٢٠٢١، ٨٥) يتأثر نطاق النفوذ بأربعة عناصر للحفاظ على قواعد اللعبة أو تغييرها ضمن المجال التنافسي الذي تعمل فيه المنظمة، وهذه العناصر هي (المناطق المتأثرة بالقوة، المناطق التي تتأثر بالفكرة والقوة، فراغات القوة، المناطق التي تتأثر بالفكر).

٢- الضغط التنافسي (Competitor Compression) يتألف الضغط التنافسي من حركة تنافسية موجهة خارجياً ومحددة وقابلة للملاحظة من قبل المنظمات المتنافسة لتعزيز المكانة التنافسية النسبية. وينتج عن هذه التحركات التفاعل التنافسي حيث تأخذ كل منظمة جميع الإجراءات التنافسية في السوق بنظر الاعتبار (Zucchini & Kretschmer، ٢٠١١، ٤). ويرى (Zee & Strikwerda، ٢٠٠٣، ١٧) تفكر المنظمة في التنافس عبر الضغط على المناطق المختارة من نطاق نفوذ المنظمات المتنافسة الأخرى. واكد (DAveni، ٢٠٠١، ٥٩) وأتفق معه (الشريفي، ٢٠١٧، ١٥٥) و (باشقالي ، ٢٠١٩ ، ١٤٥) و (الساجي ، ٢٠٢١ ، ٨٥) على أن الضغط التنافسي يتصف بأربعة أنماط عامة، حيث يتم الضغط على النطاق لاحتواء نمو المنظمة المنافسة أو لتقليص حدودها تدريجياً، أو تجريدتها من اهتماماتها الحيوية وغيرها من المناطق الحرجة، وهذه الانماط الاربعة للضغط التنافسي هي (إدارة الاحتواء، التقليص التدريجي، التجريد المتسلسل، إسقاط الدومينو).

٣- التشكيل (البناء) التنافسي (Competitive Configuration) يتمثل التشكيل التنافسي في وضع الخريطة للضغط التنافسي بين جميع الاطراف وذلك من اجل تحديد الاطراف التي تحتل مواقع اكثر قوة (Zee & Strikwerda، ٢٠٠٣، ١٧). ويرى (باشقالي، ٢٠١٩، ١٥٢) التشكيل التنافسي يتضمن قيام المنظمات المتفوقة في الاسواق في بناء هيكل تنافسي جديد خاص بها من خلال الحصول على القوة التنافسية للمنظمات الاخرى المتفوقة الموجودة ضمن الساحة التنافسية للمنظمات مع المحافظة على السيادة في السوق. وفي نفس السياق يبين (AL-Zubi،

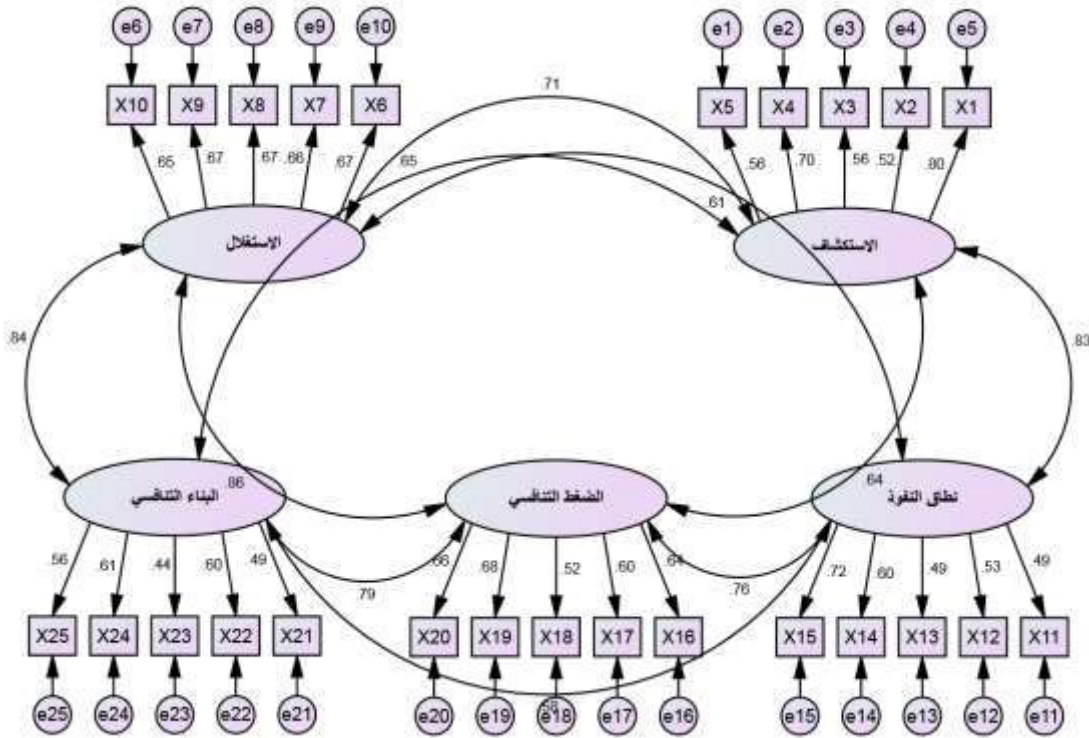
٢٠١٧، ١٢٤٢) يتم تحليل المنافسين للمنظمة من خلال التشكيل التنافسي، إذ أن بيئة المنافسة هي الجزء الأخير من البيئة الخارجية التي تتطلب الدراسة وتسلط الضوء عليها، كما ويركز تحليل المنافسين على كل منظمة تتنافس مع منظمة أخرى بشكل مباشر. ويوضح (الساجي، ٢٠٢١، ٩١) أن التشكيل التنافسي هو مجموعة استراتيجيات التشكيل التنافسي فعلى سبيل المثال (استراتيجيات التقسيم والتفكيك، استراتيجيات التنسيق، استراتيجيات التوازن) للتأثير على التشكيل التنافسي الحالي وكذلك على عملية تشكيل الهيكل التنافسي، وهذا يضمن للمنظمة مكانة استراتيجية قوية بين المنافسين.

المبحث الثالث

الإطار الميداني

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي: بهدف التحقق من الصدق البنائي لأداة البحث (الاستبانة) تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي الذي تتلخص إجراءاته في تحديد أنموذج البحث الافتراضي بمتغيراته الكامنة (المتغير المستقل والمتغير المعتمد وأبعادهما)، فضلاً عن المتغيرات المشاهدة (أسئلة الاستبانة)، ومن ثم التأكد من صدق تمثيل المتغيرات المشاهدة للمتغيرات الكامنة، فضلاً عن فحص جودة مطابقة الأنموذج المفترض مع بيانات عينة البحث بالاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة، فعندما يحقق الأنموذج الافتراضي للبحث حدود القبول يمكن حينئذٍ الحكم على الصدق البنائي لأداة البحث.

بالتطبيق على بيانات عينة البحث، فقد ظهرت النتائج كما موضحة في الشكل (٢) الآتي:



الشكل (٢) التحليل العاملي التوكيدي (قبل التعديل)

يتبين من خلال الشكل (٢) أن غالبية قيم التشبعات (الأرقام الموجودة على الأسهم ذات الرأس الواحد) كانت أكبر من (٠.٥٠) عدا مؤشري القياس (X11, X13, X21, X23)، مما يستلزم حذفها من النموذج. أما بما يتعلق بمؤشرات جودة المطابقة وحدودها المقبولة بحسب (Cheng, 2011) (Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003)، فقد ظهرت كما يوضحها الجدول (٣) الآتي:

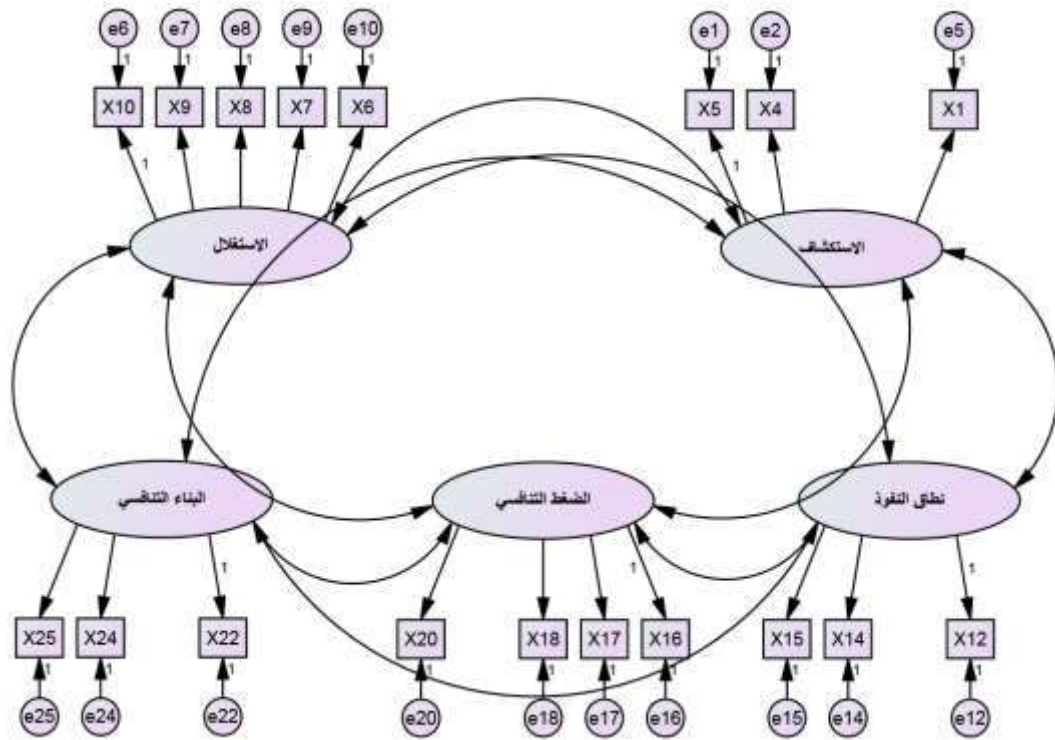
الجدول (٣) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي (قبل التعديل)

النتيجة	حدود القبول	القيمة	المؤشر
غير مطابق	GFI > 0.90	0.837	GFI
مطابق	RMR < 0.05	0.037	RMR
مطابق	RMSEA < 0.08	0.061	RMSEA
غير مطابق	AGFI > 0.85	0.801	AGFI
غير مطابق	TLI > 0.90_0.95	0.862	TLI

غير مطابق	CFI > 0.90_0.95	0.878	CFI
غير مطابق	IFI > 0.90_0.95	0.881	IFI
مطابق	CMIN/DF < 2 < 1	1.667	CMIN/DF

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج AMOS, V25

يتضح من الجدول (٣)، ظهور غالبية مؤشرات جودة المطابقة دون حدود القبول، الأمر الذي يحتم القيام بتعديل النموذج بالاستناد الى ما يوفره برنامج (AMOS, V25) من مؤشرات تعديل (Modification Indices: M.I.) لتقليل التباين بين كل من الأنموذج المفترض والأنموذج الممثل لبيانات العينة موضوع البحث. إذ تمثلت عمليات التعديل بحذف المؤشرات (X2) من بُعد الاستكشاف بسبب ترابط خطأ القياس مع بُعد الضغط التنافسي إذ بلغت قيمة الارتباط (٤ ١)، كذلك الحال مع المؤشر (X3) الذي تم حذفه أيضاً بسبب ترابطه مع خطأ القياس للمؤشر (X9) بقيمة (10)، والمؤشر (X9) كذلك من بُعد الاستغلال بسبب ترابطه مع المؤشر (X19) بقيمة (12) مما فضل حذفه، والمؤشرات (X11, X13) من بُعد نطاق النفوذ بسبب ضعف التشبع على المتغير الكامن، وكذلك تم حذف المؤشر (X19) من بُعد الضغط التنافسي بسبب ترابطه مع خطأ القياس لبُعد الاستغلال، أما بُعد (البناء التنافسي) فقد تم أستبعاد المؤشرات (X21, X23) منه بسبب ضعف التشبع. والشكل (٣) يوضح الأنموذج النهائي لمقياس البحث.



الشكل (٣) التحليل العاملي التوكيدي (بعد التعديل)

أما فيما يتعلق بمؤشرات جودة المطابقة، يبين الجدول (٤) أنها قد تحسنت بنحو كبير وانتقلت من وضع عدم التطابق مع حدود القبول الى وضع التطابق:

الجدول (٤) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي (قبل التعديل)

النتيجة	حدود القبول	القيمة	المؤشر
مطابق	GFI > 0.90	0.913	GFI
مطابق	RMR < 0.05	0.028	RMR
مطابق	RMSEA < 0.08	0.035	RMSEA
مطابق	AGFI > 0.85	0.882	AGFI
مطابق	TLI > 0.90_0.95	0.965	TLI
مطابق	CFI > 0.90_0.95	0.972	CFI
مطابق	IFI > 0.90_0.95	0.973	IFI
مطابق	CMIN/DF < 2 < 1	1.222	CMIN/DF

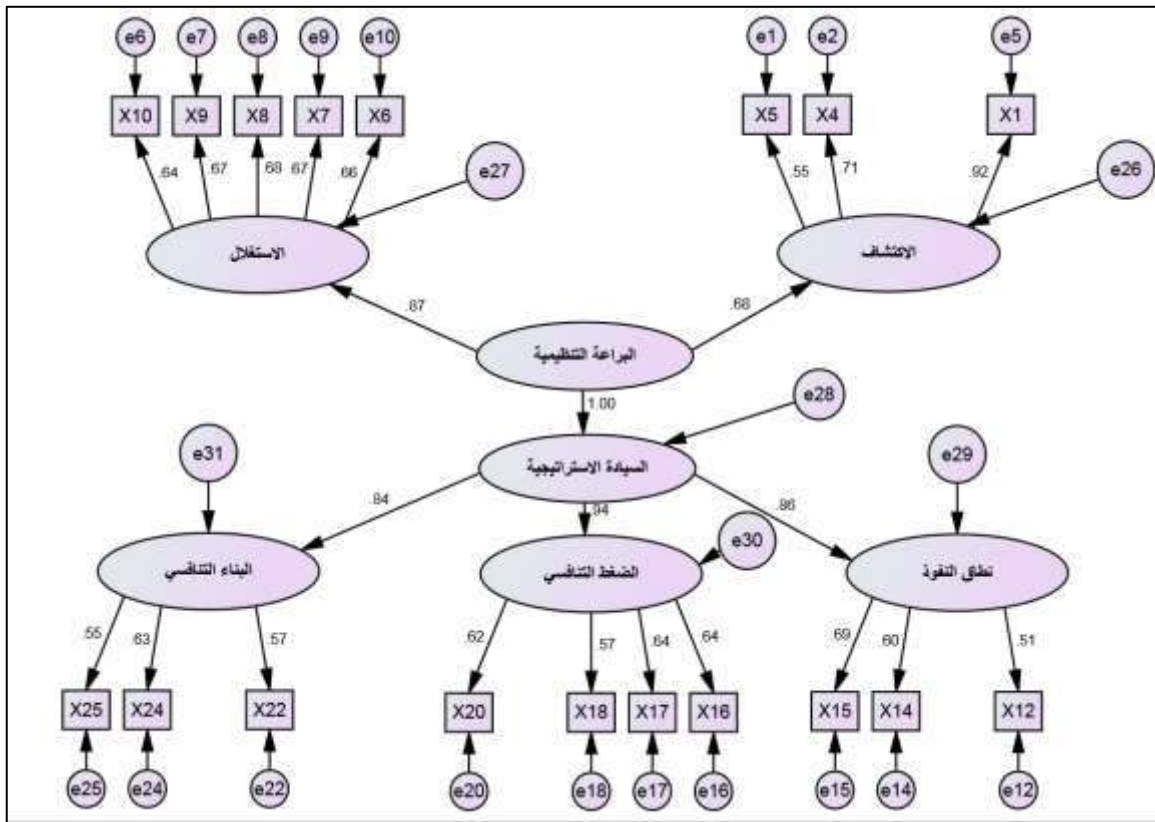
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج AMOS, V25

بعد التأكد من وقوع جميع مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي ضمن الحدود المقبولة، أصبح من الممكن الانتقال لمرحلة اختبار الفرضيات بحسب نمذجة المعادلة البنائية.

ثانياً: اختبار الفرضيات

من مميزات برنامج (AMOS) قدرته على اختبار أكثر من فرضية واحدة بخطوة واحدة، فضلاً عن عرض نتائج الاختبار على نحو بنائي يبين العلاقات المختبرة، وكالاتي:
الفرضية الرئيسة الأولى:

يوضح الشكل (٤)، والجدول (٥) الآتيين نتائج اختبار الفرضية الرئيسة:



الشكل (٤) نمذجة المعادلة البنائية لأثر البراعة التنظيمية مجتمعةً في السيادة الاستراتيجية مجتمعةً

الجدول (٥) تحليل الانحدار البسيط لأثر البراعة التنظيمية مجتمعةً في السيادة الاستراتيجية مجتمعةً

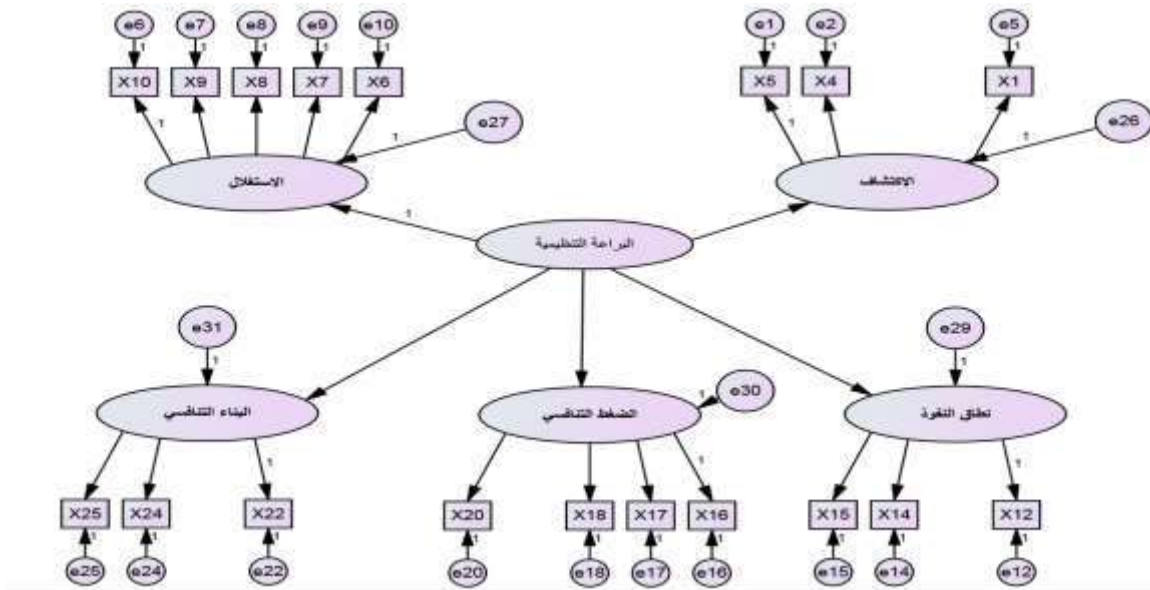
SRW	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
1.000	***	4.773	0.154	0.733	السيادة الاستراتيجية	---->	البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS, V25

يبين كل من الشكل (٤) والجدول (٥) وجود أثر معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في السيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) (0.733)، كما ظهرت قيمة معامل الانحدار المعياري (1.000) معنوية إيجابية وذلك بدلالة ((C.R.)) التي ظهرت بقيمة (4.773) أعلى من القيمة المعيارية البالغة (1.96) دلالة على معنويتها، وتعزز ذلك قيمة (P) التي ظهرت معنوية اصغر بكثير من (0.005). بناءً على ذلك سيتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر معنوي ايجابي للبراعة التنظيمية مجتمعة في السيادة الاستراتيجية مجتمعة".

الفرضيات الفرعية:

يوضح كل من الشكل (٥)، فضلاً عن الجدول (٦) نتائج إختبار الفرضيات الفرعية:



الشكل (٥) نمذجة المعادلة البنائية لأثر البراعة التنظيمية مجتمعة في السيادة الاستراتيجية منفردة

الجدول (٦) تحليل الانحدار البسيط لأثر البراعة التنظيمية مجتمعةً في السيادة الاستراتيجية منفردةً

SRW	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
.941	***	5.928	.184	1.090	نطاق النفوذ	<---	البراعة التنظيمية
.862	***	5.072	.128	0.649	الضغط التنافسي	<---	
.840	***	5.399	.136	0.733	البناء التنافسي	<---	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS, V25

يبين الشكل (٥) والجدول (٦) وجود علاقة أثر معنوية ايجابية للبراعة التنظيمية في بُعد نطاق النفوذ، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) (١.٠٩٠)، أما المعياري (SRW) فقد بلغت قيمته (0.941)، إذ أنها قيم معنوية وذلك بدلالة قيمة (C.R.) التي ظهرت (٥.٩٢٨) أكبر من القيمة المعيارية (1.96) مما يدل على معنويتها، ويعزز ذلك قيمة (P) التي ظهرت معنوية أيضاً بقيمة (***)، وعليه سترفض فرضية العدم وتُقبل بديلتها التي تنص على "يوجد أثر معنوي ايجابي للبراعة التنظيمية في بُعد نطاق النفوذ".

أما بما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية، يتبين كذلك وجود أثر معنوي ايجابي للبراعة التنظيمية في بُعد الضغط التنافسي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (٠.٦٤٩)، أما المعياري فقد بلغت قيمته (0.862)، وهي قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) البالغة (5.072) أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) دلالة على معنويتها، ويعزز ذلك قيمة (P) بظهورها بقيمة (***)، وعليه سيتم رفض فرضية العدم وقبول بديلتها التي تنص على "يوجد أثر معنوي ايجابي للبراعة التنظيمية في بُعد الضغط التنافسي".

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة، يتضح كذلك وجود أثر معنوي ايجابي للبراعة التنظيمية في بُعد البناء التنافسي، فقد ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) (٠.٧٣٣) والمعيارية (SRW) بقيمة (0.840)، وهي قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) التي بلغت (٥.٣٩٩) أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) مما يدل على معنويتها، وتعزز المعنوية كذلك قيمة (P) بظهورها بقيمة (***) أصغر بكثير من (0.05). وعليه سترفض الفرضية

العدمية وتُقبل بديلتها التي تنص على "يوجد أثر معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية في بُعد البناء التنافسي".

الفرضية الرئيسة الثانية:

لغرض تحديد تباين تأثير أبعاد السيادة الاستراتيجية بالبراعة التنظيمية، تم الاعتماد لتحديد ترتيب قيم تأثير الأبعاد على قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW)، وكما يوضح ذلك الجدول (٧) الآتي:

الجدول (٧) تسلسل قيم تأثير أبعاد السيادة الاستراتيجية بالبراعة التنظيمية

تسلسل قيمة التأثير	البعد	معامل الانحدار المعياري ((SRW)
الأول	نطاق النفوذ	.941
الثاني	الضغط التنافسي	.862
الثالث	البناء التنافسي	.840

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج برنامج AMOS

يبين الجدول (٧) أن أكثر أبعاد السيادة الاستراتيجية تأثيراً من البراعة التنظيمية هو بُعد (نطاق النفوذ) بمعامل إنحدار معياري (.941)، ثم بُعد (الضغط التنافسي) بمعامل انحدار (.862)، ويليه أخيراً بُعد (البناء التنافسي). وعليه سترفض الفرضية الرئيسة الثانية وتُقبل بديلتها التي تنص على "تتباين أبعاد السيادة الاستراتيجية من حيث تأثيرها بالبراعة التنظيمية".

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. توضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي بأنه يمكن الاستناد على مقياس البحث المتمثل باستمارة الاستبانة وذلك بعد إجراء التعديلات عليها لتعزيز جوانب الدقة في نتائجها، وذلك بعد بلوغ المقياس حدود القبول للمؤشرات الخاصة بجودة المطابقة، مما يدل على حُسن الاختيار من قبل الباحثين للمؤشرات الممثلة لكل بُعد من أبعاد البحث.
2. تؤثر البراعة التنظيمية بأبعادها مجتمعةً في تحقيق السيادة الاستراتيجية، ويمكن تفسير ذلك وبالتطبيق على ميدان البحث فإن ما تستكشفه المنظمة وما تستغله من الفرص المتاحة في السوق العراقية ينعكس في تقدمها على بقية منافسيها على النحو الذي يحقق لها السيادة الاستراتيجية.

٣. محاولة المنظمة ميدان البحث على نحو دائم قراءة المؤشرات البيئية لاستكشاف الفرص المتاحة عبر ردود فعل الزبائن على منتجاتها ومحاولة استكشاف ما يمكن أن يقدم قيمة إضافية للزبائن على نحو غير متوقع يساعد المنظمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في السوق العراقية.
٤. سرعة المنظمة ميدان البحث في استغلال الفرص المكتشفة ومحاولة حشد إمكانياتها لتحقيق الاستغلال الأمثل يساعدها على أن تكون المتحرك الأول وبالتالي المسيطر الأكبر على الفرص المتاحة، وهذا يظهر عبر استمرارية المنظمة بأضافة خطوط إنتاجية ثلاث تطلعات زبائنها.
٥. أكثر أبعاد السيادة الاستراتيجية تأثراً بالبراعة التنظيمية هو بعد نطاق النفوذ، مما يدل على أن تركيز المنظمة ميدان البحث على مجموعة منتجات وأسواق يكون أكثر نجاحاً لتحقيق السيادة الاستراتيجية إذا ما أعتمد على البراعة التنظيمية من حيث الاستكشاف والاستغلال الأمثل للفرص.

ثانياً: التوصيات

- ١- العمل على تطبيق مقياس البحث في ميادين أخرى على النحو الذي يعزز نجاح المقياس ودقته في قياس المتغيرات المبحوثة.
- ٢- تعزيز الجوانب الداعمة للبراعة التنظيمية عبر العمل على الاستفادة من تجارب المنظمات الرائدة في المجال، فضلاً عن دراسة مضامين الفكر الإداري الخاصة بتحقيق الفهم الواسع للبراعة التنظيمية.
- ٣- تعزيز الجوانب الاستكشافية في المنظمة عبر الاستفادة من ما توفره التكنولوجيا الحديثة من حيث سهولة الحصول على مقترحات الزبائن وشكاويهم، فضلاً عن التنبؤ بما قد يحتاجه الزبون في المستقبل.
- ٤- تعزيز الثقافة التنظيمية المعززة لجوانب الاستغلال الأمثل للفرص عبر نشر ثقافة التسامح مع الخطأ وتشجيع التجربة على النحو الذي يشجع العاملين لتجريب طرائق متعددة لاستغلال الفرص المتاحة.
- ٥- التركيز في عملية تحديد محفظة منتجات المنظمة واسواقها على ما تمليه جوانب الاستكشاف والاستغلال الممثلة بالبراعة التنظيمية عبر العمل على نقل الأفكار والفرص ووضعها موضع التنفيذ على النحو الذي يحقق ويعزز نطاق نفوذ المنظمة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، (٢٠١٩). دور الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون الاستراتيجي وبعتماد نضج إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، حكومة إقليم كردستان _ العراق.
٢. الساجي، دنيا عزيز محمد، (٢٠٢١). التفكير الاستراتيجي وتأثيره في تعزيز السيادة الاستراتيجية دراسة تحليلية وصفية لآراء عينة من القيادات الجامعات الأهلية في شمال العراق، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل _ العراق.
٣. الشريفي، علي كاظم حسين محل، (٢٠١٧). التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء _ العراق.
٤. النجار، شهناز فاضل والكناني، حيدر حسن، (٢٠٢١). دور الإفصاح في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الانسانية، المجلد (٢)، العدد (١)، ٥٣-٦٨.
٥. طه، مني حسنين السيد، (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، (١٠) ١، ١٠٩-١٥٠.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Abotaleb, S. A., & Elnagar, A. K. (2022). Linking between high-performance work practices (HPWPs) and organizational ambidexterity: An Empirical Study. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 6(1/2).

2. Beck, N., Brüderl, J., & Woywode, M. (2008). Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. Academy of Management Journal, 51(3), 413-435.
3. Chermack, T. J., Bodwell, W., & Glick, M. (2010). Two strategies for leveraging teams toward organizational effectiveness: Scenario planning and organizational ambidexterity. Advances in Developing Human Resources, 12(1), 137-156.
4. D'aveni, R. A., Gunther, R. E., & Cole, J. (2001). Strategic supremacy: How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence. Simon and Schuster.
5. Dymyd, Lesya, L. (2016), Organizational ambidexterity: a fractal and dynamic case Doctoral dissertation, Strasbourg University.
6. Han, M. (2007). Achieving superior internationalization through strategic ambidexterity. Journal of Enterprising Culture, 15(1), 43-77.
7. Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. Journal of management studies, 46(1), 65-92.
8. Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. Journal of Business Research, 128, 688-700.
9. Ketkar, S., & Puri, R. (2017). Ambidextrous human resource practices and employee performance. In International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets (pp. 170-178).
10. Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2010). Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations. International Journal of Technology Management, 52(1/2), 153-174.
11. Liu, L., Wang, F., & Li, X. (2019). Comparing the configured causal antecedents of exploration and exploitation: a fuzzy set qualitative comparative analysis. Frontiers of Business Research in China, 13(1), 1-25.
12. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Academy of management Perspectives, 27(4), 324-338.

13. Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related?. Revista de Administração Contemporânea, 22, 639-660.
14. Rothaermel, F., (2017), Strategic Management, 3rd ed., McGraw-Hill Education, USA.
15. Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003), Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, Methods of psychological research online, 8(2), 23-74.
16. -Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. European Management Journal, 37(4), 442-454.
17. Severgnini, E., Vieira, V. A., & Galdamez, E. V. C. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. Business Process Management Journal.
18. Strikwerda, J. (2002). Strategic Supremacy, Operational excellence is not sufficient, your firm needs a power strategy (white paper): Nolan.
19. Wan, X., Cenamor, J., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2017). Unraveling platform strategies: A review from an organizational ambidexterity perspective. Sustainability, 9(5).
20. Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. Organization science, 20(4), 781-796.
21. Ibrahim, M. R. A., Al-Karawi, M. M. T., & Khalaf, M. B. M. (2021). Practices of strategic capabilities to enhance organizational prowess in light of environmental changes-applied research for a sample of private universities-the Islamic University and Al-Kafeel University in Najaf. Journal of Administration and Economics, (127).
22. Al-Najjar, H. M. (2015). The impact of trustworthy leadership on organizational ambidexterity: an empirical study. The Scientific Journal of Economics and Trade, 4, 75-111.
23. Salanti, L. (2015). The impact of the quality of reciprocal relationship between the leader and his subordinates on the employees' creativity and

organizational skill: A study on specialized health centers in Damietta. *The Egyptian Journal for Commercial Studies*, 39(1), 85-122.

24. Giannakopoulos, N. (2017). I. Knidos 34: Attacks against Houses Motivated by Interpersonal Differences in the Imperial Period. *Eirene. Studia Graeca et Latina*, 53(1-2), 333-355.