



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية
دراسة حالة بعض الوكالات البنكية بولاية الوادي

تحت اشراف الدكتور:

عيشوش عواطف

اعداد الطلبة:

معو رميصاء

حشيفة الهاشمي

لجنة المناقشة

رئيساً
مشرفاً ومقرراً
مناقشاً

جامعة الشهيد حمه لخضر
جامعة الشهيد حمه لخضر
جامعة الشهيد حمه لخضر

• د. عيسي علي
• د. عيشوش عواطف
• د. بله باسي زكريا

السنة الجامعية

﴿2020-2019﴾

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " بداية، نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات والأرض ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير وجزيل الامتنان الى الأستاذة المشرفة عواطف عيشوش على كل ما قدمته من إرشادات وتوجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا. كما لا يفوتنا أيضا ان نتوجه بجزيل الشكر للأستاذ أحمد باي على نصائحه القيمة ومد يد المساعدة لنا.

والشكر موصول أيضا الى جميع الأساتذة المحكمين وكل من سهل لنا إجراء الدراسة الميدانية بالوكالات البنكية المبحوثة.

في الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هاته المذكرة لكم منا جزيل الشكر والمحبة.

بارك الله فيكم وأحسن اليكم وجزاكم عنا كل الخير.

اهداء

بسم الله والحمد لله الذي بنعمته تمت الصالحات وبفضله تنزل الخيرات والبركات، وبتوفيقه
تتحقق المقاصد والغايات، اللهم هم صلِّ صلاةً كاملةً، وسلِّم سلامًا تامًّا على سيدنا محمد، الذي
تنحل به العقد وتنفرج به الكرب، وثُقضى به الحوائج، وثُنألُ به الرغائب،
أهدي ثمرة هذا العمل الذي تم بتوفيق من الله تعالى إلى من وضع المولى سبحانه الجنة تحت قدميها
ووقَّرها في كتابه العزيز " أمي الحبيبة " أمد الله في عمرك.
الى أعز الناس على قلبي، الذي وهبني كل ما يملك ودفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى
وكان ولا يزال خير عون وسند لي " أبي الحبيب " حفظه الله ورعاه.
إليكم يا سندي وعزوتي في الحياة ورزاح ظهري " اخوتي الأعزاء " أدامكم الله لي خير سند لي.
الى من تدمع العين حين لقياهم شوقا لهم، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات
والصعاب أختاي في الله " مريم ومنال " أسعدكم الله وسدد خطاكم.
في الأخير أختم هذا الإهداء لكل من جاءت عينه على هذه الكلمات أن يدعو
لمن كان خير أب ورفيق لي " جدي الغالي " بالرحمة والمغفرة، فهو من زرع بداخلي
حب الوصول الى أعلى المراتب.

رميصاء.

اهداء

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز (أمي الحبيبة).

إلى خالد الذكر الذي وافته المنية وكان خير مثال لرب الأسرة، والذي

لم يتهاون يوما في توفير سبل الخير والسعادة لي (أبي الموقر).

إلى زميلتي التي تحملت معي مشقة انجاز هذا العمل

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أحبهم وأحترمهم

إلى جميع أساتذتي في الكلية

أهدي لكم عملي

الهاشمي.



الملخص

إن ما يحيط بالمؤسسات من تأثيرات العولمة والتغيرات المتعددة تجعل من البراعة التنظيمية أمر حتمي وضروري للبقاء والاستمرارية، إذ تبقى القدرات الديناميكية الوسيلة المهمة والفعالة لذلك بما تقوم عليه من تفاعل وشمولية لدمج المعارف والخبرات التي تمكنها من التنفيذ بالتركيز على الأنشطة الحالية والمستقبلية، لذا جاءت هاته الدراسة لإبراز مدى مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى مجموعة من الوكالات البنكية بولاية الوادي، بالاعتماد على تقنية دراسة الحالة مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع البيانات، فقمنا بتوزيعه على عينة عشوائية قدرت بـ 30 فردا، حيث كانت كل الاستبيانات الموزعة صالحة لإجراء التحليل الإحصائي .

وتم التوصل إلى أن القدرات الديناميكية في الوكالات البنكية محل الدراسة تساهم في تعزيز كل من الاستغلال والاستكشاف، وقد أثبتت صحة الفرضية العامة بأن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز البراعة التنظيمية، وإن هناك علاقة قوية بينهما.

الكلمات المفتاحية:

القدرات الديناميكية، البراعة التنظيمية، الاستغلال، الاستكشاف.

Abstract

The implications of globalization and multiple changes make organizational ingenuity necessary for survival and continuity, as dynamic capabilities remain the important and effective means of integrating and comprehensive knowledge and expertise to integrate knowledge and expertise that enable them to implement by focusing on current and future activities, so this study came to highlight the extent to which dynamic capabilities contribute to enhancing organizational prowess in a group of banking agencies in the Valley State, relying on the technique of studying the questionnaire as a data collection tool, we distributed it to an estimated sample. 30 individuals, where all the distributed questionnaires were valid for statistical analysis.

It has been found that the dynamic capabilities of the banking agencies in question contribute to both exploitation and exploration, and the general hypothesis has been established that dynamic capabilities contribute to organizational prowess, and that there is a strong relationship between them.

Keywords:

Dynamic capabilities, Ambidexterity, Exploitation, Exploration.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الاهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الاشكال
IV	قائمة الملاحق
IV	قائمة الاختصارات
أ - هـ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية
9	المطلب الأول: الإطار النظري للقدرات الديناميكية
9	الفرع الأول: التطور التاريخي للقدرات الديناميكية
10	الفرع الثاني: تعريف القدرات الديناميكية
13	الفرع الثالث: أهمية القدرات الديناميكية
15	الفرع الرابع: أبعاد القدرات الديناميكية
23	المطلب الثاني: الإطار النظري للبراعة التنظيمية
23	الفرع الأول: نشأة البراعة التنظيمية
25	الفرع الثاني: تعريف البراعة التنظيمية
26	الفرع الثالث: خصائص وشروط البراعة التنظيمية
27	الفرع الرابع: أبعاد البراعة التنظيمية
32	المطلب الثالث: علاقة القدرات الديناميكية بالبراعة التنظيمية
32	الفرع الأول: مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال
35	الفرع الثاني: مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف
39	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية
39	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
39	الفرع الأول: دراسات سابقة عربية وأجنبية تربط القدرات الديناميكية بالبراعة التنظيمية
41	الفرع الثاني: دراسات سابقة عربية وأجنبية للقدرات الديناميكية
43	الفرع الثالث: دراسات سابقة عربية وأجنبية للبراعة التنظيمية
45	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
45	الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
45	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

47	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
49	تمهيد
50	المبحث الأول: التصميم المنهجي للدراسة
50	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
50	الفرع الأول: تحديد المنهج المتبع
51	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
53	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
53	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
53	الفرع الأول: مصادر البيانات
54	الفرع الثاني: تقنية البحث المعتمدة
55	الفرع الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
57	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
57	الفرع الأول: عرض وتحليل المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة المدروسة
60	الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان
68	المطلب الثاني: اختبارات الدراسة
68	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: (Normality Distribution Test)
69	الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
74	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
74	الفرع الأول: تفسير نتائج مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال
75	الفرع الثاني: تفسير نتائج مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف
79	خلاصة الفصل
	الخاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع
93	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	اسهامات بعض الباحثين لمفهوم القدرات الديناميكية	12
(2.1)	أبعاد القدرات الديناميكية حسب آراء بعض الباحثين	15
(3.1)	تعريف البراعة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب	25
(4.1)	أبعاد البراعة التنظيمية حسب آراء بعض الباحثين	28
(5.1)	أوجه الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف	31
(1.2)	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسات المدروسة	52
(2.2)	توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي	55
(3.2)	تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح	55
(4.2)	نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للاستتبان	56
(5.2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	57
(6.2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	58
(7.2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	58
(8.2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	59
(9.2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الإداري	59
(10.2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	60
(11.2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني	63
(12.2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني	65
(13.2)	اختبار Levene test (تجانس التباين) لمتغيرات الدراسة	66
(14.2)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة	67
(15.2)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	69
(16.2)	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الاولى	70
(17.2)	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الثانية	71
(18.2)	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية العامة	73

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	نموذج الدراسة	هـ
(1.1)	العناصر المكونة لقدرة الاستشعار	18

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	البطاقات التقنية للوكالات البنكية محل الدراسة	93
(2)	الاستبيان	97
(3)	قائمة المحكمين	100
(4)	مخرجات برنامج SPSS	101

قائمة الاختصارات

الاختصار	الدلالة
RBV	Resource Based View
SPSS	Statistique package for social science
BNA	Banque Nationale d'Algerie
BADR	Banque de l'Agrecultur et du Développement Rural
CPA	Credit Populaire d'Algerie
CNEP	Caisse National d'Epargne et de Prévoyance-Bank
AGB	Gulf Bank Algérie
BEA	Banque Extérieur d'Algerie

مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة في ظل بيئة ديناميكية تتصف بالغموض والاضطراب العديد من التحديات نتيجة للتغير المستمر والمتسارع، وكذا توسع مجال الأعمال على مستوى جميع الأصعدة سواء المحلية أو العالمية، وتزايد حدة المنافسة وتنوع أشكالها، هذا ما أثر على نجاح المنظمات واطفأ من قدرتها على البقاء والاستمرار، فلم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية، الأمر الذي فرض على المنظمات اليوم إجراء تغييرات عديدة في طريقة أدائها لأعمالها فضلا عن انتهاج أساليب وأنماط جديدة من خلال بناء وتطوير قدراتها التنافسية التي تعد بمثابة القاعدة التي ترتكز عليها للمواجهة والصمود أمام المنافسة الحادة والتي تنقلها إلى مرحلة جديدة تمنحها مكانة أكبر وأقوى.

إن بقاء المنظمات يعتمد على سلسلة من السلوكيات الإستراتيجية الفعالة، وتعتبر القدرة على صنع وتصميم تلك السلوكيات أمرا حاسما في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة خاصة في ظل وضع تنافسي أكثر ديناميكية وبيئة مضطربة، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها، انطلاقا من البراعة التنظيمية التي تعد الأساس الوحيد لبناء وتنمية القدرات التنافسية القادرة على مواجهة التقلبات العالمية ومواكبة التطورات ما يضمن لها تحقيق المواءمة مع بيئتها والاستجابة السريعة لمتطلباتها، ولهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو القدرات الديناميكية باعتبارها القاعدة التي يقوم عليها الأداء والتي تمكنها من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها ضمن البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها بغية ضمان الاستمرارية والتقدم.

وبناء على ما سبق، وبسبب التغيرات في بيئة المنظمات البنكية الجزائرية، التي تتميز بالمنافسة وحالة عدم اليقين نتيجة للأوضاع الاقتصادية المتقلبة، ومحاولة الاستجابة لرغبات الزبائن، بالإضافة الى مجموعة من التحديات الأخرى، فقد أصبح لزاما على المنظمات أن تعي وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية كما برزت الحاجة الى العمل على تطويرها وفق منظور استراتيجي لكونها تعتبر عامل مساعد لاستشعار البيئة وتوسيع وتعديل القاعدة المعرفية التنظيمية بالإضافة الى اهتمامها وحرصها على براعة استغلال تلك المعارف والبحث المستمر عن معارف مستجدة من اجل تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية وبالتالي تحقيق النجاح المنشود.

السؤال الرئيسي:

من خلال ما تم ذكره تبرز الحاجة الماسة لتسليط الضوء على مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى عينة من بنوك ولاية الوادي، وتأسيسا عليه يمكن طرح الاشكال التالي:

❖ كيف تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية؟

وبناء عليها يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال؟
- 2- هل تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف؟

فرضيات الدراسة:

في إطار السعي للإجابة عن السؤال الرئيسي والتساؤلات الفرعية المطروحة، تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها:

❖ تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية

ويتفرع منها فرضيتان فرعيتان كالتالي:

- 1- تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال
- 2- تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف

دوافع اختيار موضوع الدراسة:

من المبررات الأساسية التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة ما يلي:

- 1- الميل لمعالجة اتجاهات وقضايا حديثة، ومحاولة معرفة واقع ذلك في المؤسسات الجزائرية؛
- 2- موضوع جديد يتسم بالغموض، لم يتم تناوله أو التطرق اليه في رسائل جامعة الوادي من قبل؛
- 3- العمل على إثراء رصيد الدراسات العربية التي اهتمت بموضوع دراستنا، مع الحرص على خلق إضافة للمعرفة العلمية من خلال التوصل الى الحقائق واكتشاف معارف جديدة؛
- 4- التحلي بروح التحدي في معالجة مواضيع تتميز بالحدثة ونقص الدراسات التي تناولتها؛
- 5- الرغبة في لفت انتباه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة لتبني وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة.

اهداف الدراسة:

يتجسد الهدف الرئيس لهذه الدراسة في توضيح مدى مساهمة القدرات في تعزيز البراعة وتشخيص العلاقة بينهما، ومنه تنبثق عدة اهداف فرعية على النحو التالي:

- 1- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الاساسية المتعلقة بالقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية مع تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لمتغيرات الدراسة الرئيسية؛
- 2- الكشف عن مدى إدراك عينة الدراسة لأهمية تطبيق متغيراتها، وتعميق الوعي لديهم بضرورة الاستفادة منها للارتقاء بالأداء وضمان التنافسية؛
- 3- تحديد مدى وجود ارتباط بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية بالمؤسسات البنكية محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة منوطة بأهمية المتغيرات والمواضيع والعناصر البحثية التي تناولها، بالإضافة الى ما ينجر عنه من نتائج واثار على المنظمات المعنية بالدراسة ويمكن ابراز أهمية هذا الدراسة فيما يلي:

من خلال بحثنا واطلاعنا على قواعد البيانات الكبرى ومنصات الأبحاث العلمية المرموقة وجدنا ندرة في الدراسات التي تطرقت الى هذين المتغيرين (بحسب علمنا)، فضلاً عن عدم توفر أية دراسة تربط بين هذين المتغيرين في البيئة الجزائرية، والافادة من طبيعة واهمية العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية) في تطوير الوكالات البنكية محل الدراسة ورفع نسبة وعيها بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على جودة خدماتها المقدمة ضمن نطاق بيئتها. الامر الذي دفع الباحثان الى الخوض في غمار هذه الدراسة.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً في عينة الدراسة والتي شملت الإطارات الإدارية على مستوى المؤسسات محل الدراسة كونها تمثل النواة الأساسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لهذه الوكالات البنكية، فضلاً عن ان البنوك تمثل قطاع بالغ الأهمية لكونها مصدراً رئيساً لتنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية لرفد البلد باحتياجاته المالية الحالية والمستقبلية، كما يمكن أن تنعكس دراستنا بشكل ايجابي ليس على نطاق مجتمع الدراسة فحسب بل يتعدى ذلك الى الإفادة على نطاق قطاع وزارة المالية بشكل عام.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: تهتم هاته الدراسة بالبحث في موضوع القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية لدى مجموعة من المؤسسات البنكية بولاية الوادي.

2- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة بمجموعة من الوكالات البنكية بولاية الوادي والمتمثلة في: بنك التنمية الريفية "BADR" /القرض الشعبي الوطني "CPA" /البنك الوطني "BNA" /تروست "TRUST" /بنك البركة "BARAKA" /الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "CNEP" /البنك الخارجي الجزائري "BEA" /بنك الخليج "AGB".

3- **الحدود الزمنية:** استغرق انجاز الدراسة فترة الممتدة من 3 افريل 2020 الى غاية 20 اوت من نفس السنة.

المنهج والأدوات المستخدمة:

لغرض الإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لتناسبه مع طبيعة الموضوع والذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً.

أما في الجانب الميداني للدراسة فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة لتوضيح طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية باستخدام الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا في هذه الدراسة هي كالاتي:

- 1- عدم توفر وسائل النقل والمواصلات بسبب الوضع الصحي الذي فرضته جائحة COVID-19 والذي صعب من الزيارات الميدانية لمختلف الوكالات البنكية؛
- 2- صعوبة اجراء المقابلات الشفوية مع بعض الإطارات بسبب الضغط الكبير الذي تعرفه الوكالات البنكية جراء الإجراءات الوقائية من جهة بالإضافة الى مشكلة نقص السيولة من جهة أخرى؛
- 3- عدم تقديم الدعم والاهتمام الكافي مع سوء المعاملة من طرف مديري بعض الوكالات البنكية؛
- 4- الضغوطات النفسية والشعور بالتوتر بسبب تفشي جائحة COVID-19؛
- 5- اصابة اطارات بعض الوكالات البنكية بفيروس COVID-19، الامر الذي ترتب عليه التأخر في اجراء الدراسة الميدانية الى غاية شفائهم وانتهاء مدة الحجر الصحي المفروض عليهم.

محتويات الدراسة:

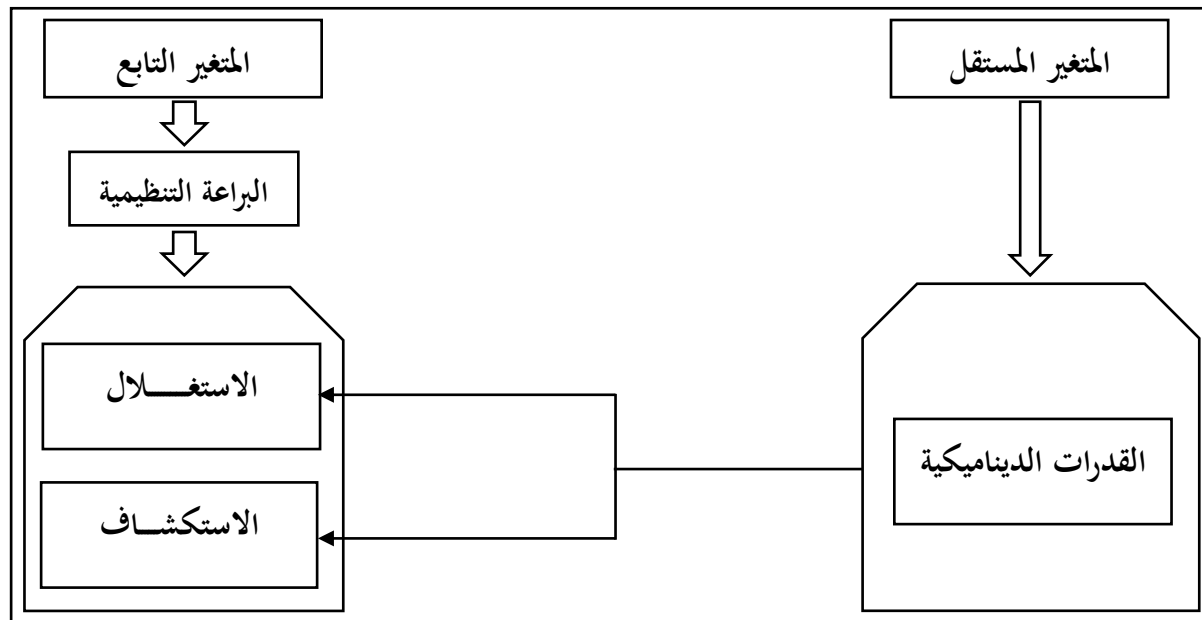
وفقا لمتطلبات الدراسة وطبيعتها تم تقسيمها الى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي على النحو التالي:

- الفصل الأول: تم التطرق في هذا الفصل الى الادبيات النظرية والتطبيقية، حيث قسم الى مبحثين رئيسيين شمل المبحث الأول مفاهيم عامة حول القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والدراسة النظرية لمساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية، أما المبحث الثاني فقد خصص لتقديم مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم مقارنتها وتحديد مكانة الدراسة الحالية.
- الفصل الثاني: خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية والتطبيقية لمساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية على مستوى عينة من بنوك ولاية الوادي في محاولة لإسقاط الجانب النظري، وقد قسم هذا الفصل الى مبحثين بحيث تناول المبحث الأول التصميم المنهجي للدراسة والذي يعرض أهم الطرق المعتمدة في جمع ومعالجة البيانات، في حين يعرض المبحث الثاني النتائج المتحصل عليها ثم العمل على مناقشتها وتفسيرها من أجل اثبات صحة الفرضيات أو رفضها والاجابة على التساؤلات المطروحة وصولا الى الخاتمة.

نموذج الدراسة:

يلخص الشكل (1) هيكلًا لنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة.

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال اليوم تطورات وتغيرات في مختلف المجالات، نتيجة لاتساع ظاهرة العولمة وظهور أنماط جديدة من المنافسة وغيرها من الظواهر المعقدة، التي دفعت المنظمات المعاصرة للتخلي عن المداخل والمفاهيم التقليدية وتبني أساليب وتوجهات حديثة في التصدي للتحديات السريعة، والتي من بينها القدرات الديناميكية، التي اجمع عدد كبير من الباحثين على أهميتها للوصول للمزايا التنافسية وتحقيق الاستدامة في الأداء، كما أن البراعة التنظيمية تلعب دورا رئيسيا في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق التميز في ظل بيئة ديناميكية من خلال السعي لاستغلال الموارد والمعارف الحالية الموجودة مع استكشاف معارف جديدة في الوقت نفسه.

من هنا سيتم في هذا الفصل استعراض أهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية مع دراسة العلاقة التي تربط بينهما نظريا، بالإضافة إلى التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بهما، وذلك بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية

تسعى المنظمات لتحقيق المواءمة الديناميكية بين ما تملكه من قدرات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات، وهو ما ألزم عليها البحث عن سبل تساعدتها للنهوض بأدائها، فنجاح المنظمة أصبح يعتمد على مدى امتلاكها للبراعة التنظيمية، كما أن القدرات الديناميكية تعد من بين الطرق التي تسهم في تغيير فلسفة الأداء المتعارف عليه، وفي هذا المبحث سوف نستعرض بعض الأدبيات النظرية المتعلقة بالقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية.

المطلب الأول: الإطار النظري للقدرات الديناميكية

إن القدرات الديناميكية تعتبر من ضمن أحد الأطر المؤثرة في الإدارة الإستراتيجية، وتمثل الوسيلة لخلق القيمة، بحيث تعمل على تبين الكيفية لإدارة المنظمة التي من خلالها تتكيف وبشكل صحيح، وتدمج وتنظم مواردها الداخلية والخارجية في ظل بيئة مضطربة.

الفرع الأول: التطور التاريخي للقدرات الديناميكية

يعتبر نموذج بورتر حجر الأساس لوصول مجال الادارة الاستراتيجية لمفهوم القدرات الديناميكية، ففي البداية اهتم النهج الاستراتيجي بما يسمى بالقوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر M. Porter، الذي تناوله في كتابه "الاستراتيجية التنافسية" (Competitive Strategy) سنة 1980، تمحور فيه اهتمامه بهيكل السوق وسلوك المنظمات، حيث قام النموذج على فكرة وجود خمس قوى تنافسية أساسية تشكل كل صناعة¹، فحسب Porter فإن موارد المنظمات متجانسة وأن مصدر الميزة التنافسية هي مجموع الإجراءات التي تتخذها كل منظمة لإنشاء مركز تنافسي، أي أنه يمكن تحقيق ميزة تنافسية عن طريق اختيار سوق وصناعة جذابة وتحديد حدة المنافسة في ذلك القطاع²، إلا أن هذا النموذج اقتصر تركيزه في التحليل على الخصائص الهيكلية على مستوى الصناعة فقط، فنظرا للانتقادات الموجهة له بدأ مجال الادارة الاستراتيجية بتحويل انتباهه الى مخزون المنظمات من الموارد والقدرات، في هذا الصدد ظهرت النظرية القائمة على الموارد (RBV)، إذ أبرزت هاته النظرية أهمية الموارد وركزت على البعد الداخلي للمنظمة عكس ما جاء به النموذج الهيكلي لبورتر، ويعتبر وارنارفيلت (Wernefelt) اول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد في مقال نشره سنة 1984 أشار فيه إلى أن الميزة التنافسية تأتي من داخل المنظمة، بالضبط من مواردها التي قسمها إلى موارد منظورة وغير منظورة، وباعتبار أن المعرفة والقدرات من

¹ إكرام الياسري وآخرون، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، أهل البيت، المجلد 1، العدد 16، 2014، ص 246.

² Cand merc, **Adaptability: How dynamic capabilities and slack resources shape performance in 'a new competitive landscape'**, Unpublished Master Memoir, Copenhagen Business School, 2013, PP 11-12.

بين أهم الموارد غير المنظورة¹، وانطلاقاً من هذا بدأت أفكار بارني وجرانت (Barney & Grant) تتجسد خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي، إذ تقوم هذه النظرية على أن المنظمة تبدأ بصياغة إستراتيجيتها انطلاقاً من رسالتها التي ترتبط بالسوق أو العملاء الذين تستهدفهم المنظمة مستقبلاً، حيث أشار بارني (Barney) إلى أن المنظمة لا تحقق نتائج بسبب مواردها فحسب بل بسبب قدراتها الأساسية بشكل يضمن لها الاستغلال الأمثل لتلك الموارد²، من هنا توالى الأعمال للتطور في نظرية الموارد نتيجة الانتقادات الموجهة لها، كعدم قدرتها على تفسير كيفية تطوير الموارد والقدرات لمعالجة البيئات سريعة التغير³، واهتمامها بالموارد الداخلية فقط وإهمالها للمتغيرات الخارجية، فهذا كان دافعا للعديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية لإثراء نظرية الموارد بالعديد من المساهمات كتقديمهم لمقاربة القدرات الديناميكية، وهذا من خلال توحيد وتكامل الأفكار التي تستند إليها مع المدخل البيئي انطلاقاً من فكرة أن الإدارة الاستراتيجية بحاجة إلى أن تهتم بكلا البيئتين الداخلية والخارجية⁴، كما قدمت هذه المقاربة على أنها تصور يسمح بدراسة كيفية تطور المنظمة في محيط يتسم بالتغير المتسارع، حيث يمكنها من تحقيق الثروة والمزايا التنافسية على المدى الطويل وذلك بضرورة التركيز على المنظور الداخلي والخارجي لها⁵، وقد نشرت الأفكار التي تقوم عليها نظرية القدرات الديناميكية رسمياً سنة 1994 على يد كل من تيس وبيسانو (Teece & Pisano) في مقالة موسومة "بالقابليات الديناميكية للمنظمات: مقدمة"، كما أشارا إلى أنه من الضروري النظر في الطبيعة المتغيرة للبيئة الخارجية مستمدين حجتهم من أن الكثير من المنظمات الناجحة كانت تكافح ولكنها تفشل في تغيير بيئتها، ولم تتمكن من التكيف مع بيئتها بنجاح، بالإضافة إلى أنهم ركزوا على ضرورة امتلاك المنظمات لقدرة ديناميكية تمكنها من التغلب على حدود نظرية الموارد⁶، فنظرية القدرات الديناميكية تجاوزت فكرة أن الميزة التنافسية المستدامة تستند إلى توفر المنظمة على موارد قيمة ونادرة وغير قابلة للاستبدال، إلى كونها مسؤولة عن تمكين المنظمات من دمج مواردها وقدراتها وإعادة تكوينها للتكيف مع التغيرات البيئية⁷.

¹ Rajendra Srivastava and al, Market- Based Assets and Shareholder Value: a framework for analysis, *Journal of Marketing*, Vol.62, N°.1, 1998, P 62.

² Björn Schmidt, *The Dynamics of M&A Strategy: Mastering the Outbound M&A Wave of Chinese Banks*, Peter Lang, Germany, 2010, P 144.

³ Abbas Bledy and al, Dynamic Capabilities Theory: Pinning down a Shifting Concept, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol.22, N°.2, 2018, P 2.

⁴ Richard Priem and Butler John, Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, Vol.26, N°.1, 2001, P 35.

⁵ Winter Sidney, The satisficing principle in capability learning, *Strategic Management Journal*, Vol.21, N°.10-11, 2000, P 986.

⁶ الرشيدى حمد حميد مرزوق، أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية لشركات الطيران في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2018، ص14.

⁷ Abbas Bledy and al, Op. Cit, P 3.

الفرع الثاني: تعريف القدرات الديناميكية

جذب مصطلح القدرات الديناميكية اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، لكونها تعتبر كمقياس لقدرة المنظمة على اكتساب الأفضلية التنافسية في مواجهة التغيير، كما يمكن إرجاعه في الأصل إلى أعمال شومبيتر (Schumpeter) سنة 1934، في حديثه على مفهوم المنافسة المبنية على الابتكار أين تعتمد الميزة التنافسية على ما اسماء بالهدم الخلاق للموارد الحالية وإعادة الدمج للحصول على قدرات عملياتية جديدة¹، فبداية وقبل التطرق لمفهوم القدرات الديناميكية سيتم أولاً تعريف مصطلح القدرات.

❖ تعريف القدرات:

على مدى عدة عقود، وصف الباحثون مستويات عديدة من المنافسة في سياق الأعمال التجارية، إذ تحتاج المنظمات إلى تطوير ونشر أنواع مختلفة من القدرات لتتمكن من البقاء والاستمرار، وقد تعددت تعاريف القدرات نذكر منها ما يلي:

عرف بيسانو (Pisano) القدرات على أنها مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تمكن المنظمة من الاستخدام الجيد لمواردها من أجل تحقيق أهدافها²، بالإضافة إلى أنه ذكر أن القدرات تتألف من مجموعة من الموارد المتاحة والمتوفرة لجميع المنظمات لكن القدرة على تجميعها وإعادة تشكيلها ودمجها بفعالية غير متاحة للجميع بل تختلف من منظمة إلى أخرى³.

بينما عرف سان وجيب (Sune & Gibb) القدرات بأنها مجموعة من الموارد التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكنها من تطوير أدائها وإدارة عملياتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها⁴.

في حين يرى فانيت (Vaneet) أن مصطلح القدرات يؤكد على الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية في التكيف مع المهارات والموارد والكفاءات الوظيفية الداخلية والخارجية وإدماجها وإعادة تشكيلها بشكل يتناسب ومتطلبات البيئة⁵.

وتأسيساً على التعاريف السابقة يمكن القول بأن القدرات هي: " تشكيلة الموارد التي تمتلكها المنظمة، تشير إلى قدرة وكفاءة المنظمة في استعمالها الاستراتيجي لمواردها وعملياتها من أجل تحقيق أهدافها والحصول على مركز تنافسي ".

¹ Pavlou Paul and El Sawy Omar, Understanding the elusive black box of dynamic capabilities, **Decision Sciences**, Vol.42, N°.1, 2011, P 241.

² Pisano Gary, **A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition**, Working Paper Harvard Business School, 2015, P 4.

³ Doordarshi Singh and Jaspreet Singh Oberoi, Inderpreet Singh Ahuja, An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations, **All India Council for Technical Education (AICTE)**, India, Vol.51, N°.7, 2013, P 1446.

⁴ Albert Sune and Jenny Gibb, Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.28, N°.2, 2015, P 5.

⁵ Vaneet kaur, **knowledge-Based Dynamic capabilities**, Springer Nature, Switzerland, 2019, P 31.

كما قام تيس وآخرون (Teece & al) بإضافة البعد الديناميكي لمصطلح القدرات، الذي أشاروا فيه إلى قدرة المنظمة على تحديد كفاءاتها وقدراتها لتحقيق المواءمة والتطابق المستمر مع بيئة الأعمال التي تتطلب استجابات حاسمة وسريعة¹.

ونظرا للاهتمام المتزايد الذي تلقاه موضوع القدرات الديناميكية من قبل مختلف الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية عرف عدة دراسات وعدة تعريفات متنوعة، فالجدول (1.1) يوضح بعض التعريفات للقدرات الديناميكية التي توصل إليها مجموعة من الباحثين.

الجدول (1.1) : اسهامات بعض الباحثين لمفهوم القدرات الديناميكية

المصدر	التعريف
Teece & al (1997, P516)	قدرة المنظمة على الاندماج وبناء وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير.
Eisenhardt & Martin (2000, P1107)	العمليات التي تقوم بها المنظمة والمتمثلة في إعادة تشكيل وتكامل واكتساب الموارد بهدف تحقيق المواءمة أو إحداث تغيير في السوق.
Zollo & Winter (2002, P340)	نمط متعلم ومستقر من النشاط الجماعي من خلاله تقوم المنظمة بشكل منتظم بتوليد وتعديل إجراءاتها الروتينية في العمل من أجل تحسين الفعالية.
Wang & Yang (2004, P35)	عمليات تنظيمية تشمل التكامل وتحديد وإعادة بناء الموارد بهدف تحقيق ميزة تنافسية.
Helfat & al (2007, P4)	قدرة المنظمة على إنشاء قاعدة مواردها أو توسيعها أو تعديلها بصورة هادفة.
Augier & Teece (2009, P412)	القدرة على استشعار الفرص الجديدة والاستحواذ عليها وإعادة تشكيل وحماية الموارد المعرفية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
Pavlou & El Sawy (2011, P242)	القدرات التي تساعد المنظمة على توسيع وتعديل وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية الحالية وتحويلها إلى قدرات جديدة تتلاءم بصورة أفضل مع التغيرات البيئية.
Nieves & Haller (2014, P225)	عمليات المنظمة التي تهدف إلى تطوير وتحديد مواردها لغرض التكيف مع التغيرات البيئية.
Teece (2017, P4)	قدرات تساعد المنظمة على تطوير وتنسيق وإعادة تشكيل مواردها لمعالجة التغيرات في بيئة الأعمال.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

يتضح من التعاريف الواردة في الجدول أعلاه أن الباحثين قد اختلفوا في نظرتهم لمضمون القدرات الديناميكية، فبعضهم اعتبرها عمليات وأنشطة ومنهم من نظر إليها بكونها قدرة وهناك من عدها بمثابة انماط، ولكنهم بالرغم من هذا اتفقوا على أنها تمكن المنظمة من مواجهة التغير البيئي، فبناء على التعاريف الواردة يمكن تعريف القدرات الديناميكية بأنها: " قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة ضبط قدراتها الداخلية والخارجية للحصول على أشكال جديدة مبدعة من المزايا التنافسية لمواجهة التغيرات البيئية السريعة ".

¹ Teece David and al, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *strategic Management Journal*, Vol.18, N°7, 1997, P 515.

كما أن القدرات الديناميكية ترتبط بالقدرات التنظيمية نظرا لكونهما إمكانات وإجراءات تنظيمية، حيث تعد القدرات الديناميكية جانبا من جوانب القدرات التنظيمية وتتعلق بتحسين دور الإدارة الاستراتيجية في تكيف المنظمة مع محيطها الخارجي¹، فهي قدرات موجهة نحو التغيير من خلال عمليات الدمج والبناء وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية، كما أوضح سالونك و آخرون (Salunke & al) بأن القدرات الديناميكية تعكس قدرة المنظمة على إيجاد وتوسيع أو تعديل مواردها المعرفية وقابلياتها أو إجراءاتها بهدف تحسين فاعليتها التنظيمية². كما تمكن المنظمات من اكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية في ظل أسواق تتسم بالتغير الدائم، وتلبية حاجيات عملائها المتزايدة ومواجهة استراتيجيات منافسيها، لكن القدرات التنظيمية هي قدرات مهمة وأساسية لحل المشاكل التنظيمية بفعالية، وللحفاظ على أداء المنظمة لأعمالها باستخدام الموارد التنظيمية، ومن خلال عمليات التخطيط والتصميم ونشر الموارد وامكانات العمل لغرض تحقيق نتيجة نهائية معينة، بالإضافة الى انها تركز على تحقيق الكفاءة في الأعمال التنظيمية وتنفذ المنظمة والرفع من أدائها بشكل تدريجي إذ تتعلق بالعمليات الحالية وتشير الى قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات وتنمية مواردها³.

الفرع الثالث: أهمية القدرات الديناميكية

تعد القدرات الديناميكية عنصرا مهما لنجاح أعمال المنظمات خاصة عندما تحتاج هذه الأخيرة الى كسب زبائن جدد في السوق أو فئة منتجات جديدة في بيئة سريعة التغير، وان للقدرات الديناميكية أهمية كبيرة لكونها إطارا مؤثرا لفهم كيفية تطور مخزون موارد المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أو الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة⁴، ويمكن تلخيص أهمية القدرات الديناميكية كما يلي:

إن أهمية القدرات الديناميكية تكمن في كونها تعمل على تحديد أفضل الإمكانيات والموارد ومن ثم توظيفها وفق خطة استراتيجية تسهل من خلالها تحقيق وتطوير مزايا تنافسية مستدامة⁵، كما يرى كل من كينج وتوتشي (King & Tucci) بأن القدرات الديناميكية تتضمن مجموعة من المهارات والعمليات والاجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي تسمح لقادة المنظمة من تحديد التهديدات والفرص وإعادة تشكيل الموارد من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل، مع ضمان التكيف مع التغيرات الحاصلة والتكنولوجيات الناشئة⁶، كما تسمح لهم أيضا بتغيير قاعدة موارد منظماتهم من خلال اقتناء الموارد وتكاملها وإعادة تجميعها ما يؤدي في النهاية إلى

¹ Nieves Julia and Sabine Haller, Building dynamic capabilities through knowledge resources, **Tourism Management**, Vol.40, N°.1, 2014, P 225.

² Salunke Sandeep and al, Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms, **Industrial Marketing Management**, Vol.40, N°.8, 2011, P 1255.

³ Gurkan Inan and Bititci Umit, Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda, **Social and Behavioral Sciences**, Vol.210, December 2015, PP 313-314.

⁴ Nieves Julia and Sabine Haller ,Op. Cit, P 224.

⁵ Hitt Michael and al, Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, **Strategic Management Journal**, Vol. 22, N°. 6-7, 2001, P 482.

⁶ King Andrew and Tucci Christopher, Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities, **Management Science**, Vol.48, N°.2, 2002, P 171.

حدوث تغيير في الأداء¹، فضلاً عن اسهاماتها في اقتناص الفرص وتوفير معلومات قيمة عن الكيفية التي تتمكن من خلالها وحدات الأعمال من خلق موارد جديدة والقدرة على إنشاء منتجات وخدمات جديدة مع تطوير عمليات المنظمة الداخلية².

في حين ينظر جريفيت وهارفي (Griffith & Harvey) أن للقدرات الديناميكية أهمية كبيرة كونها تعزز من قوة علاقات المنظمة عن طريق الاستفادة من مواردها الداخلية والخارجية، وتمكنها من تنسيق أنشطتها مع المنظمات الأخرى، مع الاستجابة السريعة بطريقة مرنة لاستراتيجيات المنافسين على المستوى المحلي والعالمي³، بالإضافة إلى مساعدة المنظمات على إعادة تنظيم وترتيب مواردها من أجل تعزيز حصتها السوقية، والوقوف بوجه المنافسة والمحافظة على لياقتها من خلال التجديد المستمر للكفاءات الوظيفية.

ويرى كل من (ناصر وحمودي) أن أهمية القدرات الديناميكية تكمن في النقاط التالية⁴:

- ✓ تسمح القدرات الديناميكية للمنظمة بالتفرد فيما تنتجه؛
 - ✓ تعتبر مصدراً لتقييم الأداء والأساس الذي من خلاله تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها على المدى الطويل؛
 - ✓ تمكن المنظمة من تحديد أفضل الإمكانيات من ثم توظيفها وفق خطة استراتيجية تحقق من خلالها ميزة تنافسية؛
 - ✓ تعد عاملاً حاسماً لإحداث التجديد في المنظمة وأداة مهمة للدفع بعمليات التغيير؛
 - ✓ تمثل وسيلة لتطوير الأعمال وتعزيز الربحية وتحقيق التنمية.
- في حين حدد كل من ويتشر وشو (Witcher & Chau) أهمية القدرات الديناميكية كالتالي⁵:
- ✓ تمنح المنظمة قدرة لعدم منافسيها على فهم كيفية عملها فضلاً عن صعوبة مجاراتها وتقليدها ما يجعل القدرات الديناميكية أساساً مهماً للاستدامة التنافسية؛
 - ✓ تمكن المنظمة من بناء وتكوين موارد تحقق لها ميزة تنافسية في المدى القصير وتحافظ عليها في المدى الطويل؛
 - ✓ تجعل المنظمة قادرة على تحديد أسبقياتها التنافسية، ومن ثم إدارتها بشكل فعال؛

¹ احمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الاداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق، 2014، ص 77.

² صالح عبد الرضا رشيد وعلي عبد الرزاق لفته العبودي، توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 18، عدد 8، 2016، ص 26.

³ Griffith David and Harvey Michael, A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities, *Journal of International Business Studies*, Vol.32, N°.3, 2001, P 598.

⁴ نادية ناصر عكله الموسوي وفؤاد حمودي العطار، دور القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية: دراسة تطبيقية في عينة من الكليات الأهلية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كربلاء، مجلد 14، العدد 1، 2016، ص 163.

⁵ Witcher Barry and Chau Vinh Sum, *Strategic Management: Principles and Practice*, Encyclopaedia of strategic Management Notes & Concepts, China, 2010, P 95.

✓ تعتبر وسيلة للتكيف تعمل على تقييم البيئة بشكل مستمر لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والعمل على التطوير المستمر؛

✓ تمكن المنظمة من التحكم والتأثير في امتداد الأسواق والصناعات.

الفرع الرابع: أبعاد القدرات الديناميكية

نظرا لان الأبحاث والدراسات في موضوع القدرات الديناميكية من وجهة نظر موليتيرو وويرسيما (Moliterno & Wiersema) حديثة النشأة ولا تزال في مراحلها الأولى¹، وان الادب الإداري حسب بافلو والصاوي (Pavlou & El Sawy) قد تضمن مسميات مختلفة للإشارة الى قدرات متشابهة²، فهناك عدة مهارات تنظيمية تستخدمها المنظمة في إدارة قدراتها الحالية وتعمل على تحويلها لقدرات ديناميكية بشكل يمكنها من السيطرة على المشاكل والضغطات التي يولدها التغيير، ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة اتضح أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول أبعاد ومكونات القدرات الديناميكية، والجدول (2.1) يوضح بعض الاسهامات في تحديد هاته الأبعاد حسب التسلسل الزمني كما يلي:

الجدول (2.1): أبعاد القدرات الديناميكية حسب آراء بعض الباحثين

البعد الباحث	الاستشعار	التعلم	التكامل	التنسيق	إعادة التشكيل	الاستحواذ	إدارة التهديد	التوجه للسوق	القدرات الادارية	التحول	الاستفادة من الموارد	العمل الجماعي	التحالفات الاستراتيجية	التكيف التنظيمي	القدرات التكنولوجية
Jones & Roos (1991)				*									*		
Teece & Pisano (1994)		*	*		*					*					
Teece & al (1997)		*	*	*	*						*				
Pavlou & Sawy (2004)				*				*				*			
Borch & Madsen (2007)		*	*		*										

¹ Moliterno Thomas and Wiersema Margarethe, Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability, *Strategic Management Journal*, Vol.28, N.11, 2007, P 1065.

² Pavlou Paul and El Sawy Omar, Op. Cit, P 242.

											*		*		Stephen (2007)
									*	*				*	O'Reilly & Tushman (2008)
								*	*	*				*	Teece (2009)
										*			*	*	Carrick (2011)
										*	*	*	*	*	Pavlou & Sawy (2011)
												*	*	*	Tseng & lee(2012)
*		*				*					*				Singh & Oberoi (2013)
											*	*	*	*	Nieves & Haller (2014)
											*	*	*	*	Fang & al (2014)
										*		*			Eriksson (2014)
										*	*		*	*	Cyfert & Krzakiewicz (2015)
	*									*	*		*	*	Cyfert & Krzakiewicz (2016)
					*				*			*	*	*	Tallott & Hilliard (2016)
									*	*				*	Kahan & Lew(2017)
										*			*	*	Chukwuemeka & Onuoha (2018)
1	1	2	1	1	2	1	1	1	4	12	10	9	13	12	المجموع
5 %	5 %	10 %	5 %	5 %	10 %	5 %	5 %	5 %	20 %	60 %	50 %	45 %	65 %	60 %	النسبة

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يتضح من الجدول (2.1) أن هناك خمسة أبعاد أساسية تركز عليها القدرات الديناميكية، شكلت أعلى

نسبة اتفاق بين الباحثين، وقد تبنت الدراسة الحالية دراسة (Pavlou & Sawy) التي تناولت هاته الأبعاد

الخمسة، وفيما يأتي سيتم التعرف عليها كما يلي:

1. قدرات الاستشعار (Sensing Capabilities)

يعكس الاستشعار القدرة على الشعور بالبيئة الخارجية وفهم احتياجات الزبائن وديناميكيات السوق أفضل من المنافسين¹، ويشير إلى القدرة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص السوقية، كما يرتبط بتوليد ذكاء سوقي مستجيب للتغيرات المختلفة من خلال تحديد الاحتياجات الزبونية، واستكشاف الفرص السوقية قبل المنافسين، وإدراك الجمود التنظيمي والتكامل بين الموارد وصناعة المعنى للأحداث السوقية المختلفة².

فكما يؤكد كل من نوناكا وتوياما (Nonaka & Toyama) في الأدبيات المتعلقة بريادة الأعمال على أن استشعار الفرص ينبع من القدرات المعرفية والإبداعية للفرد، ويمكن أن يستند أيضا إلى العمليات التنظيمية مثل أنشطة البحث والتطوير، ومن الواضح أن القدرة على خلق أو الشعور بالفرص ليست موزعة بشكل موحد بين الأفراد أو المنظمات، إذ يتطلب إنشاء الفرص أو اكتشافها من قبل الأفراد، الوصول إلى المعلومات والقدرة على التعرف على الأفعال التطويرية واستشعارها وتشكيلها، حيث تعتمد قدرة التعرف على الفرص جزئيا على قدرات الفرد والمعرفة الموجودة (أو القدرات المعرفية والقدرات التعليمية للمنظمة التي ينتمي إليها الفرد) خاصة حول احتياجات الزبون فيما يتعلق بالحلول الحالية وكذلك الجديدة، وهذا يتطلب معرفة محددة، ونشاطا إبداعيا، والقدرة على فهم صنع قرارات الزبون، والحكمة العملية³.

ويرى تيس (Teece) إنها تنطوي على تفسير المعلومات المتاحة بأي شكل من الأشكال (مخطط، صورة، محادثة، أخبار عن اختراقات علمية وتكنولوجية... الخ)، فتتضمن هذه المهمة مسح ومراقبة التطورات التكنولوجية الداخلية والخارجية وتقييم احتياجات العملاء المعبر عنها والكامنة، كما أن وظائف الاستشعار والابداع والتعلم يجب أن تشمل أكبر عدد ممكن من الأفراد ذوي الكفاءة في المنظمة⁴، وأضاف تيس (Teece) أيضا أنه عند

¹ Jia Jeng Hou and Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities, **Social Behavior and Personality: An international journal**, Vol.36, N°9, 2008, P 8.

² Pavlou Paul and El Sawy Omar, Op. Cit, P 241.

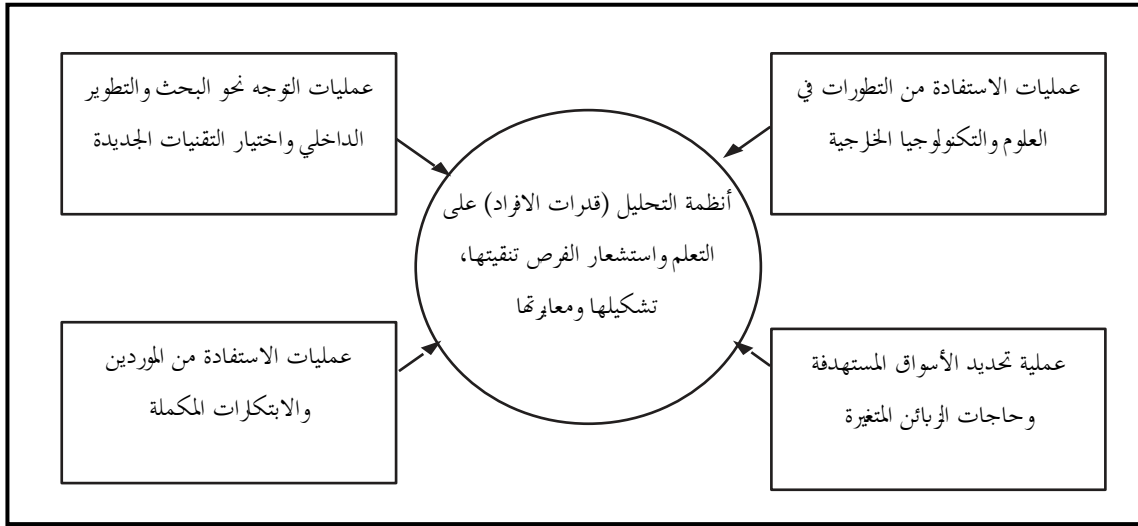
³ Nonaka Ikujiro and Ryoko Toyama, Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis), **Industrial and Corporate Change**, Vol.16, N°3, 2007, P 384.

⁴ Teece David, explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, **Strategic Management Journal**, Vol.28, N°13, 2007, P 1323.

استشعار المنظمات بيئتها، يتوجب على قياداتها معرفة كيفية تفسير الأحداث والتطورات الجديدة، والتكنولوجيات الواجب استعمالها، والقطاعات المستهدفة في السوق وكذا تقييم الكيفية التي ستتطور بها التكنولوجيات وكيف ومتى سيستجيب المنافسون والموردون والزبائن، ويمكن أن تؤدي أعمالهم إلى جانب الهيئات والحكومات، إلى وضع المعايير لتغيير طبيعة الفرصة والطريقة التي ستظهر بها المنافسة¹.

الشكل (1.1) العناصر المكونة لقدرة الاستشعار من وجهة نظر تيس (Teece).

الشكل (1.1): العناصر المكونة لقدرة الاستشعار



Source: Teece David, Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth, 1ed, Oxford University Press, 2009, P 17.

يوضح الشكل أعلاه بان قدرة الافراد على الاستشعار مرتبطة بمجموعة من العمليات، كعمليات البحث والتطوير الداخلي وعمليات للاستفادة من الموردين والابتكارات، بالإضافة الى تحديد الأسواق المستهدفة وحاجات الزبائن وأخرى للاستفادة من التطورات في التكنولوجيا الخارجية، تعمل من خلال دمجها على توليد وتحسين قدرات الافراد على الاستشعار والتعلم.

¹ صفاء كامل حنان، تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2019، ص 65.

فبناءً على التعاريف الواردة يمكن القول بأن قدرة الاستشعار تتمثل في: عمليات التحليل البيئي لجمع المعلومات والاستفادة منها في عملية البحث والتطوير إضافة إلى تحليل الاتجاهات والظواهر المختلفة في بيئة الأعمال، وتحديد الحاجة إلى التغيير لأداء الأعمال بما يضمن للمنظمة البقاء والاستمرارية.

2. قدرات التعلم (Learning Capabilities)

تشير قدرات التعلم إلى الإمكانيات والأساليب التي تسمح بتجريب وتقييم السيناريوهات المختلفة لتكييف المنظمة مع محيطها الخارجي، فكما أطلق عليها كوهن وليفينثال (Cohen & Levinthal) بالقدرة الاستيعابية Absorptive Capabilities، التي نتجت عن العلاقة الموجودة بين البحث والتطوير، التعلم، توظيف وتحويل المعرفة لتصبح في الأخير قيمة مميزة للمنتجات النهائية¹، وأشار فانغ وآخرون (Fang & al) إلى وجوب توفر أحدث المعارف لتعزيز قدرات التعلم، إذ يمكن القضاء على نقاط الضعف من خلال التعلم التفاعلي بين الأفراد أو المنظمات، ويمكن تعزيز القدرات الذاتية من خلال اكتساب المعرفة الخارجية، ثم تستخدم هذه المعلومات لتطوير المنتجات وتحسين عملية التصنيع والقرارات التنظيمية²، وأضاف كل من كوهن وليفينثال (Cohen & Levinthal) أنها تشير إلى قدرة المنظمات على فهم المعرفة الخارجية وتأسيسها ثم تحويلها إلى معرفة داخلية مفيدة، بالإضافة إلى ذلك فهي تساعد في تقييم واكتساب واستيعاب واستخدام المعرفة الخارجية لتأسيس معرفة داخلية جديدة³، أما من وجهة نظر لوين وفولبيردا (Lewin & Volberda) فإن قدرات التعلم التي تكون تفاعلية واستباقية في نفس الوقت، تمكن من تطوير المعرفة بالإضافة إلى الربط بين مدى ملائمة الإجراءات السابقة والفائدة المحتملة للإجراءات المستقبلية، وفي هذا الإطار تظل المنظمات حيوية من خلال موازنة البحث المحلي والموسع

¹ Teece David and al, Op. Cit, P 512.

² Shih-Chieh Fang and al, Effects of Organisation's Dynamic Capabilities on the Duration of Patent Commercialisation: The Case of Taiwan Biotechnological Industry, **Proceedings of PICMET '14 Conference: Portland International Center for Management of Engineering and Technology; Infrastructure and Service Integration**, Kanazawa Japan, 27-31 July 2014, P 1191.

³ Cohen Wesley and Levinthal Daniel, Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, N°1, 1990, P 128.

من أجل إنجاز وظائفها الأساسية وفي نفس الوقت تظل مفتوحة للتفكير والمراقبة المستمرة لمواجهة تحديات التغيير الخارجي والقصور الذاتي¹.

فبناء على التعاريف الواردة يمكن القول بأن قدرة التعلم تُعنى إلى تلك العمليات والأساليب التي من شأنها أن توفر للمنظمة سلسلة من الآليات التي تعمل على توليد ونشر المعارف اللازمة لتعلم تلك القدرات بين مستويات العمل المختلفة، بدءاً من الفرد إلى مستوى المجموعة، ثم إلى المستوى التنظيمي.

4. قدرات التنسيق (Coordination Capabilities)

قدرات التنسيق تعني القدرة على تنظيم ونشر المهام والموارد والأنشطة لخلق قدرات تشغيلية جديدة، وإن هناك روتينات أساسية لقدرات التنسيق يمكن أن يستدل عليها، منها تخصيص الموارد اللازمة للمهام المختلفة واختيار الشخص المناسب للمهمة المناسبة وتحقيق الانسجام بين المهام والموارد وتنظيم أنشطة الجمع والدمج بين مختلف الوظائف²، ويعتبر وينبين (Wenpin) قدرات التنسيق تلك التوليفة من الجهود المنظمة من مختلف المجموعات الوظيفية للمحافظة على انسجام الفردي نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وتمثل حلقة الوصل المسؤولة عن دمج وظائف الإدارة، فمن خلالها يتم الحفاظ على علاقة جيدة بين الأهداف التنظيمية والفردية، واستخدام معارف العاملين وخبراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية³، ويرى بورتيجرو وآخرون (Protogerou & al) بأن قدرات التنسيق تعزز من تكامل المعرفة الظاهرة والضمنية التي تسمح للمنظمات بتوفير منتجاتها بشكل أكثر فعالية من ناحية التكلفة، والحصول على مزيد من المعلومات حول احتياجات عملائها⁴.

¹ Kieran MacInerney May, **The value of dynamic capabilities for strategic management**, Inaugural dissertation to Unpublished Doctoral Dissertation, University of Cologne, 2011, P 3.

² صالح عبد الرضا رشيد، علي عبد الرزاق لفته العبودي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

³ Wenpin Tsai, Social Structur of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, **Organization Science**, Vol.13, N°2, 2002, P 180.

⁴ Protogerou Aimilia and al, Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance, **Industrial and Corporate Change**, Vol.21, N°3, 2011, P 619.

فبناء على التعاريف الواردة يمكن القول بأن قدرات التنسيق تتمثل في: تلك العمليات والإجراءات التنظيمية التي من شأنها تعزيز التعاون بين مختلف المصالح والافراد لبلوغ اهداف المنظمة، وكذا الرفع من قدرة استجابتها للتغيرات البيئية وتحقيق التفاعل والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة.

3. قدرات التكامل (Integration Capabilities)

تركز قدرة التكامل على القيمة الاقتصادية لتعزيز استخدام المورد في أوجه تطبيق مختلفة التي يؤثر فيها مورد ما على مورد آخر، يعني ذلك أن فوائد المجموعة تتجاوز مجرد مجموع الموارد الفردية، كما أنها تعمل على تحقيق تفاعل إيجابي بين مختلف الموارد لبناء قيمة تتلاءم مع البيئة الخارجية¹.

فمن وجهة نظر ريفاسي وفيرونا (Ravasi & Verona) فإن قدرات التكامل تشير إلى القدرة على إدارة السياقات المناسبة التي تحفز مصادر المعرفة الصريحة والضمنية، وكذا مصادر الموارد المختلفة بحيث يمكنها المساهمة بشكل مشترك في طرح منتجات جديدة أو تطوير منتجات حالية²، ويرى امبروسيني وآخرون (Ambrosini & al) أنها قدرة المنظمة على دمج موجوداتها ومواردها بالشكل الذي يؤدي الى انشاء قاعدة موارد جديدة، وان هذه القدرات يمكن لها ان تتطور وتسمح بتطوير الثقافة التي تشجع التعاون والتجريب، وبالتالي تعزيز الابداع³.

فبناء على التعاريف الواردة يمكن القول بأن قدرات التكامل تتمثل في: قدرة المنظمة على دمج مختلف أنشطتها ومعارفها للرفع من قدرة بنائها التنظيمي وتعزيز الاتصال الفعال وتسهيل نقل واستخدام المعلومات والمعارف بين مختلف الافراد والمصالح لضمان التوافق بين مدخلات ومخرجات الوحدات الوظيفية.

¹ Andrew Chen and Theresa Edgington, Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers, *MIS Quarterly*, Vol. 29, N°. 2, Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management, Jun., 2005, P 289.

² Gianmario Verona and Davide Ravasi, Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, N°.3, 2003.P581.

³ Ambrosini Veronique and Bowman Cliff, what are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, N°.1, 2009, P 31.

وعلى الرغم من أن قدرات التنسيق ترتبط ارتباطاً قوياً بقدرات التكامل إلا أن كلاهما مختلف عن الآخر، فقدرات التنسيق يركز على تنظيم المهام والأنشطة التي يقوم بها الافراد، كما تعمل على توليد الانسجام والتفاعل بينهم، اما قدرات التكامل فهي تركز على بناء وتوحيد المعرفة وتحرص على تأسيس فهم جماعي مشترك بين كافة الوحدات والمستويات التنظيمية¹.

5. قدرات إعادة التشكيل (Reconfiguration Capabilities)

تشير قدرات إعادة تشكيل الى قدرة المنظمة على إعادة تكوين وتحويل وإعادة ربط الموارد القائمة التي تمكنها من التأقلم مع الظروف المتغيرة²، وذلك عن طريق الاستجابة في الوقت المناسب لتغيرات السوق والمنافسين³. فمن وجهة نظر اليكساندر (Alexander) فإن قدرة إعادة التشكيل تشير الى الطرق المختلفة التي تقوم عن طريقها المنظمات بتعديل قاعدة مواردها وتوسيعها⁴، أما ايروين (Erwin) فاعتبرها الكيفية التي تمكن من الاستفادة من الموارد الموجودة عن طريق وضعها في استخدامات جديدة⁵، ومن منظور القدرات الديناميكية، يتطلب إعادة تشكيل الموارد جهوداً جماعية لإنشاء توليفة جديدة مبتكرة من الموارد⁶، ويرتبط بقدرات التعلم الذي يضيف قيمة أكبر، فكلما استمرت المنظمة بالتعلم تتطور قدراتها في إعادة تشكيل وتوليف الموارد بصورة أفضل⁷، وتعتبر حسب غالينك ورودن (Galunic & Rodan) عن التوليف الجديد للموارد والمعارف في ابتكارات جديدة⁸، وعلى نحو آخر، تعتبر قدرات إعادة التشكيل حسب بوومان وامبروسيني (Bowman & Ambrosini) القدرة على إعادة تجميع الموارد والمعارف المختلفة من أجل تحقيق معارف او تكوينات جديدة تخدم أغراضاً جديدة⁹.

¹ Pavlou Paul and El Sawy Omar, Op. Cit, P 246.

² Teece David and al, Op. Cit. P515.

³ Singh Bindu and Rao Kameshwar, Effect of intellectual capital on dynamic capabilities, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.29, N°.2, 2016, P 132.

⁴ McKnight Brent Alexander, **Developing Dynamic Capabilities in Environments of Persistent Disturbances**, University of Western Ontario, 2012, P 10.

⁵ Danneels Erwin, Organizational antecedents of second-order competences, **Strategic Management Journal**, Vol.29, N°.5, 2008, P 520.

⁶ Hamid Hawass, Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective, **European Journal of Innovation Management**, Vol.13, N°.4, 2010, P 410.

⁷ Po-Yen Lee and al, How to deploy multiunit organizations dynamic capabilities?, **Management Decision**, Vol.54, N°.4, 2016, P966.

⁸ Charles Galunic and Eisenhardt Kathleen-M, Architectural innovation and modular corporate forms, **Academy of Management Journal**, Vol.44, N°.6, 2001, P 1229.

⁹ Bowman Cliff and Ambrosini Veronique, How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy, **British Journal of Management**, Vol.14, N°.4, 2003, P 294.

فبناء على التعاريف الواردة يمكن القول بأن قدرات إعادة التشكيل تتمثل في: استخدام المعارف والموارد الحالية للمنظمة بشكل مختلف عن الاستخدام السابق بما يضمن لها انشاء معارف وموارد جديدة يتم تحويلها وترجمتها الى ابتكارات ومنتجات جديدة.

المطلب الثاني: الإطار النظري للبراعة التنظيمية

من الأمور المهمة في حقل الإدارة الاستراتيجية والعلوم الإدارية احتياج المنظمات الناجحة الى أن تكون بارعة، من خلال تركيزها على المتابعة المتزامنة واستكشافها لمختلف التغيرات واستغلالها للفرص، ففي السنوات الأخير استحوذ موضوع البراعة التنظيمية اهتماما متزايدا ساهم في توسيع مفهومها.

الفرع الأول: نشأة البراعة التنظيمية

قدم مصطلح البراعة التنظيمية في أدبيات الإدارة لأول مرة من قبل دونكان (Duncan) في سنة 1976 في الكتابات حول التعلم التنظيمي، أكد فيها على حاجة المنظمات لاعتمادها هياكل تنظيمية مزدوجة لغرض تطبيق وتنفيذ الابداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة، وأشار دونكان (Duncan) إلى أنه يجب التركيز إما على أنشطة الاستكشاف أو على أنشطة الاستغلال استجابة للتغيرات البيئية¹، إلا أنه في بداية التسعينيات وتماشيا مع ما جاء في نظرية التعلم التنظيمي كان مارش (March) أول من قدم مفهوم البراعة التنظيمية، على أنها السعي المتزامن لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص وإمكانات جديدة²، كما أن أنشطة الاستكشاف والاستغلال هي أنشطة خاصة بالتعلم الجذري، مما يتطلب من قادة المنظمات الاهتمام بتوزيع مواردها بطريقة تحقق لها النجاح والاستمرار³، إذ تساعد هذه الأنشطة على خلق التنوع لإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التقنيات المتجددة وهذا يتطلب مرونة كبيرة في الإجراءات التنظيمية⁴، كما أكد بان هذان النشاطان توجهان مختلفان، إذ يركز الاستغلال على تقليل التكلفة وتحسين الجودة والأداء وعلى سلوك الابتكار الذي يهدف باستمرار إلى الوفاء بمتطلبات السوق الحالية وإرضاء العملاء الحاليين، أما الاستكشاف فيركز هو الآخر على الابتكار للتعامل مع

¹ Duncan Robert, The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation, **The Management of Organization**, New York: North Holland, 1976, P 167.

² O'Reilly Charles and Tushman Michael, Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, **California Management Review**, Berkeley, Vol.38, N°.4, 1996, P 1.

³ March James, Exploration and exploitation in organizational learning, **Organization Science**, Vol.2, N°.1, 1991, P 102.

⁴ Rajan Batta, **An investigation of ambidextrous behavior in the consultancy industry**, Unpublished Doctoral Dissertation, Maastricht University, 2006, P 7.

الأسواق الناشئة وطلبات العملاء المستقبلية¹، لذا يتطلب من المنظمات ضرورة توزيع اهتماماتها ومواردها بين هاذين التوجهين بالشكل الذي يضمن لها تحقيق التوازن بينهما ومنه تحقيق النجاح والاستمرارية².

من هنا تبلور مفهوم البراعة التنظيمية بشكل رسمي سنة 1996 من قبل أوريلي وتوشمان (O'Reilly & Tushman)، إذ أوضحا أن الأداء المتفوق هو الهدف الجوهرى للمنظمة المتسمة بالبراعة التنظيمية، فقد وصفا الأساليب والآليات الهيكلية التي يمكن من خلالها تحقيق البراعة التنظيمية وذلك عن طريق التوافق والتوازن بين عمليتي الاستغلال والاستكشاف³، بالإضافة إلى أن كل من كارميلي وهاليفي (Carmeli & Halevi) أكدوا على أن الفكرة الأساسية للبراعة التنظيمية تكمن في كون بيئة المنظمة غالبا ما تتميز بصراع مستمر، نظرا لأن البيئات ذات التنافسية العالية تتطلب تطوير وحدات بارعة ناتجة عن موازنة الاستغلال الأمثل للمعارف والفرص الحالية والبحث عن فرص جديدة بشكل آني. فالتعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات يتوجب عليها تطوير منتجاتها وخدماتها مما يتطلب وجود براعة⁴، فالمنظمة الناجحة من تستطيع تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، فمن خلال هذا تعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل⁵، كما حدد هانق (Huang) ثلاثة مداخل رئيسة لدراسة البراعة التنظيمية، وهذه المداخل تتمثل بمدخل الهيكل التنظيمي (تصميم تنظيمي)، ومدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي)، ومدخل قيادة الإدارة العليا⁶، في حين اتفق كل من رايش وبريكينشو (Raisch & Birkinshaw) على مدخل القيادة، وأضافا مدخلا رابعا هو مدخل الحلول السياقية⁷، ومن هنا سعت المنظمات الناجحة للبحث عن الفرص الجديدة وعلى أن يكون لها القدرة على استغلال الموارد الحالية والكشف عن الإمكانيات الجديدة، وأن لا يقتصر هدفها على استشراف المستقبل، والإبداع غير المستمر، واستهداف زبائن جدد، بل يجب التركيز على الزبائن الحاليين، والإبداعات الإضافية والتغيير المتطور⁸.

¹ Huan-Yong Ji and al, The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment—An Empirical Study based on E-commerce Enterprises in China, **International Journal of Science and Technology**, China, Vol.8, N°.11, 2015, P 359.

² المنسي محمود عبد العزيز، رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مصر، المجلد 25، العدد 2، 2018، ص167.

³ Sebastian Raisch and al, Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, **Organization Science**, Vol.20, N°.4, 2009, P 685.

⁴ O'Reilly Charles and Tushman Michael, Op. Cit, P 195.

⁵ Carmeli Abraham, Halevi Meyrav Yitzack, How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity, **The Leadership Quarterly**, Vol.20, N°.2, 2009, P 211.

⁶ Pei-Wen Huang, **when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities**, Working Paper, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan, 2010, P 12.

⁷ Sebastian Raisch and Julian Birkinshaw, Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators, **Journal of Management**, Vol.34, N°.3, 2008, P 376.

⁸ Sara Mirzatabghi and Seyed Amir, **Achieving Organizational Ambidexterity: Understanding and explaining ambidextrous organizations**, Master Thesis, Linkoping University, 2010, P 6.

الفرع الثاني: تعريف البراعة التنظيمية

البراعة (Ambidexterity) كلمة لاتينية يرجع أصلها إلى القرون الوسطى، مشتقة من مقطعين الأول Ambi والتي تعني كلا الجانبين والمقطع الثاني dexter وتعني اليد اليمنى منه فإن Ambidexterity ترجمت إلى استعمال كلتا اليدين¹، فحسب قاموس أكسفورد كلمة براعة تعني قوة استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت وبمهارة متساوية²، كما تشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على أداء شيئين مختلفين في ذات الوقت³. ولكون موضوع البراعة التنظيمية يعد من بين المواضيع المهمة التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة، فالجدول (3.1) يستعرض ما توصل إليه بعض هؤلاء الباحثين حول مفهوم البراعة التنظيمية.

الجدول (3.1): تعريف البراعة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب

المصدر	التعريف
O'Reilly & Tushman (1996, P24)	قدرة المنظمة على متابعة كل من الابداع التدريجي والابداع المقطع والتغيير في الوقت ذاته.
Gibson & Birkinshaw (2004, P47)	قدرة المنظمة على إدارة مكونات معقدة ومتضاربة في نفس الوقت كأنشطة الاستكشاف والاستغلال.
Mom & al (2007, P910)	القدرة على استكشاف الامكانيات والمعارف الجديدة لمواجهة التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال وبنفس الوقت استغلال حالات التأكد الحالية لمواجهة متطلبات العمل الحالية.
Cao & al (2009, P781)	هي التوجه الابداعي للمنظمة من ناحية تقديم أسواق/منتجات جديدة (استكشاف) وتحسين الأسواق/المنتجات الحالية (استغلال).
Walrave & al (2010, P6)	قدرة المنظمة لعمل شيئين مختلفين في الوقت نفسه وبشكل خاص الاستغلال الأمثل للمعارف الحالية والبحث عن معارف جديدة.
Turner & al (2013, P317)	القدرة على استخدام وصقل المعرفة الحالية (استغلال) وبنفس الوقت خلق معرفة جديدة لتجاوز أي حالة نقص في المعرفة (استكشاف).
O'Reilly & Tushman (2013, P2)	قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال للتنافس في التقنيات والأسواق الناشئة التي تكون فيها الفاعلية والتحكم والتحسين التدريجي قيمة عالية، كما أنها تتنافس في التقنيات والأسواق الجديدة التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجريب.
Palm & Lilja (2017, P1)	قدرة المنظمة على القيام ليس فقط بإدخال تحسينات تدريجية على العمليات والمنتجات القائمة ولكن أيضا على تحسينات مبتكرة أو جذرية من أجل استكشاف فرص جديدة.
Du & Chen (2018, P1)	إجراءات متزامنة تقوم بها المنظمات لمعالجة حالتين متغيرتين في وقت واحد وهما الاستكشاف والاستغلال.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

¹ Tempelaar Michiel Pieter, **Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes**, Unpublished Doctoral Dissertation, Erasmus University Rotterdam, 2010, P 1.

² آري محمد علي ولمان خوشفي رمضان شرفاني، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين ابعاد الجودة الفندقية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الاربعة والخمس نجوم، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 4، 2017، ص 14.

³ Walrave Bob and al, **Ambidexterity and getting trapped in the suppression of exploration: a simulation model**, Eindhoven University of Technology, working papers, Vol.314, 2010, P 6.

وبناء على ما سبق يمكن القول ان البراعة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على السعي المتزامن لاستغلال مواردها ومعارفها الحالية بهدف خلق القيمة في الأجل القريب، مع سعيها لاستكشاف موارد ومعارف جديدة لضمان بقائها واستمراريتها في الأجل البعيد.

الفرع الثالث: خصائص وشروط البراعة التنظيمية

اكتسبت البراعة التنظيمية على نحو متزايد اهتمام كبير من قبل المنظمات وبالأخص في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة، حيث أضحت من بين القضايا الجد مهمة ليس فقط بالنسبة للباحثين في المجال الصناعي ومجالات الادارة الاستراتيجية والعلوم التنظيمية والمعرفة بل إنها أصبحت ذات أهمية كبيرة في بيئة تتسم بالتعقيد الشديد من حيث شدة المنافسة، وحالات عدم التأكد بالإضافة إلى اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة، فالبراعة التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص تعددت لدى الباحثين، فكما أشار بودويل وكيرماك (Bodwell & Chermak) الى أن هناك ثلاثة سمات أساسية تشكل البراعة التنظيمية تتمثل في¹:

✓ **التصور أو الادراك:** ويشير الى قدرة المنظمة على معرفة مختلف الفرض والتهديدات في البيئة الخارجية، من خلال القيام بمهمات المسح البيئي والبحث والاستكشاف، فالقدرة على إدراك معارف جديدة تحمل في طياتها فرص جيدة تستند على إحداث التوازن بين إمكانيات المنظمة الحالية وما تطلبه المنافسة، وبعبارة أخرى فإن المنظمات المدركة للفرص تمتلك آليات تتلاءم مع متطلبات بيئتها وتغيراتها المتسارعة لخلق حالة من التغيير.

✓ **الاغتنام:** ويشير الى قدرة المنظمة على استغلال المعارف وجميع الفرص المتاحة أمامها، فغياب عنصر الادراك لا تتمكن المنظمة من استغلال الفرص بصورة صحيحة، فعن طريق الاغتنام او الاستثمار للمعارف يمكن تطبيق وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية التي تؤدي للعمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، وللقيام بذلك يتطلب إجماعاً وتوافقاً بين فريق الإدارة العليا حول الأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها، حتى يتم تجنب القرارات الخاطئة وترتيب نواتج العمل واستراتيجياته.

✓ **إعادة التشكيل:** تعتبر إعادة التشكيل أحد السمات الاستراتيجية المهمة، فهي تشير الى قدرة المنظمة على إعادة توحيد الموارد والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب متطلبات السوق وتطوراته فالقدرة على إعادة تشكيل هذه الموارد والهياكل يحتاج تحقيقه الى قدرة ذات كفاءة وفعالية.

¹ Bodwell Wendy and Chermack Thomas, Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning, *Journal Technological forecasting and social change*, Vol.77, N°2, 2010, P 199.

وبالإشارة إلى السمات والخصائص التي تتمتع بها البراعة التنظيمية، إلا أنه في المقابل تستلزم عدد من المتطلبات والشروط، فقد حدد برايسون وآخرون (Bryson & al) خمسة شروط ضرورية يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي على النحو التالي¹:

- ✓ ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية نشاطي الاستكشاف والاستغلال، مع وجود إصرار استراتيجي يعكس توجهها نحو الابتكار والابداع كضرورة للبقاء والاستمرار على المدى البعيد، وهذا يترجم من خلال توضيح الإدارة الأسلوب والطريقة التي يمكن من خلالها تحديد أسباب الأخذ بالبراعة التنظيمية؛
- ✓ يجب تبيان الإدارة لأفرادها الأسباب التي تدعو المنظمة للاستمرار في استغلال معارفها الحالية وقدرتها في البحث عن معارف جديدة من أجل إحداث وضمان التناسق الفعال والتعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية لتحقيق ذلك؛
- ✓ التركيز على إيجاد قيم تنظيمية ورؤية تعزز الالتزام العاطفي داخل المنظمة؛
- ✓ ضرورة توفر الاجماع التناسقي والتوافق بين قيادات المنظمة بمختلف مستوياتهم نحو طرق العمل والبدائل الاستراتيجية المراد تنفيذها مع أهمية الأخذ بالبراعة التنظيمية؛
- ✓ التركيز على تشكيل فريق عمل يتمتع بالمرونة الإدراكية المعززة لإدارة المشاريع ذات هيكل ذكاء الأعمال الفعالة والمحقة لبادئ البراعة التنظيمية.

الفرع الرابع: أبعاد البراعة التنظيمية

تعتمد المنظمات في تحقيق التفوق والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة على قدرتها في استغلال موجوداتها ومعارفها الحالية لخلق قيمة في الأجل القريب، وقدرتها في السعي لاستكشاف معارف جديدة في نفس الوقت لضمان بقائها واستمراريتها لأمد طويل، فلقد حاول الباحثون وصف البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد التي توصلوا إليها بعد عمليات التحليل والتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطائها صورة موضوعية وفق رؤيتهم، والجدول (4.1) يوضح بعض الاسهامات في تحديد هاته الأبعاد حسب التسلسل الزمني كما يلي:

¹ Bryson John and al, Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations, the conference on "Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow, Cardiff University and the Economic and Social Research Council, 3-5 December 2008, PP 18-19.

الجدول (4.1): أبعاد البراعة التنظيمية حسب آراء بعض الباحثين

الباحث والسنة	الاستغلال	الاستكشاف	الهياكل المرنة	المهارات الادارية	مكافآت الفريق	التطور التكنولوجي	الدعم التنظيمي	العلاقات غير الرسمية	قابليات الريادة الشخصية	التحالفات الاستراتيجية	التكامل الاجتماعي	ترابط أنشطة المنظمة	العمل الابداعي
He & Wang (2004)	*	*				*							
Justin & Peter (2005)	*	*											
Cegarra-Navarro & Dewhurst (2007)	*	*											
Jansen & al (2008)	*	*	*										
Carmeli & Halev (2009)	*	*											
Chang & al (2009)						*	*	*	*				
Wulf & al (2010)	*	*											
Tempelaar (2010)	*	*	*		*						*	*	
Datta (2011)	*	*											
Schreuders & Legesse (2012)	*	*											
Ji & al (2015)	*	*								*			
Mom & al (2015)				*								*	
Popaduc & al (2016)	*	*											
Palm (2017)	*	*											
Migual & al (2018)	*	*											
Martin & al (2019)	*	*											
المجموع	14	14	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
النسبة %	%74	%74	%10	%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يتضح من الجدول (4.1) أن هناك بعدين أساسيين ترتكز عليهما البراعة التنظيمية، شكلاً أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين، وقد تبنت الدراسة الحالية دراسة مارتن وآخرون (Martin & al) التي تناولت هاذين البعدين، وفيما يأتي سيتم التعرف عليهما كما يلي:

أولاً: الاستغلال

تشير عملية الاستغلال إلى توسيع الكفاءات أو المنتجات الموجودة، والتي لها نتائج مؤثرة يمكن التنبؤ بها، وإلى التعلم المكتسب عن طريق التجربة والتنفيذ للمعارف القائمة¹، وترتبط بمصطلحات مثل: التطبيق، الانجاز والاختيار، وتركز على الانتاج والعمل على خفض التكاليف المحملة ورفع الجودة من أجل تحسين أداء الأعمال الحالية²، حيث عرف مارش (March) الاستغلال على أنه: التحسين، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة والتنفيذ للمعرفة الموجودة في المنظمة³، الأمر الذي أكده زابيجالسكي (Zabiegalski) بقوله بأنه يشمل استخدام المعرفة الحالية وتنقيحها ويرتبط بإجراء التحسينات وزيادة الكفاءة التنظيمية⁴، أما لياتكين وآخرون (Lubatkin & al) فيعتبرون أن الاستغلال عملية توظيف المعرفة الحالية للمنظمة بما يضمن الاستجابة الى المتطلبات البيئية وتلبية احتياجات السوق والزبائن الحاليين⁵، ويضيف تران (Tran) على أنه نشاط يركز على القاعدة المعرفية الحالية للمنظمة والابداعات المصممة لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الحالية⁶، ما أيده جانسون وآخرون (Jansen & al) بأنه عملية تشمل استعمال المعارف المتوافرة الحالية وتحسينها وتوسيع نطاق الكفاءات والتقنيات والعمليات والمنتجات القائمة مع التركيز على الانتاج وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية⁷، في المقابل ينظر فو وآخرون (Fu & al) إلى الاستغلال على أنه عملية ترتبط بالمعارف الموجودة لدى المنظمة والإفادة من مهاراتها وقدراتها الحالية⁸. فالاستغلال عملية تحديد تهدف إلى الاستفادة من الموارد الموجودة في المنظمة من خلال تحسينها أو تحسين استخدامها، ويشتمل التعلم الاستغلالي على عمليتين تحويل وتطبيق المعرفة⁹، حيث يشير التحويل لبراعة ومهارة المنظمة في دمج المعارف الجديدة مع المعارف الموجودة من قبل، اما التطبيق فيشير الى مهارة المنظمة في تنفيذ التكنولوجيا وتكييفها في منتج جديد¹⁰.

¹ Yigit Mert, **rganizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization**, Master in Innovation Entrepreneurship and Business Development, Blekinge Institute of Technology, Sweden, 2013, P 8.

² Wulf Torsten and al, Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management – Which Better Predicts Success? **Leipzig Graduate School of Management**, Vol.89, 2010, P 2.

³ Valaei Naser and al, Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMES using fuzzy set Qualitative comparative Analysis and PLS path modeling, **journal of business research**, Vol.70, 2017, P 226.

⁴ Zabiegalski Eric, **Learning Ambidexterity in Organization**, Unpublished Doctoral Dissertation, The George Washington University, 2015, PP 17-18.

⁵ Lubatkin Michael and al, Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, **Journal of Management**, Vol.32, N°.5, 2006, P 649.

⁶ Tran Huy, Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation, **Journal of Business & Economic Policy**, Vol.2, N°.4, 2015, P 32.

⁷ Jansen Justin and Van Den Bosch Frans, Volberda Henk, Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators, **Management Science**, Vol.52, N°.11, 2006, P 1662.

⁸ Fu Na and al, Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capita, **Journal of Professions and Organization**, 2016, P 2.

⁹ Ferreras-Méndez and al, The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look, **Technovation**, Vol.54, 2016, P 52.

¹⁰ Brand Maryse and al, The use of exploration and exploitation strategies for internationalization by old and new economy SMES, **Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference**, Babson college, Wellesley, Massachusetts, USA, 2002, P 5.

ثانيا: الاستكشاف

ترتبط عملية الاستكشاف مع العديد من المصطلحات كالتجديد، المجازفة، التغيير الجذري، التنقيب، المرونة والابداع وتحمل المخاطر¹، وتشير الى التعلم المكتسب بالتجارب المخطط لها²، والى عمليات البحث عن معارف وحلول مبتكرة من خلال العمل على تطوير رؤى جديدة لتوسيع القاعدة المعرفية للمنظمة³، فكما أشار جيبسون وبيركينشو (Gibson & Birkinshaw) إلى أن المنظمات التي تتوجه نحو الاستكشاف تهدف الى إيجاد مرونة عن طريق مدخل منفتح على التعلم من خلال التجربة والمباشرة في تطبيق الابداعات ذات المخاطرة العالية⁴، هذا ما يلزم المنظمة على حشد جميع مواردها لاستكشاف معارف جديدة، من خلال مراقبتها للتوجهات وتحديد الطلبات المستقبلية للزبائن، وكذا توقعها لحالات التغيير التي قد تطرأ⁵.

وعرف لووي وآخرون (Looy & al) الاستكشاف على أنه عبارة عن عملية مستمرة للبحث عن معارف جديدة، يهدف الى تطوير المنتج وخلق منتجات أو عمليات أو تقديم خدمات مبتكرة⁶، أما شاميفا ودوبويت (Chameeva & Dupouet) فقد وصفاه على أنه آليات تقود المنظمة الى تطوير كفاءاتها عن طريق اكتساب معارف جديدة، ما يعني أن الاستكشاف يشمل إدخال تغييرات وإضافة معارف جديدة⁷، في حين ينظر إليه بريدا (Preda) على أنه يمثل قدرة المنظمة على إيجاد مجموعة متنوعة من الخبرات والمعارف التي ترتبط بتوسيع القاعدة المعرفية الحالية، كما وتتعلق أنشطة الاستكشاف بالإبداعات الجذرية التي صممت لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الناشئة⁸، ومن هذا المنطلق اعتبره كل من بوباديوك ويبدو (Popadiuk & Bido) على أنه عملية تتضمن امتلاك رؤية تركز على البحث عن معارف وفرص جديدة ترتبط بتقديم منتجات جديدة ما يعزز من تنافسية المنظمة وامتلاك القدرة على التنبؤ بحاجات السوق المستهدفة أو البحث عن أسواق جديدة⁹، ويضيف توان (Tuan) بأن الاستكشاف يمثل عملية البحث والتنقيب عن الفرص الجديدة والسعي وراءها¹⁰.

¹ Chameeva Bouzdine Tatiana and Dupouët Olivier, Balancing Exploration and Exploitation: A Formal Comparison of Punctuated Equilibrium and Ambidexterity, **Centre de REcherche de Bordeaux Ecole de Management**, N°14, 2008, P 1.

² Tuan Luu Trong, Organizational Ambidexterity- Entrepreneurial Orientation and I-Deals: The Moderating Role of CSR, **Journal of Business Ethics**, Vol.135, N°1, 2014, PP 2-3.

³ Thomas Hoholm and al, **Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting**, Palgrave Macmillan UK, Norway, 2018, P 343.

⁴ Gibson Cristina and Julian Birkinshaw, The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, **The Academy of Management Journal**, Vol.47, N°2, 2004, P 209.

⁵ Dess Gregory and al, **Strategic Management: Text and Cases**, McGraw-Hill Education, 2015, P 458.

⁶ Looy Bart Van and al, Exploring Requisites and Antecedents of Continuous Innovation, **SSRN Electronic Journal**, Belgium, 2005, P 5.

⁷ Chameeva Bouzdine Tatiana and Dupouët Olivier, Op. Cit, P 7.

⁸ Preda Gheorghe, Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: toward a research model, **journal of Management and Marketing**, Vol.12, N°1, 2014, P 69.

⁹ Popadiuk Silvio, Diogenes de Souza Bido, Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms, **Revista de Administração Contemporânea**, Vol.20, N°2, 2016, P 240.

¹⁰ Tuan Luu Trong, Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence, **International Journal of Logistics Research and Applications**, Vol.19, N°6, 2016, P 146.

من هنا يمكن القول بأن الاستكشاف عبارة عن السعي وراء معرفة جديدة والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية، يشير الى إدخال تغييرات جوهرية تؤدي الى ظهور منتجات ومفاهيم جديدة، فهو يركز على تلبية حاجات ورغبات العملاء في الاسواق الناشئة والجديدة عن طريق تقديم منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو قنوات توزيع جديدة.

ولقد وصف مارش (March) الاستكشاف والاستغلال باعتبارهما نشاطات مختلفة، فبينما يشير الاستغلال الى التطبيق والكفاءة والاختيار والتنفيذ يشير الاستكشاف الى البحث والتجربة والابداع، وهاتين العمليتين غير متوافقتين مما يقود الى حدوث توتر تنظيمي، وهذا لان كل منهما يتنافس على الموارد التنظيمية، فالتجربة والاستكشاف يستهلك وقت أكثر غالبا ما يكون ضمن نتائج غير مؤكدة محفوفة بالمخاطر وينطوي على إدارة عدم اليقين والغموض ويركز على المعلومات الجديدة وتحسين العمليات التنظيمية، وعلى العكس فإن الاستغلال عملية قصيرة الأجل تشمل استخدام المعرفة الحالية للتكيف مع الظروف والتغيرات الحالية الحاصلة وعادة ما تكون منخفضة المخاطر، لذلك وجب الموازنة بين الاثنين من أجل الحصول على الأداء التنظيمي الفائق¹.

ومن الاستعراض السابق لبعدي البراعة التنظيمية يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف في الجدول (5.1):

الجدول (5.1): أوجه الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف

الاستكشاف	الاستغلال	
تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الجديدة وتكييف المنظمة مع التغيرات المستقبلية محتملة الحدوث	تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الحالية وتكييف المنظمة مع التغيرات الواقعة	الهدف
تصميمات جديدة للمنتجات وظهور عمليات والتقنيات جديدة	تصميمات حالية للمنتجات وتطوير وتحسين العمليات والتقنيات الحالية	النتائج
تتطلب معرفة جديدة، مع العمل على توسيع قاعدة المعرفة من خلال البحث عن معارف جديدة	استخدام المعارف الحالية وبناء وتوسيع نطاق المعرفة والمهارات القائمة	قاعدة المعرفة
البحث، التجريب، التنقيب، المخاطرة	التحسين، الانتاج، الكفاءة، التنفيذ	الأنشطة
تحسين الأداء في الأجل البعيد	تحسين الأداء في الأجل القريب	نتائج الأداء

Source: Jansen Justin, Combining competence building and Leveraging managing paradoxes in ambidextrous organizations, Advances in Applied Business Strategy, Vol.10, 2008, P 103.

¹ زينب مكى محمود البناء، دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كربلاء، المجلد 14، العدد 2، 2016، ص 235.

المطلب الثالث: علاقة القدرات الديناميكية بالبراعة التنظيمية

اكتسب موضوع القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية اهتماماً متزايداً ما أدى ببعض الباحثين بمناقشة العلاقة التي تربط بينهما من الناحية النظرية، فكما أوضح أوراييلي وتوشمان (O'Reilly & Tushman) بأن قدرات المنظمة الديناميكية تنعكس على البراعة التنظيمية بحيث تمكن المنظمة من الاستكشاف والاستغلال من خلال تكامل الموجودات التنظيمية الجديدة والقائمة¹، ويمكن توضيح العلاقة القائمة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية كما يلي:

الفرع الأول: مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال

تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال من خلال قدرات الاستشعار وهذا ما أشار إليه زانغ وآخرون (Zhang & al) حيث يرى بأن قدرات الاستشعار هي أكثر الممارسات فاعلية تعمل على تعزيز الاستغلال من خلال زيادة قدرة المنظمة على قراءة التغيرات التي تطرأ على الصناعة والسوق²، فقدرات الاستشعار تقوم بإتاحة المعلومات للمنظمة وتحسن من نطاق معارفها الخارجية³ عن طريق جمع البيانات حول احتياجات العملاء، التطورات التكنولوجية الحديثة، طبيعة المنافسة، التقنيات الواجب اتباعها والتطور الهيكلي للصناعات والأسواق⁴، إذ أن تكامل المعرفة بالسوق توسع القاعدة المعرفية للمنظمة ما يعزز استغلالها والاستفادة منها، وهذا ما أكدته مارش (March) خاصة عندما اعتبر بأن جوهر الاستغلال هو صقل وتوسيع الكفاءات والمعارف⁵، حيث يتجسد ذلك من خلال العمل والاستفادة من تلك المعارف التي تم التقاطها واستقطابها في اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، فالوصول على المعرفة وتخزينها فقط غير كافٍ إذ أظهرت استقصاءات للمديرين أن العديد من فرص الأعمال تضيع بسبب عدم القدرة على استغلال المعرفة⁶، لأن أهمية المعرفة المكتسبة تظهر فقط عند وضعها محل التنفيذ ولا يتم ذلك إلا بالاستثمار فيها لذا يتعين على المنظمة تبني كل الأساليب المساعدة كالتدريب المستمر من قبل خبراء متمرسين، وهذا ما أوضحه توم وآخرون (Tom & al) حين اعتبروا بأن جوهر عملية

¹ O'Reilly Charles and Tushman Michael, Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 28, 2008, P 187.

² عباس علوان غازي وآخرون، توظيف قدرات الاستشعار البيئي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصال، **الجملة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد 14، العدد 55، ص 29.

³ Jian Shen and al, Enterprise Adaptive Marketing Capabilities and Sustainable Innovation Performance: An Opportunity–Resource Integration Perspective Sustainability, **MDPI, Open Access Journal**, Vol.12, N°.2, 2020, P 4.

⁴ Teece David, Op. Cit, P 1328.

⁵ March James, Op. Cit, P 85.

⁶ Agus Widodo and Tatiek Nurhayatie, Strategic Knowledge with Strategic Alliance Based to Achieve a Sustainable Competitive Advantage, **Journal of Economic Cooperation and Development**, Vol.36, N°.2, 2015, P 40.

الاستشعار خلق تنوع معرفي يرتبط بتوسيع القاعدة المعرفية، أما جوهر عملية الاستغلال فهو استثمار المعارف وهذا من خلال عمليات التطبيق والتنفيذ¹.

كما تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال من خلال قدرات التعلم وهذا ما ذهب إليه كل من بيفر وساتون (Peffer & Sutton) حين اعتبروا ان التعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وهذا ما يعزز من نشاطات الاستغلال انطلاقا من وجود إدارة فعالة للموارد والقدرات التنظيمية لضمان تحسين تصميم المنتجات الحالية²، ويضيف جانسن (Jansen) بأن نشاط الاستغلال يهدف لتلبية حاجات الأسواق الحالية وهذا من خلال توسيع المهارات والمعرفة الموجودة³، وأكد لباتكن وآخرون (Lubatkin & al) على أن الاستغلال ينطوي على استعمال قواعد معرفية صريحة وذلك عن طريق استيعابها ودمجها بين أفراد المنظمة وتطبيقها⁴، لذا يعتبر استغلال المعرفة مطلبا قويا لدعم النمو الاقتصادي بالاعتماد على المعرفة الحالية وإجراءات التعلم، فقدرات التعلم تساهم في تعزيز استغلال المعرفة من خلال مجموعة من السلوكيات التي تتبناها المنظمات المتمثلة في جمع الخبرات المختلفة، التركيز على عمليات بناء واكتساب أنماط جديدة من المعرفة والأهم هو من خلال العمل على القيام بممارسات ذات طابع تجريبي تطبيقي على أرض الميدان مع الحرص على تطوير آليات الفهم المشترك بين أعضاء الفريق فكل هذا يحسن من مستوى استغلال المعرفة وعمقها⁵، فإنه يولد الميل الى اضافة الطابع المؤسسي على سلوكيات موثوق بها في الروتين، كما ان التحسينات الاضافية تتحقق عن طريق استيعاب المعارف الموجودة او دمجها، وهذا ما يعزز ميل الافراد الى تنفيذ ممارسات تتناسب مع التعلم عن طريق العمل⁶.

ويمكن أن تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز استغلال المعرفة من خلال قدرات التنسيق وقدرات التكامل وهذا ما أشارت إليه إيميليا وآخرون (Aimilia & al) بأن قدرات التنسيق تسمح للمنظمات بتوفير منتجاتها بشكل أكثر فعالية من ناحية الكلفة والحصول على مزيد من المعلومات حول احتياجات عملائها⁷، فقدرات التنسيق تساهم في تعزيز نشاط الاستغلال من خلال العمل على جعل أفراد المنظمة يعملون بخط متناسقة وذلك

¹ Tom Mom, **Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-down, Bottom-up, and Horizontal Knowledge Inflows**, Unpublished Doctoral Dissertation, University The Netherlands, 2006, P 7.

² Sirén Charlotta and al. "Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap." **Strategic Entrepreneurship Journal** Vol.6, N°.1,2012, P 20.

³ Justin Jansen, **Ambidextrous Organizations: A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance**, Unpublished Doctoral Dissertation, Erasmus University Rotterdam,2005, P 19.

⁴ Lubatkin Michael and al, Op. Cit, P 7, P 648.

⁵ Valaei Naser and al, Op. Cit, P 226.

⁶ Daniella Laureiro-Martínez and al, Understanding the exploration- exploitation dilemma: an fMRI study of attention control and decision-making performance, **strategic management journal**, Vol.36, No3, 2014, P 321.

⁷ Aimilia Protogerou and al, Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance, **Industrial and Corporate Change**, Vol.21, N°.3, 2011, P 625.

عن طريق الترتيب المنظم لجهود المجموعات الوظيفية والعمل الموحد بين العمال والحرص على توليد التعاون النشط والتفاعل بين مختلف الأفراد لضمان تحقيق الانسجام بين أعضاء جماعة العمل والذي يعد أمراً أساسياً يعزز من استغلال المعرفة، إذ يشير استغلال المعرفة إلى الطريقة التي من خلالها يتم إضفاء الطابع المؤسسي على المعرفة في المظاهر الجماعية للمنظمة كالهياكل، العمليات، الاستراتيجيات وغيرها، وهنا فإن مختلف الأقسام في المنظمة تختبر إمكانية وضع تلك المبادرات الاستراتيجية المطورة قيد العمل¹.

في حين تسعى قدرات التكامل إلى تمكين المنظمة من الاستفادة من المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها مع إدراج القدرات الجديدة المكتسبة حديثاً ودمجها بالموارد والقدرات المتاحة²، فقددرات التكامل هي الأخرى تساهم في تعزيز استغلال المعرفة من خلال إحداث التكامل المعرفي حيث ذكر إريكسون (Eriksson) أن تكامل المعرفة ينطوي على الجمع بين مختلف الموارد، وعادة ما تربط المعرفة الجديدة مع المعرفة الحالية والتي تم الحصول من مصادر خارجية³، كذا ويعزز التكامل من استغلال المعرفة من خلال الدمج الفعال للمعرفة، نقلها وتكاملها وتطبيقها عبر جميع الوحدات التنظيمية مع القدرة على تجسيد وتوحيد المعرفة الجديدة المكتسبة بين إطارات المنظمة⁴.

قد تساهم أيضاً القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال عن طريق قدرات إعادة تشكيل الموارد إذ أشار كندستروم وآخرون (Kindstrom & al) إلى أن نشاط الاستغلال يتطلب من المنظمة إجراء تعديلات على تشكيلة العناصر الأساسية لنموذج أعمالها ومواردها الحالية⁵، وعليه فإن إعادة التشكيل تساهم في تعزيز عملية الاستغلال من خلال القدرة على بناء آليات تمكن المنظمة من إبداع تشكيلات جديدة للموارد يتم فيها مزج القدرات التي تمتلكها المنظمة (موارد وقدرات داخلية) والقدرات التي تحصل عليها من المصادر الخارجية (من خلال الاستحواذ والتحالفات)، وبتحويل الموارد التشغيلية الحالية إلى موارد حيوية فاعلة من خلال ترميمها وإعادة تشكيلها عن طريق عمليات الدمج والإضافة والفصل وكذلك من خلال الإدارة الفعالة للموارد والقدرات الموجودة في المنظمة لتحسين تصاميم المنتجات والخدمات الحالية.

¹ Sirén, Charlotta, Unmasking the capability of strategic learning: a validation study, **The Learning Organization**, Vol.19, N°.6, 2012, P 503.

² Kieran MacInerney-May, Op. Cit, P19.

³ Henrik Szentes, **Organizational Ambidexterity in Construction Projects**, Unpublished Doctoral Dissertation, Lulea University of Technology, Sweden, 2014, P 70.

⁴ Siren Charlotta, Op. Cit, P 503.

⁵ Kindström Daniel and al, Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach, **Journal of Business Research**, Vol.66, N°.8, 2012, P 1065.

الفرع الثاني: مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف

تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف من خلال قدرات الاستشعار وهذا ما أشار إليه آيزنهاردت وسول (Eisenhardt & Sull) فوفقاً لهما فإن الاستكشاف ينطلق من الاستشعار والتفاعل مع البيئة¹، فكلما زادت القدرة على الاستشعار أدى هذا إلى زيادة استكشاف وتفسير ومتابعة الفرص السوقية، والذي يرتبط بتوليد ذكاء سوقي مستجيب للتغيرات المختلفة من خلال تحديد الاحتياجات الزبونية، واستكشاف الفرص السوقية قبل المنافسين، وإدراك الجمود التنظيمي والتكامل بين الموارد وصناعة المعنى للأحداث السوقية المختلفة²، فعملية الاستكشاف تركز على المعلومات الجديدة ومصادر المعرفة غير المستكشفة وتنتج عن البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف تقنيات ومناهج جديدة³، تساهم قدرات الاستشعار في تعزيز استكشاف المعرفة الجديدة من خلال حشد الموارد والجهود اللازمة لاستشعار البيانات الجديدة سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية مع ربط المعلومات ذات الصلة ومن ثم تحويلها إلى معرفة جديدة، فمتابعة التوجهات والقدرة على تحديد الطلبات المستقبلية فضلاً عن إمكانية توقع حالات التغير⁴، وذلك عن طريق الأنشطة الرسمية وغير الرسمية كالاتجاهات والتفاعل القائم بين المنظمة وعملائها وبين أفرادها، بهدف البحث عن طرق للاستجابة واكتساب بيانات ومعلومات جديدة، ومن خلال الانصات الاستكشافية للبيئة، لأن استكشاف المعرفة يتوقف على مدى قدرة المنظمة في استشعار التغيرات البيئية، وهذا ما أكدته شارلوتا وآخرون (Charlotta & al) حين اعتبروا بان فعالية قدرات الاستشعار تكمن في التقاط الإشارات الضعيفة التي تحفز على استكشاف المعرفة بهدف إنشاء فرص أعمال جديدة والتي تظهر خارج نطاق الإستراتيجية الحالية، بحيث تسمح نشاطات المنظمة في هذا الجانب بإدراك الفرص وتطوير معارف جديدة تساهم في تعزيز استمرارية المنظمة على المدى الطويل حيث تنعكس تلك المعرفة على منتجات، عمليات وأسواق جديدة⁵.

كما تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف من خلال قدرات التعلم وهذا ما أشارت إليه كروسانيتال وآخرون (Crossan & al) حيث يرون أن النجاح في الأنشطة الاستكشافية يعتمد على التعلم الفعال⁶، فقدرات

¹ عبيد سليمان الحجيلة، القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2019، ص 32.

² Pavlou Paul and El Sawy Omar, Op. Cit, P 241.

³ Justin Jansen, Op. Cit, P 18.

⁴ هدى عبد الرحيم حسن وألاء عبد الموجود العابي، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد 24، العدد 105، 2018، ص 279.

⁵ Sirén, Charlotta and al. Op. Cit, P 20.

⁶ Mary Crossan and al, An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution, *The Academy of Management Review*, Vol.24, N°.3, 2008, P 534.

التعلم تعد من بين إحدى القدرات الديناميكية الأساسية المحفزة لعملية استكشاف معارف جديدة تساهم في تعزيزها من خلال عمليات البحث والتنقيب والتركيز الجماعي على التعلم وتبادل المعلومات والاستفادة من أصحاب المعرفة داخل المنظمة وأسواقها وبيئتها التنافسية لاستكشاف معارف جديدة ومن خلال تشجيع عملية التعلم لنقل المعرفة من المستوى الفردي إلى التنظيمي ويتم هذا عن طريق تبادل المعارف بين الأفراد حول تجاربهم ونشر أفكارهم، وكما ان العملية الاستكشافية تستند الى قاعدة معرفية وخلفية سابقة بحيث أنه كلما كانت قدرات التعلم فعالة اتسعت قاعدتها المعرفية أي تراكم معرفي كلما زادت فعالية المنظمة في الاستكشاف والبحث ما يؤدي الى اكتساب معارف جديدة¹، وبالتالي الى الابداع من خلال استخلاص المعلومات وتحليلها بهدف تطوير معرفة جديدة تسمو الى الابداع هذا ما ذكره جانسن (Jansen) حيث يرى أن استكشاف المعرفة والمهارات الجديدة والبحث عن قنوات توزيع جديدة يؤدي الى حدوث ابداع جذري يصمم لتلبية حاجات الزبائن والأسواق الجديدة²، وما أكدته شو (Shoo) بقوله أن عملية البحث والاستكشاف تعكس توجه المنظمة نحو الابداع الجذري الذي يتطلب جهود معرفية كثيرة³.

ويمكن أن تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز استكشاف المعرفة من خلال قدرات التنسيق وقدرات التكامل وهذا ما أشار إليه ستيفن (Stephen) حيث يرى أنه غالباً ما ترتبط قدرات التنسيق مع تطوير المنتجات الجديدة فتعمل الفرق المنتمية الى إدارات مختلفة على الجمع بين مهاراتها وخلفياتها المتنوعة من أجل تطوير منتج معين⁴، فقدرات التنسيق تساهم في تعزيز نشاط الاستكشاف عن طريق مجموعة من آليات التنسيق المركزية كإعداد خطة منسقة بين العمال تقود بها المنظمة أفرادها وتشجعهم على استكشاف مفاهيم ومعارف جديدة، وبتبني آليات لامركزية تجعل الأفراد أكثر قدرة على استكشاف وجمع معلومات جديدة مع تحسين قدرتهم الإدراكية ورغبتهم في البحث عن حلول وأفكار مبتكرة⁵، وكما تساهم عملية التنسيق في تعزيز الاستكشاف من خلال تجسيد آليات وأنماط التفاعل التنظيمي والفهم المشترك على المستوى الجماعي هذا ما أوضحه بوش وآخرون (Bosch & al) حين اعتبروا أن قدرات التنسيق تعزز من استكشاف واكتساب المعرفة من خلال العلاقات التي تنشأ بين أعضاء فرق العمل والتي تساعد في التفاعل بين العاملين⁶.

¹ Yan Chen, Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation, **Business Horizons**, Vol.60, N°3,2017, P387.

² Justin Jansen, Op. Cit, P 19.

³ إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن، 2018، ص 37.

⁴ Stephen Nabende, **Dynamic Capabilities, Organizational Citizenship Behavior and Managed Performance in Business, Technical and Vocational Education Training Institutions**, Unpublished Master Memoir, Makerere University, 2007, P 27.

⁵ Teun Gilissen, The relationship between formal and informal coordination mechanisms and individual ambidexterity, **Business Management & Organisation Group**, N°. May 2019, P 4.

⁶ Frans Van den Bosch and al, Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities, **Organization Science**, Vol.10, N°.5, 1999, P 556.

وقد تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف أيضا من خلال قدرات التكامل هذا ما أشار إليه زولو ووينتر (Zollo & Winter) إذ يرون أنه يمكن أن يساهم التكامل في تطوير المعرفة التنظيمية واستكشاف معرفة جديدة من خلال تراكم الخبرة¹، وعليه قدرات التكامل تساهم في تعزيز عملية الاستكشاف عن طريق العمل على مساعد المنظمة في تحقيق تفاعل إيجابي بين مختلف الموارد بتحويلها الى مجموعات شاملة من المهارات التنظيمية التي تبني قيمة تتلاءم والمعارف الجديدة، مع إمكانية الربط بين المعلومات والأفكار الجديدة المتبادلة بين إطارات المنظمة أو خارجها، ومن خلال دمج المعرفة باستخدام الإجراءات الروتينية والعمليات التي تسمح لها بمعالجة المعلومات المستكشفة²، والقدرة على تطوير وتحسين الروتين الداخلي الذي يسهل الجمع والدمج بين المعرفة السابقة والمكتسبة حديثا المحولة في عملياتها الروتينية المستقبلية³، إذ ذكر إريكسون (Eriksson) أن التكامل ينطوي على الجمع بين مختلف الموارد، وعادة ما ترتبط المعرفة الجديدة مع الحالية⁴، كما يركز التكامل على جعل المعارف المستكشفة تعمل بصفة متكاملة من أجل إنشاء قدرة تنظيمية تشكل الأساس لمنتجات أو خدمات جديدة⁵.

وتساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف كذلك من خلال قدرات إعادة التشكيل هذا ما أشار إليه دوبويت وشاميفا (Dupouet & Chameeva) حيث يعتقدوا أن آليات الاستكشاف تشمل إدخال أنشطة ومعارف جديدة داخل المنظمة ما يستلزم إعادة التصميم والتشكيل (الكلي أو الجزئي) لما هو قائم⁶، فقدرات إعادة التشكيل تساهم في تعزيز الاستكشاف من خلال إعادة تكييف الهياكل والعمل على تطوير استراتيجيات جديدة من أجل تمكين المنظمة من تحديد مواردها وإعادة تكوينها مع استيعابها للمعلومات الجديدة، وكذا من خلال القدرة على إعادة تصميم الروتينات التنظيمية التي من خلالها تستكشف معارف جديدة⁷، كما وتساهم إعادة التشكيل في تعزيز الاستكشاف عن طريق إعادة تنظيم المعارف المخزنة وتفكيكها وتشكيلها للوصول إلى معارف جديدة والتمكن من رؤية علاقات لم تكن معروفة من قبل، وكما أوضحت جوليا وسابين (Julia & Sabine) بأن المخزون المعرفي للمنظمة يشكل أساسا للتدفقات المعرفية الجديدة⁸. في نفس

¹ Anders Paarup Nielsen, Understanding dynamic capabilities through knowledge management, **Journal of knowledge management**, Denmark, Vol.10, N°4, 2006, P 62.

² Zahra Shaker and George Gerard, Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension, **Academy of Management**, Vol.27, N°2, 2002, P 186.

³ Oana-Maria Pop, **Absorptive Capabilities for Innovation**, 14 June 2020, <https://blog.hypeinnovation.com/absorptive-capabilities-for-innovation-what-really-matters>

⁴ Eriksson Taina, Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities, **Scandinavian Journal of Management**, Vol.30, N°1, 2014, P 70.

⁵ Anders Paarup Nielsen, Op. Cit, P 64.

⁶ Chameeva Bouzdine Tatiana and Dupouët Olivier, Op. Cit, P 8.

⁷ Jean-Pierre Noblet and al, Absorptive capacity: a proposed operationalization, **Knowledge Management Research & Practice**, Canada, 25 May 2011, P 369.

⁸ Julia Nieves and Sabine Haller, Building dynamic capabilities through knowledge resources, **Tourism Management**, 2013, P 224.

السياق يذهب (MacInerney-May) الى انه حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات في بيئة أعمالها ينبغي أن تكون سباقة في الاستكشاف من خلال إعادة تشكيل قدراتها الحالية بشكل فعال¹.

أخيراً، واستناداً لدراسة التقارب في العناصر التي تشكل كل من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية مع عرض وجهات نظر لبعض الباحثين يمكن القول بأن هناك علاقة تكاملية فيما بينهما، ففي حين ان القدرات الديناميكية تقوم على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحديد الفرص وإعادة تشكيلها المستمر للموارد الملموسة وغير الملموسة فإن البراعة التنظيمية تحلل توجه المنظمة الى كل ما هو جديد، فلكلا المفهومين ترابطات متبادلة مع الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بحيث تركز القدرات الديناميكية بقوة أكبر على الاستراتيجيات والموارد بينما تركز البراعة على السياقات والترتيبات التنظيمية².

بالإضافة الى أن مكونات القدرات الديناميكية تعد عامل أساسي تستطيع المنظمة عن طريقه تحقيق البراعة التنظيمية، فهاته الأخيرة تعتمد بشكل رئيسي على مستوى القدرات فكلما كانت المنظمة تتمتع بقدرات ديناميكية جيدة ذات مستوى عالي كلما كانت أكثر براعة في استغلال الفرص المتاحة أمامها بسرعة مع استكشاف فرص ومعارف جديدة تمكنها من البقاء والنجاح في ظل بيئة ديناميكية، ومن هنا تم التوصل الى أن هناك علاقة ترابطية نظرية بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية³.

¹ MacInerney-May Kieran, Op. Cit, P 19.

² Silvio Popadiuk and al, Dynamic Capabilities and Ambidexterity: How are These Concepts Related? **Revista de Administração Contemporânea**, Vol.22, N°.5, 2018, P 649.

³ صفاء كامل حنان، مرجع سبق ذكره، ص 110.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً لمجموعة من البحوث والدراسات السابقة المختلفة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية التي سيتم تناولها وفقاً للمعيار الزمني، أي بحسب التسلسل الزمني من الاحداث فالأقدم ومن ثم بيان أوجه التشابه والاختلاف وما يميز الدراسة الحالية عنها.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

الفرع الأول: دراسات سابقة عربية وأجنبية تربط القدرات الديناميكية بالبراعة التنظيمية

أولاً: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة صفاء كامل حنّان، بعنوان: تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية (دراسة تحليلية بشركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية)، 2019:

تهدف هذه الدراسة لتشخيص طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، والتعرف على دور كل منهما في تحقيق مستوى الأداء المطلوب للمنظمات والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من شركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية وهي (الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية، الشركة العامة للإسمنت العراقية، الشركة العامة للصناعات التعدينية والشركة العامة للمنتوجات الغذائية) وقد بلغ عدد عينة الدراسة 315 مستجيب، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز دراسته واستعمال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وبعد اختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها:

✓ ان القدرات الديناميكية لها تأثير مباشر على البراعة التنظيمية، ظهر التأثير الأعلى في المنظمة العامة للمنتوجات الغذائية أكثر من بقية الشركات المبحوثة؛

✓ لكل منظمة نظام قدرات ديناميكية وبراعة تنظيمية يختلف عن الاخرى هذا نتيجة لتباين واختلاف الآراء وبحسب طبيعة المنتوجات المقدمة من قبلها وطريقة تقديمها لزبائنهم، فضلاً عن مستوى تأثير كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية في كل منظمة اعتماداً على الاستراتيجية والموارد والبيئة التي تعمل فيها.

2- دراسة لميس عارف عبد ربه المحاسنة، بعنوان: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات

الديناميكية والرشاقة التنظيمية (دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية)، 2017:

جاءت هاته الدراسة لتوضيح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة الاستراتيجية، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة 6 مؤسسات أردنية للصناعات الصيدلانية، وشملت عينة الدراسة

العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام) البالغ عددهم 240 مستجيب، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة وعلى الاستبانة لجمع البيانات في الجانب الميداني كما توصلت هاته الدراسة الى أن:

- ✓ القدرات الديناميكية وعلى وجه الخصوص قدرات التعلم والتنسيق تؤثر في تحقيق الرقابة التنظيمية ورقابة الاستجابة للسوق، كما تؤثر قدرات الاستشعار والتنسيق في تحقيق رقابة عمليات الأعمال؛
- ✓ تؤثر قدرات التعلم والتنسيق على البراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف.

ثانيا: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- Douglas Redden, Dynamic Capabilities to Evolve an Ambidextrous IT Organization, 2016 :

هدفت هاته الدراسة الى فهم ومناقشة الكيفية التي تؤدي بها لقدرات الديناميكية لمنظمة تكنولوجيا المعلومات الى زيادة البراعة التنظيمية في بيئة سريعة التغير، إذ تم تطبيق الدراسة على مستوى منظمة تكنولوجيا المعلومات لشركة Pharma Co العالمية للأدوية، وتكونت عينة الدراسة من 6 من كبار أعضاء فريق قيادة تكنولوجيا المعلومات، واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، وعلى كل من الملاحظة، الوثائق، المقابلات كوسائل لجمع البيانات الميدانية، وتوصلت الى مجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ يتم تمكين البراعة التنظيمية من خلال قدرات الاستشعار وقدرات إعادة التشكيل اللذان يوفران النمو المستمر والتطوير التنظيمي للمنظمة؛
- ✓ وجود ارتباط واضح بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، إذ ان الإدارة في المنظمة قيد الدراسة تتسم بالشفافية في تلبية المطالب المتناقضة للاستكشاف والاستغلال، حيث أنها تشارك ديناميكيا مجتمع تكنولوجيا المعلومات الأوسع في أنشطة التعلم المشتركة.

2- Ruth Jiang, Sebastian Kortmann, On the importance of mediating dynamic capabilities for ambidextrous organizations, 2014:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى أهمية توسيط القدرات الديناميكية لبراعة المنظمات، بالإضافة الى تقييم الأدبيات الحالية حول موضوع تكامل عمليات الزبائن والتوجه الريادي، وتم تطبيق الدراسة على مستوى مشروع كبير بالولايات المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من 88 فرد من كبار المدراء التنفيذيين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت المقابلات كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات، ومن خلال هذا توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ ان المنظمات التي تطور قدراتها الديناميكية بصورة مستمرة وتهتم بقدرات التعلم والتكامل بصورة رئيسية تستطيع تحقيق النجاح والوصول الى الميزة التنافسية؛
- ✓ اهتمام المنظمة بتطوير قدرات التعلم يساعدها على استكشاف الفرص الجديدة لتلبية احتياجات الزبائن المتعددة، مع استغلال الفرص المتاحة.

الفرع الثاني: دراسات سابقة عربية وأجنبية للقدرات الديناميكية

أولاً: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة خريسات أمّنه محمد إبراهيم، القدرات الديناميكية وأثرها في الابتكار-الدور الوسيط للتعلم التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الاردنية)، 2018:

- هدفت الدراسة للتعرف على القدرات الديناميكية وآثارها في الابتكار بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، تم تطبيق الدراسة على مستوى الشركات الصناعية الأردنية وشملت عينة الدراسة 207 مفردة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ اهدافها والاجابة عن تساؤلاتها وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما توصلت هاته الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها:
- ✓ مستوى الاهمية كان مرتفعاً بشكل عام لمتغير القدرات الديناميكية والابتكار وكذا التعلم التنظيمي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة ما يضيف قيمة للمنظمة وعملائها على حد سواء؛
 - ✓ وجود أثر للقدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة على كل من الابتكار التكنولوجي والابتكار الاداري في الشركات الصناعية الأردنية ووجود دور وسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة ما بين القدرات الديناميكية والابتكار.

2- دراسة العبيدي مريم نشأت عزيز، أثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية-الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركات الاردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان)، 2018:

- جاءت الدراسة لتبيان الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنافسي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والعوامل البيئية، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من العاملين في الشركات الاردنية لصناعة الادوية من المستويات الادارية الثلاثة (الادارة العليا، الوسطى والدنيا)، وشملت عينة الدراسة العاملين في الادارتين الوسطى والعليا (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام) البالغ عددهم 193 فرداً، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وعلى الاستبانة لجمع البيانات في الجانب الميداني، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها مجمعة على العوامل البيئية وعمليات الذكاء التنافسي للشركات الأردنية؛
- ✓ وجود دور وسيط لعمليات الذكاء التنافسي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والعوامل البيئية في الشركات محل الدراسة.

ثانياً: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- Po-Yen Lee, How to develop dynamic capabilities in multiunits: The roles of international experience and career capital, 2018:

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على القدرات الديناميكية، مع توفير فهم أكثر لكيفية تطويرها في وحدات متعددة من خلال دراسة أدوار الخبرة الدولية ورأس المال الوظيفي، وتساهم في تحديد الدور المحوري لرأس المال الوظيفي في تطوير القدرات الديناميكية، وتم تطبيق الدراسة في عدة وحدات وظيفية لدى شركات تجارية من خلال إجراء دراسة استقصائية لعينة بلغت 413 مدير لتحديد العلاقة بين المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وعلى الاستبانة لجمع البيانات في الجانب الميداني، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

✓ تعتبر الخبرة الدولية للمديرين في المنظمات قيد الدراسة سابقة مهمة لرأس المال الوظيفي؛

✓ يؤثر رأس المال الوظيفي ويسهم في تطوير القدرات الديناميكية في العديد من المنظمات قيد الدراسة.

2- Julia Nieves, Agustín Quintana Déniz, Javier Osorio, Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry, 2016:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على المعرفة التنظيمية، وإلى بيان أثرها على القدرات الديناميكية، وكذا معرفة تأثير هذه الأخيرة على الابتكار، إضافة إلى الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين المعرفة التنظيمية والابتكار، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من الفنادق فئة الثلاثة والأربعة والخمسة نجوم بإسبانيا، فقد شملت عينة الدراسة مديري هاته الفنادق البالغ عددهم إلى 112 مدير، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليل الإحصائي اللازم مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى :

✓ هناك تأثير للمعرفة التنظيمية على القدرات الديناميكية، وأن هذه الأخيرة تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار؛

✓ تتوسط القدرات الديناميكية العلاقة بين المعرفة التنظيمية والابتكار في الفنادق قيد الدراسة.

الفرع الثالث: دراسات سابقة عربية وأجنبية للبراعة التنظيمية

أولاً: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة بشرى محمد علوان، سعدية حايك كاظم السلطاني، امير علي خليل، دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين (دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عيّنتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء)، 2019:

هدفت الدراسة لمعرفة دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من موظفي المصارف التجارية في بابل وكربلاء، وشملت عينة الدراسة 40 موظف جرى استطلاع آرائهم وتحليلها للتحقق من مدى قدرة المنظمة البارعة واسهامها في تعزيز استراتيجية التمكين، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة في الجزء الميداني، وفيما يلي أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة:

✓ تعد البراعة التنظيمية إحدى المصادر الأساسية لضمان نجاح استراتيجية التمكين والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة من خلال المميزات العديدة التي من الممكن ان تقدمها اليها؛
✓ ان للبراعة التنظيمية تأثيراً وبدلالة معنوية على استراتيجية التمكين لدى العينة المبحوثة.

2- دراسة: رنا ناصر صبر، سارة علي سعيد العامري، علي عبد الامير عبد الحسين، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون (دراسة ميدانية على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد)، 2018:

تهدف الدراسة لتحديد الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون، إذ تعتبر هاته المتغيرات أحد الركائز الأساسية في الفكر الاداري الحديث، واختيرت شركات السياحة والسفر في محافظة بغداد ميدان للتطبيق إذ بلغ حجم العينة 234 مستجيب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبشكل رئيس على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة في الجزء الميداني، ومنه توصلت الدراسة الى أن:

✓ البراعة التنظيمية بأبعادها مجمعة تمارس دوراً مهماً في تحقيق بهجة الزبون هذا ما أكدته علاقات الارتباط، إذ تتحقق بهجة الزبون كلما استخدمت عينة الدراسة البراعة التنظيمية من خلال الموازنة بين عمليتي الاستكشاف والاستغلال؛

✓ ان اهتمام وسعي عينة الدراسة لتطبيق وتنفيذ اليات الذكاء التنافسي من شأنه أن يعدل أو يعزز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون.

ثانيا: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- Thomas Hoholm, Fred StrønenKari, Kari J Kværner, Linn Nathalie Støme, Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting, 2018 :

تهدف الدراسة الى معالجة الخلافات في قطاع الرعاية الصحية من خلال دراسة طبيعة مشاريع الابتكار لتحسين وتطوير البراعة التنظيمية في مجال ابتكار الخدمات، وتم تطبيق الدراسة على مستوى مستشفى بجامعة أوسلو، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في المستشفى المبحوث، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستعملت المقابلات والمستندات كوسائل لجمع البيانات، ومنه توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ من المهم تطوير طرق لتقييم الابتكارات في جميع مراحل عملية الابتكار لتمكين التعلم مع أصحاب المصلحة، ولتوفير دعم القرار ولجعل امكانات الابتكار مرئية؛
- ✓ قد يساعد التعلم المنهجي عبر قضايا الابتكار في تمكين التعرف على نمط عوائق الابتكار، اذ يؤدي التعلم المنتظم الى تقديم أدلة وبراهين أقوى يتم اعادتها الى الادارة العليا لتسهيل اعادة التشكيل الاستراتيجي للمنظمات.

2- Klas Palm, Johan Lilja, Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector, 2017:

- تهدف هاته الدراسة الى استكشاف مفهوم البراعة التنظيمية تجريبيا، وهو منظور درسه عدد قليل من العلماء السابقين حيث تم تحديد تسعة عوامل تمكين لمهارات البراعة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على مستوى القطاع العام في منطمتين عامتين بالسويد، وبلغت العينة المدروسة 24 فردا من مديري المشاريع المبتكرة وبعض السياسيين المشاركين في التطوير الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهي تعتبر دراسة نوعية تستند إلى مقابلات مع المديرين كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومنه توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- ✓ للبراعة التنظيمية مجموعة من العوامل التمكينية وهي التنظيم لفهم جيد لاحتياجات المستهلك والوضع الحالي، فريق إداري يمكنه إدراك الحاجة الى الاستكشاف، الحوار، ثقافة التعلم من الخطأ، موازنة الاستكشاف والاستغلال، التركيز على تنفيذ الابتكارات والحوافز لكل من الاستكشاف والاستغلال؛
 - ✓ يمكن للممارسين والعلماء استخدام عوامل التمكين المحددة ومنهجية النظام اللينة المقدمة في هذه الدراسة لفحص وتطوير البراعة التنظيمية للمنظمات العامة الأخرى.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: من حيث المنهج:

تميز المنهج المتبع في الدراسات السابقة بكونه منهجاً وصفيًا تحليليًا في أغلبها مما يتفق مع دراستنا إلى حد كبير، ولكن يوجد دراستان اعتمدتا مناهج أخرى وهذا لضرورة التحكم في الدراسة.

ثانياً: من حيث المتغيرات:

تناولت الدراسة الحالية القدرات الديناميكية كمتغير مستقل، والبراعة التنظيمية كمتغير تابع ببعديه (الاستغلال والاستكشاف) وهذا ما يتفق مع دراسة (صفاء كامل حنان).

ثالثاً: من حيث الأداة:

تتفق دراستنا من ناحية الأداة المستعملة والمتمثلة في الاستبانة في أغلب الدراسات السابقة نظراً للدور الهام الذي تلعبه هاته الأداة في التحكم، عدا دراسة (Douglas Redden) التي استعملت كل من الملاحظة، الوثائق، المقابلات كوسائل لجمع البيانات الميدانية، بالإضافة إلى دراسة (Thomas Hoholm & al) التي استخدمت المقابلات والمستندات ثم دراستا (Klas Palm & Johan Lilja) و (Ruth Jiang & Sebastian Kortmann) اللتان اكتفتا بالمقابلات فقط.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: من حيث الأهداف

تختلف أغلب الدراسات السابقة المذكورة عن الدراسة الحالية في كونها تهدف إلى معالجة العلاقة بين أبعاد القدرات الديناميكية التي اختلفت حسب كل دراسة والبراعة التنظيمية في حين ان دراستنا تهدف لمعرفة مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف.

ثانياً: من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة

تختلف الدراسة الحالية عن جل الدراسات السابقة في الحدود المكانية، إذ تم تطبيق الدراسة بالجزائر تحديداً بولاية الوادي على عينة من المنظمات البنكية في حين أجريت الدراسات السابقة المذكورة في بيئات مختلفة لكل منها خصوصياتها واهتماماتها.

ثالثا: من حيث المجتمع والعينة

تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة في جانب المجتمع والعينة في النقاط التالية:

- ✓ الحدود المكانية لمجتمع الدراسة كان بولاية الوادي في الجزائر اما الدراسات السابقة فقط تمت على مستوى مؤسسات بلدان اخرى.
- ✓ أغلب عينات الدراسات السابقة المتناولة هي عينات كبيرة مقارنة بعينة الدراسة الحالية.

رابعا: مجالات الافادة من الدراسات السابقة

- ✓ ساهمت في تحديد المتغيرات الفرعية والعناصر الأساسية المكونة لمتغيري الدراسة القدرات الديناميكية (المستقل) والبراعة التنظيمية (التابع) اللازمة لإنجاز الدراسة؛
- ✓ ساهمت في ايضاح المشكلة البحثية وإغناء الدراسة بالمعارف والدراسات؛
- ✓ التعرف على مفهوم ومضامين كل من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية مما يساهم في بناء الإطار النظري مع كيفية عمل الدراسة؛
- ✓ توفير الجهد والوقت أثناء البحث من خلال تزويد الدراسة الحالية بالعديد من المصادر والمراجع العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة سواء ما يتعلق منها بالكتب العلمية أو البحوث ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه بحيث كانت داعمة في كثير من المفاصل المهمة للدراسة؛
- ✓ ساهمت بعرض الأسلوب المنهجي الذي من المستحسن اتباعه مع تحديد الأسلوب الأنسب لسؤال الدراسة؛
- ✓ تعتبر المرتكز الاساسي في اختبار الباحثين مجتمع الدراسة التي تمت على مستوى مجموعة من بنوك ولاية الوادي وهذا لاعتبارها مؤسسات مهمة تساعد في ازدهار اقتصاد البلد.

خامسا: أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ✓ تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تقسيم المتغير المتغيرات، حيث تم تقسيم المتغير التابع الى بعدين مع الابقاء على المتغير المستقل من غير تقسيم هذا يعني الخروج عن النمطية في الطرح؛
- ✓ جذب انتباه المنظمات في البيئة الجزائرية لمفهوم القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وتعزيزهما؛
- ✓ تعتبر الدراسة الحالية حسب علم الباحثين من أوائل الدراسات التي اجريت على المستوى المحلي حيث لم يتسنى للباحثين الوصول الى أي دراسة أجريت في البيئة الجزائرية ربطت بين هاذين المتغيرين؛
- ✓ تسعى الدراسة الى تبني نماذج ومفاهيم مدروسة مطبقة في بلدان متقدمة فضلا عن تطويرها بالشكل الذي يلاءم البيئة الجزائرية لكي تفيد المنظمات البنكية المبحوثة خاصة والمنظمات عامة.

خلاصة الفصل

تعد القدرات الديناميكية أحد الأطر الأكثر أهمية في ادبيات الإدارة، إذ تمثل الوسيلة الرئيسية التي تمكن المنظمات من الحصول على قيمة مضافة مع القدرة على فهم التغيرات التي تحدث في بيئة عملها والاستجابة لها من خلال الاستفادة القصوى من مواردها هذا ما يتطلب تكيف وتعديل وإعادة تشكيل قدراتها وقاعدة مواردها لتحقيق أقصى قدر ممكن من المواءمة مع البيئة مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكسبها موقعاً تنافسياً متميزاً مستداماً في السوق.

في المقابل فإن التحديات تفرض على المنظمة اتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف المعارف والفرص المحيطة بها، وفي الوقت نفسه العمل على استغلال قاعدة معارفها الحالية، فمن خلال البراعة التنظيمية تستطيع المنظمة الوقوف بشكل قوي تجاه هذا التحديات من أجل البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

بعدما تناولنا في الفصل النظري السابق لدراستنا عرض مشكلة الدراسة والتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، وكذا ابراز مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية نظريا، سنحاول في الجانب الميداني اسقاط المفاهيم النظرية على مجموعة من الوكالات البنكية لولاية الوادي، وذلك بالاعتماد على منهجية متكاملة في ضوء البيانات والمعلومات التي تم التحصل عليها في الميدان، إذ يعتبر هذا الفصل نقطة بداية الدراسة، حيث نسعى من خلاله الى توضيح اهم الخطوات المنهجية التي تم الاعتماد عليها للإجابة على التساؤلات المطروحة وتقييم الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة واختبارها وتعميمها على الحالات والظواهر المشابهة، وبناء على هذا سوف يتم تقسيم الفصل الثاني كالآتي:

المبحث الاول: التصميم المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التصميم المنهجي للدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية التي قمنا بها، حيث يتضمن تحديد المنهج العلمي الذي تم اعتماده من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي اعتمدناها في جمع البيانات لننتقل بعدها الى عرض مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها لمعالجة وتحليل اجابات العينة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة او عدمها.

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

يتناول هذا المطلب وصفا للمنهج المتبع وفقا لطبيعة موضوع دراستنا مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة الى وصف الأداة المستخدمة في جمع البيانات وكذلك المحاور التي تغطيها ومدى صدقها وثباتها.

الفرع الأول: تحديد المنهج المتبع

تماشيا مع طبيعة هذه الدراسة ومن اجل تحقيق أهدافها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر أحد الطرق في البحث، يتناول احداث وممارسات موجودة متاحة ويعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين ابعادها دون التدخل في مجرياتها، والتي نستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها على ضوء الإشكالية ومدى صدق وصحة الفرضيات، معتمدين في ذلك أسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 26، كما قام الطلبة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة الموجودة في هذا البرنامج، وذلك لإعطاء صورة واضحة من أجل فحص البيانات الإحصائية، وفيما يلي الأساليب المستخدمة:

أولا: اختبار الصدق والثبات (Cronbach's alpha): وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، حيث تم التأكد من ثبات الأسئلة من خلال استخدام معامل الفاكرونباخ، اذ بلغت قيمته 0.88 وهي دالة على اتساق داخلي للبنود الواردة في الاستبيان، وهذا ما يعطيه درجة كبيرة من الثبات.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test): إذ من خلاله يتم معرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة، فهو شرط أساسي لإجراء الاختبارات المعملية، له عدة اختبارات منها:

- اختبار كولموجوروف - سميروف (Kolmogorov-Smirnov)؛

- اختبار شابيرو - ويلك (Shapiro-Wilk).

ثالثا: التكرارات المطلقة والنسب المئوية: تم الاعتماد على أسلوب التكرارات والنسب المئوية لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة ولتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، فقد استخدمت التكرارات في وصف خصائص عينة الدراسة وبيان عدد مفرداتها وفقا للإجابات تجاه محاور وأبعاد الدراسة، اما النسب المئوية فاستخدمت في تحديد نسبة التكرارات.

رابعا: المتوسط الحسابي (arithmetic mean): يعد من بين أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، تم استخدامه من أجل معرفة متوسط إجابات المستجوبين ومقارنتها بالمتوسط الفرضي لكل سؤال، من أجل اتخاذ القرار ومعرفة اتجاه إجابات المستجوبين.

خامسا: الانحراف المعياري (Standard deviation): أحد مقاييس التشتت، تم استخدامه كذلك في هذه الدراسة لأجل ملاحظة ومعرفة إذا ما كانت هناك فروقات بين إجابات المستجوبين حول مختلف أسئلة الاستبيان. سادسا: اختبار التجانس (Levene's Test): وهو اختبار يعبر عن مدى تجانس التباين للعينات والذي يحدد هل ان التباينات متجانسة ام لا.

سابعا: اختبار الفروقات البعدية (Tukey) Post Hoc: هو أحد الأدوات الإحصائية يستخدم لمقارنة الفروق بين المتوسطات، يفضل استخدامه في تحديد الفروقات بين المجموعات ذات الاحجام غير المتساوية.

ثامنا: نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج احصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر.

تاسعا: اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA): هو أحد الأدوات الإحصائية يستخدم لمقارنة ومعرفة الفروق، يعتمد عليه في حالة اختبار تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع.

عاشرا: معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يتم استخدامه في تحديد اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين المستقل والتابع ومعرفة مدى ارتباطهم.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

اولا: تقديم مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة الى جميع المفردات المرغوب بالحصول على استنتاجات حولها¹، ويضم مجتمع هذه الدراسة جميع الاطارات ببعض البنوك التجارية التي تعتبر نوع من أنواع المنظمات المالية التي يتركز نشاطها في قبول

¹ صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الاحصائية في العلوم الادارية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص28.

الودائع ومنح الائتمان، والبنوك التجارية بهذا المفهوم تعتبر وسيطا بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة، وأولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال¹.

وقد تمت دراستنا في مجموعة من وكالات البنوك التجارية الناشطة بولاية الوادي والبالغ عددها 8 وكالات بنكية، إذ وقع الاختيار لإجراء الدراسة الميدانية على مستوى الوكالات التالية: بنك التنمية الريفية "BADR" /القرض الشعبي الوطني "CPA" /البنك الوطني "BNA" /تروست "TRUST" /بنك البركة "BARAKA" /الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "CNEP" /البنك الخارجي الجزائري "BEA" /بنك الخليج "AGB".

ويمكن استعراض البطاقات التقنية التي تحوي على مجموعة من المعلومات الخاصة بمختلف الوكالات البنكية محل الدراسة في الملاحق (انظر الملحق رقم 1).

ثانيا: تحديد عينة الدراسة:

إن اختيار عينة الدراسة من العناصر الأساسية والمهمة، فالعينة المختارة يجب أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه تمثيلا صحيحا، فهي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع دراسة معينة²، وفئة تمثل جمهور الدراسة أي جميع مفردات الظاهرة التي تتم دراستها³.

ولقد تم تحديد حجم العينة بـ (30) مفردة في مجموع الوكالات بنكية بولاية الوادي، حيث اختيرت العينة بصفة عشوائية نظرا لكون مفردات مجتمع الدراسة معروفة ومتجانسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها، وكذا لتكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيرا عن مدى مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية في الوكالات محل الدراسة، وبما ان الدراسة موجهة الى المستويات الإدارية العليا والتي عددها محدود جدا فقد أكد الباحثان على عينة الدراسة بضرورة استرجاع كل الاستبيانات الموزعة دون نقصان وكذا الاجابة بموضوعية وشفافية حتى تكون النتائج عاكسة للواقع الفعلي للمنظمات ويوضح الجدول (1.2) توزيع مجتمع الدراسة حسب الوكالات المدروسة كما يلي:

الجدول رقم (1.2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوكالات المدروسة

النسبة %	عدد الاستبيانات	الوكالة البنكية
16.7	5	بنك التنمية الريفية "BADR"
13.3	4	القرض الشعبي الوطني "CPA"
13.3	4	البنك الوطني "BNA"
10.0	3	تروست "TRUST"

¹إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، ادارة البنوك التجارية، الطبعة الاولى، دار الغيداء، عمان، الأردن 2016، ص 12.

² مورييس أنجريس، مناهج البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبة، الجزائر، 2004، ص 301.

³ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، سورية، 2000، ص 305.

16.7	5	بنك البركة "BARAKA"
10.0	3	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "CNEP"
13.3	4	البنك الخارجي الجزائري "BEA"
6.7	2	بنك الخليج "AGB"
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيانات.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

بناء على النموذج المعتمد ومن أجل الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية تم تصميم الاستبيان اعتمادا على فرضيات الدراسة حيث اشتملت دراستنا على متغيرين أساسيين هما:

1- المتغير المستقل: ممثل في القدرات الديناميكية

2- المتغير التابع: ممثل في البراعة التنظيمية وقد تم تقسيمه الى بعدين هما الاستغلال والاستكشاف

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

في محاولة منا لإسقاط ما تم التطرق اليه في الجانب النظري على واقع الوكالات البنكية محل الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات تتلاءم وطبيعة الدراسة والمنهج المستخدم، من أجل الوصول الى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

الفرع الأول: مصادر البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الطلبة من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع ميدان الدراسة، وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة بناء على ما يلي:

أولا: البيانات الميدانية:

من أجل إعداد الدراسة في الجانب الميداني تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لحصر وتجميع المعلومات اللازمة للدراسة الميدانية، وللتأكد من فرضيات الدراسة قمنا بتصميم استبيان موجهة للإطارات في الوكالات البنكية محل الدراسة وتوزيعه عليهم، من ثم تفرغته وتحليله عن طريق برنامج SPSS الإحصائي في إصداره 26، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانيا: البيانات المكتبية:

وتتمثل البيانات المكتبية في الكتب العلمية والدراسات السابقة وكل المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، إذ أنها تعمل على إثراء الدراسة بشكل علمي، كما يمكن اللجوء للمصادر المكتبية من التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة.

ثالثا: المقابلة:

بغرض محاولة الامام بموضوع الدراسة والحصول على معلومات إضافية اقتضت الضرورة لإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في الوكالات المبحوثة من اجل تحقيق اهداف الدراسة، حيث تم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة لغرض استكمال الدراسة، بالإضافة الى التعرف على ملامح أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

الفرع الثاني: تقنية البحث المعتمدة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداده على النحو التالي:

1. إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة الميدانية؛
 2. عرض الاستبيان على المشرفة من اجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات؛
 3. تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما رأيته المشرفة؛
 4. عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الاعمال بغرض التحكيم، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم حذفه؛
 5. تعديل الاستبيان وصياغته وفقا لوجهات نظر الأساتذة المحكمين وإعادة ارساله للمشرفة؛
 6. وأخيرا توزيع الاستبيان على أفراد العينة من اجل جمع البيانات اللازمة لاستكمال الدراسة.
- ولقد احتوى الاستبيان على 41 سؤالاً، بحيث كانت الأسئلة مقسمة إلى جزأين كالتالي:

1. الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية وتتكون من 5 أسئلة.
2. الجزء الثاني: ويضم محاور الاستبيان وهي كما يلي:
 - المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة وهو القدرات الديناميكية، ويتكون من 23 عبارة؛
 - المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة وهو البراعة التنظيمية، ويتكون من 13 عبارة مقسمة الى بعدين (الاستغلال والاستكشاف) كالآتي:
 - الاستغلال: وتتضمن 6 عبارات
 - الاستكشاف: وتتضمن 7 عبارات

وبهدف الإجابة عليها، والاطلاع على آراء وتوجهات المستجوبين، اعتمدنا مقياس ليكارت الثلاثي بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات (موافق، محايد، غير موافق) تمثل رقميا (3، 2، 1) على التوالي كما يلي:

الجدول رقم (2.2): توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي

الدرجة	1	2	3
التصنيف	غير موافق	محايد	موافق

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، 2007، ص538.

وفي سبيل تحديد طول المجالات لمقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في استبيان الدراسة، تم الاعتماد على حساب المدى، الذي يعتبر من أسهل الطرق قياسا يستخدم عندما يكون الهدف هو الحصول على مقياس سريع المدى تشتت المفردات¹، ويساوي (الحد الفعلي الأعلى في المقياس - الحد الفعلي الأدنى في المقياس) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس من أجل حساب طول الفئة على النحو التالي (المدى / عدد درجات المقياس)، وبعدها تتم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى كما يلي:²

$$\text{حساب المدى: } 2 = 3 - 1 \quad \text{حساب طول الفئة: } 0.66 = 3 / 2$$

فهاته العملية تفيد في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة المدروسة على كل عبارة وعلى كل محور للموافقة أو عدم الموافقة، ومنه نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (3.2): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الإجابة على الأسئلة حسب سلم ليكارت الثلاثي
1	من 01 الى 1.66	مستوى ضعيف	غير موافق
2	من 1.67 الى 2.33	مستوى متوسط	محايد
3	من 2.34 الى 3	مستوى مرتفع	موافق

المصدر: أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، دار المريخ، الرياض، 2006، ص431.

الفرع الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

بعد صياغة محاور الاستبيان في شكلها الأولي تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات، كما يلي:

¹ محمد شامل بماء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة - المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 187.

² عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان - الأردن، 2007، ص155.

أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد الانتهاء من اعداد الاستبيان في صورته الأولى من قبل الطلبة وتصحيح المشرفة تم عرضه على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 9 اساتذة، متخصصين في المجال من أجل تعديلها وتنقيحها وللتأكد من مدى صدق فقراتها ووضوحها وسلامة لغتها ومضمونها، وقد تم الأخذ بأرائهم وإعادة صياغة بعض العبارات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق ويضمن التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته، وبذلك تم إعداد الاستبيان في شكله النهائي ليتم بعدها توزيعه على العينة الاستطلاعية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

يعتبر الثبات من بين الخصائص المهمة التي يتوجب توفرها في أداة القياس، فثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيها لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على تطبيق طريقة الفا كرونباخ التي تحدد مستوى قبول أداة القياس وتشير الى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات الاستبيان، حيث أن أنه كلما كان معامل الفا كرونباخ $0.60 < \alpha$ فأكثر دل على الثبات والاتساق الداخلي لمقياس المستخدم، والجدول (4.2) يوضح النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم (4.2): يوضح نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للاستبيان

معايير الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القدرات الديناميكية	23 عبارة	0.785
البراعة التنظيمية	13 عبارة	0.789
معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان	36 عبارة	0.880

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الفا كرونباخ الكلية هي 0.88 وهي أكبر من 0.60 أي أنها قيمة جيدة، تمثل ما نسبته 88%، وهي نسبة تعبر عن درجة عالية من مصداقية المستجوبين وتدل على ثبات أداة الدراسة، بحيث بلغت قيمة معامل الثبات بنسبة لمحور القدرات الديناميكية 0.785 ومحور البراعة التنظيمية 0.789.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يعرض هذا المبحث نتائج عملية تفريغ أسئلة الاستبيانات الموزعة على الوكالات البنكية محل الدراسة، بحيث تمحورت النتائج على المتغيرين الأساسيين في دراستنا والمتمثلين في القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

يحتوي هذا المطلب على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال تحليل إجابات المستجوبين على أسئلة الاستبيان ومن ثم تفسيرها.

الفرع الأول: عرض وتحليل المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة المدروسة

من خلال النتائج وبناء على معلومات الاستبيان، وجدنا أن أفراد العينة محل الدراسة تمتاز بمجموعة من الخصائص الشخصية نوضحها كما يلي:

أولاً: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (5.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	الجنس	الذكور	28	93.3
		الإناث	2	6.7
المجموع			30	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين ان غالبية افراد العينة كانوا من الذكور، حيث يمثلون ما نسبته 93.3% من حجم العينة وبلغ عددهم 28، بينما بلغ عدد الاناث 2 فقط بنسبة 6.7%، وبذلك يغلب الطابع الذكوري هذا راجع الى طبيعة المنطقة المحافظة نوعا ما، حيث يفضل الذكور العمل في الوكالات البنكية خاصة في مثل هذا النوع من الأنشطة.

ثانيا: توزيع افراد العينة حسب السن

الجدول رقم (6.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
02	السن	أقل من 30 سنة	2	6.7
		من 31-40سنة	15	50
		من 41-50سنة	8	26.7
		أكثر من 50سنة	5	16.7
المجموع			30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين ان الفئة العمرية المحصورة بين 31-40 سنة تحصلت على أعلى نسبة قدرت بـ 50% بعدد 15 فردا وهذا لكون البنوك تحوي على مناصب عدة من رؤساء المصالح، كما تهتم بتوظيف إطارات عاملة من الفئة الشبابية أما الفئة العمرية من 41-50 سنة كانت نسبتها 26.7% بعدد 8 افراد يرجع هذا لتوفر الوكالات محل الدراسة منصب واحد لكل من المدير ونائبه، وكذا فإن هذه النسبة تعبر على ان الوكالات البنكية متمسكة بهذه الفئة لما تملكه من خبرة فالموظف الذي ينتمي لهاته الفئة غالبا ما يكون قد اكتسب الخبرة اللازمة التي تؤهله الى تولي هذه الوظائف، تليها الفئة التي تكون اعمارهم أكبر من 50 سنة قدرت نسبتها بـ 16.7% بعدد 5 أفراد تبدوا هذه النسبة منخفضة نوعا ما يعود هذا الى التمديد في سن التقاعد، وأخيرا فإن الفئة التي اعمارها اقل من 30 سنة تحصلت على أقل نسبة حيث كانت 6.7% فقط لان معدل التوظيف في الوكالات البنكية محل الدراسة منخفض جدا.

ثالثا: توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (7.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
03	المستوى العلمي	ثانوي أو أقل	5	16.7
		ليسانس	7	23.3
		ماستر	16	53.3
		دراسات عليا	2	6.7
المجموع			30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين ان أعلى نسبة كانت لحاملي شهادة الماستر حيث قدرت بـ 53.3% بعدد 16 فرد تلتها نسبة الأفراد الحاملين لشهادة ليسانس بنسبة 23.3% وعدد 7 افراد، ما يدل على اهتمام الوكالات البنكية محل الدراسة بتوظيف إطارات ذات المستوى التعليمي المرموق والمهارات العلمية العالية الأمر الذي ينعكس على أدائها، وأيضا لكون العمل فيها يغلب عليه الجانب الإداري، من ثم فئة المستوى الثانوي فأقل والتي بلغت 16.7% بعدد 5 أفراد وهي نسبة معبرة نوعا ما، تمثل الأفراد الذين تم توظيفهم عند افتتاح هذه الوكالات حيث شهدت تلك الفترة نقص في حاملي الشهادات كما يمكن إرجاع هذه النسبة كاستجابة لطبيعة بعض الوظائف التي يشغلونها داخل الوكالة التي ينتمون اليها، اما بالنسبة لمستوى حاملي الدراسات العليا فعددهم فردين فقط بنسبة 6.7%، فكل هذه المؤشرات والنسب تدل على ان الوكالات البنكية محل الدراسة تسعى لاستقطاب كوادر بشرية ذات مستويات علمية عالية يرجع هذا الى طبيعة نشاطها.

رابعاً: توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (8.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
04	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	10.0
		من 5 إلى 10 سنوات	10	33.3
		أكثر من 10 سنوات	17	56.7
المجموع				
			30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين ان أعلى نسبة والتي بلغت 56.7% بعدد 17 فردا كانت لصالح ذوي الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات، بينما بلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم تتراوح من 5 الى 10 سنوات 10 افراد بنسبة 33.3% وهي نسبة معتبرة، ترجع الى عملية التوظيف التي شهدتها معظم الوكالات في بداية مشوارها الأمر الذي يؤكد بأن الوكالات البنكية محل الدراسة تحتفظ بأفرادها ذوي الخبرات والمعارف، وهو امر أساسي من متطلبات نجاحها يضمن لها الاستمرارية وتقوية مجال المنافسة لدى كل وكالة، اما اقل نسبة فكانت للفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات اذ تعبر هذه الفئة عن الافراد الموظفون حديثا حيث قدرت بـ 10% ممثلة لـ 3 افراد فقط.

خامساً: توزيع افراد العينة حسب المنصب الاداري

الجدول رقم (9.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الإداري

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
05	المنصب الاداري	رئيس مصلحة	13	43.3

20.0	6	رئيس قسم		
13.3	4	نائب مدير		
23.3	7	مدير		
%100	30	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين ان أعلى نسبة والتي بلغت 43.3% بعدد 13 فردا كانت لصالح فئة رؤساء المصالح، مما يشير لتنوع مناصب العمل في الوكالات البنكية محل الدراسة، فيما حصل كل من منصب رئيس القسم والمدير على نسب متقاربة قدرت بـ 20% و 23.3% بعدد 7 و 6 أفراد على التوالي وبالترتيب، وهذا راجع الى تصميم الهيكل الوظيفي في اغلب الوكالات الذي يتسم بمحدودية في مثل هذه المناصب، وآخر نسبة وهي الأقل كانت لمنصب نائب المدير بعدد 4 أفراد ونسبة 13.3% ويعود هذا الى بعض التعديلات التي تم إجراؤها مؤخرا على مستوى الهياكل الوظيفية المعمول بها، والتي تم فيها الغاء منصب نائب المدير في بعض الوكالات التي اعتمدت الهياكل الحديثة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان

يبين هذا الفرع اتجاه آراء المستجوبين على محاور الاستبانة، وذلك من خلال تحليلها بغية الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، بالاعتماد على برنامج SPSSV26، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية مع ترتيب العبارات حسب قيمة المتوسط الحسابي لمقياس ليكرات الثلاثي.

أولاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو محور القدرات الديناميكية

سنقوم في الجدول التالي بعرض بعض الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الأول المتعلق بالمتغير المستقل وهو القدرات الديناميكية وتحليلها كما يلي:

جدول رقم (10.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	يحرص البنك على جمع المعلومات من مصادر متنوعة.	2.73	0.450	4	موافق
2	يتوافر لدى البنك شبكة معلومات تمكنه من متابعة التطورات المعاصرة	2.77	0.504	2	موافق
3	يملك البنك معلومات كافية عن السوق ومتطلبات الزبائن	2.53	0.629	9	موافق
4	يحرص البنك على ان يكون كل موظفيه منتهين لتحركات المنافسين	2.47	0.629	11	موافق
5	يعقد البنك لقاءات دورية مع موظفيه من اجل الحوار وتبادل الأفكار	2.27	0.740	22	محايد
6	يشجع البنك العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين	2.47	0.681	12	موافق

7	يقوم البنك بتحفيز الموظفين على التعلم الذاتي	2.33	0.758	20	محايد
8	يوفر البنك كل الوسائل والإمكانيات اللازمة للتعلم	2.33	0.711	21	محايد
9	يحرص البنك على تنفيذ وتحويل الأفكار التي تم الاستفادة منها، من جراء البرامج التعليمية والتدريبية إلى خدمات جديد	2.37	0.669	19	موافق
10	يعمل البنك على تحقيق التوافق بين إمكانيات موظفيه ووظائفهم	2.40	0.724	15	موافق
11	يكلف البنك كل موظف بالمهام التي تتناسب مع معارفه وقدرته على الإلمام بأصول وإجراءات العمل	2.53	0.730	10	موافق
12	تتعاون أقسام البنك مع بعضها البعض في إنجاز المهام	2.87	0.346	1	موافق
13	يحرص البنك على توفير كل التقنيات اللازمة والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام.	2.77	0.504	3	موافق
14	لدى البنك إدارة فعالة قادرة على ربط أنشطتها المختلفة بنجاح	2.63	0.556	6	موافق
15	يوفر البنك طرق وتقنيات تساعد على تحسين العمل داخل البنك	2.73	0.450	5	موافق
16	الموظفين في البنك لديهم فهم عميق لاحتياجات الزبائن وأصحاب المصالح وينعكس ذلك في عملهم	2.47	0.681	13	موافق
17	حين تتخذ قرارات من قبل الإدارة العليا يتم فهم وبسرعة دور كل موظف في تحقيقها	2.40	0.675	16	موافق
18	يتم تنفيذ العمليات وخطط الأعمال بطريقة نظامية	2.63	0.615	7	موافق
19	يحرص البنك على إعادة تصميم العمليات للحصول على أفضل تشكيلة للموارد لتتلاءم مع الإمكانيات	2.47	0.681	14	موافق
20	يستطيع البنك القيام بإعداد وتنفيذ خطة تسويقية في وقت قصير	2.20	0.714	23	محايد
21	يسعى البنك لتطبيق استراتيجيات جديدة لمواكبة التطورات السريعة للمنافسين	2.63	0.669	8	موافق
22	يعمل البنك على إعادة صياغة العمليات بشكل جوهري استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل	2.40	0.675	17	موافق
23	يحرص البنك دائما على إحداث تغيرات آنية لجودة الخدمة إرضاء لربائته	2.40	0.675	18	موافق
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو مستوى توفر القدرات الديناميكية		2.50	0.268	مطبق بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين بأن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على اهتمام الوكالات البنكية محل الدراسة بمفهوم القدرات الديناميكية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدي موافقتهم على هذه العملية 2.50، وهو متوسط يقع ضمن فئة موافق من فئات مقياس ليكرت الثلاثي وهي الفئة التي تشير الى الخيار الثالث والأخير في أداة الدراسة، كما تبين من النتائج المتحصل عليها ان هناك اتساق عام في حكم افراد العينة على القدرات الديناميكية، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي 0.268، وهي دالة على عدم تشتت او الاختلاف المتباعد بين آراء المستجوبين.

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة رقم 12 "تتعاون أقسام البنك مع بعضها البعض في انجاز المهام" التي تعتبر عاملا مساهما في توافر القدرات الديناميكية لدى عينة البنوك المدروسة، حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري قدره 0.346، وهذا راجع لشعور المبحوثين بمدى اهتمام وكالتهم بالتنسيق والتكامل بين مختلف أقسام البنك، وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 2 "يتوافر لدى البنك شبكة معلومات تمكنه من متابعة التطورات المعاصرة" بمستوى قبول تام إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 2.77 وانحراف معياري بـ 0.504، لكون أن شبكة المعلومات تعمل على مساعدة الأفراد في الوكالات البنكية على تناقل البيانات والمعلومات فيما بينهم مع البقاء على اطلاع دائم على مختلف التطورات الحاصلة، من ثم العبارة رقم 13 "يحرص البنك على توفير كل التقنيات اللازمة والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام" التي حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 0.504، نظرا لحرص الوكالات البنكية على توفير كل الوسائل اللازمة للانسجام والتفاعل بين أقسامها، وتلتها العبارة رقم 1 "يحرص البنك على جمع المعلومات من مصادر متنوعة"، ورقم 15 "يوفر البنك طرق وتقنيات تساعد على تحسين العمل داخل البنك" في المرتبة الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي متماثل بلغ 2.73 وانحراف معياري 0.450 لكل منهما، هذا ما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة حول مدى ادراك الوكالة التي ينتمون اليها لأهمية وقيمة المعلومة بالإضافة الى تبنيها لمختلف الطرق المساعدة في انجاز الاعمال الحالية والمستقبلية، في حين تلتها كل من العبارة رقم 14 "لدى البنك إدارة فعالة قادرة على ربط أنشطتها المختلفة بنجاح"، والعبارة رقم 18 "يتم تنفيذ العمليات وخطط الأعمال بطريقة نظامية"، ورقم 21 "يسعى البنك لتطبيق استراتيجيات جديدة لمواكبة التطورات السريعة للمنافسين" بالمرتبة السادسة والسابعة والثامنة، بمتوسط حسابي بلغ 2.63 للعبارات الثلاثة، وانحراف معياري 0.556، 0.615، 0.669 على التوالي بمستوى قبول موافق، وحصلت العبارتان رقم 3 "يمتلك البنك معلومات كافية عن السوق ومتطلبات الزبائن"، والعبارة رقم 11 "يكلف البنك كل موظف بالمهام التي تتناسب مع معارفه وقدراته على الإلمام بأصول وإجراءات العمل"، على المرتبتين التاسعة والعاشرة بمتوسطات متساوية قدرت بـ 2.53، وانحراف معياري مختلف حيث بلغ ما قيمته 0.629، 0.730 على التوالي، مما يشير كل هذا الى وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة وقدرة الوكالات البنكية محل الدراسة على فحص بيئتها بهدف جمع المعلومات وتحليلها مما يساعدها في اتخاذ قراراتها وإدارة نشاطها مع العمل بطريقة منسقة، كما تحصلت العبارات رقم 4 "يحرص البنك على ان يكون كل موظفيه منتبهين لتحركات المنافسين"، ورقم 6 "يشجع البنك العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين"، ورقم 16 "الموظفين في البنك لديهم فهم عميق لاحتياجات الزبائن وأصحاب المصالح وينعكس ذلك في عملهم"، ورقم 19 "يحرص البنك على إعادة تصميم العمليات للحصول على أفضل تشكيلة للموارد لتتلاءم مع الإمكانيات"، ورقم 10 "يعمل البنك على تحقيق التوافق بين إمكانيات موظفيه ووظائفهم"، والعبارة رقم 17 "حين تتخذ قرارات من قبل الإدارة العليا يتم فهم وبسرعة دور كل موظف في تحقيقها"، ورقم 22 "يعمل البنك على إعادة صياغة العمليات بشكل

جوهري استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل"، ورقم 23 "يحرص البنك دائما على إحداث تغيرات آنية لجودة الخدمة إرضاء لزملائه"، ورقم 9 "يحرص البنك على تنفيذ وتحويل الأفكار التي تم الاستفادة منها، من جراء البرامج التعليمية والتدريبية إلى خدمات جديد"، على مستوى قبول موافق وجاءت في مراتب مواليه بمتوسطات حسابية قدرت بـ 2.47، 2.47، 2.47، 2.47، 2.40، 2.40، 2.40، 2.37، وانحرافات معيارية بلغت 0.629، 0.681، 0.681، 0.675، 0.675، 0.675، 0.681، 0.724، 0.669، على التوالي هذا ما يدل على توافق توجهات افراد العينة ومدى ادراكهم لأهمية امتلاك قدرات تساعد على الاستشعار بالتغيرات وضرورة جمع المعلومات لغرض إحداث تعديلات وتوسيع قاعدة معارف الوكالة التي ينتمون اليها الأمر الذي يساعدهم على تحقيق التكامل والتنسيق، مما ينعكس بدوره على إعادة تشكيل قدراتها والعمل على تطويرها بطريقة لتتلاءم مع مختلف التغيرات.

بينما احتلت العبارات المتبقية في محور القدرات الديناميكية المراتب الأخيرة بمستوى قبول محايد، وهي المتمثلة في العبارة رقم 7 "يقوم البنك بتحفيز الموظفين على التعلم الذاتي"، ورقم 8 "يوفر البنك كل الوسائل والإمكانيات اللازمة للتعلم"، ورقم 5 "يعقد البنك لقاءات دورية مع موظفيه من اجل الحوار وتبادل الأفكار"، ورقم 20 "يستطيع البنك القيام بإعداد وتنفيذ خطة تسويقية في وقت قصير"، على التوالي بمتوسطات حسابية قدرت قيمتها بـ 2.33، 2.33، 2.27، 2.20، وانحرافات معيارية قدرت هي الأخرى بـ 0.714، 0.740، 0.711، 0.758، على التوالي، ويمكن ان يعود ذلك لعدم اهتمام البنك بالإبداع وتوليد الأفكار، أو أن يكون السبب راجع لعدم تركيز المستجوبين وعدم فهمهم لبعض العبارات الواردة في الاستبيان.

وبناء على ما تم ذكره يمكننا القول بان أفراد العينة يقرون بحقيقة وجود القدرات الديناميكية في الوكالات البنكية محل الدراسة، من خلال قيم المتوسط الحسابي الوارد في الجدول وترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها.

ثانيا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو محور البراعة التنظيمية

سيتم عرض بعض الإحصاءات الوصفية وتفسير نتائج كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية على حدا، حيث تم تقسيمها الى بعدين كالآتي:

1. تحليل عبارات البعد الأول المتعلقة بالاستغلال:

جدول رقم (11.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
-------	---------	-----------------	-------------------	---------	----------------------

1	يقوم البنك بانتظام بإجراء تعديلات نوعية على خدماته الحالية	2.70	0.535	2	موافق
2	يسعى البنك لتوسيع خدماته إرضاء لزيائته وزيادة قدرته التنافسية	2.73	0.521	1	موافق
3	يحرص البنك على تقديم منتجات وفقا لرغبات زبائنه	2.57	0.728	5	موافق
4	يسعى البنك الى متابعة رضا زبائنه الحاليين بشكل مستمر	2.67	0.547	3	موافق
5	يركز البنك بشكل كبير في خدماته على استراتيجية تخفيض الأسعار	2.30	0.794	6	محايد
6	قام البنك بتنفيذ أفكار جديدة من خلالها تم تحسين طريقة العمل الحالي	2.60	0.621	4	موافق
البعد الأول: الاستغلال		2.59	0.385	مطبق بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على اهتمام الوكالات البنكية محل الدراسة بمفهوم الاستغلال، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية 2.59، وهو متوسط يقع ضمن فئة موافق من فئات مقياس ليكرت الثلاثي وهي الفئة التي تشير الى الخيار الثالث والأخير في أداة الدراسة، كما تبين من النتائج المتحصل عليها ان هناك اتساق عام في حكم افراد العينة على الاستغلال، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي 0.385، وهي دالة على عدم تشتت او الاختلاف المتباعد بين آراء المستجوبين.

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة رقم 2 "يسعى البنك لتوسيع خدماته إرضاء لزيائته وزيادة قدرته التنافسية"، والعبارة رقم 1 "يقوم البنك بانتظام بإجراء تعديلات نوعية على خدماته الحالية"، اللتان تعتبران عاملا مساهما في توافر عملية الاستغلال لدى الوكالات البنكية المدروسة، احتلتا الرتبتين الأولى، بمتوسط حسابي متقارب بلغ 2.73، 2.70، وانحراف معياري قدره 0.521، 0.535 على الترتيب، وهذا راجع الى مدى اهتمام البنوك بزيائنها واعطائهم الأولوية لخدمتهم كونهم الجزء الأكثر أهمية والغاية الأسمى التي تبذل مجهودها للاحتفاظ بها والتي تقوم عليها القاعدة التنافسية، كما احتلت العبارات رقم 4 "يسعى البنك الى متابعة رضا زبائنه الحاليين بشكل مستمر" والعبارة ورقم 6 "قام البنك بتنفيذ أفكار جديدة من خلالها تم تحسين طريقة العمل الحالي"، ورقم 3 "يحرص البنك على تقديم منتجات وفقا لرغبات زبائنه"، المراتب التالية بمتوسطات حسابية متفاوتة قدرت بـ 2.67، 2.60، 2.57 على التوالي وبالترتيب، مما يدل على وجود اتفاق وتجانس بين آراء المستجوبين وتطابقها حول مدى تركيز البنوك وحرصهم على اجراء تعديلات وإدخال تحسينات على مستوى خدماتهم المقدمة بما يتناسب ومتطلبات زبائنهم، أما العبارة رقم 5 "يركز البنك بشكل كبير في خدماته على استراتيجية تخفيض الأسعار"، والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى قبول محايد بلغ متوسطها الحسابي 2.20 وانحرافها المعياري 0.797 ويمكن أن يعود إلى عدم اطلاع أفراد العينة على نوع الإستراتيجية المعتمدة من قبل البنوك أو قد يكون السبب هو عدم تركيز المستجوبين وعدم فهمهم لبعض العبارات الواردة في الاستبيان.

وبناء على ما تم ذكره يمكننا القول بأن أفراد العينة يقررون بحقيقة وجود عملية الاستغلال في الوكالات البنكية محل الدراسة، من خلال قيم المتوسط الحسابي الوارد في الجدول وترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها.

2. تحليل عبارات البعد الثاني المتعلقة بالاستكشاف:

جدول رقم (12.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	يشجع البنك العاملين على الاتصال مع الافراد خارج المنظمة للحصول على أفكار ومعلومات جديدة	2.10	0.759	6	محايد
2	يسعى البنك جاهدا لابتكار خدمات جديدة مختلفة تتجاوز طبيعة خدماته الحالية	2.37	0.615	5	موافق
3	يركز البنك على استخدام أساليب عمل جديدة	2.53	0.571	4	موافق
4	يحاول البنك باستمرار إدماج تكنولوجيات جديدة في العمل مختلفة تماما عن الموجودة حاليا	2.73	0.583	1	موافق
5	يهتم البنك بجمع المعلومات الجديدة التي تقود إلى تعلم الجديد لتطوير خدماته	2.60	0.563	2	موافق
6	يقوم البنك بتجريب خدمات جديدة في السوق المحلية	2.57	0.626	3	موافق
7	يقوم البنك بتشجيع موظفيه على ابتكار افكار خلاقة تتحدى الافكار التقليدية	2.03	0.765	7	محايد
البعد الثاني: الاستكشاف		2.41	0.359	مطبق بدرجة عالية	
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو مستوى توفر البراعة التنظيمية		2.50	0.340	مطبق بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على اهتمام الوكالات البنكية محل الدراسة بعملية الاستكشاف، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى لموافقتهم على هذه العملية 2.41، وهو متوسط يقع ضمن فئة موافق من فئات مقياس ليكرت الثلاثي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار الثالث في أداة الدراسة، كما تبين من النتائج المتحصل عليها ان هناك اتساق عام فيحكم افراد العينة على الاستكشاف، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي 0.359، وهي دالة على عدم تشتت او الاختلاف المتباعد بين آراء المستجوبين.

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية في محور الاستكشاف هي العبارة رقم 4 "يحاول البنك باستمرار إدماج تكنولوجيات جديدة في العمل مختلفة تماما عن الموجودة حاليا" والعبارة رقم 5 "يهتم البنك بجمع

المعلومات الجديدة التي تقود إلى تعلم الجديد لتطوير خدماته " بمستوى قبول تام، واللذان تعتبران عاملا مساهما في توافر عملية الاستكشاف لدى عينة البنوك المدروسة، إذ احتلتا الرتبتين الأوليتين، قدر المتوسط الحسابي بـ 2.73، 2.60 وانحراف معياري بـ 0.583، 0.563 على التوالي وبالترتيب، وهذا راجع الى التوجه نحو تسريع وتسهيل عملية سير الأعمال وجعلها أكثر مرونة من السابق من جهة، وكذا الرقي الى تطلعات الزبائن في الحصول على خدمات عصرية من جهة أخرى، واحتلت العبارة رقم 6 "يقوم البنك بتجريب خدمات جديدة في السوق المحلية"، والعبارة رقم 3 "يركز البنك على استخدام أساليب عمل جديدة"، وكذا العبارة رقم 2 "يسعى البنك جاهدة لابتكار خدمات جديدة مختلفة تتجاوز طبيعة خدماته الحالية" المراتب التالية بمتوسطات حسابية قدرت بـ 2.57، 2.53، 2.37 وانحراف معياري بـ 0.626، 0.571، 0.615 مما يدل على وجود اتفاق بين آراء المستجوبين وتطابقها حول سعي الوكالات البنكية محل الدراسة التجديد لمواكبة التطورات وهذا من اجل زيادة حصتهم السوقية باكتساب زبائن جدد من خلال طرحهم لخدمات جديدة متطورة، أما العبارتين المتبقيتين الحاصلتين على مستوى قبول محايد هي العبارة رقم 1 "يشجع البنك العاملين على الاتصال مع الافراد خارج المنظمة للحصول على أفكار ومعلومات جديدة"، ورقم 7 "يقوم البنك بتشجيع موظفيه على ابتكار افكار خلاقة تتحدى الافكار التقليدية"، بلغ متوسطهما الحسابي 2.10، 2.03، وانحرافهما المعياري كانت 0.759، 0.765، ويمكن ان يعود هذا الى عدم اهتمام البنوك حاليا بالتكامل المعرفي نظرا لتكاليفها الباهظة، وكما يمكن أن يكون السبب راجع لعدم اهتمام المستجوبين وعدم فهمهم لبعض العبارات الواردة في الاستبيان.

وبناء على ما تم ذكره يمكننا القول بان أفراد العينة يقرون بحقيقة وجود عملية الاستكشاف في الوكالات البنكية محل الدراسة، من خلال قيم المتوسط الحسابي الوارد في الجدول وترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها.

ويتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور البراعة التنظيمية بلغ قيمة 2.50، في حين بلغ الانحراف معياري 0.340 هذا ما يدل على أن أفراد العينة يقرون بحقيقة وجود البراعة التنظيمية في الوكالات البنكية محل الدراسة.

ثالثا: دراسة اتفاق أفراد البنوك الثمانية نحو متغيرات الدراسة

بعد معرفة اتجاهات أفراد العينة مجمعة نحو محاور الاستبيان، سيتم دراسة مدى اتفاق الأفراد المبحوثين لكل وكالة بنكية محل الدراسة نحو فقرات الاستبيان، مستعينين في ذلك بتحليل التباين الأحادي، من خلال القيام بتحليل المتوسطات الخاصة بكل وكالة لمعرفة الفروق بين العينات الثمانية محل الدراسة.

إلا أنه قبل إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي، لا بد من التحقق من وجود تجانس بين العينات، الذي يعتبر من بين أحد الشروط الأساسية لإجراء هذا الاختبار، والجدول (13.2) يبين لنا هذا كما يلي:

الجدول (13.2): اختبار Levene test (تجانس التباين) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
القدرات الديناميكية	1.336	7	22	0.281
البراعة التنظيمية	1.770	7	22	0.144

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

يختبر الجدول الفرضيتين التاليتين:

▪ H_0 =الفرضية العدمية: يوجد تجانس بين وكالات البنوك الثمانية.

▪ H_1 =الفرضية البديلة: لا يوجد تجانس بين الوكالات البنكية الثمانية.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى المعنوية بالنسبة للاختبار التجانس للقدرات الديناميكية بلغ $\text{sig} = 0.281$ ، أما مستوى المعنوية بالنسبة للبراعة التنظيمية فقد بلغ $\text{sig} = 0.144$ ، هذا يعني أن مستوى المعنوية في كلا المحورين أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه هناك تجانس بين أفراد الوكالات البنكية الثمانية نحو متغيرات الدراسة، ومنه يمكن في البداية إجراء اختبار تحليل التباين باتجاه محوري الدراسة (إجمالي الأبعاد) كما يلي:

الجدول (14.2): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

ANOVA						
المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	Mean Square	F	Sig.
القدرات الديناميكية	بين المجموعات	0.645	7	0.092	1.405	0.253
	داخل المجموعات	1.442	22	0.066		
	الاجمالي	2.087	29			
البراعة التنظيمية	بين المجموعات	1.568	7	0.224	2.754	0.033
	داخل المجموعات	1.790	22	0.081		
	الاجمالي	3.358	29			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

يختبر الجدول الفرضيتين التاليتين:

▪ H_0 =الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين اتجاهات الافراد نحو محاور الدراسة.

▪ H_1 =الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين اتجاهات الافراد نحو محاور الدراسة.

بالنسبة لمحور القدرات الديناميكية فإن مستوى المعنوية بلغ $0.253 = \text{sig}$ ، وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية العدم والقائلة بأن متوسطات العينات الثمانية متساوية، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تختلف باختلاف الوكالة البنكية.

أما بالنسبة لمستوى المعنوية الخاص بمحور البراعة التنظيمية فقد بلغ $0.033 = \text{sig}$ ، وهي قيمة أقل من 0.05 مما يعني قبول فرضية البديلة والقائلة بأن متوسطات العينات الثمانية غير متساوية، أي أنه يوجد فروق ذات دلالة معنوية تختلف باختلاف الوكالة البنكية.

ومنه فالوكالات البنكية الثمانية محل الدراسة تختلف في أحد ابعاد البراعة التنظيمية، ولنتمكن من معرفة ترتيب هاته الوكالات أي منها يحقق أكبر فروق معنوية يأتي أولا، سيتم اعتماد اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية لاتجاهات الأفراد نحو الاستغلال والاستكشاف، الخاص بإيجاد الفروق بين المتوسطات والتعرف على اتجاه تلك الفروق ودلالاتها، إذ تم الحصول على نتائج هذا الاختبار (أنظر الملحق رقم 4).

وتبين من خلال النتائج المتحصل عليها وجود فروقات بين الوكالات البنكية في بعد الاستغلال لكنها غير معنوية، وفروقات في بعد الاستكشاف أيضا لكنها غير معنوية باستثناء الفرق بين وكالتي القرض الشعبي الوطني "CPA" والبنك الخارجي الجزائري "BEA" حيث سجلا درجة معنوية 0.012 وهذا يعني وجود فرق معنوي بينهما، ومن خلال الجدول أيضا نجد ان الفرق بين المتوسط (Mean Difference) بين الوكالتين كانت كالتالي:

$$\text{BEA} > \text{CPA} = -0.85714$$

$$\text{CPA} > \text{BEA} = 0.85714$$

من خلال اتجاه العمليتين نجد ان الفرق لصالح وكالة القرض الشعبي الوطني "CPA" لان قيمته موجبة، مما يشير انه حسب إجابات أفراد العينة فإن وكالة القرض الشعبي الوطني أفضل من باقي الوكالات الأخرى في جانب عملية الاستكشاف، نظرا لوجود تنافس بين الوكالات البنكية خاصة في الآونة الأخيرة، الامر الذي يجعلها تسعى لتحسين جودة خدماتها المقدمة واستقطاب عدد أكبر ممكن من الزبائن.

المطلب الثاني: اختبارات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية للدراسة، من خلال إجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية لإثبات صحتها أو نفيها.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Distribution Test):

لغرض معرفة مدى اعتدالية توزيع البيانات لتحديد أي من الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية التي تتناسب مع الدراسة، سيتم في البداية إجراء اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على برنامج SPSS.V26، وبما أن

حجم العينة أقل من 50 فردا سنستدل بنتائج اختبار جودة المطابقة Shapiro-Wilk والموضح في الجدول (15.2) كما يلي:

جدول رقم (15.2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			نوع الاختبار
	Sig	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	البيانات
طبيعي	0.190	30	0.952	.057	30	0.157	المحور الأول: القدرات الديناميكية
طبيعي	0.066	30	0.935	.064	30	0.155	المحور الثاني: البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

يختبر الجدول الفرضيتين التاليتين:

- H_0 = الفرضية العدمية: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.
- H_1 = الفرضية البديلة: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى المعنوية للمحور الأول المتعلق بالقدرات الديناميكية، حسب اختبار Shapiro-Wilk قدر بـ $sig = 0.190$ وهي أكبر من 0.05، أما بالنسبة لبيانات المحور الثاني والمتعلق بالبراعة التنظيمية فقد قدر مستوى المعنوية بـ $sig = 0.066$ وهي أيضا قيمتها أكبر من 0.05، من هنا نلاحظ أن مستوى المعنوية للمحورين كانت أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية العدم القائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، هذا ما يمكننا من استخدام الاختبارات الاحصائية المعلمية في تحليل إجابات وآراء أفراد العينة ومنه اختبار صلاحية النموذج.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية في البداية ثم بعد ذلك الاجابة عن الفرضية العامة للدراسة من خلال تحليل تباين خط الانحدار وفق اختبار الانحدار الخطي البسيط، ثم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه هاته العلاقة.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال لدى الوكالات البنكية محل الدراسة، سيتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية عدمية (صفرية) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضية الاحصائية:

- H_0 =الفرضية العدمية: لا يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال لدى الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- H_1 =الفرضية البديلة: يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال لدى الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (16.2): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الأولى

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0 : مقدار الثابت (Constant)	0.215	0.418	0.00	0.437	0.661	0.000	21.739
B1: المتغير المستقل	0.951	4.662					

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- يتبين من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت $r=0.661$ ، أي انها قيمة موجبة ما دل على وجود علاقة ارتباط طردية بين الاستغلال والقدرات الديناميكية، فعند حدوث أي زيادة على مستوى القدرات الديناميكية يؤدي هذا بدوره الى حدوث زيادة على مستوى عملية الاستغلال في الوكالات البنكية محل الدراسة؛
- يظهر من الجدول ان نتيجة تحليل التباين عن طريق اختبار (F-test) المحسوبة بلغت 21.739، وهي دالة إحصائيا حيث كانت $Sig=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في الدراسة؛
- كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل بلغت 4.662 بمستوى دلالة $Sig=0.000$ وهي أقل من المستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال لدى الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ما يعني هذا وجود علاقة دالة إحصائيا بين القدرات الديناميكية والاستغلال؛
- كما قدرت قيمة معامل التحديد أو نسبة التفسير $(R^2)=0.437$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير متوسط، هذا لأن $(0.3 \leq R^2 \leq 0.49)$ ، أي ان القدرات الديناميكية تساهم بنسبة 43.7% في التغيرات التي تحدث في عملية الاستغلال وهي نسبة مساهمة متوسطة، أما النسبة المتبقية 56.3 % فهي راجعة الى عوامل أخرى لها تأثير على الاستغلال وهي خارج نطاق الدراسة.

- اما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار قدرت بـ $B_1=0.951$ ، لتكون لمعادلة الانحدار كما يلي:

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$\varepsilon_i + (القدرات الديناميكية) = 0.215 + 0.951 = \text{الاستغلال}$$

أي أنه كلما قامت عينة البنوك محل الدراسة بإجراء تحسينات أو زيادة مستويات تطبيق القدرات الديناميكية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في عملية الاستغلال بقيمة 0.951 وحدة.

- انطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

"تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال لدى الوكالات البنكية محل الدراسة"

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف لدى الوكالات البنكية محل الدراسة، سيتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية عدمية (صفريية) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضية الاحصائية:

▪ H_0 =الفرضية العدمية: لا يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف لدى الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

▪ H_1 =الفرضية البديلة: يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف لدى الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (17.2): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الثانية

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية / معاملات الانحدار	
F	Sig	r	R ²	Sig	t	B	معاملات نموذج الانحدار
61.428	0.000	0.829	0.687	0.00	1.017	0.363	B0 : مقدار الثابت (Constant)
					7.838	1.111	B1: المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- يتبين من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت $r=0.829$ ، أي انها قيمة موجبة ما دل على وجود علاقة ارتباط طردية بين الاستكشاف والقدرات الديناميكية، فعند حدوث أي زيادة على مستوى القدرات

الديناميكية يؤدي هذا بدوره الى حدوث زيادة على مستوى عملية الاستكشاف في الوكالات البنكية محل الدراسة؛

- يظهر من الجدول ان نتيجة تحليل التباين عن طريق اختبار (F- test) المحسوبة بلغت 61.428، وهي دالة إحصائيا حيث كانت $Sig = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في الدراسة؛

- كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل بلغت 7.838 بمستوى دلالة $Sig = 0.000$ وهي أقل من المستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة (H1): يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف لدى الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ما يعني هذا وجود علاقة دالة إحصائيا بين القدرات الديناميكية والاستكشاف؛

- كما قدرت قيمة معامل التحديد أو نسبة التفسير $(R^2) = 0.687$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير مرتفع هذا لأن $(R^2 < 0.5)$ ، أي ان القدرات الديناميكية تساهم بنسبة 68.7% في التغيرات التي تحدث في عملية الاستكشاف وهي نسبة مساهمة قوية، أما النسبة المتبقية 31.3% راجعة الى عوامل أخرى لها تأثير على الاستكشاف وهي خارج نطاق الدراسة؛

- اما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار قدرت بـ $B1 = 1.111$ ، لتكون لمعادلة الانحدار كما يلي:

$$y = B_0 + B_1(X) + \epsilon_i$$

$$\epsilon_i + (القدرات الديناميكية) = 0.363 + 1.111 = \text{الاستكشاف}$$

أي أنه كلما قامت عينة البنوك محل الدراسة بإجراء تحسينات أو زيادة مستويات تطبيق القدرات الديناميكية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في عملية الاستكشاف بقيمة 1.111 وحدة.

- انطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

" تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف لدى الوكالات البنكية محل الدراسة "

ثالثا: اختبار الفرضية العامة

يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى الوكالات البنكية محل الدراسة، سيتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية عدمية (صفريية) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضية الاحصائية:

- H_0 =الفرضية العدمية: لا يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- H_1 =الفرضية البديلة: يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (18.2): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية العامة

المعنوية الكلية للمودج الانحدار ANOVA				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار	
ANOVA		Sig	F	r	R ²	Sig	t
معاملات نموذج الانحدار						B	
B0 : مقدار الثابت (Constant)		0.000	56.484	0.818	0.669	0.096	0.278
B1: المتغير المستقل						1.037	7.516

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- يتبين من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت $r=0.818$ ، أي انها قيمة موجبة ما دل على وجود علاقة ارتباط طردية بين البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية، فعند حدوث أي زيادة على مستوى القدرات الديناميكية يؤدي هذا بدوره الى حدوث زيادة على مستوى البراعة التنظيمية في الوكالات البنكية محل الدراسة؛
- يظهر من الجدول ان نتيجة تحليل التباين عن طريق اختبار (F-test) المحسوبة بلغت 56.484، وهي دالة إحصائيا حيث كانت $Sig=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في الدراسة؛
- كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل بلغت 7.516 بمستوى دلالة $Sig=0.000$ وهي أقل من المستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي:

نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ما يعني هذا وجود علاقة دالة إحصائيا بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية؛

- كما قدرت قيمة معامل التحديد أو نسبة التفسير ($R^2=0.669$) والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير مرتفع لكونها ($R^2>0.5$)، ومنه تبين لنا أنه في الفترة التي قمنا فيها باستطلاع آراء المستجوبين بالوكالات محل الدراسة بان القدرات الديناميكية تساهم بنسبة 66.9% في التغيرات التي تحدث في البراعة التنظيمية

وهي نسبة مساهمة قوية، أما النسبة المتبقية 33.1% راجعة الى عوامل أخرى لها تأثير على البراعة التنظيمية وهي خارج نطاق الدراسة؛

- اما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار قدرت ب $B1=1.037$ ، لتكون لمعادلة الانحدار كما يلي:

$$y = B0 + B1(X) + \epsilon i$$

$$\epsilon i + (القدرات الديناميكية) = 0.096 + 1.037 = \text{البراعة التنظيمية}$$

أي أنه كلما قامت عينة البنوك محل الدراسة بإجراء تحسينات أو زيادة مستويات تطبيق القدرات الديناميكية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في البراعة التنظيمية بقيمة 1.037 وحدة.

- انطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة التي تنص على:

"تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى الوكالات البنكية محل الدراسة"

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

ينصب مجال اهتمام وتركيز هاته الدراسة على مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية ومعرفة علاقات الارتباط بينهما، وذلك من خلال إجراء بعض الاختبارات لمساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز كل من الاستغلال والاستكشاف وهي الأبعاد الفرعية للبراعة التنظيمية، وسيتم هذا من خلال تفسير نتائج الدراسة التي تم عرضها مسبقاً.

الفرع الأول: تفسير نتائج مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمساهمة القدرات الديناميكية في عملية الاستغلال القائلة: "تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال"، وذلك بمعامل ارتباط طردي موجب يدل على قوة العلاقة بينهما والذي قدر ب (0.661)، بالإضافة الى أن القدرات الديناميكية فسرت ما نسبته (43.7 %) من التغيرات التي تطرأ على الاستغلال على مستوى الوكالات البنكية محل الدراسة، وما تبقى من النسبة الكلية فإنها تعزى لعناصر أخرى مؤثرة لم تظهر في نموذج الدراسة.

وتظهر هذه النتائج الى امتلاك الوكالات البنكية محل الدراسة لمجموعة من القدرات الديناميكية، تسعى من خلالها إلى تحقيق وتعزيز عملية الاستغلال، يرجع هذا بالدرجة الأولى إلى قدرتها على استشعار وقراءة التغيرات البيئية الأمر الذي يساهم في توسيع القاعدة المعرفية التنظيمية، وبالتالي الاستثمار الصحيح للمعرفة التي تمتلكها الوكالة وتوظيفها وتحويلها إلى معرفة منتجة تحدث تغييراً جوهرياً في قدرة الوكالات البنكية على الاستفادة من

الفرص، هذا وبالإضافة إلى قدرتها في مراجعة وتوسيع خدماتها المقدمة والعمل على ملاءمتها لحاجات ورغبات زبائنهم المتغيرة من جهة وتطويرها لمواجهة المنافسة مع الوكالات البنكية الأخرى، كما تحرص الوكالات البنكية محل الدراسة على مواكبة الظروف المتغيرة بإجراء تعديلات على تشكيلة العناصر الأساسية لنموذج أعمالها ومواردها الحالية، فمع إلحاح الزبائن وتماشيا مع التغيرات الحاصلة في البيئة المعاصرة، على وجه الخصوص الإجراءات الصحية لـ covid 19 عمل تروست "TRUST" على استحداث بطاقة مغناطيسية طارئة لحماية الزبائن وعدم تكبدتهم عناء الانتظار، وكذا استحداث بطاقة "easycard" المعتمدة من ماستر كارد لأجل التسوق عبر النت ومختلف المعاملات المالية الأخرى العالمية¹.

بالرغم من محاولة الوكالات البنكية محل الدراسة تحقيق عملية الاستغلال لمعارفها ومع مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيزها، إلا أن الهياكل التنظيمية لها ته الوكالات لا تتصف بالمرونة وسرعة التكيف، أي تغلب عليها الهرمية والمركزية التي تفرض أنماط عمل محددة وعلاقات ثابتة بين مختلف الوحدات التنظيمية، ما لا يسمح بسهولة تدفق المعلومات وعدم منح أو إعطاء الأقسام صلاحية في اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها في وقتها المحدد، وبالتالي عرقلة عملية الاستغلال، فالوكالة البنكية تستطيع فقط إعداد خطة كافتراح لاستغلال معارفها لكن الموافقة على تنفيذها يكون بيد المديرية المركزية، هذا يتطلب وقت كبير لدراساتها أولا ثم الموافقة عليها أو رفضها، ما يسبب تكبد تكاليف وهدر من الوقت وضياع فرص قد تكون لصالح الوكالة، بالإضافة إلى عدم توفر قسم خاص بإدارة المعرفة وكفاءات بصفة عامة وإدارة علاقات الزبون بصفة خاصة لكونها ذات طابع خدمي.

انطلاقا مما تم ذكره، وبالاتناد عليه يتضح أنه تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى في هذه الدراسة، والتي تشير إلى مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز عملية الاستغلال، فقد أوضح شياويان وآخرون (Xiaoyan & al) بأن قدرة المنظمة على اغتنام الفرص تتم من خلال قدراتها الديناميكية، إذ تحتاج عملية الاستغلال وبصورة مستمرة إلى تنسيق وتكامل وإعادة ترتيب وتشكيل وتنظيم مواردها بما يتناسب مع إمكانياتها²، بالإضافة إلى ما أشار إليه جواكسين وبندزين (Jurksiene & Pundziene) في قولهما بأن القدرات الديناميكية مسؤولة عن تطوير أنشطة الاستغلال داخل المنظمة، ما يتطلب العمل على استشعار الفرص والتهديدات لا سيما في الأسواق سريعة التغير، وإن عملية الاستغلال تتم عن طريق اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها³.

¹ جينون بوبكر، تروست بنك الجزائر، الوادي، 15 جوان 2020، 9:14، (مقابلة شخصية).

² Xiaoyan Wang and al, **Ambidexterity in entrepreneurship: a perspective of dynamic capability**, International Conference on Computational Intelligence and Communication Networks (CICN), Jabalpur, India, 2015, P1461.

³ Jurksiene Lolita and Pundziene Asta, The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: the mediating role of organizational ambidexterity, **European Business Review**, Vol.28, N°.4, 2016, P1.

الفرع الثاني: تفسير نتائج مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمساهمة القدرات الديناميكية في عملية الاستكشاف القائلة: "تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف"، وذلك بمعامل ارتباط طردي موجب يدل على قوة العلاقة بينهما والذي قدر بـ (0.829)، بالإضافة إلى أن القدرات الديناميكية فسرت ما نسبته (68.7 %) من التغيرات التي تطرأ على الاستكشاف على مستوى الوكالات البنكية محل الدراسة، وما تبقى من النسبة الكلية فإنها تعزى لعناصر أخرى مؤثرة لم تظهر في نموذج الدراسة.

وتظهر هذه النتائج امتلاك الوكالات البنكية محل الدراسة لمجموعة من القدرات الديناميكية، تمكنها من تعزيز عملية استكشاف المعرفة بهدف إنشاء فرص أعمال جديدة، يرجع هذا بالدرجة الأولى إلى تفعيل الإنصات الاستكشافي وقدرة الاستشعار البيئي، إذ تعمل هاته الوكالات على توفير شبكات معلوماتية تمكنها من التقاط الإشارات الضعيفة ومتابعة مختلف الفرص الجديدة الواردة سواء من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، بالإضافة إلى حرصها على جمع المعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة، تأتي في صدارتها القوانين والتشريعات، المراسيم ووسائل الإعلام، وعلى وجه الخصوص الزبائن وأصحاب المصالح، التي تقود إلى الرفع من قدرات التعلم والاستفادة من المعرفة داخل المنظمة من خلال تجاربها السابقة، وكذا من أسواقها والتعلم من تجارب منافسيها وشكاوي زبائنها لإيجاد حلول جديدة عن طريق إعادة تنظيم المعارف المخزنة وتفكيكها وتشكيلها للوصول إلى معارف جديدة والتمكن من رؤية علاقات لم تكن معروفة من قبل، مع محاولة التنبؤ بمختلف الحاجات المستقبلية والعمل على تلبيتها وتطوير الخدمات المقدمة، كفكرة افتتاح أول وكالة رقمية مزودة بنظام الاستخدام الذاتي التي سوف يطلقها البنك الوطني الجزائري "BNA"، بحيث تتيح هذه الوكالة الجديدة للزبائن الولوج إلى مختلف الخدمات، وهي نفسها المتاحة في الوكالات الكلاسيكية لكن عن طريق الاستخدام الذاتي¹، كما تحرص الوكالات محل الدراسة على توفير المعدات التكنولوجية اللازمة التي تسمح بتسهيل وتحسين العمل، كتبني الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "CNEP" نظام (T24) الذي يعد نظام برمجي يعمل على تسهيل الإجراءات بحيث يقوم بتطبيق حلول سهلة ومريحة في العديد من المعاملات المصرفية كما يحقق التوافق بين مخرجات ومدخلات المصالح والأقسام ببعضها، مما سيلغي الحاجة إلى استخدام السبل التقليدية².

بالرغم من محاولة الوكالات البنكية محل الدراسة استكشاف معارف جديدة، ومع إدراك عينة الدراسة لمدى أهمية التعرف على مستجدات البيئة والسوق، ولكن بصورة محدودة بسبب عدم تفعيل المشاركة الجماعية للمعلومات

¹ سعدون إبراهيم، البنك الوطني الجزائري، الوادي، 3 جوان 2020، 11:45، (مقابلة شخصية).

² يزيد دوه، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، الوادي، 22 جوان 2020، 13:25، (مقابلة شخصية).

وتبادل المعارف والخبرات وغياب التكامل المعرفي، وعدم وجود ميزانية مخصصة للابتكار والتجربة أو جهود التحفيز كنظام لتشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة، مع عدم توفر مركز يهتم بالبحث والتطوير داخل كل وكالة نظرا لتكاليفه التي قد تتحملها هاته الوكالات وتكتفي بعملية التقليد، الأمر الذي من شأنه إعاقه عملية استكشاف معارف جديدة خاصة في مجال توقع المشكلات ورسم السيناريوهات المستقبلية، هذا بالإضافة إلى أن الوكالات لا تزال غير قادر على توفير الموارد المادية والتكنولوجيات اللازمة للتنبؤ بالمستجدات واستكشاف معلومات جديدة بل تكتفي بتوفير تكنولوجيات لغرض تسهيل العمل فقط أو تسريع المعاملات مع الزبائن.

انطلاقا مما تم ذكره، وبلاستناد عليه يتضح أنه تم إثبات الفرضية الفرعية الثانية في هذه الدراسة، والتي تشير إلى مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز عملية الاستكشاف، فقد أوضح شياويان وآخرون (Xiaoyan & al) بأنه ينبغي على المنظمات أن تستشعر البيئة الخارجية وتتعلم وتنسق وتعيد تشكيل كافة مواردها بما يخدم مصالحها من اجل استكشاف المزيد من المعارف والفرص، ما يمكنها من الاستمرار في المنافسة¹، ومثل ما أكدته أيضا كل من جيانغ وكورتمان (Jianga & Kortmann) أن تحقيق التكامل بين موارد المنظمة يساعدها في عملية الاستكشاف، التي تحتاج إلى الاستشعار الدقيق للبيئة الخارجية المحيطة²، ومثل ما أضاف هوانغ (Huang) أن التنسيق بين أفراد المنظمة والأنشطة التنظيمية يعزز إمكانية بناء واستكشاف معرفة جديدة³.

وانطلاقا مما سبق، وبلاستناد عليه، اتضح في هذه الدراسة أنه تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى والثانية، وبذلك يمكننا القول بأنه هناك قبول لإشكالية الدراسة، لأنه تم تثبيت نموذجها، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي يقدر ب (0.818)، كما اتضح بأن البراعة التنظيمية فسرما نسبته (66.9 %) من القدرات الديناميكية، ما يبرهن على أن العلاقة تؤول إلى الفرضية الإيجابية.

أين أن هناك مساهمة للقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية، وهي النتيجة التي تتوافق مع ما توصل إليه سواروب (Swarup) في دراسته على أن القدرات الديناميكية هي ليست مفاهيم مجردة بل هي مجموعة من الآليات تهدف إلى تعزيز الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية أي تعزيز البراعة التنظيمية من اجل التفوق وتحقيق مركز تنافسي، وأكد على أن القدرات الديناميكية تساعد كبار المدراء في المنظمة على إدراك الفرص وتخصيص الموارد ما يسمح بممارسة براعة الاستغلال والاستكشاف⁴، هذا ما يتماشى مع ما يراه كريز وآخرون (Kriz & al) على أنه يجب على المنظمات إعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها للحفاظ على التوازن بين

¹Xiaoyan Wang and al, Op. Cit, P1461.

²Jiang Ruthand and Kortmann Sebastian, On the Importance of Mediating Dynamic Capabilities for Ambidextrous Organizations, **Procedia CIRP**, Vol.20, 2014, P85.

³ Huang Pei-Wen, **Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors- Innovation Strategy and Organizational Capabilities**, Working Paper, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan, 2008, P30.

⁴ Swarup Kumar Dutta, Dynamic Capabilities: Fostering Ambidexterity, **SCMS Journal of Indian Management**, Vol.9, N°2, 2012, P90.

استكشف الفرص الجديدة واستغلال القائم في الوقت ذاته للتكيف مع متطلبات البيئة المتقلبة¹، كما أكد كل من سيباستيان وآخرون (Sebastian & al) على مساهمة والقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية وعلى الترابط التكاملي القائم بينهما، وعلى مدى تأثير كلا منهجين في نجاح المنظمة على المدى الطويل والقصير²، كما جاء ريدن (Redden) مؤكداً على الدور الذي تلعبه القدرات الديناميكية للتأثير في البراعة التنظيمية، وذكر أن قدرات الاستشعار والاستحواذ كعمليات التنظيمية تساعد المنظمة على إعادة تشكيل مواردها سواء التنظيمية أو التكنولوجية الحالية لتستطيع أن تستكشف الفرص الجديدة وتستغل المتاحة أمامها³.

¹ Kriz Alexandra and al, The dynamic capability of ambidexterity in hyper-competition: Qualitative insights, **Journal of Strategic Marketing**, Vol.22, N°.4, 2014, P 289.

² Birkinshaw Julian and al, How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives, **california management review**, Vol.58, N°.4, 2016, P39.

³ Redden Douglas, **Dynamic Capabilities to Evolve an Ambidextrous IT Organization**, Dissertations Programs in Business Administration, Georgia State University, 2016, P21.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل عرض للدراسة الميدانية، والمنهجية المتبعة مع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي تهدف أساسا الى ابراز مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية وهذا من خلال معرفة مساهمتها في كل من عملية الاستغلال والاستكشاف لدى مجموعة من الوكالات البنكية لولاية الوادي، عن طريق تحليل المعلومات المستخلصة من الاستبيان، باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وقد اتضح من خلال النتائج أن الوكالات محل الدراسة تدرك أهمية القدرات الديناميكية، بالإضافة الى وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية تربطها مع البراعة التنظيمية، فقد تم قبول الفرضيات الفرعية وكذا الفرضية الرئيسية للدراسة المتمثلة في: "تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية".



الخاتمة

الخاتمة

أصبح البحث عن إحداث التغيير والاهتمام بالموارد شرطاً أساسياً لتحسين الأداء التنظيمي وتطويره، إذ تسعى كافة المنظمات لتحقيق النجاح والتفوق، من خلال تبنيها لاستراتيجيات جديدة تتوافق مع بيئتها المتغيرة، مما تطلب منها العمل على تطوير وتحسين موقعها التنافسي باستمرار، وذلك باستثمار ما هو متوفر ومتاح أمامها من معارف وفرص في بيئة العمل واستكشاف الجديد منها في الوقت ذاته، هذا ما يساعدها على تلبية متطلبات زبائنها والتكيف مع بيئتها التي أصبحت تتسم بشدة التنافس والاضطراب، الأمر الذي فرض على المنظمة ضرورة امتلاكها للبراعة التنظيمية التي تعد عاملاً جوهرياً للتنافس والتقدم، فالمنظمات المعاصرة إذا ما أرادت النجاح والتفوق في ظل الظروف الحالية، يفترض على إدارتها إيجاد طرق لزيادة قدرة وحداتها على قراءة التغيرات التي تطرأ على الصناعة والسوق مع الاستجابة لها بصورة سريعة.

فهناك عدة عوامل مختلفة وفعالة تتحكم في تفعيل وتطبيق البراعة التنظيمية واستغلال المعارف والبحث عن أخرى جديدة، يستلزم على المنظمة أن توليها اهتماماً عميقاً، فالقدرات الديناميكية تعتبر من بين إحدى هاته العوامل وأهمها، فهي ذات قيمة عالية بالنسبة للمنظمات لكونها تعمل في ظل ظروف مضطربة، كما تضم عدة أشكال من القدرات المهمة واللازمة في الحصول على المعلومات واستشعارها ومن ثم تحليلها واستقراء ما تتضمنه من مؤشرات، بالإضافة إلى الاهتمام بإحداث تناسق وتكامل بين كافة أقسام ووحدات المنظمة مع العمل على إيجاد تشكيلة جديدة من الموارد، ما يؤدي هذا إلى النهوض بأدائها ورفعها إلى مستويات بارعة ومنه إلى تعزيز الموقف التنافسي.

من هنا أتت هاته الدراسة لتوضيح علاقة مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية، وذلك من خلال تحديد مساهمتها في كل من عملية الاستغلال وعملية الاستكشاف بصياغتها في شكل فرضيات تم اثبات صحتها عن طريق إجراء دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الإطارات على مستوى عدة وكالات بنكية بولاية الوادي.

أولاً: نتائج الدراسة

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الفرعيتين، أن الفرضية الرئيسية محققة بدرجة عالية، هذا ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية لهاته الدراسة، بحيث أفرزت المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة المستخلصة من تحليل وتبويب اجاباتهم عن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان، والتي تجلّى عنها وبوضوح المنطق الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والانسجام والمواءمة بينهما، بالإضافة إلى أن الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي مكنتنا من استخلاص جملة من النتائج والاستنتاجات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. النتائج على المستوى النظري

بعد التطرق في الفصل النظري الى تشخيص المتغيرات الأساسية في الدراسة، والمتمثلة في القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، والعلاقة النظرية التي تجمع بين هذه المتغيرات، تم التوصل الى التالي:

- تعد القدرات الديناميكية أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، توجه نحو التغيير وتمثل وسيلة لخلق القيمة، تعمل على تمكين المنظمات من فهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ عليها من خلال عمليات فحص البيئة والدمج والبناء وإعادة التشكيل للموارد الداخلية والخارجية؛
- هناك ترابط تكاملي بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، ففي حين أن القدرات الديناميكية تستكشف الاستراتيجية وخيارات نموذج الأعمال في التعامل مع التغيير، فإن البراعة التنظيمية تهتم بدراسة السياقات التنظيمية، بالإضافة الى أن لكل منهما تأثير على نجاح وتحقيق المنظمة لميزة تنافسية على المدى الطويل والقصير؛
- تعزز القدرات الديناميكية من عملية الاستغلال، بحيث تقوم على استشعار البيئة وجمع البيانات لزيادة قدرة المنظمة على قراءة التغيرات التي تحدث في بيئتها من أجل خلق تنوع معرفي يرتبط بتوسيع قاعدتها المعرفية، مع العمل على تخصيص الموارد من أجل الاستيلاء وتنفيذ هاته المعارف مما يساعد ويساهم في فعالية الأنشطة الاستغلالية؛
- تعزز القدرات الديناميكية من عملية الاستكشاف، من خلال مجموعة من القدرات والآليات التي تعمل على اكتساب معارف جديدة ومتابعة مختلف الفرص مما يؤدي الى تحقيق فعالية في الأنشطة الاستكشافية؛
- تسمح البراعة التنظيمية للمنظمة بتحقيق مستويات أعلى من الأداء، من خلال توفير التوازن والتزامن بين الأنشطة الهادفة الى استكشاف معارف جديدة واستغلال الموجودة منها، كما تمكنها من أن تكون فعالة في تلبيتها لمتطلبات العمل الحالية مع إظهار المرونة للتكيف مع التحديات والفرص والمعارف الجديدة في البيئة.

2. النتائج على المستوى التطبيقي

بعد التطرق في الفصل التطبيقي الى اهم النتائج المتحصل عليها جراء المعالجة الإحصائية للاستبيان، من اجل الإجابة على التساؤلات المطروحة بالإضافة الى تفسير العلاقات بين المتغيرات الرئيسية وواقعها في عينة البنوك محل الدراسة، تم التوصل الى التالي:

- تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية على مستوى مجموعة الوكالات البنكية بولاية الوادي؛
- نسبة مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية نسبة قوية، هذا راجع الى مدى إدراك واهتمام الوكالات محل الدراسة بقدراتها الديناميكية؛
- تهتم المنظمات البنكية المبحوثة بمستوى المؤهلات العلمية لموظفيها، وتعمل على تطويرها من خلال التمسك بالمعطيات العلمية والمؤهلات الجامعية، فضلا عن الاهتمام بتوفر مستوى عالي من الخبرات والمعارف؛
- من خلال نتائج اختبار الفرضيات، وجد بأن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز عملية الاستغلال لدى الوكالات البنكية المبحوثة بولاية الوادي بنسبة متوسطة؛
- من خلال نتائج اختبار الفرضيات، وجد بأن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز عملية الاستكشاف لدى الوكالات البنكية المبحوثة بولاية الوادي بنسبة قوية، هذا بفضل سعيها واهتمامها بمعرفة مختلف التطورات الحاصلة.

ثانيا: التوصيات

- بناء على ما تقدم ذكره في نتائج هاته الدراسة، تم التوصل الى مجموعة من الاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تعزيز البراعة التنظيمية بصفة أكبر داخل الوكالات البنكية محل الدراسة وذلك من خلال قدراتها الديناميكية، وفي هذا الصدد نقترح التوصيات التالية:
- ضرورة اتصاف الهياكل التنظيمية للوكالات البنكية بالمرونة الكافية، ما يسمح بسهولة تدفق المعلومات اللازمة بين موظفيها لتحسين الأداء مع منح او إعطاء الأقسام الصلاحية في اتخاذ قرار معين، ما يمكن من الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية بشكل مرن؛
- يجب ادخال تطبيقات تكنولوجية حديثة تضمن فحص ومراجعة البيئة بشكل دوري، تعمل على جمع المعلومات وتحليلها للتعرف على تقلبات السوق ودراسة الواقع بدقة، للوصول الى القرار الاستراتيجي الذي يحقق اهداف هاته الوكالات؛
- التحول من الأنماط التنظيمية الكلاسيكية التي تمثل خطرا على استمرارية المنظمة وتفوقها على منافسيها، الى آليات جديدة من التنظيم تتناسب مع حركة المعرفة والاستخدام الفعال لها من خلال إزالة الحواجز وإتاحة الاتصال والتفاعل الهادف بين موظفي الوكالة؛

- يجب تفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع العمل الجماعي بين موظفي الوكالات البنكية محل الدراسة، من أجل تقوية العلاقات والروابط التي تعزز ثقتهم ببعضهم البعض، وتعمل على تبادل الخبرات بصفة أكبر؛
- الاهتمام أكثر بالتكامل المعرفي والتنسيق بين مختلف الوحدات.

ثالثا: آفاق الدراسة

- بالرغم من محاولة تقصي وتبيان العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، مع تحديد المتغيرات من أجل اختبار هاته العلاقة إلا أن البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب عزلها والتحكم فيها، الشيء الذي دفعنا الى طرح جملة من المواضيع التي يمكن أن تكون ميادين دراسة في المستقبل وهي كالاتي:
- دراسة تأثير المتغيرات المعتمدة ضمن هاته الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي والخدمي؛
 - إمكانية إجراء دراسة مطابقة على مستوى منظمات أخرى تنشط في مجالات مختلفة، ليتم مقارنة النتائج بينهما، لكون المنظمات حتى ولو كانت في نفس القطاع لا تملك نفس القدرة من حيث مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية؛
 - إجراء دراسة مقارنة بين منظمات خدمية وأخرى صناعية في القطاعين العام والخاص لمعرفة الفروقات الإحصائية بين هاته المنظمات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب

- (1) إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار الغيداء، عمان، الأردن، 2016.
- (2) أوما سبكاران، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، دار المريخ، الرياض، 2006.
- (3) رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، سورية، 2000.
- (4) صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
- (5) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007.
- (6) عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، 2007.
- (7) محمد شامل بماء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة - المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS-، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005.
- (8) مورييس أنجيس، مناهج البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبة، الجزائر، 2004.

II. البحوث الجامعية

- (9) إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن، 2018.
- (10) احمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الاداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق، 2014.
- (11) الرشيد حميد مرزوق، أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية لشركات الطيران في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.
- (12) صفاء كامل حنان، تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2019.
- (13) عيد سليمان الحجيلة، القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2019.

III. المجلات العلمية

- (14) آري محمد علي، دلمان خوشفي رمضان شرفاني، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين ابعاد الجودة الفندقية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الاربعة والخمس نجوم، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 4، 2017.
- (15) إكرام الياسري، عواد الخالدي، بشار عباس حميري، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، أهل البيت، العدد 16، 2014.
- (16) زينب مكي محمود البناء، دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كربلاء، المجلد 14، العدد 2، 2016.
- (17) صالح عبد الرضا رشيد، علي عبد الرزاق لفته العبودي، توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، عدد 8، 2016.
- (18) عباس علوان غازي، فيصل علوان الطائي، حسين حريجة الحسنائي، توظيف قدرات الاستشعار البيئي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 55.

- 19) المنسي محمود عبد العزيز، رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، *المجلة العربية للعلوم الادارية*، مصر، المجلد 25، العدد 2، 2018.
- 20) نادية ناصر عكله الموسوي، فؤاد حمودي العطار، دور القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية: دراسة تطبيقية في عينة من الكليات الأهلية، *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، كربلاء، مجلد 14، العدد 1، 2016.
- 21) هدى عبد الرحيم حسن، ألاء عبد الموجود العاني، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، العراق، مجلد 24، العدد 105، 2018.

IV. المقابلات الشفوية

- 22) سعدون ابراهيم، البنك الوطني الجزائري، الوادي، 3 جوان 2020، 11:47، (مقابلة شخصية).
- 23) عبد الرحمان عيادي، تروست بنك الجزائر، الوادي، 15 جوان 2020، 9:15، (مقابلة شخصية).
- 24) يزيد دوه، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، الوادي، 22 جوان 2020، 13:25، (مقابلة شخصية).

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

V. الكتب

- 25) Björn Schmidt, **The Dynamics of M&A Strategy: Mastering the Outbound M&A Wave of Chinese Banks**, Peter Lang, Germany, 2010.
- 26) Dess Gregory, Gerry McNamara, Eisner Alan, **Strategic Management: Text and Cases**, McGraw-Hill Education, 2015.
- 27) McKnight Brent Alexander, **Developing Dynamic Capabilities in Environments of Persistent Disturbances**, University of Western Ontario, 2012.
- 28) Teece David, **Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth**, 1ed, Oxford University Press, 2009.
- 29) Thomas Hoholm, Fred Strønen, Kari Kværner, Linn Nathalie Støme, **Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting**, Palgrave Macmillan UK, Norway, 2018.
- 30) Vaneet kaur, **knowledge-Based Dynamic capabilities**, Springer Nature, Switzerland, 2019.
- 31) Witcher Barry, Chau Vinh Sum, **Strategic Management: Principles and Practice**, Encyclopaedia of strategic Management Notes & Concepts, China, 2010.

VI. البحوث الجامعية

- 32) Abbas Bleadly, Abdel Hafiez Ali, Siddig Balal Ibrahim, Dynamic Capabilities Theory: Pinning down a Shifting Concept, **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, Vol.22, N°.2, 2018.
- 33) Agus Widodo, Tatiek Nurhayatie, Strategic Knowledge with Strategic Alliance Based to Achieve a Sustainable Competitive Advantage, **Journal of Economic Cooperation and Development**, Vol.36, N°.2, 2015.
- 34) Aimilia Protogerou, Yannis Caloghirou, Spyros Lioukas, Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance, **Industrial and Corporate Change**, Vol.21, N°.3, 2011.
- 35) Albert Sune, Jenny Gibb, Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.28, N°.2, 2015.
- 36) Ambrosini Veronique, Bowman Cliff, what are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, **International Journal of Management Reviews**, Vol.11, N°.1, 2009.
- 37) Anders Paarup Nielsen, Understanding dynamic capabilities through knowledge management, **Journal of knowledge management**, Denmark, Vol.10, N°.4, 2006, P 62.
- 38) Andrew Chen, Theresa Edgington, Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers, **MIS Quarterly**, Vol. 29, N°. 2, Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management, Jun., 2005.
- 39) Birkinshaw Julian, Alexander Zimmermann, Sebastian Raisch, How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives, **California management review**, Vol.58, N°.4, 2016.

- 40) Bodwell Wendy, Chermack Thomas, Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning, **journal Technological forecasting and social change**, Vol.77, N°.2, 2010.
- 41) Bowman Cliff, Ambrosini Veronique, How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy, **British Journal of Management**, Vol.14, N°.4.
- 42) Cand merc, **Adaptability: How dynamic capabilities and slack resources shape performance in 'a new competitive landscape'**, Unpublished Master Memoir, Copenhagen Business School, 2013.
- 43) Carmeli Abraham, Halevi Meyrav Yitzack, How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity, **The Leadership Quarterly**, Vol.20, N°.2, 2009.
- 44) Chameeva Bouzdine Tatiana, Dupouët Olivier, Balancing Exploration and Exploitation: A Formal Comparison of Punctuated Equilibrium and Ambidexterity, **Centre de REcherche de Bordeaux Ecole de Management**, N°.14, 2008.
- 45) Charles Galunic, Eisenhardt Kathleen-M, Architectural innovation and modular corporate forms, **Academy of Management Journal**, Vol.44, N°.6, 2001.
- 46) Cohen Wesley, Levinthal Daniel, Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, N°.1, 1990.
- 47) Daniella Laureiro-Martínez, Stefano Brusoni, Nicola Canossa, Maurizio Zollo, Understanding the exploration- exploitation dilemma: an fMRI study of attention control and descision-making performance, **strategic management journal**, Vol.36, N°.3, 2014.
- 48) Danneels Erwin, Organizational antecedents of second-order competences, **Strategic Management Journal**, Vol.29, N°.5, 2008.
- 49) Doordarshi Singh, Jaspreet Singh Oberoi, Inderpreet Singh Ahuja, An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations, **All India Council for Technical Education (AICTE)**, India, Vol.51, N°.7, 2013.
- 50) Duncan Robert, The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation, **The Management of Organization**, New York: North Holland, 1976.
- 51) Eriksson Taina, Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities, **Scandinavian Journal of Management**, Vol.30, N°.1, 2014.
- 52) Ferreras-Méndez, Fernandez-Mesa, Joaquín Alegreb, The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look, **Technovation**, Vol.54, 2016.
- 53) Frans Van den Bosch, Volberda Henk, Michiel de Boer, Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities, **Organization Science**, Vol.10, N°.5, 1999.
- 54) Fu Na, Flood Patrick, Morris Tim, Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capita, **Journal of Professions and Organization**, 2016.
- 55) Gianmario Verona, Davide Ravasi, Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. **Industrial and Corporate Change**, Vol.12, N°.3, 2003.
- 56) Gibson Cristina, Julian Birkinshaw, The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, **The Academy of Management Journal**, Vol.47, N°.2, 2004.
- 57) Griffith David, Harvey Michael, A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities, **Journal of International Business Studies**, Vol.32, N°.3, 2001.
- 58) Gurkan Inan, Bititci Umit, Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda, **Social and Behavioral Sciences**, Vol.210, December 2015.
- 59) Hamid Hawass, Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective, **European Journal of Innovation Management**, Vol.13, N°.4, 2010.
- 60) Henrik Szentes, **Organizational Ambidexterity in Construction Projects**, Unpublished Doctoral Dissertation, Lulea University of Technology, Sweden, 2014.
- 61) Hitt Michael, Duane Ireland, Michael Camp, Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, **Strategic Management Journal**, Vol. 22, N°. 6-7, 2001.
- 62) Huang Pei-Wen, Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors-Innovation Strategy and Organizational Capabilities, Working Paper, **Cheng-Shiu University**, Kaohsiung, Taiwan, 2008.

- 63) Huan-Yong Ji, Yong-Sheng Jin, Jing Li, Hui Tian, Shang-Zheng Feng, The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment—An Empirical Study based on E-commerce Enterprises in China, **International Journal of Science and Technology**, China, Vol.8, N°.11, 2015.
- 64) Jansen Justin, Combining competence building and Leveraging managing paradoxes in ambidextrous organizations, **Advances in Applied Business Strategy**, Vol.10, 2008.
- 65) Jansen Justin, Van Den Bosch Frans, Volberda Henk, Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators, **Management Science**, Vol.52, N°.11, 2006.
- 66) Jean-Pierre Noblet, Eric Simon, Robert Parent, Absorptive capacity: a proposed operationalization, **Knowledge Management Research & Practice**, Canada, 25 May 2011.
- 67) Jia Jeng Hou, Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities, **Social Behavior and Personality: An international journal**, Vol.36, N°.9, 2008.
- 68) Jian Shen, Zhenquan Sha, Yenchun Jim Wu, Enterprise Adaptive Marketing Capabilities and Sustainable Innovation Performance: An Opportunity–Resource Integration Perspective Sustainability, **MDPI, Open Access Journal**, Vol.12, N°.2, 2020.
- 69) Jiang Ruth and Kortmann Sebastian, On the Importance of Mediating Dynamic Capabilities for Ambidextrous Organizations, **Procedia CIRP**, Vol.20, 2014.
- 70) Julia Nieves, Sabine Haller, Building dynamic capabilities through knowledge resources, **Tourism Management**, 2013.
- 71) Jurksiene Lolita, Pundziene Asta, The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: the mediating role of organizational ambidexterity, **European Business Review**, Vol.28, N°. 4, 2016.
- 72) Justin Jansen, **Ambidextrous Organizations: A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance**, Unpublished Doctoral Dissertation, Erasmus University Rotterdam, 2005.
- 73) Kieran MacInerney May, **The value of dynamic capabilities for strategic management**, Inaugural dissertation to Unpublished Doctoral Dissertation, University of Cologne, 2011.
- 74) Kindström Daniel, Kowalkowski Christian, Sandberg Erik, Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach, **Journal of Business Research**, Vol.66, N°.8, 2012.
- 75) King Andrew, Tucci Christopher, Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities, **Management Science**, Vol.48, N°.2, 2002.
- 76) Kriz Alexandra, Voola Ranjit, Yuksel Ulku, The dynamic capability of ambidexterity in hyper-competition: Qualitative insights, **Journal of Strategic Marketing**, Vol.22, N°.4, 2014.
- 77) Looy Bart Van, Koenraad Debackere, Thierry Martens, Reni Bouwen, Exploring Requisites and Antecedents of Continuous Innovation, **SSRN Electronic Journal**, Belgium, 2005.
- 78) Lubatkin Michael, Zeki Simsek, Yan Ling, John Veiga, Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, **Journal of Management**, Vol.32, N°.5, 2006.
- 79) March James, Exploration and exploitation in organizational learning, **Organization Science**, Vol.2, N°.1, 1991.
- 80) Mary Crossan, Henry Lane, Roderick White, An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution, **The Academy of Management Review**, Vol.24, N°.3, 2008.
- 81) Moliterno Thomas, Wiersema Margarethe, Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability, **Strategic Management Journal**, Vol.28, N.11, 2007.
- 82) Nieves Julia, Sabine Haller, Building dynamic capabilities through knowledge resources, **Tourism Management**, Vol.40, N°.1, 2014.
- 83) Nonaka Ikujiro, Ryoko Toyama, Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis), **Industrial and Corporate Change**, Vol.16, N°.3, 2007.
- 84) O'Reilly Charles, Tushman Michael, Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 28, 2008.
- 85) O'Reilly Charles, Tushman Michael, Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, **California Management Review**, Berkeley, Vol.38, N°.4, 1996.
- 86) Pavlou Paul, El Sawy Omar, Understanding the elusive black box of dynamic capabilities, **Decision Sciences**, Vol.42, N°.1, 2011.

- 87) Pei-Wen Huang, **when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities**, Working Paper, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan, 2010.
- 88) Pisano Gary, **A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition**, Working Paper Harvard Business School, 2015.
- 89) Popadiuk Silvio, Diogenes de Souza Bido, Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms, **Revista de Administração Contemporânea**, Vol.20, N°.2, 2016.
- 90) Po-Yen Lee, Meng-Ling Wu, Cheng-Chung Kuo, Chun-Sheng Joseph Li, How to deploy multiunit organizations dynamic capabilities?, **Management Decision**, Vol.54, N°.4, 2016.
- 91) Preda Gheorghe, Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: toward a research model, **journal of Management and Marketing**, Vol.12, N°.1, 2014.
- 92) Protogerou Aimilia, Caloghirou Yannis, Lioukas Spyros, Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance, **Industrial and Corporate Change**, Vol.21, N°.3, 2011.
- 93) Rajan Batta, **An investigation of ambidextrous behavior in the consultancy industry**, Unpublished Doctoral Dissertation, Maastricht University, 2006.
- 94) Rajendra Srivastava, Tasadduq Shervani, Liam Fahey, Market- Based Assets and Shareholder Value: a framework for analysis, **Journal of Marketing**, Vol.62, N°.1, 1998.
- 95) Redden Douglas, **Dynamic Capabilities to Evolve an Ambidextrous IT Organization**, Dissertations Programs in Business Administration, Georgia State University, 2016.
- 96) Richard Priem, Butler John, Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, Vol.26, N°.1, 2001.
- 97) Salunke Sandeep, Weerawardena Jay, McColl-Kennedy Janet, Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms, **Industrial Marketing Management**, Vol.40, N°.8, 2011.
- 98) Sara Mirzatzaghi, Seyed Amir, **Achieving Organizational Ambidexterity: Understanding and explaining ambidextrous organizations**, Master Thesis, Linkoping University, 2010.
- 99) Sebastian Raisch, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst, Michael Tushman, Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, **Organization Science**, Vol.20, N°.4, 2009.
- 100) Sebastian Raisch, Julian Birkinshaw, Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators, **Journal of Management**, Vol.34, N°.3, 2008.
- 101) Silvio Popadiuk, Aruana Rosa Souza Luz, Caroline Kretschmer, Dynamic Capabilities and Ambidexterity: How are These Concepts Related? **Revista de Administração Contemporânea**, Vol.22, N°.5, 2018.
- 102) Singh Bindu, Rao Kameshwar, Effect of intellectual capital on dynamic capabilities, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.29, N°.2, 2016.
- 103) Sirén Charlotta, Marko Kohtamäki, Andreas Kuckertz. "Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap." **Strategic Entrepreneurship Journal** Vol.6, N°.1, 2012.
- 104) Sirén, Charlotta, Unmasking the capability of strategic learning: a validation study, **The Learning Organization**, Vol.19, N°.6, 2012.
- 105) Stephen Nabende, **Dynamic Capabilities, Organizational Citizenship Behavior and Managed Performance in Business, Technical and Vocational Education Training Institutions**, Unpublished Master Memoir, Makerere University, 2007.
- 106) Swarup Kumar Dutta, Dynamic Capabilities: Fostering Ambidexterity, **SCMS Journal of Indian Management**, Vol.9, N°.2, 2012.
- 107) Teece David, Pisano Gary, Shuen Amy, Dynamic Capabilities and Strategic Management, **strategic Management Journal**, Vol.18, N°.7, 1997.
- 108) Teece David, explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, **Strategic Management Journal**, Vol.28, N°.13 ,2007.
- 109) Tempelaar Michiel Pieter, **Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes**, Unpublished Doctoral Dissertation, Erasmus University Rotterdam, 2010.
- 110) Teun Gilissen, The relationship between formal and informal coordination mechanisms and individual ambidexterity, **Business Management & Organisation Group**, N°. May 2019.

- 111) Tom Mom, **Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-down, Bottom-up, and Horizontal Knowledge Inflows**, Unpublished Doctoral Dissertation, University The Netherlands, 2006.
- 112) Tran Huy, Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation, **Journal of Business & Economic Policy**, Vol.2, N°.4, 2015.
- 113) Tuan Luu Trong, Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence, **International Journal of Logistics Research and Applications**, Vol.19, N°.6, 2016.
- 114) Tuan Luu Trong, Organizational Ambidexterity- Entrepreneurial Orientation and I-Deals: The Moderating Role of CSR, **Journal of Business Ethics**, Vol.135, N°.1, 2014.
- 115) Valaei Naser, Rezaei Sajad, Ismail Wan Khairuzzaman Wan, Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMES using fuzzy set Qualitative comparative Analysis and PLS path modeling, **journal of business research**, Vol.70, 2017.
- 116) Walrave Bob, Oorschot Kim Van, Georges Romme, **Ambidexterity and getting trapped in the suppression of exploration: a simulation model**, Eindhoven University of Technology, working papers, Vol.314, 2010.
- 117) Wenpin Tsai, Social Structur of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, **Organization Science**, Vol.13, N°.2, 2002.
- 118) Winter Sidney, The satisficing principle in capability learning, **Strategic Management Journal**, Vol.21, N°.10-11, 2000.
- 119) Wulf Torsten, Stephan Stubner, Blarr Henning, Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management – Which Better Predicts Success? **Leipzig Graduate School of Management**, Vol.89, 2010.
- 120) Yan Chen, Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation, **Business Horizons**, Vol.60, N°.3, 2017.
- 121) Yigit Mert, **rganizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization**, Master in Innovation Entrepreneurship and Business Development, Blekinge Institute of Technology, Sweden, 2013.
- 122) Zabiegalski Eric, **Learning Ambidexterity in Organization**, Unpublished Doctoral Dissertation, The George Washington University, 2015.
- 123) Zahra Shakera, George Gerard, Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension, **Academy of Management**, Vol.27, N°.2, 2002.

VII. الملتقيات الدولية

- 124) Brand Maryse, Gemser Gerda, Sorge Arndt, Maccow Delano, The use of exploration and exploitation strategies for internationalization by old and new economy SMES, **Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference**, Babson college, Wellesley, Massachusetts, USA, 2002.
- 125) Bryson John, Kimberly Boal, Hal Rainey, Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations, **the conference on "Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow**, Cardiff University and the Economic and Social Research Council, 3-5 December 2008.
- 126) Shih-Chieh Fang, Ming-Yeu Wang, Feng-Shang Wu, Wei-Ying Chen, Effects of Organisation's Dynamic Capabilities on the Duration of Patent Commercialisation: The Case of Taiwan Biotechnological Industry, **Proceedings of PICMET '14 Conference: Portland International Center for Management of Engineering and Technology; Infrastructure and Service Integration**, Kanazawa Japan, 27-31 July 2014.
- 127) Xiaoyan Wang, Dapeng Yang, Yuan Yan, **Ambidexterity in entrepreneurship: a perspective of dynamic capability**, International Conference on Computational Intelligence and Communication Networks (CICN), Jabalpur, India, 12-14 Dec 2015.

VIII. المواقع الالكترونية

- 128) Oana-Maria Pop, **Absorptive Capabilities for Innovation**, 14 June 2020, <https://blog.hypeinnovation.com/absorptive-capabilities-for-innovation-what-really-matters>

الملاحق

ملحق رقم (1): البطاقات التقنية للوكالات البنكية محل الدراسة

البنك الوطني الجزائري-Banque Nationale d'Algerie		
 البنك الوطني الجزائري BNA Banque Nationale d'Algérie		
13 جوان 1966	تاريخ التأسيس	المديرية العامة
Bd Ernesto Che Guevara - Alger ,08	العنوان	
مليار دينار جزائري	التأسيسي	راس المال
150 مليار دينار جزائري	آخر احصائية رسمية (2018)	
17	المديريات الجهوية	الفروع
214	الوكالات على مستوى الوطني	
710	الرقم	وكالة الوادي
01 فيفري 1988	تاريخ الافتتاح	
CITÉ 400 LOGEMENTS EL OUED	العنوان	
6	عدد العمال	
16	عند الافتتاح	
	العدد الحالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة البنك الوطني الجزائري - الوادي-

بنك البركة - Albaraka Banque		
 البركة		
20 ماي 1991	تاريخ التأسيس	المديرية العامة
حي بوثلجة هويدف فيلا رقم 03 بن عكنون الجزائر	العنوان	
500 مليون دينار جزائري	التأسيسي	راس المال
15 مليار دينار جزائري	آخر احصائية رسمية (2017)	
-	المديريات الجهوية	الفروع
33	الوكالات على مستوى الوطني	
304	الرقم	وكالة الوادي
15 ماي 2011	تاريخ الافتتاح	
CITÉ 400 LOGEMENTS EL OUED	العنوان	
5	عدد العمال	
14	عند الافتتاح	
	العدد الحالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة بنك البركة - الوادي-

Banque de l'Agricoltura et du Développement Rural - بنك الفلاحة والتنمية الريفية		
 بنك الفلاحة والتنمية الريفية Banque de l'agriculture et du développement rural		
المديرية العامة	تاريخ التأسيس	13 مارس 1982
	العنوان	17, Bd Colonel Amirouch, B,p Alger
رأس المال	التأسيسي	22 مليار دينار جزائري
	آخر إحصائية رسمية	-
الفروع	المديريات الجهوية	39
	الوكالات على مستوى الوطني	321
وكالة الوادي	الرقم	380
	تاريخ الافتتاح	-
	العنوان	CITÉ 400 LOGEMENTS EL OUED
	عدد العمال	عند الافتتاح: 5
		العدد الحالي: 20

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - الوادي-

Credit Populaire d'Algerie - القرض الشعبي الجزائري		
 القرض الشعبي الجزائري القرض الشعبي الجزائري CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE		
المديرية العامة	تاريخ التأسيس	29 ديسمبر 1966
	العنوان	17, Bd Colonel Amirouch, B,p Alger
رأس المال	التأسيسي	15 مليون دينار جزائري
	آخر إحصائية رسمية (2010)	48 مليار دينار جزائري
الفروع	المديريات الجهوية	-
	الوكالات على مستوى الوطني	11
وكالة الوادي	الرقم	322
	تاريخ الافتتاح	12 فيفري 1981
	العنوان	CITÉ 400 LOGEMENTS EL OUED
	عدد العمال	عند الافتتاح: 6
		العدد الحالي: 18

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة القرض الشعبي الجزائري - الوادي-

Trust Bank Algeria- ترست بنك الجزائر		
		
المديرية العامة	تاريخ التأسيس	أفريل 2003
العنوان	05 , نهج قاسي عمار، سطواوي، الجزائر	
رأس المال	التأسيسي	750 مليون دينار جزائري
آخر إحصائية رسمية (2018)		17,194 مليار دينار جزائري
الفروع	المديريات الجهوية	-
وكالة الوادي	الوكالات على مستوى الوطني	31
	الرقم	639
	تاريخ الافتتاح	8 مارس 2020
	العنوان	CITÉ 400 LOGEMENTS EL OUED
	عدد العمال	عند الافتتاح 5
		العدد الحالي 5

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة ترست بنك الجزائر - الوادي-

Caisse National d'Epargne et de Prévoyance-Bank - الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك		
		
المديرية العامة	تاريخ التأسيس	10 أوت 1964
	العنوان	-
رأس المال	التأسيسي	-
آخر إحصائية رسمية (2018)		14 مليار دينار جزائري
الفروع	المديريات الجهوية	15
	الوكالات على مستوى الوطني	206
	الرقم	560
	تاريخ الافتتاح	12 ديسمبر 1986
	العنوان	Cité des 400 Logements Opgi BP 167
	عدد العمال	عند الافتتاح 6
		العدد الحالي 15

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك - الوادي-

بنك الخليج الجزائر - Gulf Bank Algérie		
		
المديرية العامة	تاريخ التأسيس	مارس 2004
	العنوان	Rue du 1er November, N°79. Rouiba, Alger
رأس المال	التأسيسي	10 مليار دينار جزائري
	آخر إحصائية رسمية (2018)	650 مليار دينار جزائري
الفروع	المديريات الجهوية	-
	الوكالات على مستوى الوطني	61
	الرقم	115
وكالة الوادي	تاريخ الافتتاح	11 اوت 2008
	العنوان	Cité jolie vue N°0237, lot 035, Wilaya de El Oued
	عدد العمال	عند الافتتاح: 5
		العدد الحالي: 6

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة بنك الخليج الجزائر - الوادي-

بنك الجزائر الخارجي - Banque Extérieure d'Algérie		
		
المديرية العامة	تاريخ التأسيس	1 أكتوبر 1969
	العنوان	11 Boulevard Colonel Amirouche - Alger BP
رأس المال	التأسيسي	20 مليون دينار جزائري
	آخر إحصائية رسمية (2019)	230 مليار دينار جزائري
الفروع	المديريات الجهوية	-
	الوكالات على مستوى الوطني	114
	الرقم	094
وكالة الوادي	تاريخ الافتتاح	27 سبتمبر 1987
	العنوان	CITÉ 400 LOGEMENTS EL OUED
	عدد العمال	عند الافتتاح: 5
		العدد الحالي: 27

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة بنك الجزائر الخارجي - الوادي-

ملحق رقم (2): الاستبيان



جامعة حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول

مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية

موجهة إلى الإطارات في البنك

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar - El-Oued

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة أما بعد

لنا الشرف العظيم أن نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لدراسة علمية تحت عنوان: "مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية دراسة حالة عينة من بنوك ولاية الوادي"، والتي نقوم بها استكمالاً لتحضير مذكرة ماستر إدارة أعمال.

ونرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلكم، راجين الله لكم دوام التوفيق...

➤ الجزء الأول: البيانات الشخصية: وضع علامة (x) في المكان المناسب.

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐السن: أقل من 30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐المنصب الإداري: رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ نائب مدير ☐ مدير ☐

➤ الجزء الثاني: محاور الاستبيان

❖ المحور الأول: القدرات الديناميكية:

الرجاء التحديد بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	يحرص البنك على جمع المعلومات من مصادر متنوعة.			
2	يتوافر لدى البنك شبكة معلومات تمكنه من متابعة التطورات المعاصرة			
3	يملك البنك معلومات كافية عن السوق ومتطلبات الزبائن			
4	يحرص البنك على ان يكون كل موظفيه منبتهين لتحركات المنافسين			
5	يعقد البنك لقاءات دورية مع موظفيه من اجل الحوار وتبادل الأفكار			
6	يشجع البنك العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين			
7	يقوم البنك بتحفيز الموظفين على التعلم الذاتي			
8	يوفر البنك كل الوسائل والإمكانيات اللازمة للتعلم			
9	يحرص البنك على تنفيذ وتحويل الأفكار التي تم الاستفادة منها، من جراء البرامج التعليمية والتدريبية إلى خدمات جديد			
10	يعمل البنك على تحقيق التوافق بين إمكانيات موظفيه ووظائفهم			
11	يكلف البنك كل موظف بالمهام التي تتناسب مع معارفه وقدرته على الإلمام بأصول وإجراءات العمل			
12	تتعاون أقسام البنك مع بعضها البعض في انجاز المهام			
13	يحرص البنك على توفير كل التقنيات اللازمة والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام.			
14	لدى البنك إدارة فعالة قادرة على ربط أنشطتها المختلفة بنجاح			
15	يوفر البنك طرق وتقنيات تساعد على تحسين العمل داخل البنك			
16	الموظفين في البنك لديهم فهم عميق لاحتياجات الزبائن وأصحاب المصالح وينعكس ذلك في عملهم			
17	حين تتخذ قرارات من قبل الإدارة العليا يتم فهم وبسرعة دور كل موظف في تحقيقها			
18	يتم تنفيذ العمليات وخطط الأعمال بطريقة نظامية			
19	يحرص البنك على إعادة تصميم العمليات للحصول على أفضل تشكيلة للموارد لتتلاءم مع الإمكانيات			
20	يستطيع البنك القيام بإعداد وتنفيذ خطة تسويقية في وقت قصير			

21	يسعى البنك لتطبيق استراتيجيات جديدة لمواكبة التطورات السريعة للمنافسين		
22	يعمل البنك على إعادة صياغة العمليات بشكل جوهري استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل		
23	يحرص البنك دائما على إحداث تغيرات آنية لجودة الخدمة إرضاء لزيائنه		

❖ المحور الثاني: البراعة التنظيمية.

الاستغلال			
24	يقوم البنك بانتظام بإجراء تعديلات نوعية على خدماته الحالية		
25	يسعى البنك لتوسيع خدماته إرضاء لزيائنه وزيادة قدرته التنافسية		
26	يحرص البنك على تقديم منتجات وفقا لرغبات زبائنه		
27	يسعى البنك الى متابعة رضا زبائنه الحاليين بشكل مستمر		
28	يركز البنك بشكل كبير في خدماته على استراتيجية تخفيض الأسعار		
29	قام البنك بتنفيذ أفكار جديدة من خلالها تم تحسين طريقة العمل الحالي		
الاستكشاف			
30	يشجع البنك العاملين على الاتصال مع الافراد خارج المنظمة للحصول على أفكار ومعلومات جديدة		
31	يسعى البنك جاهدا لابتكار خدمات جديدة مختلفة تتجاوز طبيعة خدماته الحالية		
32	يركز البنك على استخدام أساليب عمل جديدة		
33	يحاول البنك باستمرار إدماج تكنولوجيا جديدة في العمل مختلفة تماما عن الموجودة حاليا		
34	يهتم البنك بجمع المعلومات الجديدة التي تقود إلى تعلم الجديد لتطوير خدماته		
35	يقوم البنك بتجريب خدمات جديدة في السوق المحلية		
36	يقوم البنك بتشجيع موظفيه على ابتكار افكار خلاقة تتحدى الافكار التقليدية		

ملحق رقم (3): قائمة المحكمين

الجامعة	الصفة	لقب واسم المحكم
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة	أستاذ محاضر أ	مناصرة رشيد
جامعة محمد خيضر - بسكرة	أستاذ محاضر ب	حواو فطوم
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر ب	محلوس زكية
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	عابي خليفة
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	بن عيسى ريم
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر ب	بن خيرة سامي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر ب	عباسي بوكير
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	مرزوقي مرزوقي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	عبد اللاوي عقبة

ملحق رقم (4): مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.785	23

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.789	13

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.880	36

Statistics						
		الجنس	السن	المؤهل	الخبرة	المنصب
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.07	2.53	2.50	2.47	2.17

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	93.3	93.3	93.3
	انثى	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	2	6.7	6.7	6.7
	من 31-40 سنة	15	50.0	50.0	56.7
	من 41-50 سنة	8	26.7	26.7	83.3
	أكبر من 50 سنة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المؤهل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي او اقل	5	16.7	16.7	16.7
	ليسانس	7	23.3	23.3	40.0
	ماستر	16	53.3	53.3	93.3
	دراسات عليا	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	3	10.0	10.0	10.0
	من 5-10 سنوات	10	33.3	33.3	43.3
	أكثر من 10 سنوات	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المنصب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	13	43.3	43.3	43.3
	رئيس قسم	6	20.0	20.0	63.3
	نائب مدير	4	13.3	13.3	76.7
	مدير	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sensing Capability 1	30	2	3	2.73	.450
Sensing Capability 2	30	1	3	2.77	.504
Sensing Capability 3	30	1	3	2.53	.629
Sensing Capability 4	30	1	3	2.47	.629
Learning Capability 1	30	1	3	2.27	.740
Learning Capability 2	30	1	3	2.47	.681
Learning Capability 3	30	1	3	2.33	.758
Learning Capability 4	30	1	3	2.33	.711
Learning Capability 5	30	1	3	2.37	.669
Coordination Capability 1	30	1	3	2.40	.724
Coordination Capability 2	30	1	3	2.53	.730
Coordination Capability 3	30	2	3	2.87	.346

Coordination Capability 4	30	1	3	2.77	.504
Coordination Capability 5	30	1	3	2.63	.556
Integration Capability 1	30	2	3	2.73	.450
Integration Capability 2	30	1	3	2.47	.681
Integration Capability 3	30	1	3	2.40	.675
Integration Capability 4	30	1	3	2.63	.615
Reconfiguration Capability 1	30	1	3	2.47	.681
Reconfiguration Capability 2	30	1	3	2.20	.714
Reconfiguration Capability 3	30	1	3	2.63	.669
Reconfiguration Capability 4	30	1	3	2.40	.675
Reconfiguration Capability 5	30	1	3	2.40	.675
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Exploitation Ambidexterity 1	30	1	3	2.70	.535
Exploitation Ambidexterity 2	30	1	3	2.73	.521
Exploitation Ambidexterity 3	30	1	3	2.57	.728
Exploitation Ambidexterity 4	30	1	3	2.67	.547
Exploitation Ambidexterity 5	30	1	3	2.30	.794
Exploitation Ambidexterity 6	30	1	3	2.60	.621
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Exploration Ambidexterity 1	30	1	3	2.10	.759
Exploration Ambidexterity 2	30	1	3	2.37	.615
Exploration Ambidexterity 3	30	1	3	2.53	.571
Exploration Ambidexterity 4	30	1	3	2.73	.583
Exploration Ambidexterity 5	30	1	3	2.60	.563
Exploration Ambidexterity 6	30	1	3	2.57	.626
Exploration Ambidexterity 7	30	1	3	2.03	.765
Valid N (listwise)	30				

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Dynamic_Capanilitie	Based on Mean	1.336	7	22	.281
	Based on Median	.748	7	22	.635

Ambidexterity	Based on Median and with adjusted df	.748	7	14.561	.637
	Based on trimmed mean	1.321	7	22	.287
	Based on Mean	1.770	7	22	.144
	Based on Median	.720	7	22	.656
	Based on Median and with adjusted df	.720	7	12.239	.658
	Based on trimmed mean	1.670	7	22	.169

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	
Dynamic_Capanilitie	Between Groups	.645	7	.092	1.405	.253
	Within Groups	1.442	22	.066		
	Total	2.087	29			
Ambidexterity	Between Groups	1.568	7	.224	2.754	.033
	Within Groups	1.790	22	.081		
	Total	3.358	29			

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Exploitation	Based on Mean	1.202	7	22	.343
	Based on Median	.375	7	22	.907
	Based on Median and with adjusted df	.375	7	11.309	.899
	Based on trimmed mean	1.127	7	22	.382
Exploration	Based on Mean	1.007	7	22	.453
	Based on Median	.478	7	22	.840
	Based on Median and with adjusted df	.478	7	11.401	.832
	Based on trimmed mean	.947	7	22	.492

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Exploitation	Between Groups	1.740	7	.249	2.123	.084
	Within Groups	2.576	22	.117		
	Total	4.316	29			
Exploration	Between Groups	1.707	7	.244	2.623	.039
	Within Groups	2.045	22	.093		
	Total	3.752	29			

Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) البنك	(J) البنك	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Exploitation	BADR	CPA	-.40000	.22954	.662	-1.1664	.3664
		BNA	-.23333	.22954	.967	-.9997	.5330
		Trust	-.34444	.24989	.857	-1.1788	.4899
		BARAKA	-.33333	.21641	.778	-1.0559	.3892
		CNEP	-.28889	.24989	.936	-1.1232	.5454
		BEA	.35000	.22954	.787	-.4164	1.1164
		AGB	-.06667	.28629	1.000	-1.0225	.8892
	CPA	BADR	.40000	.22954	.662	-.3664	1.1664
		BNA	.16667	.24196	.996	-.6412	.9745
		Trust	.05556	.26134	1.000	-.8170	.9281
		BARAKA	.06667	.22954	1.000	-.6997	.8330
		CNEP	.11111	.26134	1.000	-.7614	.9837
		BEA	.75000	.24196	.082	-.0578	1.5578
		AGB	.33333	.29634	.944	-.6561	1.3227
	BNA	BADR	.23333	.22954	.967	-.5330	.9997
		CPA	-.16667	.24196	.996	-.9745	.6412
		Trust	-.11111	.26134	1.000	-.9837	.7614
		BARAKA	-.10000	.22954	1.000	-.8664	.6664
		CNEP	-.05556	.26134	1.000	-.9281	.8170
		BEA	.58333	.24196	.284	-.2245	1.3912
		AGB	.16667	.29634	.999	-.8227	1.1561
	Trust	BADR	.34444	.24989	.857	-.4899	1.1788
		CPA	-.05556	.26134	1.000	-.9281	.8170
		BNA	.11111	.26134	1.000	-.7614	.9837
		BARAKA	.01111	.24989	1.000	-.8232	.8454
		CNEP	.05556	.27939	1.000	-.8772	.9884
		BEA	.69444	.26134	.188	-.1781	1.5670
		AGB	.27778	.31237	.984	-.7651	1.3207
	BARAKA	BADR	.33333	.21641	.778	-.3892	1.0559
		CPA	-.06667	.22954	1.000	-.8330	.6997
		BNA	.10000	.22954	1.000	-.6664	.8664
		Trust	-.01111	.24989	1.000	-.8454	.8232
		CNEP	.04444	.24989	1.000	-.7899	.8788
		BEA	.68333	.22954	.104	-.0830	1.4497
		AGB	.26667	.28629	.979	-.6892	1.2225

	CNEP	BADR	.28889	.24989	.936	-.5454	1.1232
		CPA	-.11111	.26134	1.000	-.9837	.7614
		BNA	.05556	.26134	1.000	-.8170	.9281
		Trust	-.05556	.27939	1.000	-.9884	.8772
		BARAKA	-.04444	.24989	1.000	-.8788	.7899
		BEA	.63889	.26134	.269	-.2337	1.5114
		AGB	.22222	.31237	.996	-.8207	1.2651
	BEA	BADR	-.35000	.22954	.787	-1.1164	.4164
		CPA	-.75000	.24196	.082	-1.5578	.0578
		BNA	-.58333	.24196	.284	-1.3912	.2245
		Trust	-.69444	.26134	.188	-1.5670	.1781
		BARAKA	-.68333	.22954	.104	-1.4497	.0830
		CNEP	-.63889	.26134	.269	-1.5114	.2337
		AGB	-.41667	.29634	.845	-1.4061	.5727
	AGB	BADR	.06667	.28629	1.000	-.8892	1.0225
		CPA	-.33333	.29634	.944	-1.3227	.6561
		BNA	-.16667	.29634	.999	-1.1561	.8227
		Trust	-.27778	.31237	.984	-1.3207	.7651
		BARAKA	-.26667	.28629	.979	-1.2225	.6892
		CNEP	-.22222	.31237	.996	-1.2651	.8207
		BEA	.41667	.29634	.845	-.5727	1.4061
Exploration	BADR	CPA	-.39286	.20453	.552	-1.0757	.2900
		BNA	.10714	.20453	.999	-.5757	.7900
		Trust	-.23810	.22267	.957	-.9815	.5053
		BARAKA	.02857	.19284	1.000	-.6153	.6724
		CNEP	.00000	.22267	1.000	-.7434	.7434
		BEA	.46429	.20453	.352	-.2186	1.1472
		AGB	.07143	.25510	1.000	-.7803	.9231
	CPA	BADR	.39286	.20453	.552	-.2900	1.0757
		BNA	.50000	.21560	.327	-.2198	1.2198
		Trust	.15476	.23287	.997	-.6227	.9323
		BARAKA	.42143	.20453	.468	-.2615	1.1043
		CNEP	.39286	.23287	.695	-.3846	1.1704
		BEA	.85714*	.21560	.012	.1373	1.5770
		AGB	.46429	.26405	.652	-.4173	1.3459
	BNA	BADR	-.10714	.20453	.999	-.7900	.5757
		CPA	-.50000	.21560	.327	-1.2198	.2198
		Trust	-.34524	.23287	.808	-1.1227	.4323
		BARAKA	-.07857	.20453	1.000	-.7615	.6043

		CNEP	-.10714	.23287	1.000	-.8846	.6704
		BEA	.35714	.21560	.713	-.3627	1.0770
		AGB	-.03571	.26405	1.000	-.9173	.8459
	Trust	BADR	.23810	.22267	.957	-.5053	.9815
		CPA	-.15476	.23287	.997	-.9323	.6227
		BNA	.34524	.23287	.808	-.4323	1.1227
		BARAKA	.26667	.22267	.924	-.4768	1.0101
		CNEP	.23810	.24895	.976	-.5931	1.0693
		BEA	.70238	.23287	.096	-.0751	1.4799
		AGB	.30952	.27834	.947	-.6198	1.2388
	BARAKA	BADR	-.02857	.19284	1.000	-.6724	.6153
		CPA	-.42143	.20453	.468	-1.1043	.2615
		BNA	.07857	.20453	1.000	-.6043	.7615
		Trust	-.26667	.22267	.924	-1.0101	.4768
		CNEP	-.02857	.22267	1.000	-.7720	.7149
		BEA	.43571	.20453	.427	-.2472	1.1186
		AGB	.04286	.25510	1.000	-.8088	.8946
	CNEP	BADR	.00000	.22267	1.000	-.7434	.7434
		CPA	-.39286	.23287	.695	-1.1704	.3846
		BNA	.10714	.23287	1.000	-.6704	.8846
		Trust	-.23810	.24895	.976	-1.0693	.5931
		BARAKA	.02857	.22267	1.000	-.7149	.7720
		BEA	.46429	.23287	.508	-.3132	1.2418
		AGB	.07143	.27834	1.000	-.8579	1.0007
	BEA	BADR	-.46429	.20453	.352	-1.1472	.2186
		CPA	-.85714*	.21560	.012	-1.5770	-.1373
		BNA	-.35714	.21560	.713	-1.0770	.3627
		Trust	-.70238	.23287	.096	-1.4799	.0751
		BARAKA	-.43571	.20453	.427	-1.1186	.2472
		CNEP	-.46429	.23287	.508	-1.2418	.3132
		AGB	-.39286	.26405	.806	-1.2745	.4887
	AGB	BADR	-.07143	.25510	1.000	-.9231	.7803
		CPA	-.46429	.26405	.652	-1.3459	.4173
		BNA	.03571	.26405	1.000	-.8459	.9173
		Trust	-.30952	.27834	.947	-1.2388	.6198
		BARAKA	-.04286	.25510	1.000	-.8946	.8088
		CNEP	-.07143	.27834	1.000	-1.0007	.8579
		BEA	.39286	.26405	.806	-.4887	1.2745

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dynamic_Capanilitie	.157	30	.057	.952	30	.190
Ambidexterity	.155	30	.064	.935	30	.066

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.437	.417	.29456
a. Predictors: (Constant), Dynamic_Capanilitie				

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.886	1	1.886	21.739	.000 ^b
	Residual	2.430	28	.087		
	Total	4.316	29			
a. Dependent Variable: Exploitation						
b. Predictors: (Constant), Dynamic_Capanilitie						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.215	.513		.418	.679
	Dynamic_Capanilitie	.951	.204	.661	4.662	.000
a. Dependent Variable: Exploitation						

Correlations			
		Dynamic_Capanilitie	Exploitation
Dynamic_Capanilitie	Pearson Correlation	1	.661*
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	30	30
Exploitation	Pearson Correlation	.661*	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	30	30
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 ^a	.687	.676	.20484

a. Predictors: (Constant), Dynamic_Capanilitie

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.578	1	2.578	61.428	.000 ^b
	Residual	1.175	28	.042		
	Total	3.752	29			

a. Dependent Variable: Exploration

b. Predictors: (Constant), Dynamic_Capanilitie

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.363	.357		-1.017	.318
	Dynamic_Capanilitie	1.111	.142	.829	7.838	.000

a. Dependent Variable: Exploration

Correlations			
		Dynamic_Capanilitie	Exploration
Dynamic_Capanilitie	Pearson Correlation	1	.829*
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	30	30
Exploration	Pearson Correlation	.829*	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 ^a	.669	.657	.19937

a. Predictors: (Constant), Dynamic_Capanilitie

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.245	1	2.245	56.484	.000 ^b
	Residual	1.113	28	.040		
	Total	3.358	29			
a. Dependent Variable: Ambidexterity						
b. Predictors: (Constant), Dynamic_Capanilitie						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.096	.347		-.278	.783
	Dynamic_Capanilitie	1.037	.138	.818	7.516	.000
a. Dependent Variable: Ambidexterity						

Correlations			
		Dynamic_Capanilitie	Ambidexterity
Dynamic_Capanilitie	Pearson Correlation	1	.818*
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	30	30
Ambidexterity	Pearson Correlation	.818*	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	30	30
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).			