دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين العاملين في كليات جامعة الأسراء الاهلية

م. م. سرى عبد علي محمد ابراهيم
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
أ.د. خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق
كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية

ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL (EASJ)
EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين العاملين في كليات جامعة الأسراء الاهلية

The role of organizational ambidexterity in achieving strategic success / a case study of the opinions of a sample of teachers working in the colleges of Al-Israa Private University

م. م. سرى عبد علي محمد ابراهيم*
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
أ.د. خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق
كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية

Assistant Teacher Sura Abd Ali Mohammed Ibrahim*
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Prof. Dr. Khalidiyah Mustafa Atta Abdulrazzaq
College of Administration and Economics/ Iraqi University

تاريخ الاستلام: 2025/04/06 تاريخ القبول: 2025/04/22 تاريخ النشر: 2025/09/01
Published: 01/09/2025 Accepted: 22/04/2025 Received: 06/04/2025

المستخلص:

يتمثل الهدف الرئيس من البحث بتجسد في التعرف على مدى تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في النجاح الاستراتيجي والمتمثل بالأبعاد (البقاء والتكيف والنمو)، ذلك لمعرفة مدى تبني مفهوم البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجية في جامعة الاسراء الاهلية، ومشكلة البحث الاساسية هي هل تسهم البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتم اجراء البحث في جامعة الاسراء الاهلية، وبلغ عدد المستجيبين (323) من الأساتذة العاملين في الكليات التابعة الى جامعة الاسراء الاهلية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذا البحث، فيما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تم تحليلها اعتماداً على مجموعة من البرامج الاحصائية المتمثلة بـ (Spss V.26, AMOS V.26) لقياس صدق بناء مقاييس البحث، وتحليل علاقات الارتباط والتأثير، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمهاان هناك تأثير ايجابي للبراعة التنظيمية وابعادها في النجاح الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، النجاح الاستراتيجي، جامعة الاسراء الاهلية .

Abstract:

Organizational ambidexterity serves as a primary source of competitive advantage, so organizations resort to building their capabilities and providing the necessary resources as it is necessary to achieve long-term success and survive in a complex and competitive work environment. The research problem is the extent to which the university's organizational ambidexterity contributes to achieving strategic success, as well as the main goal of the research. It is embodied in identifying the extent of the impact of organizational ambidexterity with its dimensions (exploitation and exploration) on strategic success, represented by the dimensions (survival, adaptation, and growth). The basic research

*Corresponding Author: Sura Abd Ali.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

problem is whether organizational dexterity contributes to achieving strategic success, The research was conducted at Al-Isra Private University, The number of respondents was (323) professors working in colleges affiliated with Al-Israa Private University. The descriptive analytical method was used to accomplish this research, while the questionnaire was relied upon as the main tool for collecting data, which was analyzed based on a set of computer programs represented by (SPSS V.26, AMOS V.26) to measure the validity of constructing research metrics, and to analyze correlations and influence. The research concluded with a set of results, perhaps the most prominent of which is that there is a positive effect of organizational ambidexterity and its dimensions on strategic success.

Keywords: Organizational ambidexterity, Strategic success, Israa Private University

المقدمة

يعد النجاح الاستراتيجي توليفة من العوامل والعمليات الإدارية التي تعزز من قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو لتحقيق الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، إذ تمثل البراعة التنظيمية احد الحقول المعرفية المهمة التي تربط بين الماضي والحاضر والمستقبل والعمل على بناء القدرات المستقبلية بشكل يجعلها قادرة على ان تؤسس وتطور الأساليب الإدارية بشكل أكثر فاعلية من خلال اعتمادها على الابداع والابتكار، والذي يمنحها مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين، كما ان تحقيق النجاح الاستراتيجي يعتمد في الأساس على مدى التزام المنظمات وتبنيها لممارسات البراعة التنظيمية والتي تساعدها على استكشاف مكامن القوة لديها وتوجيهها نحو الفرص بمختلف اشكالها واستغلالها بصورة حقيقة ومناسبة لما هو متوفر من إمكانات تمكنها من تحديد الاستراتيجية وصياغتها وفقاً لها فضلاً عن التعرف على طرق جديدة تستخدم لكسر الجمود والروتين في تقديمها لخدماتها والبحث عن كل ما هو جديد لتحقيق النجاح الاستراتيجي .

ومن هنا جاءت فكرة البحث التي ارتكزت على مفهوم البراعة التنظيمية وابعادها المتمثلة بـ (الاستغلال، الاستكشاف) ومدى تأثيرها على تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البقاء، النمو، التكيف) وقد تم اختيار جامعة الاسراء كميدان للتطبيق، وان السبب لذلك يتمثل بكونها احدى مجالات الاعمال التي تتنافس فيما بينها من اجل استدامة نجاحها وتحقيق الارباح، لذلك فهي مطالبة بتهيئة كوادر ذوو براعة عالية تمكنها من استغلال واستكشاف الفرص التي تعمل على تحقيق اهدافهم التنظيمية وبالتالي تحقيق التفوق والنجاح الاستراتيجي.

اذ يجسد البحث الحالي فكرة التعرف على مدى استكشاف الكليات لإمكاناتها واستغلالها وكذلك دورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، والتعرف ايضاً على مستوى وعي مجتمع البحث وعينته بمتغيرات البحث ومدى تطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة البحث :

من خلال ما تم ذكره من التحديات يمكن تحديد المشكلة الرئيسة للبحث بالتساؤل الاتي ((هل تسهم البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي)) كما تم عرض بعض التساؤلات الفرعية التي تنبع بمجملها من المشكلة الرئيسة وكالاتي- :

1. ما مستوى إدراك عينة البحث في كليات جامعة الاسراء الاهلية للبراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجية؟
2. ما هو تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الاسراء؟
3. ماهي طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث؟

اهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من أهمية متغيرات البحث والتي تساعد المنظمات من خلالها على تسليط الضوء وفق الاتي:

1. تمثل الدراسة الحالية إسهاما علمياً متواضعاً يضاف إلى الإسهامات التي تناولت متغيرات البحث.
2. التعرف على متغيرات البحث الرئيسة والمتمثلة بـ (البراعة التنظيمية، النجاح الاستراتيجي) في بيئة الاعمال العراقية
3. مساعدة المنظمات المبحوثة (جامعة الاسراء) في زيادة قدرتها على تبني اساليب البراعة التنظيمية لضمان تحسسين اساليب العمل وتحقيق النجاح الاستراتيجي
4. تقديم مقترحات تتعلق بعدد من اليآت العمل والتي تمثل بعض الحلول للمشكلات التي تم تشخيصها والمتعلقة بالمتغيرات المبحوثة.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

الهدف من البحث :

يسعى البحث الى تحقيق عدد من الاهداف منها:

1. تحديد مستوى البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي المقبول في كليات الجامعة الاسراء الاهلية.
2. تحديد مستوى تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في ضوء إجابات عينة البحث.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

فرضية البحث:

يتطلب تحقيق هدف البحث الاعتماد على بناء الفرضيات الآتية:

1. H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الاستغلال والاستكشاف) ومتغير النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (البقاء والنمو والتكيف) في جامعة الاسراء.
2. H2 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الاستغلال والاستكشاف) في النجاح الاستراتيجي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:-
   - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الاستغلال والاستكشاف) في البقاء
   - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الاستغلال والاستكشاف) في التكيف
   - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الاستغلال والاستكشاف) في النمو

منهج البحث

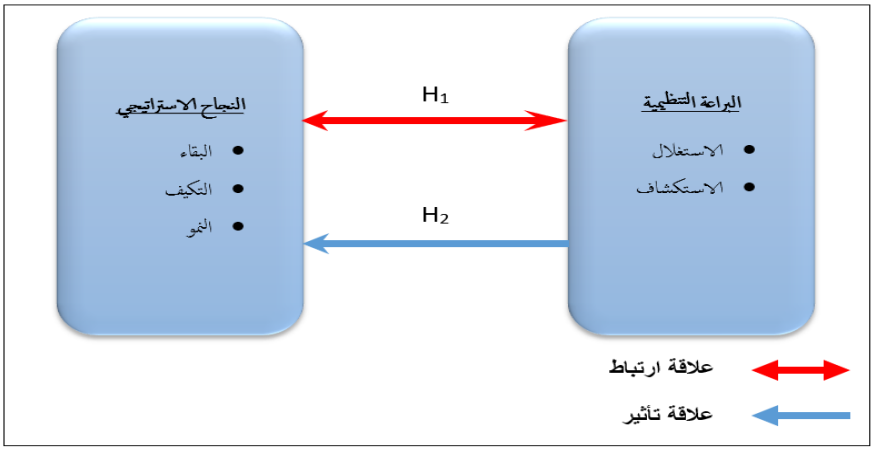
يعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي / التحليلي في وصف واختبار الفرضيات، اذ يستخدم لوصف البيانات المتعلقة بعينة البحث (المنهج الوصفي) ويستخدم في تحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات (المنهج التحليلي) اذ يتم الاعتماد في هذا المنهج على استمارة استبانة محكمة ومعتمدة في جمع البيانات يتم تحليلها لاستخراج النتائج بصورتها النهائية وفي ضوءها يتم قبول او رفض الفرضيات.

مخطط البحث الافتراضي

يقدم المخطط الافتراضي صورة مجسمه لفكرة البحث، كما يوضح طبيعة واتجاهات العلاقات والتأثير بين متغيراتها، ويبنى الأنموذج وفقاً إلى طبيعة المشكلة والأهداف المتوقع تحقيقها، وكما موضح في الشكل (1)، اذ يمثل المتغير المستقل بـ (البراعة التنظيمية) والمتغير المعتمد بـ (النجاح الاستراتيجي)، اما فيما يتعلق بأبعاد المتغيرات فقد تم تحديدها كما موضح بالجدول (1):-

شكل (1)

مخطط البحث الفرضي



المصدر : من اعداد الباحث

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

جدول (1)

الابعاد الخاصة بمتغيرات البحث

ت	المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصدر
1	البراعة التنظيمية	الاستكشاف	5	(1,2,3,4,5)	(Cao et al., 2009)
		الاستغلال	5	(6,7,8,9,10)	
2	النجاح الاستراتيجي	البقاء	5	(11,12,13,14,15)	(الركابي،2004)
		التكيف	5	(16,17,18,19,20)	
		النمو	5	(21,22,23,24,25)	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة اعلاه

حدود البحث

تتمثل حدود البحث في أربع مجالات رئيسة، يمكن تحديدها بالآتي:

1. **الحدود العلمية:** ضمت الحدود العلمية للبحث المتغيرين الواردين في البحث، وأبعادهما الفرعية وهي اولاً: المتغير التفسيري (المستقل) المتمثل بالبراعة التنظيمية وكانت ابعاده (الاستغلال والاستكشاف)، ثانياً: المتغير المستجيب (التابع) والمتمثل النجاح الاستراتيجي وكانت ابعاده (البقاء والنمو والتكيف).
2. **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للبحث الحالي من شهر تشرين الأول لعام 2023 م وحتى كانون الثاني من العام 2024 م، ابتداءً من تحديد المشكلة والتعرف عليها والاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث وحتى الوصول الى النتائج النهائية وتقديم التوصيات.
3. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية بالجانب العملي للبحث والتي اقتصرت على (جامعة الاسراء الاهلية)
4. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للبحث الحالي بالكادر التدريسي العاملين في كليات جامعة الاسراء الاهلية وفيما يأتي تفاصيل الحدود البشرية من حيث عينة ومجتمع البحث وهي كالاتي:

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بالأساتذة العاملين في الكليات التابعة لجامعة الاسراء الاهلية والبالغة (12) كلية وتحوي (35) قسم علمي خلال الفترة الزمنية المحددة للبحث والبالغ عددهم (426) والموضحة بالجدول (2) الاتي:

جدول (2)

عدد الاستبانات التي تم الحصول عليها

ت	أسم الكلية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستلمة	عدد الاستبانات الصالحة	عدد الاستبانات المستبعدة
1	كلية طب الاسنان	39	27	27	-
2	كلية الصيدلة	36	30	29	1
3	كلية التمريض	16	13	13	-
4	كلية التقنيات الصحية	41	32	31	1
5	كلية الهندسة	57	44	41	3
6	كلية التقنيات الهندسية	55	40	37	3
7	كلية العلوم	19	13	13	-
8	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	19	17	17	-
9	كلية الإدارة والاقتصاد	47	45	45	-
10	كلية القانون	49	36	34	2
11	كلية الآداب	42	33	32	1
12	كلية الفنون الجميلة	6	4	4	-
	المجموع	426	334	323	11

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

المصدر: اعداد الباحث

تم حساب حجم العينة الملائم عن طريق احد مواقع الويب الشهيرة (https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html) والتي اظهرت ان حجم العينة يبلغ (203) فرداً والذي يمثل اقل عدد ممكن يسمح به ان يمثل المجتمع يبلغ عدد افراده (426)، في ذات الوقت استطاع الباحث من الحصول على (323) استبانة صالحة ومستوفية للشروط اي اكثر من العدد المطلوب لتمثيل المجتمع.

صدق وثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة سيتم الاعتماد على اختبار معامل (Cronbach's alpha) والذي يتم الاعتماد عليه في تحديد مستوى ثبات الاستبانة حيث ظهرت معاملات Cronbach's alpha للمتغيرات كما موضح في الجدول (3)

جدول (3)

معاملات Cronbach's alpha

ت	المتغيرات والابعاد	الفقرات	معامل Cronbach's alpha	الصدق	القرار
1	الاستغلال	(1-5)	0.811	0.900	مقبول
2	الاستكشاف	(6-10)	0.805	0.897	مقبول
	البراعة التنظيمية	(1-10)	0.884	0.940	مقبول
1	البقاء	(11-15)	0.731	0.854	مقبول
2	التكيف	(16-20)	0.835	0.913	مقبول
3	النمو	(21-25)	0.856	0.925	مقبول
	النجاح الاستراتيجي	(11-25)	0.900	0.948	مقبول
	الاستبانة بشكل كامل	(1-25)	0.921	0.959	مقبول

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يظهر الجدول (3) تجاوزت الحد المقبول لثبات الاستبانة والبالغ (0.7) وان اغلب الفقرات حققت مستوى ممتاز للثبات اما النسبة لصدق المقياس فيحسب من معامل الثبات من خلال الاعتماد على المعادلة التي ذكرها (عباس،2020)

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

والقيم التي تم ذكرها في الجدول (3) تدل على صدق الاستبانة.

المحور الأول / الجانب النظري

يتضمن هذا المحور مفاهيم أساسية عن البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.

اولا - البراعة التنظيمية:

1. مفهوم البراعة التنظيمية:

ان مصطلح البراعة Ambidexterity مشتق من كلمتين هما الكلمة اللاتينية بمعنى both أي كلا والكلمة dexer بمعنىright أي اتجاه اليمين وهذا يعني ان كلمة البراعة تشير الى ان كلا الاتجاهين يمين وبالتالي فهي مصطلح يشير الى قدرة المنظمة على تنسيق وتكامل الجهود المختلفة بما يضمن عمل الأشياء المتناقضة بنفس الكفاءة، اذ تعتمد قدرة أي منظمة على على البقاء والاستمرار والنجاح في ظل بيئة عمل تتصف بالتغير المستمر وزيادة حدة المنافسة، وتتطلب السعي نحو تحقيق الأهداف المتعارضة بشكل متزامن من حيث التكيف مع البيئة الخارجية وقدرتها على استكشاف الفرص الخارجية والعمل على استغلالها فضلاً عن تبسيط وتطوير أنشطتها الداخلية (رضوان، 2020 : 76)ويعرف (Hwang,et al.,2023:867) البراعة التنظيمية هي قدرة تنظيمية تسمح للمنظمة بمتابعة الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في وقت واحد. تزعم مجموعة كبيرة من المؤلفات أن البراعة التنظيمية من الممكن أن تساعد الشركات على التمتع بفوائد الابتكار والمزايا التنافسية، في حين عرفها (O'Reilly and Tushman, 2013:324) على انها قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال - للتنافس في التقنيات والأسواق الناضجة حيث يتم تقدير الكفاءة والتحكم والتحسين التدريجي وكذلك التنافس في التقنيات والأسواق الجديدة التي تتطلب المرونة

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

والاستقلالية والتجريب، او هي كما عرفها (Rothaermel&Deeds,2004:431) بانها القدرة الديناميكية للمنظمة في توحيد وتنسيق الجهود المختلفة والمتعارضة وتخصيص الموارد المالية والبشرية بما يضمن استكشاف الفرص واستغلالها افضل استغلال ممكن.

وتتأثر البراعة التنظيمية بعدة عوامل مثل الديناميكيات البيئية، والهياكل التنظيمية، والسياقات السلوكية، والخصائص القيادية التي تساهم في التنفيذ الناجح للبراعة التنظيمية، في حين أظهرت الدراسات ان أعظم تأثيرات للبراعة التنظيمية في البيئات الديناميكية وتشمل هذه البيئات الخدمات كثيفة المعرفة (مثل منظمات التعليم العالي، وقطاعات التكنولوجيا المتقدمة (مثل التكنولوجيا المتقدمة) البحوث والتكنولوجيا الحيوية، وفي الأسواق الديناميكية، وتحتاج الشركات بشكل مستمر إلى الابتكار مع الحفاظ على فعاليتها في هيكلها التنظيمي، لأن مدة الميزة التنافسية غير مؤكدة إلى حد كبير، على العكس من ذلك، فإن الأسواق الأكثر استقرارًا، حيث قد يكون لدى الشركات فترات طويلة من الاستغلال وفترات قصيرة من الاستكشاف أو العكس وقد تكون أكثر تسامحًا (Kassotaki,2022:2)

2. أنواع البراعة التنظيمية

تم التوصل الى اربعة أنواع مختلفة من البراعة التنظيمية تمثلت بكل من (البراعة الزمنية والتي ذكرها Duncan, 1976) والتي تشير الى التبديل المتسلسل بين الاستغلال والاستكشاف، و(البراعة الهيكلية والتي ذكرها O'Reilly & Tushman, 2013) والتي تشير الى القدرة على معالجة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد من خلال الهياكل التنظيمية المزدوجة (على سبيل المثال، وحدات أو فرق العمل) أو الهياكل التنظيمية المشتركة (على سبيل المثال، التحالفات أو الاستحواذ)، و(البراعة السياقية والتي ذكرها O'Reilly & Tushman, 2013) والتي تشير الى قدرة جميع الأفراد في المنظمة على التفكير والتصرف بشكل غير عادي وتخصيص قدراتهم واوقات بين الاستغلال والاستكشاف، والنوع الرابع من البراعة يتمثل بـ (البراعة المطلقة والتي ذكرها Zabiegalski,2020) هي البراعة التي أحدثها فيروس كورونا الجديد (COVID-19) والذي يتطلب اتخاذ إجراءات فورية، اذ غيّر فيروس كوفيد-19، بشكل غير متوقع وسريع الأعمال ، مما أجبر المنظمات على إعادة التفكير في العمليات وإعادة ابتكارها.

3. ابعاد البراعة التنظيمية:

تشير البراعة التنظيمية إلى محورين مختلفين وأنشطة استخدام الموارد الداخلية التي تتبناها الشركة عند اتخاذ القرارات أو تطوير الاستراتيجيات. عندما تمتلك الشركة خبرة تنظيمية فإنها قد توفر طرقًا وأساليب تكيلية لإدارة تدفقات الابتكار وعمليات صنع القرار (Zimmermann, et al., 2018:744) وقدم (Duncan, 1976) مفهوم بناء المنظمة البارعة، والتي بدورها تطبق مفهومين تعليميين متميزين هما (الاستكشاف والاستغلال) وكلاهما عنصران أساسيان في إدارة عدم اليقين البيئي (He&Wong,2004:484)

أن الاستغلال والاستكشاف يتنافسان على الموارد النادرة، ولهما متطلبات إدارية متضاربة، ويبنيان على قدرات مختلفة، لذا يجب على المنظمات إدارة التوترات والتناقضات بينهما (O'Reilly & Tushman, 2013:6) فالتركيز على الاستغلال فقط يؤدي إلى عمليات فاعلة ولكن لا يتم الاستفادة من إمكانات الابتكار، في حين يؤدي التركيز فقط على الاستكشاف إلى منتجات وخدمات وعمليات مبتكرة على حساب العمليات غير الفاعلة، وبالتالي فإن التوازن بين الاستغلال والاستكشاف هو مفتاح النجاح على المدى الطويل (Lavie, et al.,2010:121).

أ- الاستغلال

يمثل الاستغلال قدرة المنظمة على الاستفادة من الرؤية والممارسات المتاحة للمنظمة من خلال تطوير وتحسين جودة المنتجات لضمان بقاء المنظمة واستمرارها على المدى القريب (Yigit,2013:19) ويرتبط الاستغلال بتحسين المعرفة الموجودة داخل المجالات الداخلية للمنظمة وزيادة الكفاءة والتعديلات الإضافية (March,1991:78) كما يشير الاستغلال إلى تحسين المنتجات والخدمات والعمليات الحالية لتحقيق الإنتاجية التشغيلية وترتبط الأنشطة المتعلقة بالاستغلال بحل المشكلات والسيطرة عليها (O'Reilly & Tushman 2013:15)، وترى (حسناء وربيع،2024: 6) ان استكشاف الفرص ناجحة ليس بالأمر العشوائي بل يعتمد على الأساليب العلمية لتحليل الفرص ويمكن للمنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة لعدد من الاسباب، بما في ذلك نقص القدرات الفنية والمادية أو البشرية، يتجلى الاستغلال في عدة جوانب تنظيمية، من بينها:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال تقليل الهدر في الموارد، وتبسيط الإجراءات، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات.
2. تعظيم العوائد من القدرات الحالية: مثل استثمار المعرفة التنظيمية المكتسبة وتحسين استخدام التكنولوجيا أو رأس المال البشري.
3. إعادة استخدام المهارات والخبرات السابقة: في تطوير منتجات وخدمات مشابهة أو توسيع الأسواق القائمة.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

من الناحية الاستراتيجية، يمثل الاستغلال عنصراً أساسياً لتحقيق الاستقرار والنمو الآني، لكنه قد يؤدي إلى الجمود التنظيمي إذا لم يُوازن مع بُعد "الاستكشاف"، الذي يعزز الابتكار والتجديد.

ب- الاستكشاف

يمثل الاستكشاف سعي المنظمات وراء معرفة جديدة داخل المنظمة ويشمل توليد التنوع والبحث عن بعد والمجازفة والتجريب والاكتشاف (Suzuki,2013:406) وتهدف أنشطة الاستكشاف الى الابتكار الجذري للمنتجات والخدمات والعمليات لتحقيق القدرة على التكيف والنمو (O'Reilly&Tushman 2013:18) ويتطلب الاستكشاف التغلب على المعوقات والحواجز وتحفيز المنظمات للتفكير الإبداعي والاصغاء الى أفكار وطروحات الاخرين وتوفير الموارد والوقت للتجريب ومحاولة التكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة (حسون وحداوي،578:2024)، تتجلى ممارسات الاستكشاف في عدة مظاهر، منها:

1. الاستثمار في البحث والتطوير لتوليد أفكار جديدة واختبار حلول مبتكرة.
2. تجربة أساليب عمل جديدة: مثل اعتماد نماذج تشغيل بديلة أو إعادة تصميم العمليات التنظيمية.
3. الدخول إلى أسواق جديدة: بما يشمل اكتشاف حاجات عملاء جدد أو تقديم منتجات غير تقليدية.
4. تعزيز التعلم التنظيمي: من خلال تشجيع المخاطرة المدروسة، واكتساب معارف جديدة من مصادر متنوعة.

استراتيجياً، يُعد الاستكشاف ضرورة لضمان استدامة المنظمة على المدى الطويل، إذ يُمكّنها من التكيف مع البيئات الديناميكية واغتنام الفرص المستقبلية. ومع ذلك، فإن التركيز المفرط على الاستكشاف دون موازنة مع "الاستغلال" قد يؤدي إلى فقدان الكفاءة والتشتت الاستراتيجي.

ثانيا: -النجاح الاستراتيجي

1. مفهوم النجاح الاستراتيجي:

يمثل النجاح الاستراتيجي اكبر الاهداف وأكثرها أهمية للمنظمات على اختلاف اشكالها ونشاطها وحجمها وطبيعة عملها وعائداتها ،اذ لم يعد التركيز على كفاءة المنظمة وفاعليتها وحده له جدوى لتحديد مستوى نجاح المنظمة بل يمتد اكثر ليشمل التركيز على النجاح الاستراتيجي والذي يعد احد أهم الأسباب لبقاء واستمرارية المنظمات (الكبيسي وحسن، 2017 : 6)، ويمثل البقاء والاستمرار بالعمل جوهر النجاح الاستراتيجي، كما يمثل المرتكز الأساس الذي يمكن المنظمة من الانطلاق للبحث عن وضع ملائم للتكيف مع البيئة المحيطة بها، اذ يؤكد التكيف على ان تكون الحالة المرغوبة مستمرة، وعلى الامد البعيد، عندما يرافقها نمو وتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وهذا ما يسمح للمنظمة بمزيد من الاستقرار والبقاء وتحقيق دعائم النجاح الاستراتيجي المتمثلة بالكفاءة والفاعلية(إبراهيم،2017: 214) ويعرف (Senge,1990:2) النجاح الاستراتيجي على انه نظرة المنظمة بوضوح إلى مستقبلها لإنتاج صورة واضحة الرؤية لتثبت رسالتها إلى كل المهتمين في الأمر لتحقيق أهدافها المخططة واستدامة علاقتها البيئية، في حين عرفها (Bullen, 1998 : 42) على انها سعي المنظمة إلى تطوير صيغ الميزة التنافسية الحالية وفي المستقبل والاحتفاظ بها واستدامتها، كما قدم (الركابي،2004: 343) مفهوم عن النجاح الاستراتيجي على انها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، او هي كما عرفها (محمد وعصاد،173:2018) بانها توليفة من العوامل والعمليات الإدارية التي تقود المنظمات إلى التميز على المدى البعيد والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية على أساس طبيعة البيئة التي تمارس بها المنظمة نشاطها، ويرى (الدليمي،2013: 93) انه يعكس صورة شاملة وحقيقية للإدارة العليا وأصحاب المصالح والذين تقدم لهم الخدمة عن نشاط المنظمة ومدى اقترابها من الغايات المرسومة مسبقا لها وقدرتها في تحقيق أهدافها ورسالتها , فضل عن انه يدل على قدرة المنظمة على عمل أشياء على نحو أفضل مما يتمكن منافسيها على أدائها وذلك لامتلاكها قدرات متميزة وجوهرية تمكنها من تطوير الميزات التنافسية بصورة مستمرة والحصول على مركز تنافسي متميز في المجتمع، كما اشار (الجبوري والصقال،2024: 268) الى انه يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف من خلال استثمار مواردها البشرية والمادية وما تملكه من الخبرات والمعلومات في الحفاظ على تميزها وتحقيق التوازن بين قدرة المنظمة والبيئة التي تعمل بها على الامد البعيد.

2. ابعاد النجاح الاستراتيجي

يقاس النجاح الاستراتيجي بطرائق عدة كون عوامل النجاح تتفاوت تفاوتا كبيرا من صناعة الى أخرى وقد حدد (الركابي، 2004) الاتي لقياس النجاح الاستراتيجي:

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

أ- البقاء

يعد البقاء في ميدان المنافسة هدفاً تسعى لتحقيقه كافة المنظمات وهذا يتطلب منها الاهتمام بمصالح الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من موردين ومستثمرين وموظفين وزبائن وان تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة تعمل عليها المنظمة (Jones, 2010)، ان قدرة المنظمات على البقاء يمثل أحد الافتراضات الضمنية بان المنظمات تبدأ وتنتهي باليات ولادة وفناء شبيهة بالكيانات العضوية كالإنسان مثلاً مع وجود الاختلافات كونها لا تتلاشى بسهولة (Najm et al, 2019: 842).

ب- التكيف

يمثل مدى قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي من الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة للسيطرة عليها (الركابي ، 1999) كما ان المنظمات الأكثر نجاحاً هي التي لها القدرة على البقاء على اتصال مع البيئة لكي يتمكنوا من تحديد الفرص والتهديدات البيئية مما يمكن المنظمة من الاستجابة فوراً (علوان واخرون،2018) ويقترن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهدافها فضلاً عن اهداف المجتمع والذي بدوره يعتمد على قدرة المنظمة على إبقاء عملياتها ضمن حدود ومستويات الكفاءة والفاعلية كشرط أساسي لبقائها ومواكبة ومواجهة التغيير (Mohammed & Omar,2019)

ت- النمو

يعد النمو من الأهداف التي تدفع المنظمة للحصول على موقع متقدم في مجالها التنافسي الذي تعمل فيه بالاعتماد على زيادة حجم عملياتها واستثماراتها وحجم العوائد المتحققة جراء هذا الاستثمار، أي ان يكون حجم المنظمة افضل مما هو عليه في الوقت الحالي (الذبحاوي، 2016) كما ويمثل النمو قابلية المنظمة على التوسع عبر تنويع أنشطتها وتمنيتها وتطوير برامجها، ويدفع النمو المنظمات الى الحصول على موقع متقدم ومكانة متميزة في مجال عملها (العزاوي،2008)

المحور الثاني/ الجانب العملي

سيتم في هذا المحور عرض النتائج التي افرزتها الاستبانة وتحليلها وتشخيص مستوى المتغيرات المبحوثة بالاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي وهي كل من (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) ثم بعدها يتم اختبار فرضيات الدراسة.

اولاً: الإحصاءات الوصفية

سيتم عرض وتحليل النتائج الخاصة بمتغير البراعة التنظيمية وابعاده (الاستغلال والاستكشاف) ومن ثم عرض وتحليل نتائج الخاصة بمتغير النجاح الاستراتيجي وابعاده كل من (البقاء والنمو والتكيف) وكالاتي: -

وصف وتشخيص البراعة التنظيمية:

1. يوضح الجدول (4) وسط حسابياً عاماً لأجالي البراعة التنظيمية يبلغ (4.03) ويمثل مستوى جيد مقارنة بالمتوسط العام وبانسجام عالي بالإجابات وهذا يظهر ان الجامعة عينة البحث تملك مستوى عالي من البراعة التنظيمية في مجالي استكشاف افاق جديدة ومناطق زرقاء تنافس فيها واستغلال ما تملكه من موارد وقدرات لتحقيق ذلك.

أ- الاستغلال: يبين الجدول (4) اختبار الإحصاء الوصفي للبعد الأول من متغير البراعة التنظيمية في جامعة الاسراء، اذ يظهر هذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (4.02)، وبانحراف معياري (0.622)، في حين حققت جميع الأسئلة في هذا البعد مستويات مرتفعة وبانسجام عالي، وهو ما يشر الى تجانس متوسط بين إجابات العينة حول هذا البعد، وهذا ما يشير الى ان الجامعة تلجئ الى استغلال القدرات المتواجدة لديها.

اما على مستوى الفقرات يظهر الجدول (4) نتائج الوصف الإحصائي لهذا البعد الذي جرى قياسه من خلال خمسة أسئلة، اذ حققت الفقرة الثانية أعلى مستوى أهمية نسبية من بين الفقرات الاخرى والذي بلغ الوسط الحسابي لها(4.12) وبانحراف معياري (0.776)ومعامل اختلاف (0.188) وبما يدل بوجود تشتت منخفض واتفاق اغلب المستجيبين حول مضمون هذه الفقرة بحسب آراء العينة، ويدعم الوسط الحسابي لهذه الفقرة فكرة توجه الجامعات الى استثمار ما تملكه من الإمكانات للتوسع والنمو وهذا يظهر على ارض الواقع من خلال افتتاح الكلية لأقسام إضافية عبر استغلال ما تملكه الجامعة من كادر تدريسي وبنية تحتية لاستيعاب وتوفير متطلبات افتتاح الأقسام المستحدثة، أما بالنسبة لأدنى أهمية نسبية فقد كانت في الفقرة

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

الرابعةوبوسط حسابي بلغ (3.65) وبانحراف معياري (0.856) وهذا يدل ايضاً الى وجود اتفاق مقبول حول مضمون هذه الفقرة، الا انه لا يرتقي لمستوى تبني الأفكار التي يتم طرحها من قبل الطلاب بصورة فعلية.

ب-الاستكشاف: تعكس النتائج التي تم الحصول عليها فيما يخص بعد الاستكشاف لآراء العينة المستجيبة مستوى جيد من الاستكشاف لدى جامعة الاسراء اذ يظهر هذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (4.05)، وبانحراف معياري (0.627)، في حين حققت جميع الأسئلة في هذا البعد مستويات مرتفعة وبانسجام عالي، وهو ما يشر الى تجانس متوسط بين إجابات العينة حول هذا البعد، وهذا ما يشير الى سعي الجامعة اكتشاف مناطق عمل جديدة وأساليب حديثة ومواكبة التطورات الحاصلة ومحاولة جلب أفكار جديدة او البحث عن متطلبات واحتياجات الأسواق والعمل على تلبيتها ويظهر بشكل واضح من خلال اختيار الأقسام التي تم استحداثها في الجامعة استجابة لرغبة وتوجه الطلاب والأسواق المحلية وكمثال على ذلك استحداث اقسام (الامن السيبراني، والعلاج الطبيعي).

اما بالنسبة للأسئلة فقد حققت الفقرة (10) اعلى أهمية نسبية بلغت (0.173) وبمتوسط حسابي (4.11) وانسجام عينة مرتفع وهذا يوضح توجه الجامعة الى الاستماع والاطلاع على أفكار واراء العاملين لديها لاستكشاف مسارات وافاق مستقبلية تساعدها على التوجه نحو تحقيق مزايا تنافسية في حين حققت الفقرة التاسعة أدنى أهمية نسبية بالنسبة لفقرات بُعد الاستكشاف وبوسط حسابي بلغ (3.73) وبانسجام مرتفع أي انه ينبغي على الجامعة توسيع مجالات البحث والتطوير لديها.

جدول (4)

قيم الإحصاءات الوصفية لمتغير البراعة التنظيمية

الابعاد	ت	البراعة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية
الاستغلال	1	تستقطب الجامعة أعضاء هيئة تدريسية ذوي خبرات ومهارات واسعة	4.22	0.817	0.193	2
	2	تجتهد الجامعة لاستثمار الإمكانات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية	4.12	0.776	0.188	1
	3	تسعى المنظمة الى تلبية طلبات المستفيدين الحاليين	4.15	0.863	0.207	4
	4	تشجع الجامعة الطلبة ذوي الأفكار الإبداعية وتقدم الدعم لهم	3.65	0.856	0.234	5
	5	تعمل الجامعة على تقديم برامج ترويجية لخدماتها التعليمية لكسب المستفيدين	3.99	0.794	0.198	3
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الاستغلال			4.02	0.622	0.154	
الاستكشاف	6	تبحث الجامعة عن تكنولوجيا جديدة تسهل عمليات التعلم للمستفيدين	4.21	0.889	0.211	4
	7	تأخذ الجامعة اراء التدريسين لتطوير اعمالها باستمرار	4.14	0.808	0.195	2
	8	تعمل الجامعة على دعم الابتكار في المجالات التي لا تملك فيها خبرة سابقة	4.06	0.825	0.203	3
	9	تهدف الجامعة الى توسيع خدماتها في مناطق جديدة عن طريق البحث والتطوير	3.73	0.930	0.249	5
	10	تشجع الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على اكتشاف مهارات تنظيمية وأساليب حديثة للتعليم	4.11	0.715	0.173	1
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الاستكشاف			4.05	0.627	0.155	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبراعة التنظيمية			4.03	0.580	0.143	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

وصف وتشخيص النجاح الاستراتيجي

2. يوضح الجدول (5) وسط حسابياً عاماً لأجمالي النجاح الاستراتيجي يبلغ (4.03) ويمثل مستوى جيد مقارنة بالمتوسط العام وبانسجام عالي بالإجابات وهذا يظهر ان الجامعة عينة البحث تملك مستوى عالي من النجاح الاستراتيجي وانها تسعى الى تحقيق مستوى اعلى من التنافسية مقارنة بالمنافسين يمكنها من النمو والتوسع والبقاء ضمن البيئة ومحاولة التكيف مع التغيرات الحاصلة.

أ- البقاء: يبين الجدول (5) اختبار الإحصاء الوصفي للبُعد الأول من متغير النجاح الاستراتيجي في جامعة الاسراء، اذ يظهر هذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (0.568)، في حين حققت جميع الأسئلة في هذا البعد مستويات مرتفعة وبانسجام عالي، وهو ما يشر الى

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

تجانس متوسط بين إجابات العينة حول هذا البُعد، وهذا ما يشير الى ان الجامعة تملك مكانة مرموقة بين منافساتها من الجامعات والكليات الاهلية تمكنها من البقاء في هذا القطاع والمنافسة.

اما على مستوى الفقرات يظهر الجدول (5) نتائج الوصف الإحصائي لهذا البعد الذي جرى قياسه من خلال خمسة أسئلة، اذ حققت الفقرة (11) أعلى مستوى أهمية نسبية من بين الفقرات الاخرى وبلغ الوسط الحسابي لها(4.09) وبانحراف معياري (0.767) ومعامل اختلاف (0.187) وبما يدل بوجود تشتت منخفض واتفاق اغلب المستجيبين حول مضمون هذه الفقرة بحسب آراء العينة، أما بالنسبة لأدنى أهمية نسبية فقد كانت في الفقرة (13)وبوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري (0.864) وهذا يدل ايضاً الى وجود اتفاق مقبول حول مضمون هذه الفقرة، الا انه ينبغي على الجامعة الاستماع الى الشكاوى المقدمة من قبل الطلاب والعاملين لديها واخذها بمستوى اعلى من الجدية.

ب-التكيف: يبين الجدول (5) اختبار الإحصاء الوصفي للبُعد الثاني من متغير النجاح الاستراتيجي في جامعة الاسراء، اذ يظهر هذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (4.08)، وبانحراف معياري (0.672)، في حين حققت جميع الأسئلة في هذا البعد مستويات مرتفعة وبانسجام عالي، وهو ما يشر الى تجانس متوسط بين إجابات العينة حول هذا البُعد، وهذا ما يشير الى قدرة الجامعة على مواجهة التغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة بها وان لديها الاستعداد والقدرة اللازمة للاستمرار في عملية التنافس في ظل هذه الظروف.

اما على مستوى الفقرات يظهر الجدول (5) نتائج الوصف الإحصائي لهذا البُعد الذي جرى قياسه من خلال خمسة أسئلة، اذ حققت الفقرة (18) أعلى مستوى أهمية نسبية من بين الفقرات الاخرى وبلغ الوسط الحسابي لها (4.18) وبانحراف معياري (0.832) ومعامل اختلاف (0.198) وبما يدل بوجود تشتت منخفض واتفاق اغلب المستجيبين حول مضمون هذه الفقرة بحسب آراء العينة، أما بالنسبة لأدنى أهمية نسبية فقد كانت في الفقرة (19)وبوسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.937) يشير الى انسجام مقبول وهذا يدل ايضاً الى وجود اتفاق حول مضمون هذه الفقرة.

ت-النمو: يبين الجدول (5) اختبار الإحصاء الوصفي للبُعد الثالث من متغير النجاح الاستراتيجي في جامعة الاسراء، اذ يظهر هذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (3.97)، وبانحراف معياري (0.683)، في حين حققت جميع الأسئلة في هذا البعد مستويات مرتفعة وبانسجام مقبول، وهو ما يشر الى تجانس متوسط بين إجابات العينة حول هذا البُعد، وهذا ما يشير الى ان الجامعة تملك لديها القدرة على النمو والتوسع وهذا يظهر بشكل واضح من خلال مراجعة الجامعة في مرحلة التأسيس اذ كانت في ذلك الوقت كلية من اربعة اقسام علمية وبدأت في النمو لغاية الوصول الى خمسة وثلاثون قسم ومن ثم أصبحت جامعة متكونة من 12 كلية.

اما على مستوى الفقرات يظهر الجدول (5) نتائج الوصف الإحصائي لهذا البعد الذي جرى قياسه من خلال خمسة أسئلة، اذ حققت الفقرة (25) أعلى مستوى أهمية نسبية من بين الفقرات الاخرى وبلغ الوسط الحسابي لها(4.02) وبانحراف معياري (0.800)ومعامل اختلاف (0.199) وبما يدل بوجود تشتت منخفض واتفاق اغلب المستجيبين حول مضمون هذه الفقرة بحسب آراء العينة، أي ان الجامعة تأخذ اراء عامليها وافكارهم وتطلعاتهم المستقبلية عند صياغة الاستراتيجية الخاصة بالجامعة، اذ اعتمدت إدارة الجامعة على أفكار التدريسين أصحاب الخبرات عند استحداث الأقسام العلمية ،أما بالنسبة لأدنى أهمية نسبية فقد كانت في الفقرة (23)وبوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.912) وهذا يدل ايضاً الى وجود اتفاق مقبول حول مضمون هذه الفقرة.

جدول (5)

قيم الإحصاءات الوصفية لمتغير النجاح الاستراتيجي

الابعاد	ت	النجاح الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية
البقاء	11	تسعى إدارة الجامعة الى تهيئة الإمكانات والموارد اللازمة للوصول الى غاياتها وطموحاتها المستقبلية	4.09	0.767	0.187	1
	12	تتنافس الجامعة مع مثيلاتها لتقديم خدمة تتوافق مع متطلبات المستفيدين	4.19	0.796	0.189	2
	13	تهتم إدارة الجامعة للشكوى المقدمة من المستفيدين لتطوير أدائها المستقبلي	3.93	0.864	0.220	5
	14	تشرك إدارة الجامعة العاملين في صياغة الاستراتيجية كعامل مساعد لديمومة اعمالها	3.89	0.855	0.219	4

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

	15	تحّسن إدارة الجامعة اداءها من خلال التغذية العكسية المستمرة	4.20	0.812	0.193	3
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد البقاء			4.06	0.568	0.139	
التكيف	16	تستجيب الجامعة سريعاً لمتطلبات التغيير في احتياجات السوق	4.15	0.831	0.200	2
	17	تمتلك الجامعة أساتذة أكفاء يمكنها التأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة	4.08	0.843	0.206	3
	18	تنفتح إدارة الجامعة على الجامعات المنافسة للاستجابة للتغيرات البيئية	4.18	0.832	0.198	1
	19	تمتلك الجامعة الإمكانات البشرية والمادية المطلوبة لمواجهة أي تغيرات	4.10	0.937	0.228	5
	20	تعمل إدارة الجامعة على اجراء مسح بيئي بشكل دوري لتحديث رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية	3.91	0.883	0.225	4
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التكيف			4.08	0.672	0.164	
النمو	21	تلجئ الجامعة الى تغيير أهدافها ووظائفها كلما استدعت التغيرات في البيئة الخارجية	3.98	0.850	0.213	3
	22	تسعى إدارة الجامعة الى افتتاح اقسام جديدة تلبي احتياجات السوق	3.97	0.846	0.210	2
	23	تسعى إدارة الجامعة لزيادات الإيرادات من خلال زيادة عدد الخدمات المقدمة	3.99	0.912	0.228	5
	24	تعمل إدارة الجامعة للتنسيق بين الأقسام لتلبية احتياجاتها	3.93	0.875	0.222	4
	25	توظف الجامعة خبرات عامليها لصناعة القرارات المستقبلية	4.02	0.800	0.199	1
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد النمو			3.97	0.683	0.172	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للنجاح الاستراتيجي			4.04	0.546	0.135	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث.

1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

يعرض الجدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي والتي ظهرت ان جميعها موجبة كما لم تكن عالية جدا باستثناء العلاقة بين بُعدي (الاستكشاف والبقاء) كانت اعلى علاقة والبالغة قيمتها (0.70). مما يؤكد غياب مشكلة التعددية الخطية بين تلك الابعاد ومما يؤكد العلاقة الطردية بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الاستغلال والاستكشاف) ومتغير النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (البقاء والنمو والتكيف) في جامعة الاسراء"

جدول (6)

معاملات الارتباط بين متغيرات البحث عند مستوى معنوية (0.01)

	البقاء	التكيف	النمو
الاستغلال	**0.596****	**0.324****	**0.333****
الاستكشاف	**0.720****	**0.350****	**0.342****

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

يعرض الجدول (7) ملخصاً لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية وتفرعاتها والذي يوضح قيم كل من معاملات التاثير الـ(β) وقيم (t) وقيم (F) وقيم معاملات التفسير (R2) وكالاتي.

أ- نصت الفرضية الفرعية الأولى توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الاستغلال والاستكشاف)في البقاء ويظهر الجدول (7) ان هناك تأثيراً معنوياً بدلالة (F) والتي كانت قيمتها (179.93) وهي دالة معنوياً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.214) عند مستوى معنوية (0.05) ، في حين كان معامل التفسير (R2) (0.529) أي ان ابعاد البراعة التنظيمية تفسر ما مقداره (52%) من البقاء وان الـ (48%) المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تظهر في نموذج الانحدار، وبلغت معاملات الانحدار الـ(β) للأبعاد (الاستغلال والاستكشاف) تساوي (0.155 و 0.607) أي بمعنى ان التغيير بوحدة واحدة من أي الابعاد المذكورة يقابله تغيير بمقدار النسب المذكورة في البقاء، وهذا النتائج المذكورة تسمح بقول الفرضية.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

ب- نصت الفرضية الفرعية الثانيةتوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الاستغلال والاستكشاف)في التكيف ويظهر الجدول (7) ان هناك تأثيراً معنوياً بدلالة (F) والتي كانت قيمتها (24.45) وهي دالة معنوياً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.214) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين كان معامل التفسير (R2) (0.133) أي ان ابعاد البراعة التنظيمية تفسر ما مقداره (13%) من التكيف وان الـ (87%) المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تظهر في نموذج الانحدار، وبلغت معاملات الانحدار الـ(β) للأبعاد (الاستغلال والاستكشاف) تساوي (0.147 و 0.243) الا ان بعُد الاستغلال لم يأتي بصورة معنوية أي انه ليس له تأثير في بعُد التكيف، وهذا النتائج المذكورة تسمح بقول الفرضية.

ت- نصت الفرضية الفرعية الثالثةتوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الاستغلال والاستكشاف)في النمو ويظهر الجدول (7) ان هناك تأثيراً معنوياً بدلالة (F) والتي كانت قيمتها (24.37) وهي دالة معنوياً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.214) عند مستوى معنوية (0.05) ، في حين كان معامل التفسير (R2) (0.132) أي ان ابعاد البراعة التنظيمية تفسر ما مقداره (13%) من النمو وان الـ (87%) المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تظهر في نموذج الانحدار، وبلغت معاملات الانحدار الـ(β) للأبعاد (الاستغلال والاستكشاف) تساوي (0.179 و 0.212) أي بمعنى ان التغيير بوحدة واحدة من أي الابعاد المذكورة يقابله تغيير بمقدار النسب المذكورة في البقاء، وهذا النتائج المذكورة تسمح بقول الفرضية.

واخيراً نصت الفرضية الرئيسة الثانية توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعاده (الاستغلال والاستكشاف) في النجاح الاستراتيجي ويظهر الجدول (7) ان هناك تأثيراً معنوياً بدلالة (F) والتي كانت قيمتها (69.65) وهي دالة معنوياً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.214) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين كان معامل التفسير (R2) (0.303) أي ان ابعاد البراعة التنظيمية تفسر ما مقداره (30%) من النجاح الاستراتيجي وان الـ (70%) المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تظهر في نموذج الانحدار، وبلغت معاملات الانحدار الـ(β) للأبعاد (الاستغلال والاستكشاف) تساوي (0.189 و 0.398) أي بمعنى ان التغيير بوحدة واحدة من أي الابعاد المذكورة يقابله تغيير بمقدار النسب المذكورة في البقاء، وهذا النتائج المذكورة تسمح بقول الفرضية.

جدول (7)

ملخص قيم الفرضيات التي تم اختبارها

الفرضيات	المسارات	معاملات الانحدارB	مستوى المعنوية	قيمt	قيم F	قيمR2
الفرضية الفرعية الأولى	Y1<<<< X1	0.155	0.006	2.776	179.93	0.529
	Y1<<<< X2	0.607	0.000	10.887		
الفرضية الفرعيةالثانية	Y2<<<< X1	0.147	0.052	1.947	24.45	0.133
	Y2<<<< X2	0.243	0.001	3.204		
الفرضية الفرعية الثالثة	Y3<<<< X1	0.179	0.019	2.366	24.37	0.132
	Y3<<<< X2	0.212	0.005	2.798		
الفرضية الرئيسة الثانية	Y <<<<< X1	0.189	0.006	2.781	69.65	0.303
	Y <<<<< X2	0.398	0.000	5.868		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

المحور الثالث / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً - الاستنتاجات:

1. اتصفت عينة الدراسة بمستويات عالية من البراعة التنظيمية، مما يدل على امتلاك الجامعة للقدرات والموارد اللازمة لاستغلال واستكشاف، وهذا يعكس حالة صحية في جامعة الاسراء الاهلية.
2. اكدت النتائج ان هناك علاقة معنوية إيجابية بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي
3. اكدت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

4. أظهرت النتائج ان هناك قصور بشكل ملحوظ من قبل المنظمة في الاخذ بالآراء والأفكار من مصادر متعددة وتركيزها فقط على الحلقة المقربة منها.
5. أظهرت النتائج ضعف مستويات التنسيق بين الأقسام العلمية فيما بينها.
6. أظهرت النتائج ان بعُد الاستغلال لم يأتي بصورة معنوية أي انه ليس له تأثير في بعُد التكيف
7. البراعة التنظيمية تمكن المؤسسات من التكيف السريع مع التغيرات البيئية والمنافسة، ما يساهم في الحفاظ على موقعها الاستراتيجي.
8. تسمح البراعة التنظيمية بالموازنة بين الحفاظ على العمليات الحالية الفعالة (الاستغلال) وابتكار ممارسات جديدة (الاستكشاف) مما يعزز النمو المستدام.

ثانيا - التوصيات :

1. انشاء وحدات إدارية تابعة للإدارة العليا للجامعة ومدعومة من قبلها تكون وظيفتها متابعة الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية كان يكون قسم البحث والتطوير.
2. إيلاء الاهتمام للأفكار التي يتم طرحها من قبل الطلاب والكادر التدريسي واخذها على محمل الجد وادراجها الأفكار الناضجة منها ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
3. تعزيز مستويات النجاحات التي تم تحقيقها من قبل الجامعة والعمل على المحافظة عليها من خلال مواكبة التطورات والتغييرات التكنولوجيا الحاصلة والعمل على إيجاد أفضل الخبرات واستقطابهم للجامعة ومتابعة التغييرات البيئة بحذر.
4. تحقيق مستوى اعلى من التكامل والتنسيق بين الأقسام العلمية في حالة الاحتياج الى مختبرات او أساتذة لتعزيز مستويات.
5. اهمية بناء قيادات قادرة على ادارة التوازن بين الاستغلال والاستكشاف من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية تهدف الى تنمية المهارات القيادية الاستراتيجية وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات فعالة في بيئات معقدة.
6. ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية المرنة التي تقوم على دعم الابتكار وتشجيع التعلم التنظيمي لما لذلك من دور محوري في تمكين البراعة التنظيمية وتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية والاستراتيجية.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

ابراهيم، مها صباح، 2017، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني عشر، العدد39، الفصل الثاني.

الجبوري، شذى يوسف والصقال، احمد هشام (2024) المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري في وزارة التربية/ المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، 2 (3).

حسناء، جبار علي وربيع، ياسين سعود (2024) البراعية التسويقية وتأثيرها في تحقيق التميز التسويقي، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، 2 (3).

حسون، بشرى عبدالنبي سلمان، حداوي أميرة هاتف (2024) دور السلوك الاستباقي في تعزيز فاعلية البراعة التنظيمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية 20 (1).

الدليمي، سمر صلاح شاكر (2013) " تحليل العلاقة بين ادارة الحكمة وادارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة بابل "، رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء .

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

رضوان، طارق رضوان محمد، (2020) "اثر ابعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية)" المجلة العلمية للبحوث التجارية والبيئية، كلية التجارة – جامعة قناة السويس، العدد (1): 67-105 .

الركابي، كاظم نزار (2004) الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن – عمان.

الركابي، كاظم نزار عطية، (1999)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية: دراسة ميدانية لعينة من المنشأت الصناعية العراقية " أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة إعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية, غير منشورة.

سناء جاسم محمد الذبحاوي. (2016). دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الاشرف. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة, 2(40), 471-489.

عباس، حسين وليد حسين (2020) "القيادة الرشيقة واسهامها في التوازن الاستراتيجي عبر الدور الوسيط للاستثمار في راس المال البشري - بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية" أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .

العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008) "اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من روؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد" أطروحة دكتوراة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .

علوان، بشرى محمد، السلطاني، سعدية حايف كاظم وخليل، امير علي (2018) النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة/ بحث استطلاعي تحليلي مقارن لاراء عينة من التدريسين في جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، 16 (3).

الكبيسي، صلاح الدين عواد و حسن، رنا فلاح ، (2017) ، تأثير العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي، بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 101، المجلد 23.

محمد، نسرين جاسم وعصاد، مصطفى عبد العباس،(2018)،تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 24، العدد103.

English References:

Bullen, C. V. &Rockart, J. F. (1998). "A primer on critical success factors". Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, MIT .

Duncan, R. (1976), "The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation",inKillman, R.H., Pondy, L.R. and Sleven, D. (Eds), The Management of Organization, North Holland, New York, pp. 167-188.

He, Z.L. and Wong, P.K. (2004), "Exploration vs exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis", Organization Science, Vol. 15 No. 4, pp. 481-494.

Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. European Journal of Innovation Management, 26(3), 862-884.

Jones , Gareth R., " Organizational Theory , Design , and change " , 6 th ed., Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.

Kassotaki, O. (2022). Review of organizational ambidexterity research. Sage Open, 12(1), 21582440221082127.

Lavie, D., U. Stettner, and M.L. Tushman. 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. The Academy of Management Annals 4: 109–155.

March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", Organization Science, Vol. 2 No. 1, pp. 71-87.

Mohammed, M. A. Q., & Omar, M. A. R. (2019) The requirements of lean manufacturing and its role in achieving strategic success An exploratory study of the views of a sample of individuals working in the Hawar National Press/Dohuk. Tikrit Journal Of Administration and Economic Sciences, 4(44), 1.

Najm, F.H., Sadq, Z.M., & Al-faqi, A.M. (2019). The Role of Human Resources Management Practices in Enhancing the Level of Social Responsibility, QalaaiZanist Journal, 4(3): 836-878, DOI: 10.25212/lfu.qzj.4.3.10.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.3.2025.16

O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2013), "Organizational ambidexterity: past, present, and future", Academy of Management Perspectives, Vol. 27 No. 4, pp. 324-338. doi: 10.5465/amp.2012.0015.

Rothaermel, F. and Deeds, D. (2006), "Alliance type, alliance experience, and alliance management capability in high-technology ventures", Journal of Business Venturing, Vol. 21, pp. 429-460.

Senge, P. (1990). "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization". New York: Doubleday

Stelzl, K., Röglinger, M., & Wyrtki, K. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. Business Research, 13, 1203-1230.

Suzuki, O. (2013), "Prior learning characteristics as antecedents of organizational ambidexterity: explaining transitions across alternative learning modes in organizations", presented at the International Conference on Organizational Learning, Washington, DC,

Yigit, M. (2013). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration in organizations.

Zabiegalski, E., & Marquardt, M. J. (2022). Action learning and the ambidextrous organization. Journal of Work-Applied Management, 14(2), 170-183.

Zimmermann, A., Raisch, S., & Cardinal, L. (2018). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. Journal of Management Studies, 55(5), 739–769.