



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي:
دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والاتصالات - ميله

المشرف	إعداد الطلبة	
د. دشة محمد علي	حليم ايناس	1
	قاجة كنزة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. سعدي مفيدة
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. دشة محمد علي
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. براهيم نور الهناء

السنة الجامعية: 2025 / 2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي:

دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والاتصالات - ميله

المشرف	إعداد الطلبة	
د. دشة محمد علي	حليم ايناس	1
	قاجة كنزة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. سعدي مفيدة
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. دشة محمد علي
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. براهيم نور الهناء

السنة الجامعية: 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين

شكر وعرفان

الحمد لله حمد الشاكرين على جلال فضله وعظيم نعمته

الحمد لله الذي كفانا مؤونة هذه الدراسة ويسر لنا من الجهد والصحة والعزيمة ما أعاننا
على إتمامها إنه على كل شيء قدير

والصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل " دشة محمد علي "

كل الشكر والامتنان لوالدينا وإخوتنا على دعمهم وتضحياتهم الدائمة

كما نشكر أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميله
على ما قدموه طيلة هذه السنوات

وشكر خاص لكل زملائنا في دفعة الماجستير " إدارة أعمال "، وللموظفين الكرام

بمديرية البريد والاتصالات على دعمهم وتعاونهم معنا

سائلين الله عز وجل ألا يضيع لهم أجرا

إيناس ~ كنزة



إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل،

وجعل لنا من التعب ثمرة، ومن السعي نجاحا

نهدي هذا العمل إلى كل من كان دعائهم سندنا لنا، ونورا يضيء دروبنا، إلى آبائنا وأمهاتنا،

أطال الله في أعمارهم وحفظهم لنا

إلى من شاركونا لحظات الجد والتعب، وكانوا خير عون وسند لإخوتنا وأخواتنا

إلى كل من دعمنا بكلمة طيبة أو دعاء صادق، ووقف إلى جانبنا في مسيرتنا

إلى أساتذتنا الكرام الذين أناروا لنا طريق العلم والمعرفة،

وكانوا سببا في وصولنا إلى هذه المرحلة

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل

نهدي ثمرة جهدنا المتواضع



الملخصات

ملخص الدراسة باللغة العربية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميله، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فروض الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي بالاعتماد على إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 51 موظف من المجتمع الكلي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج SPSS V25؛

وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بمؤسسة البريد والاتصالات ميله محل الدراسة، جاء بدرجة مرتفعة بالنسبة لمتغيري الدراسة (البراعة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي)، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة على التميز الوظيفي بمؤسسة البريد والاتصالات ميله، إذ تساهم البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة بنسبة 73.3% في التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي وهي نسبة مساهمة جيدة في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميله تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: براعة تنظيمية، براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي،

نجاح إستراتيجي، مؤسسة البريد والاتصالات - ميله.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract:

This study aims to measure the extent to which organizational ambidexterity, with its various dimensions (exploitation ambidexterity, exploration ambidexterity, organizational structure ambidexterity), contributes to achieving strategic success at the Post and Telecommunications Corporation Mila, To answer the problem posed, the sub-questions, and to test the study hypotheses, the descriptive approach was adopted in the theoretical aspect, and the case study approach in the applied aspect, based on a questionnaire that was distributed to a simple random sample of 51 employees from the total population of the institution under study, The collected data were analyzed using SPSS V25 software.

The study concluded that the level of application of the study variables at the Mila Post and Telecommunications Corporation, the subject of the study, was high with respect to the two study variables (organizational ambidexterity and strategic success). The results of the study also showed that there is a statistically significant effect of organizational ambidexterity in its various dimensions on strategic success at the Mila Post and Telecommunications Corporation, as organizational ambidexterity in its various dimensions contributes 73.3% to the changes that occur in strategic success, which is a good contribution percentage, while the rest of the percentage is due to other factors. The results of the study also showed that there are no statistically significant differences in the responses of the sample members regarding the effect of organizational ambidexterity on strategic success at the Mila Post and Telecommunications Corporation that are attributable to personal variables.

Key-words: Organizational Ambidexterity; Exploitation Ambidexterity; Exploration Ambidexterity; Organizational Structure Ambidexterity; Strategic Success; Post And Telecommunications Corporation - Mila.

قائمة الفهارس

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
-	❖ شكر وعرفان
-	❖ الإهداء
II	❖ ملخص الدراسة باللغة العربية
III	❖ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
IV	❖ الفهرس العام
VI	❖ فهرس الجداول
VII	❖ فهرس الأشكال
VIII	❖ قائمة الملاحق
ب	❖ المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول البراعة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل نظري حول البراعة التنظيمية
03	❖ المطلب الأول: مفهوم البراعة التنظيمية
11	❖ المطلب الثاني: العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية
15	❖ المطلب الثالث: أبعاد البراعة التنظيمية وأنواعها
22	❖ المطلب الرابع: مداخل ومركزات البراعة التنظيمية
25	المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول النجاح الإستراتيجي
26	❖ المطلب الأول: مفهوم النجاح الإستراتيجي
31	❖ المطلب الثاني: نماذج ودعائم النجاح الإستراتيجي
34	❖ المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات النجاح الإستراتيجي
39	❖ المطلب الرابع: متطلبات وعوامل تحقيق النجاح الإستراتيجي

41	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
41	❖ المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
47	❖ المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
53	❖ المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
56	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة	
58	تمهيد
58	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
58	❖ المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
61	❖ المطلب الثاني: أداة الدراسة
63	❖ المطلب الثالث: نوع توزيع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
68	❖ المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
70	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
70	❖ المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
75	❖ المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإجابات نحو متغير البراعة التنظيمية
80	❖ المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الإجابات نحو متغير النجاح الإستراتيجي ..
87	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة
87	❖ المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
95	❖ المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
100	❖ المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
104	خلاصة الفصل الثاني
105	الخاتمة
111	قائمة المراجع
124	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1 - 2)	عينة الدراسة	61
(2 - 2)	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	64
(3 - 2)	نتائج معاملات (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	65
(4 - 2)	قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان	69
(5 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الجنس	70
(6 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير العمر	71
(7 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية	73
(8 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي	74
(9 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الرتبة الوظيفية	75
(10 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد براءة الاستغلال	76
(11 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد براءة الاستكشاف	77
(12 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد البراعة الهيكلية	79
(13 - 2)	ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير البراعة التنظيمية بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة	80
(14 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد البقاء	81
(15 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد النمو	82
(16 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التكيف	84
(17 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعلم المستمر	85
(18 - 2)	ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة	86
(19 - 2)	نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي	88
(20 - 2)	تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع	90
(21 - 2)	نموذج الانحدار الخطي لأثر بعد براءة الاستغلال على النجاح الإستراتيجي	91
(22 - 2)	نموذج الانحدار الخطي لأثر بعد براءة الاستكشاف على النجاح الإستراتيجي	92

94	نموذج الانحدار الخطي لأثر بعد البراعة الهيكلية على النجاح الإستراتيجي	(23 - 2)
96	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الجنس	(24 - 2)
97	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب العمر	(25 - 2)
98	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الأقدمية	(26 - 2)
99	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب المؤهل العلمي	(27 - 2)
100	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية	(28 - 2)

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1 - 1)	خصائص البراعة التنظيمية	08
(2 - 1)	شروط البراعة التنظيمية	24
(3 - 1)	أبعاد النجاح الإستراتيجي	35
(1 - 2)	المدرج التكراري لاعتدالية توزيع البيانات في إجاباتهم على متغيري الدراسة	65
(2 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الجنس	71
(3 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير العمر	72
(4 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية	73
(5 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي	74
(6 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الرتبة الوظيفية	75

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
(01)	الهيكل التنظيمي لمديرية البريد والاتصالات ميلة	125
(02)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	126
(03)	إستبانة الدراسة	127
(04)	مخرجات برنامج Spss V.25	131
(05)	اتفاقية التربص	147

المقدمة

تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية ومتسارعة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ما يفرض على المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها تحديات جمة تتطلب منها امتلاك القدرة على التكيف السريع والفعال مع هذه المستجدات، وفي خضم هذه البيئة الديناميكية المليئة بالفرص والمخاطر، يبرز مفهوم "البراعة التنظيمية" كأحد المفاتيح الأساسية لضمان بقاء المنظمات ونموها وازدهارها في وجه التقلبات المستمرة، فالمنظمة البراعة هي تلك التي تتمتع بالقدرة على استشعار التغيرات البيئية المحيطة بها وتحليلها بدقة، والتعامل معها بفعالية من خلال تعديل هياكلها وعملياتها واستراتيجياتها، بل وحتى ثقافتها التنظيمية، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة عالية؛

في المقابل يعدّ النجاح الاستراتيجي من المفاهيم الجوهرية في إدارة المنظمات، حيث يعكس قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها بكفاءة وفعالية في بيئة تنافسية متغيرة، فالأداء الاستراتيجي المتميز لا يقتصر على تحقيق النتائج الآنية، بل يمتد ليشمل الابتكار المستمر وتحسين جودة الأداء والاستجابة الذكية للمتغيرات بما يضمن الاستمرارية والتفوق، كما يسهم ذلك في تعزيز الكفاءة التنظيمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على ترسيخ النجاح الاستراتيجي وتعزيز مكانة المنظمة على المدى البعيد؛

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لكل من البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامة المنظمات، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، خاصة في سياق المنظمات الجزائرية لا تزال محدودة نسبياً، وهو ما يفتح المجال أمام هذه المنظمات التي تواجه تحديات اقتصادية واجتماعية وثقافية فريدة، أن تستفيد من تبني ممارسات تنظيمية قائمة على البراعة من أجل تعزيز فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي، الأمر الذي يعدّ ضرورة حتمية لتحسين أدائها وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والإقليمي؛

ومؤسسة البريد والاتصالات ميلة كغيرها من المؤسسات الخدمية في الجزائر، وباعتبارها إحدى المنظمات الرائدة وأحد الركائز الأساسية في قطاع الخدمات، فهي مطالبة بمواكبة التحولات والاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، حتى تتمكن من تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات الزبائن، سواء من الناحية التشغيلية عبر تحسين كفاء الأداء وتطوير الخدمات المقدمة، أو من خلال تبني التقنيات الحديثة وتعزيز دورها في دعم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، باعتبارها عنصراً محورياً في منظومة التنمية في الجزائر

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة ؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

تتدرج ضمن الإشكالية السابقة جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل أهمها فيما يلي:

- ما هو مستوى البراعة التنظيمية بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة ؟
- ما هو مستوى النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة ؟
- ما مدى مساهمة براعة الاستغلال في تحقيق النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة ؟
- ما مدى مساهمة براعة الاستكشاف في تحقيق النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة ؟
- ما مدى مساهمة براعة الهيكل التنظيمي في تحقيق النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية).

ثالثاً: فرضيات الدراسة

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المنضوية تحتها تم طرح فرضيتين رئيسيتين تتدرج تحتها عدة فرضيات فرعية وهي كما يلي:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير البراعة التنظيمية بأبعاده المختلفة (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة.

وضمن هذه الفرضية تتدرج أربعة فرضيات فرعية على النحو التالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير براعة الاستغلال على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير براعة الاستكشاف على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة.

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير براءة الهيكل التنظيمي على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية) وضمن هذه الفرضية تتدرج ستة فرضيات فرعية على النحو التالي:

- توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في الأهمية البالغة لمتغيري الدراسة الذين يعتبران من المواضيع التي تلقى الكثير من الاهتمام من المنظمات والباحثين في مجالات الإدارة والأعمال، لأن البراعة التنظيمية تعد أحد أهم المتطلبات وضرورة حتمية يجب توافرها على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها، خصوصاً في ظل المزايا والعوائد الكثيرة التي قد تتحقق على الأفراد والمنظمات في حالة تكريسها، أما بالنسبة لنجاح الاستراتيجي فهو من المفاهيم التي تحظى بالكثير من الاهتمام على اعتبار أنه أحد أهم العناصر الحاكمة لنجاح وتفوق المنظمات على اختلاف أنواعها، خصوصاً وأن النجاح الاستراتيجي يعبر بشكل واضح عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى بكفاءة وفعالية، لذلك فهذه الدراسة من شأنها أن تثير النقاش وتدعم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع البالغ الأهمية، كما أنها يمكن أن توفر منطلقاً للكثير من الدراسات الجديدة في هذا المجال؛

أما في الجانب التطبيقي فتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المشكلات الحقيقية التي تواجهها المنظمات الخدمية في الجزائر، خصوصا في قطاع البريد والاتصالات الذي يشهد تحولات رقمية متسارعة، وهو ما يستلزم ضرورة تحسين الأداء التنظيمي وتطوير الهياكل بما يساعد الإطارات والموظفين على تقديم أفضل أداء ممكن وتقليل الممارسات البيروقراطية من خلال إفشاء ثقافة البراعة في كل الممارسات والعمليات، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أحد المتطلبات التي من شأنها المساهمة في تعزيز النجاح الاستراتيجي على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تبيان أثر البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال بشكل عام وعلى مستوى مؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة على وجه الخصوص، وهذا بعد الإحاطة النظرية بمختلف الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة، ومن ثم تشخيص واقع تطبيق كل من البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس مدى مساهمة البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات ميلة، وفيما يلي عرض لأهم أهداف وغايات هذه الدراسة كالاتي:

- الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال؛
- تشخيص واقع البراعة التنظيمية على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة؛
- تشخيص واقع البراعة التنظيمية على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة؛
- قياس مدى مساهمة البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة؛
- تحديد متغيرات البراعة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع ومكان الدراسة

توجد العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعت الطالبتين لدراسة هذا الموضوع وهي كالاتي:

❖ الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع

تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الارتباط الوثيق لموضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس فالبراعة التنظيمية النجاح الاستراتيجي من المواضيع المرتبطة بشكل وثيق بحقل الإدارة والأعمال؛

- الأهمية البالغة التي يمثلها موضوع البراعة التنظيمية سواء من الناحية النظرية أو العملية خصوصا مع الفوائد الكثيرة التي تتحقق من جراء تطبيقه من طرف المنظمات بشكل عام؛
- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم النجاح الإستراتيجي سواء كانت في المجال الصناعي أو الخدمي فهي ضرورة وليس خيارا، وهو ما يجعل المنظمات في سعي دائم لتحقيقه ما سيكفل لها البقاء والاستمرار؛
- قلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع بشكله الحالي، إذ ورغم وفرة الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة لكن الدراسات التي تناولت الإشكالية تبقى قليلة خصوصا في الجزائر.

❖ الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع

- تتمثل الأسباب الذاتية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:
- الرغبة الذاتية للطالبتين لدراسة هذا الموضوع والإحاطة بكل جوانبه خصوصا فيما يتعلق بمتغير البراعة التنظيمية الذي يعتبر موضوعا حديثا نسبيا في المنظمات الجزائرية؛
 - تسليط الضوء على واقع تطبيق متغيري الدراسة في المنظمات الخدمية العمومية في الجزائر؛
 - الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية التي تعاني نقصا فيما يتعلق بالدراسات التي ربطت بين البراعة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في القطاع الخدمي العمومي.

❖ أسباب اختيار مكان الدراسة

أما بالنسبة للأسباب التي دفعت الطالبتين لاختيار مديرية البريد والاتصالات ميلة لإجراء الدراسة التطبيقية، أولا لكون مديرية البريد والاتصالات ميلة تعد إحدى المؤسسات السيادية التي تقدم خدمات رقمية ولوجستية هامة مما يجعلها ميدانا خصبا لاختبار مدى نجاح الاستراتيجيات المطبقة، وكذلك لكون الطالبتين ينتميان للحيز الجغرافي لولاية ميلة مما يسهل عملية التواصل المباشر مع أفراد العينة والحصول على البيانات اللازمة بالدقة والسرعة المطلوبتين، مع إمكانية إجراء الدراسة بالشكل المطلوب نظرا للتسهيلات الممنوحة من قبل إدارة المديرية للطالبتين، وتوفر المعلومات التي تخدم الجانب التطبيقي للبحث.

سابعا: منهج وأداة الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس ولغرض الإحاطة الجيدة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المنضوية تحتها واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول الذي تناول الجانب النظري للدراسة، بالاعتماد على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمجلات والدوريات والأطروحات والرسائل.. وغيرها من المصادر، أما في

الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الأسلوب الإحصائي التحليلي، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 51 مفردة وهي عينة ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة.

ثامنا: متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين رئيسيين المتغير المستقل البراعة التنظيمية والذي ينقسم إلى ثلاثة متغيرات فرعية وهي: براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي، والمتغير التابع النجاح الإستراتيجي، وفيما يلي شرح موجز لمتغيرات الدراسة كالاتي:

❖ **المتغير المستقل (البراعة التنظيمية):** البراعة التنظيمية هي سعي المنظمات لتحقيق أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، والقدرة على تحقيق التوازن بينهما بدلا من اختيار أحد الطرفين، بما يؤدي إلى خلق أسواق ناشئة مع عدم التأثير في الأسواق الحالية، وكذلك تحقيق التوافق بين موارد المنظمات والسوق وظروف المنافسة، بما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمات وضمان بقائها على الأمد البعيد في ظل بيئة الأعمال التنافسية.

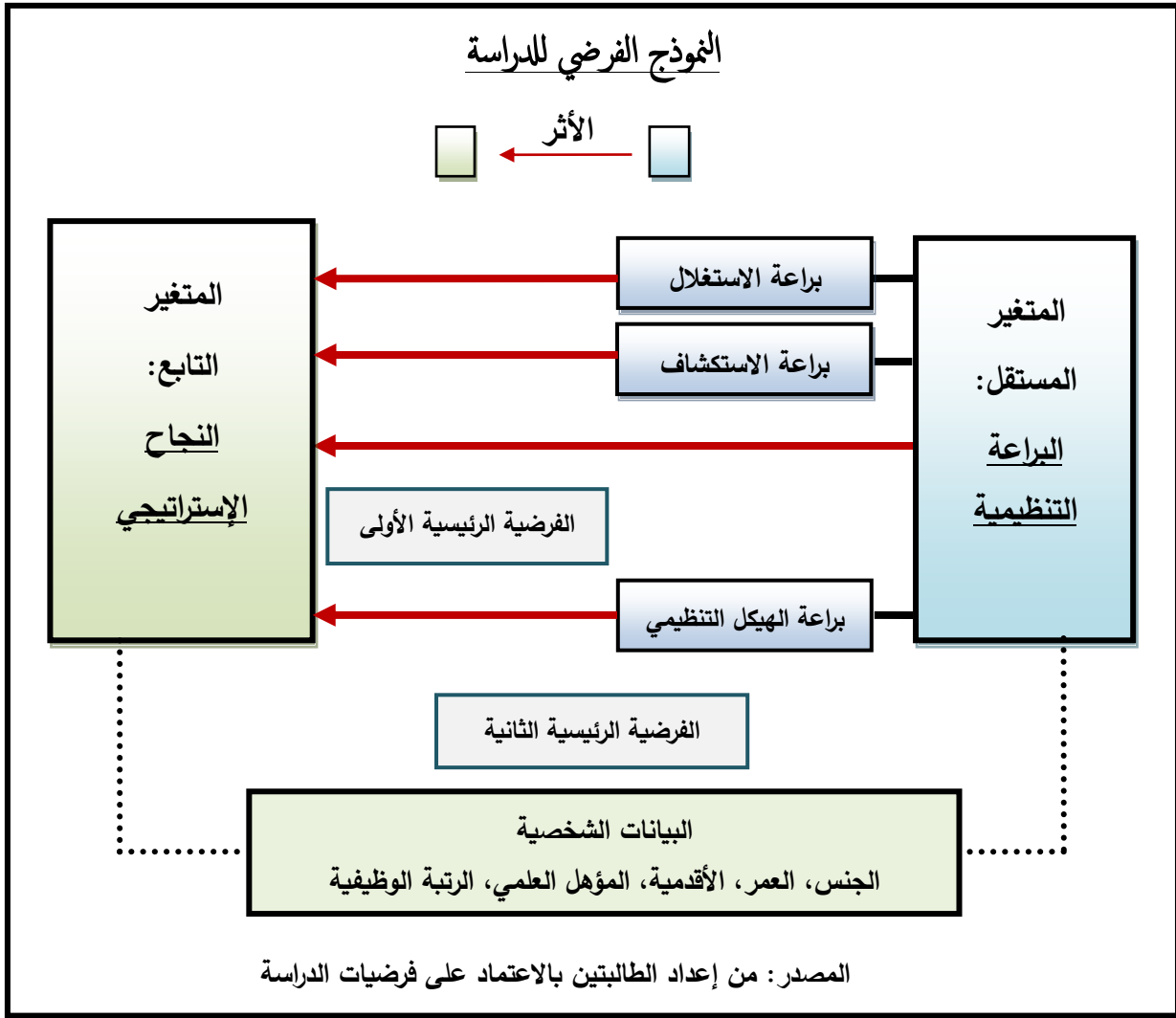
أما بالنسبة للأبعاد الفرعية لهذا المتغير فهي ثلاثة أبعاد، وهي كما يلي:

- **براعة الاستغلال:** تعرف بأنها هو قدرة المنظمة على تحسين وتطوير الخدمات والأنشطة الحالية والتحسين المستمر للموارد والقدرات الحالية للمنظمة؛
- **براعة الاستكشاف:** تعرف بأنها قدرة المنظمة على البحث عن فرص استثمارية وأسواق جديدة وتطوير خدمات مبتكرة تتماشى مع المتطلبات المستقبلية؛
- **براعة الهيكل التنظيمي:** تعرف المرونة بأنها قدرة المنظمة على تصميم هياكل تنظيمية مرنة وواضحة تسمح بتسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.

❖ **المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي):** يعرف بأنه قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ رؤية واضحة تمكنها من تحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة، وذلك لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص بما يحقق تفوقا مستداما على المنافسين.

تاسعا: نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج هذه الدراسة من خلال المخطط الفرضي التالي:



عاشرا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، المكانية، الزمنية، والحدود البشرية وهي كما يلي:

❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مديرية البريد والاتصالات لولاية ميلة، وتعتبر هذه المديرية إحدى المؤسسات الخدمية الحيوية في الولاية، حيث تقع في وسط مدينة ميلة، وتم اختيارها ميدانيا للدراسة نظرا لأهميتها الاستراتيجية وتوفر البيانات اللازمة للبحث.

❖ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال شهري مارس وأفريل من سنة 2026، أما توزيع استمارات الاستبيان فقد تم خلال شهر أفريل 2026، خلال الفترة الممتدة من شهر 15 أفريل إلى غاية 21 أفريل 2026.

❖ **الحدود البشرية:** شملت الدراسة كل الموظفين على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات ميلة، أما بالنسبة للعينة المدروسة والتي تم اختيارها بشكل عشوائي فقد شملت 51 موظف من المؤسسة وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي.

❖ **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر البراعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي، على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة ومن ثم تحديد أكثر هذه المتغيرات إسهاما في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وهذا بعد تشخيص واقع تطبيق متغيرات الدراسة من منظور أفراد العينة المدروسة.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

لأجل الإحاطة بمختلفة الجوانب النظرية للموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية التي تتفرع منها، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول نظري والآخر تطبيقي كما يلي:

❖ **الفصل الأول:** تم في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تم في المبحث الأول التطرق للمتغير المستقل للدراسة المتمثل في البراعة التنظيمية من خلال الإشارة إلى مفهوم البراعة التنظيمية والعلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية ثم التطرق إلى أبعادها وأنواعها، ومداخلها ومرتكزاتها، أما المبحث الثاني فتم فيه دراسة المتغير التابع المتمثل في النجاح الاستراتيجي من خلال تناول مفهوم النجاح الاستراتيجي بداية، ثم التطرق لنماذج ودعائم النجاح الاستراتيجي ثم أبعاده ومؤشراته، وفي المبحث الثالث والأخير تم التطرق فيه لأهم الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

❖ **الفصل الثاني:** تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم في المبحث الأول تناول الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، اختيار التوزيع الطبيعي والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، صدق وثبات الاستبيان، أما المبحث الثاني فتم فيه التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بناء على البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة، وفي المبحث الثالث والأخير تم اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم مناقشة النتائج المتحصل عليها.

اثنى عشر: صعوبات الدراسة

واجهت الطالبتين أثناء إعداد هذه الدراسة عدة صعوبات وعراقيل سواء في الجانب النظري بسبب تشعب الموضوع وارتباطه بالكثير من المفاهيم الأخرى واختيار النموذج الأمثل للدراسة، وأكثر الصعوبات كانت في الجانب التطبيقي أثناء توزيع استمارات الاستبيان على موظفي مديرية البريد، إضافة إلى عملية الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية وجمع المعلومات الخاصة بمديرية البريد والاتصالات، وكذلك عامل الوقت الذي يعتبر بمثابة تحديا حقيقيا للالتزام بالآجال المحددة لإتمام المذكرة.

الفصل الأول

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول البراعة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي

تمهيد

تعيش منظمات الأعمال الكثير من التحولات والتغيرات، حيث أن الطرق التقليدية في إدارة هذه المنظمات لم تعد كافية لتحقيق الريادة والتميز والنجاح في مجال العمل، وعليه أصبح من الضروري جدا تبني إستراتيجيات ومداخل إدارية جديدة قائمة على الإبداع والابتكار حتى تستطيع المنظمات التكيف والاستمرار في بيئة عملها، وفي هذا السياق يمكن أن تكون البراعة التنظيمية فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، كما أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالنجاح الإستراتيجي في ظل البيئة التنافسية الحالية، إضافة إلى أنها تعتبر كفاءة أساسية وميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها، خصوصا المنظمات ذات الطابع الخدمي التي شهدت الكثير من التطورات والتغيرات وأصبحت في عالم يتميز بالكثير بالتغيرات والتحديات في ظل التطور التكنولوجي والذكاء الاصطناعي وتزايد وتعدد حاجات ورغبات العملاء، الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات أن تتكيف معها حتى تستطيع الاستمرار والبقاء والنمو في السوق.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مدخل نظري حول البراعة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول النجاح الإستراتيجي؛
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الدراسة.

المبحث الأول: مدخل نظري حول البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية أحد المداخل الإدارية المهمة في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات المجتمعية، حيث تستخدمه المنظمات للتعرف على حقيقة إمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وضعف، ولمساعدتها على التعرف على البيئة الخارجية وما بها من فرص يمكن استغلالها والاستفادة منها وما بها من تهديدات يجب أخذها في الحسبان عند وضع تصورها المستقبلي، وسيتم في هذا المبحث التعرف على مفهوم البراعة التنظيمية وعلاقتها بمفهوم الرقابة التنظيمية، بالإضافة إلى التطرق لأهمية البراعة التنظيمية وأنواعها وأبعادها، كما سيتم تناول مداخل ومرتكزات البراعة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية من المواضيع التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الإستراتيجية خلال العقد الماضي، على اعتبار أن منظمات الأعمال الناجحة تحتاج لأن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية بشكل متزامن، حيث يمكن لمنظمات الأعمال البحث عن إمكانات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفعالية والكفاءة.¹

أولاً: نشأة وتطور مفهوم البراعة التنظيمية

ظهر مفهوم البراعة (Ambidexterity) لأول مرة من قبل دنكان (Duncan) عام 1971،² وهي كلمة لاتينية الأصل وحسب (Raymond, 2011) فإن البراعة تعني "قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين بمهارة متساوية" كوصف للمنظمات البارعة، وأول من ابتكر هذا المصطلح هو (Duncan) في مقالة تاريخية له نالت الكثير من الاهتمام، في ضوء دراسات سابقة قام بها عدد من الباحثين أمثال (Burns & Stalker, 1961 ; Thompson, 1967) والتي أكدت على حاجة المنظمات لاعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية وتقييم إبداعات جديدة، وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات الماهرة إلى مستوى متوازن من الفرص واستغلالها؛³ وأضاف (Duncan) أن الهياكل التنظيمية التي تساعد في التعامل مع العناصر المتناقضة في وقت واحد تسمى بـبراعة تنظيمية، كما لمح إلى أن المنظمات ذات الهياكل

¹ - أحمد ناصر أبو زيد، دور التفكير الإستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (15)، العدد (3)، 2019، ص: 311.

² - البغلي فاروق ومحمد مرضي، أثر البراعة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث الإدارية، المجلد (06)، العدد (01)، 2021، ص: 368.

³ - مصباح أحمود مصباح الغنای، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة: دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والمواصلات، مجلة القرطاس، العدد (18)، 2022، ص: 85 - 86.

المزدوجة التي تسمح بالتنفيذ المتزامن للأنشطة ذات الآفاق الزمنية المختلفة تتطلب استخدام قدرات إدارية متنوعة.¹

وقد اقترح (Duncan) هيكلًا تنظيميًا مزدوجًا للمنظمات التي ترغب في إتباع نهجين مختلفين من الإبداع، الأول هو بدأ تطوير أنشطة إبداعية أي استكشاف الإبداع، والآخر هو تنفيذ أو نشر أنشطة إبداعية أي استثمار الإبداع، وفسر البراعة كمفهوم متتابع تركز المنظمات من خلاله على أي من أنشطة الاستكشاف أو الاستثمار في وقت معين ولكنها تتبع كلا النهجين في المدى الطويل،² وبعد ذلك أدرك علماء التنظيم أهمية موازنة التوترات التي تبدو متناقضة داخل المنظمات في وقت واحد، إذ كانت المقالة التاريخية التي نشرها العالم (March, 1991) عن الاستكشاف والاستثمار قد أثارت اهتمامًا حقيقياً بموضوع البراعة التنظيمية لدى العلماء.³

ثانياً: تعريف البراعة التنظيمية

تعرف البراعة لغة من برع بروعاً، أي فاق نظرائه في أمر، أي تفوق فهو بارع، وبريع، أما مصطلح التنظيمية من (نظم) الأشياء نظماً أي ألفها وضمها بعضها إلى بعض، نظم شعراً أي ألف كلاماً موزوناً مقفى، وانتظم الشيء أي تألف واتسق، والتنظيم المنظور من كل شيء ما تناسقت أجزائه على نسق واحد.⁴ أما اصطلاحاً يستخدم مفهوم البراعة التنظيمية للإشارة إلى قدرة المنظمة على أداء أعمال متناقضة ومتنافسة في ذات الوقت، مثل تحقيق الاستقرار والبحث عن موارد جديدة، والاستكشاف والاستغلال، والمواءمة والتكيف، والابتكار الكلي والابتكار التدريجي، وإستراتيجية النمو وإستراتيجية تحقيق الأرباح، حيث أن فكرة البراعة التنظيمية تقوم على أن المتطلبات التي تفرضها البيئة قد تكون متناقضة لذلك ينبغي دائماً القيام بمفاضلات، فعلى الرغم من أنه لا يمكن تسوية هذه المفاضلات بالكامل إلا أن المنظمات الأكثر نجاحاً تستطيع التوفيق بينهما إلى درجة كبيرة ومن ثم يمكن تعزيز سمعة المنظمة على المدى البعيد.⁵

¹ - أثير مهدي حميد، تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية -دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التخطيط الاستراتيجي الأمني، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص: 46.

² - صالح عبد الرضا رشيد وعلي عبد الرزاق لفته، السلوك الإستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سميت السماوة، ورقة علمية مقدمة ضمن وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية تحت شعار: الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، يومي 28 - 29 نوفمبر 2018، ص: 33.

³ - أثير مهدي حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

⁴ - سحر سامي صلاح منصور، ممارسات البراعة التنظيمية لتحقيق متطلبات الوقاية في مؤسسات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية الطفولة المبكرة ببور سعيد، المجلد (30)، العدد (01)، 2024، ص: 19.

⁵ - فيبي نصحي راغب سليمان، أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (7)، العدد (2)، 2016، ص: 34.

عرف (Martinez, 2024) البراعة التنظيمية أنها "تشير إلى "قدرة المنظمات على تعزيز التعاون الداخلي وتفعيل آليات اتخاذ القرار بشكل سريع ومرن لمواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية"،¹ أما (Yunita et al, 2023) فيعرفونها بأنها "قدرة المنظمة على السعي نحو استغلال واستكشاف موارده الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعماله الحالية، وتحسين قدرته على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة"،² ويرى (O' Reilly & Tushman, 2008) أن البراعة التنظيمية "تمثل القدرة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب موازنة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة، بضمنها الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة".³

وعرف (Raisch & Birkinshaw, 2008) البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على إدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة وفي الوقت نفسه تكون متكيفة مع التغيرات البيئية"،⁴ ووصفها (Ubeda-Garcia & Al, 2020, 1) بأنها "القدرة الديناميكية التي تؤكد على دور الإدارة في التكيف والتكامل وإعادة تشكيل موارد ومهارات المنظمة من أجل التكيف مع البيئات المتغيرة باستمرار"،⁵ كما عرفها (Tushman & O'reilly, 1996) بأنها "القدرة على السعي المتزامن في آن واحد نحو كل من الإبداع والتغير التدريجي المرحلي وغير المستمر والذي ينتج عن إضافة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المتناقضة داخل المنظمة نفسها"،⁶ في حين عرفها (Tempelaar, 2010) بأنها "قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم".⁷

كما عرفها (Al-Kahtib et al, 2025) بأنها "القدرة التنظيمية على إدارة التوازن بين الاستغلال الأمثل للموارد الحالية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، واستكشاف فرص جديدة للنمو والابتكار لضمان الاستدامة

¹ صفاء أحمد الشربيني وآخرون، العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة الخدمة الصحية-دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد (05)، العدد (16)، 2026، ص: 1289.

² المنطاوي إيمان صالح، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (10)، العدد (18)، الجزء (03)، 2024، ص: 1348.

³ مرعي محمد حسين والشاهر علي عبد الفتاح، دور التقنيات الاجتماعية في تعزيز البراعة التنظيمية-دراسة مسحية في شركة آسبا سيل للاتصالات، مجلة الدراسات لأعمال والإدارة، المجلد (04)، العدد (04)، 2022، ص: 234.

⁴ Raisch. S & Birkinshaw. J, Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes And Moderators, Journal of Management, Vol (34), No (3), 2008, P: 1.

⁵ أثر مهدي حميد، تأثير القيادة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عنة من القادات في الشرطة الاتحادية العراقية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط الإستراتيجي الأمني، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، كربلاء - العراق، 2021، ص: 47

⁶ بشرى عبد إبراهيم، دور الاستغراق الوظيفي في الوصول إلى البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي - دائرة الصيرفة، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (31)، 2021، ص: 478.

⁷ مها صباح إبراهيم، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (39)، 2017، ص: 211

والتفوق التنافسي"، ويشمل هذا المفهوم القدرة على تحسين العمليات الداخلية وتطوير المنتجات والخدمات الحالية من جهة، مع الاستعداد الدائم لتبني استراتيجيات جديدة تمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية،¹ وفي ذات السياق تشير (رانيا حسن وآخرون، 2023) أن تحقيق البراعة يستلزم القدرة على الجمع بين استغلال أي تحقيق الكفاءة في الخدمات المقدمة، والاستكشاف والذي يقوم على المرونة والتجريب للتوصل إلى خدمات أكثر ابتكاراً، وإن الجمع بين هذين البعدين داخل المنظمة شرط أساسي لتحقيق البراعة التنظيمية بها.²

ويرى (Majid & Al, 2020) بأن البراعة التنظيمية هي "قدرة تنظيمية للقيام بأمرين مختلفين في نفس الوقت من خلال المواءمة والتكيف والكفاءة والمرونة والاستغلال والاستكشاف"،³ ومن وجهة نظر (Kouropalatis & Al, 2012) فهي تعبر عن "قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية واستكشاف الأنشطة الجديدة في مجالات جديدة للمنظمة مما يخلق توازناً بين الأداء الاستثماري والاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة"،⁴ أما (He & Wong, 2004) فيريان بأن البراعة التنظيمية "تعبر عن احتياج المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق الأداء المتفوق"، ويرى (Luo & Rui, 2009) بأن البراعة التنظيمية تمثل "قدرة منظمات الأعمال لمتابعة أمرين غير متشابهين في نفس الوقت كاستغلال الزمن والبحث عن الفرص الجديدة، والكفاءة، والمرونة، والكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات الزبون، والمواءمة والتكيف، والربح والنمو طويل الأجل وقصير الأجل".⁵

ويرى (Oseph, 2014) أن الفكرة الرئيسية وراء البراعة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على متابعة الاستراتيجيات الاستغلالية والاستكشافية في وقت واحد بطرق تؤدي إلى تعزيز الفعالية في المنظمات، فهي قادرة على تحقيق التوازن بين استغلال القدرات الحالية ونشر إستراتيجيات الاستكشاف والاستثمار،⁶ وأشار

¹ سلطان محمد الخزيم، أثر القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية: الوساطة للمرونة الاستراتيجية، المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية، المجلد (08)، العدد (02)، 2025، ص: 29.

² علاونة سفيان وسنية محمد، أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة لإطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية وحدة العلمة - سطيف "رؤية سوسيوتنظيمية"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (12)، العدد (02)، 2024، ص: 152.

³ Majid. A & Al, Network Capability And Strategic Performance In SMEs: The Role of Strategic Flexibility And Organizational Ambidexterity, Eurasian Business Review, 2020, P: 8

⁴ وفاء فنجري مرزوق سعيد، دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (52)، العدد (1)، 2022، ص: 23 - 24.

⁵ لميس عارف عبد ربه المحاسنة، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية-دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص: 25.

⁶ وفاء فنجري مرزوق سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

(Simsek & Al, 2009) أن هناك ثلاثة طرق لتعريف البراعة التنظيمية من وجهة نظر هيكلية، وسياقية وإدراكية، حيث تركز وجهة النظر الهيكلية على التصميم التنظيمي، في حين تركز وجهة النظر السياقية على بناء البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين نحو البراعة التنظيمية، وأخيرا تركز وجهة النظر الإدراكية على الانجازات التنظيمية بالتركيز على الأداء الاستكشافي والأداء السياقي.¹

ووصف (Tushman O'reilly, 1996) المنظمة البارة بأن "لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في الوقت ذاته" كما تعد قادرة على استكشاف القدرات الجديدة مع استثمار القدرات الحالية"،² أما (Zhang & Duan, 2013) فيرى أن "المنظمات الناجحة هي المنظمات البارة لقدرتها على توليد مزايا تنافسية من خلال التغيير الجذري والتطوير"،³ وحسب (Preda, 2014) فالمنظمات البارة هي "عبارة عن أشكال تنظيمية معقدة تتألف من عدة أبنية داخلية غير متناسقة تكون قادرة جماعيا على العمل في وقت واحد من أجل تحقيق الكفاءة على المدى القصير، فضلا عن الإبداع على المدى الطويل"،⁴ ويرى (Andriopoulos & Lewis, 2009) بأن المنظمات البارة هي "المنظمات المتفوقة في استغلال المنتجات الحالية لتمكين الابتكار الإضافي واستكشاف فرص جديدة لتعزيز ابتكارات أكثر جذرية"،⁵ كما أشار (Tushman & O'reilly, 1996) إلى أن الأداء المتفوق يتوقع أن يتأتى من المنظمات البارة، ووصفا الآليات الهيكلية التي يمكن من خلالها تحقيق البراعة على مستوى المنظمات.⁶

وبشكل عام يمكن تعريف البراعة التنظيمية على أنها سعي المنظمات لتحقيق أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، والقدرة على تحقيق التوازن بينهما بدلا من اختيار أحد الطرفين، بما يؤدي إلى خلق أسواق ناشئة مع عدم التأثير في الأسواق الحالية، وكذلك تحقيق التوافق بين موارد المنظمات والسوق

¹ - نجوى متولي حسن كشكوشة، اتجاهات المديرين نحو دور الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (32)، العدد (1)، 2016، ص ص: 434.

² - صالح عبد الرضا رشيد وعلي عبد الرزاق لفقة، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

³ - جواد محسن راضي وزهراء نعيم قاسم، التوجه الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (25)، 2022، ص: 115.

⁴ - Preda. G, Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage: Toward A Research Model, Management & Marketing Journal, Vol (15), No (1), P: 71.

⁵ - حنين فوزي سعد القتال، دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية: دراسة حالة جامعة الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس، القدس - فلسطين، 2020، ص: 32.

⁶ - محمود محمد أمين عثمان الباشقالي وألفن ناظر ججو الداود، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد (35)، العدد (2)، 2015، ص: 331.

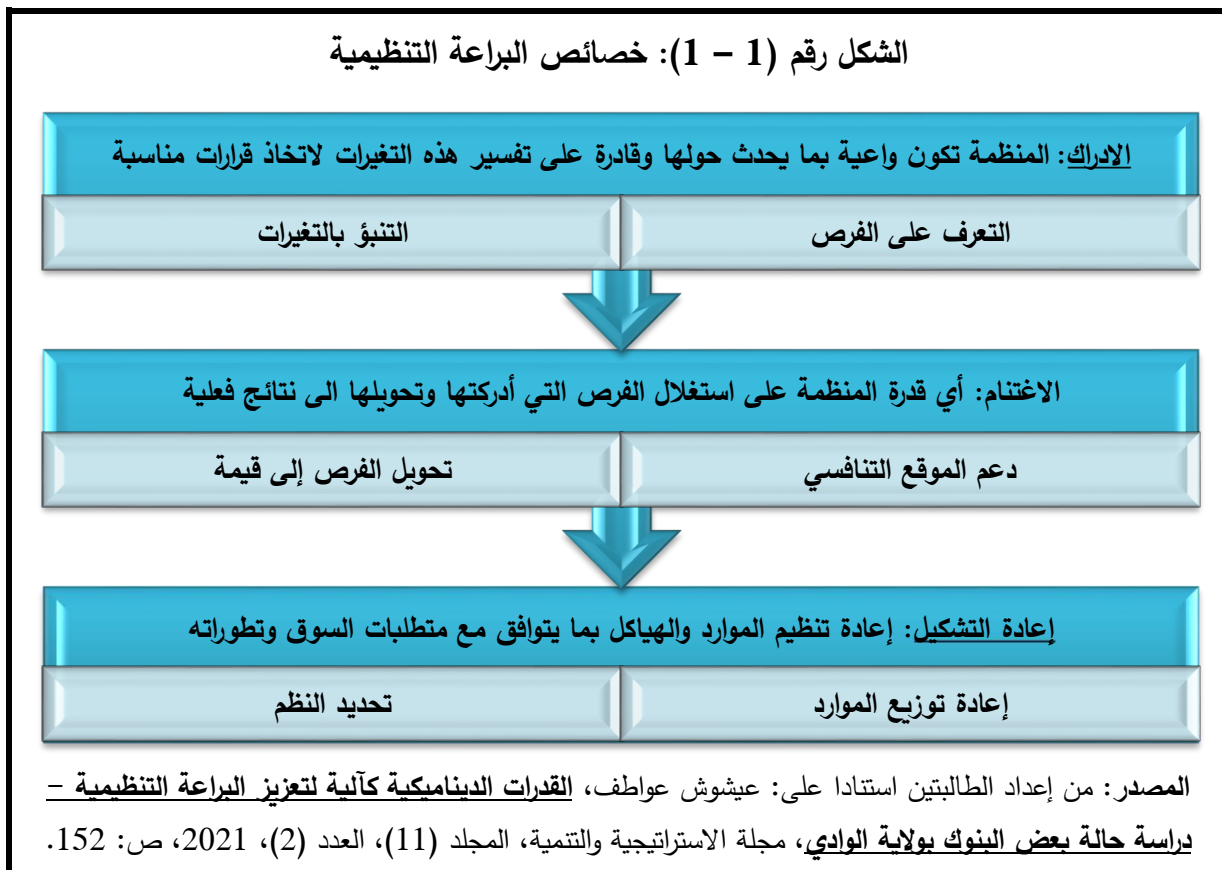
وظروف المنافسة، بما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمات وضمان بقائها على الأمد البعيد في ظل بيئة الأعمال التنافسية.

ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية

أشار (Bodweel & Chermack, 2010) أن للبراعة التنظيمية ثلاثة خصائص رئيسية هي:¹

- الإدراك: القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تستند على تحقيق توازن بين شقي الرقابة المركزية واللامركزية؛
- استكشاف الفرص الجديدة وإعادة استغلالها: يعكس قدرة المنظمة على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب إجماعاً بين الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والإستراتيجيات اللازمة لذلك؛
- مرونة الهيكل التنظيمي: تتمثل بقدرة المنظمات على إعادة محاذاة الأصول مع الهياكل وتشكيلها حسب التطورات السوقية، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد والأصول والهياكل تعد ميزة إستراتيجية.

والشكل التالي يوضح الخصائص التي تم اقتراحها من طرف (Bodweel & Chermack):



¹ - عكاشة رمزي عبد القادر، دور البراعة التنظيمية في نجاح المشروعات وفقاً للمعايير الدولية دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين، 2021، ص: 11.

أما (Navarro & Dewhurst, 2007) ذكر أن خصائص البراعة تتمثل فيما يلي:¹

- مبادرة الأفراد واستغلال الموارد الحالية التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية؛
- تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم؛
- تشجيع الأفراد للأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة؛
- يبين الأفراد القدرة للمواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة.

رابعاً: أهمية البراعة التنظيمية

وتتمثل أهمية البراعة التنظيمية في كونها صورة من صور المنظمات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيد وناجح مع معطيات البيئة المتغيرة فتجعل المنظمة في حالة حركة مستمرة لمواجهة التحديات البيئية عن طريق تثبيت موقعها الحالي مع المنافسين، والسعي للدخول في مجالات جديدة من خلال الاستكشاف، وحسب (Yagit, 2013) تبرز أهمية البراعة التنظيمية ودورها في المنظمات في السعي الجاد لضمان بقاء المنظمات على المدى الطويل، فبسبب سرعة التغير في الظروف البيئية فهي بحاجة إلى النظر في أهدافها على المدى الطويل بدلا من النجاح على المدى القصير من أجل ضمان استمراريتها.²

كما تتمثل أهمية البراعة التنظيمية من خلال ارتباطها الوثيق بتحقيق النجاح والتميز على المدى الطويل، وذلك لكونها تعمل على إيجاد التوازن والانسجام بين عملي الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، والذي يعود إيجابا على المنظمات من خلال تحسين مؤشرات الأداء فيها، كما أن للبراعة التنظيمية دورا فعالا في تمكين المنظمات وتنويع مهاراتها وزيادة مقدرتها على الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل بيئة ديناميكية ذات درجة عالية من عدم التأكد والتعقيد، كما أثبتت نجاحها في تقديم منتجات جديدة والتغيير التنظيمي في القطاعين العام والخاص وهذا ما أدى إلى اتجاه الكثير من المنظمات إلى العمل بها.³

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 21- 22.

² - وفاء بنت عايض معيوض الجميعي ونولى بنت عبد مخضور الحارثي، البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (36)، العدد (4)، 2021، ص: 485 - 486.

³ - أمجاد رجاء الله المحمادي، دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (14)، 2022، ص: 6 - 7.

وقد اتفقت عدة دراسات (Hooper & Martin, 2019) (Guava ؛ (Leo & Zhang, 2020) (Slater & Kellwood, 2017) ؛ & Sing, 2019) على أهمية البراعة التنظيمية من خلال ما يلي:¹

- تمكين المنظمات من التنوع في مهاراتها وذلك من خلال محاذاة الفرص المتاحة مع الرؤية الإستراتيجية؛
- تحقيق التوافق بين براعة الاستغلال والاستكشاف والتوافق باستكشاف فرص جديدة واستغلال الملائم منها؛
- إعطاء المنظمات قدرة عالية في البحث عن الفرص المولدة للقيمة وتنسيق الأنشطة بهدف تحقيق النجاح؛
- تفيد في الحد من التضارب بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف في ظل وجود معلومات متنوعة متاحة؛
- تساهم في إعطاء المنظمات الوسائل المناسبة لتقديم الخدمات والمنتجات الخاصة بالمنظمات للأسواق؛
- تساعد في تحقيق التوازن بين المتطلبات التي تفرضها الأنشطة المتناقضة وتحافظ على أداء المنظمات؛
- توازن بين الحاجة إلى الإبداع والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين وتوسيع نطاق العمليات والتقنيات.

كما تبرز أهمية البراعة التنظيمية أيضا في النقاط التالية:²

- تعزيز الروح الجماعية والجهد التعاوني وتنوع الأفكار واتخاذ القرارات المشتركة، والابتكار في تسخير الواقع الحالي، واستكشاف الآفاق المستقبلية بناء على الموارد المتاحة، والاستفادة منها لتوليد أفكار جديدة؛
- تسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق جودة وإنتاجية عالية، ومواجهة التغيرات البيئية الجديدة بشكل استباقي باستخدام التقنيات الرقمية لضمان الازدهار على المدى الطويل؛
- تعد مفتاح لاستدامة ونجاح وتطوير الجامعة عبر الانخراط في أنشطة الاستثمار والاستكشاف، والتوازن والتزامن بين الطلبات الحالية والمتوقعة، والتكيف مع التحديات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

بالإضافة إلى ما سبق تسهم البراعة التنظيمية في تحقيق ما يلي:³

- كما تسهم في تحقيق التنمية المستدامة لأنها تتطلب تلبية الاحتياجات الحالية دون تعريض احتياجات الأجيال القادمة للخطر، من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة لضمان استدامتها في الوقت الحالي، واكتشاف فرص جديدة لضمان استدامتها في المستقبل؛
- تتيح البراعة التنظيمية لمنظمات الأعمال إمكانية مواصلة أنشطة الاستكشاف والاستغلال في آن واحد من أجل تحقيق أفضل أداء مالي والبقاء مدة أطول؛

¹ - أحمد عزمي زكي عبد العزيز، أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (3)، العدد (1)، 2022، ص: 829.

² - لاشين كريمة محمد، إستراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (49)، العدد (02)، 2025، ص: 230.

³ - حسين هدى عبد الرحيم والعاني علاء عبد الموجود، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (105)، 2018، ص: 279.

- تكمن أهمية البراعة التنظيمية في أنها تمكن منظمات الأعمال من تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل بيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد والحاجة إلى تطوير القدرة السريعة للتحويل نحو الفرص الجديدة وفهم واضح لكيفية خلق في الأمد القصير.

خامسا: أهداف البراعة التنظيمية

يمكن حصر أهم أهداف البراعة التنظيمية في النقاط التالية كما يلي:¹

- تفعيل التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بغية تحقيق التمايز والاختلاف ما بين المهارات والخبرات والقدرات؛
- تحقيق تحسينات في المكونات الأساسية للمنظمة من خلال الاعتماد على المسر التقني الحالي والمستقبلي بهدف تحسين سوق المنتجات الحالية وتعزيز الابتكارات الاستكشافية والتقنية بغية الدخول في مجالات جديدة؛
- تعزيز حالات الابتكار لدى العاملين من خلال توجيهها نحو إدخال منتجات جديدة والتي كانت قد اعتبرت جديدة من الناحية التقنية وتقديمها للسوق، أو المنتجات القائمة حاليا والتي قد تم تحسينها وتعديلها من الناحية التقنية وتقديمها للسوق؛
- منع الجمود التنظيمي من خلال التركيز على جهود الجامعة لزيادة حجم الاستثمار في كل من الأنشطة الاستثمارية والأنشطة الاستغلالية لتحقيق الأهداف المنظمة.

المطلب الثاني: العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية

الرشاقة في اللغة هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد) أما في معجم (أكسفورد) وتعني (Agility) وهي القدرة على التحرك السريع والسهل، أما اصطلاحا أنها فهي نوع من أنواع المرونة وإنجاز الأعمال غير المخطط لها والأنشطة الجديدة استجابة لتحولات غير المتوقعة في طلبات السوق أو العملاء.²

أما الرشاقة التنظيمية فيعرفها معهد (Iacocca, 1991) باعتبارها "نظام تصنيعي يستعمل قدرات استثنائية داخلية تركز على تقنيات المنظمة من تكنولوجيا، وموارد بشرية، ومعلومات لتلبية احتياجات السوق

¹ - الأنصاري إبراهيم محمد صبري، القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، المجلد (18)، العدد (109)، الجزء (01)، 2021، ص: 296.

² - سارة عزيز العتيبي، دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية - دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (11)، 2022، ص: 30.

المتغيرة"¹، أما (Emmanuelle, 2009) فيعرفها بأنها "نظام يقوم على فلسفة الاقتصاد في الموارد كمرتكز رئيسي للعمليات الإنتاجية ولكن دون المساس بمستوى الجودة المطلوب"²، ويرى (Sherhty, 2002) بأن الرشاقة التنظيمية هي نظام مفتوح يتصف بالسرعة، المرونة، والتدفق، فتشير السرعة إلى أهمية الوقت والذي يعتبر مقياس شامل لنجاح المنظمة، وتعكس المرونة مرونة العمل إذ أن المنظمة تمتلك موارد قليلة للتكيف مع التغيرات في بيئتها (الداخلية والخارجية)، أما صفة التدفق فتشير إلى حركة الموارد المستمرة للحصول على منتجات ذات قيمة متزايدة والتخلص من الهدر الذي يمثل خسارة للمنظمة وضعف في عملها.³

ويعرف المصري (2016) الرشاقة التنظيمية بأنها "سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية وما قد يرافقها من مواقف متميزة ومفاجئة وغير متوقعة والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن"⁴، أما (Yusuf & Al, 1999) فيعرفها بأنها "التطبيق الناجح لقواعد المنافسة (السرعة، المرونة، الابتكار، والجودة) من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة من أجل تقديم خدمات ومنتجات تقود الزبون في بيئة سريعة التغير"⁵، كما يعرفها (Ardichvile & Al, 2003) بأنها "قدرة المنظمة على تنفيذ سلسلة من الإجراءات التي تمكنها من تقديم مجموعة من الابتكارات الجديدة في البيئة التي تعمل ضمنها"⁶، ويعرفها (Hill & Jones, 2009) بأنها "عملية إعادة ترتيب وإلغاء وحدات العمل والأسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متميزة"⁷، في حين يعرفها (King, 2015) بأنها "عملية إدارية إستباقية تشمل إدخال التقنيات والعمليات الجديدة وإعادة تدريب العاملين الحاليين أو استقطاب موظفين جدد حسب حاجة المنظمة".⁸

- ¹ - رمزي سليم أبو هلال، أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة، كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى، غزة - فلسطين، 2021، ص: 20.
- ² - رقية محمد أحمد كرتات، متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيفة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (6)، العدد (1)، 2019، ص: 39.
- ³ - محمد حسين علي حسين وبان عبد الأمير حسين الهاشمي، الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الإستراتيجي: دراسة حالة في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (119)، 2020، ص: 193.
- ⁴ - مروان المصري، إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (2)، 2016، ص: 270.
- ⁵ - إيداد محمود الرحيم ورفل سعيد أندراوس، تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية - دراسة حالة في شركة النعمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، 2017، ص: 110.
- ⁶ - حسين وليد حسين وآخرون، الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط - دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (120)، 2020، ص: 243.
- ⁷ - رنا ناصر صبر وآخرون، دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطني الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (59)، 2020، ص: 186.
- ⁸ - محمد حسين علي حسين وبان عبد الأمير حسين الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص: 193.

ويعرف (Nafei, 2016) الرشاقة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية مما يؤثر على تنمية المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغير"،¹ ويعرفها (Lu & Ramamurthy, 2011) بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات السريعة والقاسية وغير المؤكدة، والازدهار في بيئة تنافسية تتسم بالفرص المغيرة وغير المتوقعة باستمرار"،² أما (Prince, 2003) فيعرف الرشاقة التنظيمية بأنها "القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات المستفيدين بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع من حيث السعر والجودة والسمات والكمية وموعد التسليم"،³ في حين يعرفها العابدي (2012) بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلى تحقيقها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغير".⁴

كما يعرفها (Becker, 2007) بأنها "قدرة المنظمة على فهم الفرص البيئية والاستفادة منها من خلال التخطيط لإحداث تغييرات عمل إستراتيجية وتنفيذها بصورة سريعة وفعالة عند الحاجة إليها"،⁵ أما (Ebrahimpour & Al, 2012) فيعرفونها بأنها "قدرة ومرونة المنظمة للمحافظة على التحسين المستمر من خلال الاستجابة للتغييرات البيئية بسرعة"،⁶ وتعرف الرشاقة التنظيمية أيضا بأنها "قدرة المنظمات على تطوير وتعديل هيكلها التنظيمية وإستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة العمل المتغيرة للتكيف مع متطلباتها الجديدة، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة بكفاءة وتطوير مستوى الخدمات المقدمة"،⁷ وكذلك (Rasouli &

¹- Nafei. W, **Organizational Agility The Key To Improve Organizational Performance : A Case Study Among Home Appliance Factories In Iran**, International Business Research, Vol (9), No (3), 2016, P : 274.

²- خلود بنت أحمد الأنصاري، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية، مجلة الجامعة العراقية، العدد (51)، 2021، ص: 504.

³- مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (22)، العدد (4)، 2021، ص: 53.

⁴- العابدي علي رزاق جواد، الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية في القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (24)، 2012، ص: 156.

⁵- أحمد خضير أحمد وآخرون، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وأداء الأعمال، المجلد (5)، العدد (1 مكرر)، 2021، ص: 124.

⁶- Ebrahimpour & Al, **the Relationship Between Agility Capabilities and Organizational Performance: A Case Study Among Home Appliance Factories In Iran**, European Journal of Business and Management, Vol (4), No (17), 2012, P : 187.

⁷- سارة عبد الرحمن علي عبد الرحمن ومحمود إمام السيد، الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (22)، العدد (2)، 2022، ص: 275.

(Al, 2016) الذين يعرفون الرقابة التنظيمية بأنها "الاستجابة السريعة والناجحة للتغيرات البيئية"،¹ ويعرفها (Aurdan, 2011) بأنها "التدخلات التكتيكية وقت الحاجة بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ".²

ويرى (Sharifi & Zhang, 1999) بأن الرقابة التنظيمية هي "مفهوم يتضمن خاصيتين أساسيتين هما: الاستجابة للتغيير المتوقع أو غير المتوقع بالطرق المناسبة وفي الوقت المناسب واستغلال التغيرات والاستفادة منها كفرص"،³ كما عرفها (Zhang & Sharifi, 2000) بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة، وتسهيل التغلب على التهديدات وتمكينها من تحويل الفرص إلى مزايا في بيئة العمل"،⁴ أما (Singh & Al, 2013) فيعرفون الرقابة بأنها "مزيج من المرونة والرقابة والسرعة، وينظر إليها بشكل متزايد على أنها مصدر للميزة التنافسية في أسواق شديدة التنافس وسريعة التغيير".⁵

وبالنسبة للعلاقة بين البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية فقد توصلت عدة دراسات إلى وجود علاقة واضحة بين البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية، فقد أشار (Lee & Al, 2015) إلى أن البراعة التنظيمية تعزز الرقابة التنظيمية من خلال تعزيز البراعة التشغيلية، حيث أن استكشاف واستغلال الموارد ضروريان للمنظمات لتحسين الرقابة التنظيمية، وعلى وجه الخصوص للتعامل مع بيئة السوق المعقدة والديناميكية بشكل متزايد تحتاج المنظمات إلى استكشاف الموارد لتعديل العمليات وخلق فرص جديدة في السوق، كما توصلت دراسة (Zhen & Al, 2021) أن استكشاف واستغلال الموارد المتاحة مرتبطتين بشكل إيجابي بالرقابة التنظيمية، حيث أكدت هذه النتائج أن تحقيق الرقابة التنظيمية بشكل مرتفع يتطلب استكشاف موارد وممارسات جديدة واستغلال الموارد والممارسات الحالية، كما أكدت ذات الدراسة أن تحسين استغلال الموارد يؤدي إلى اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة وفعالة، كما تعمل على تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات السريعة وتناقضات السوق المحتملة، وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المفهومين، وبالتالي فإن البراعة التنظيمية تسهم بشكل كبير في تعزيز الرقابة التنظيمية في المنظمة.⁶

¹- Rasouli. E & Al, **Studying the Relationship Between Organizational Intelligence And Organizational Agility of Employee of Payaue**, International Journal of Leadership, 2016, P : 427.

²- محمد أنور رشدي هنية، **مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2016، ص: 10.

³-Sharifi. H & Zhang. Z, **A methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations : An Introduction**, International Journal of Production Economics, Vol (62), No (1 – 2), 1999, P : 10.

⁴- Zhang. Z & Sharifi. H, **A Methodology for Achieving Agility In Manufacturing Organizations**, International Journal of Operations And Production Management, Vol (20), No (4), 2001, P: 496.

⁵- Singh. J & Al, **Organizational Agility : What Is, What It Is Not, And Why It Matters**, In Academy of Management Proceedings, Vol (1), No (1), 2013, P : 12.

⁶- نسرين صالح محمد صلاح الدين، **أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات**، مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية، المجلد (32)، العدد (2)، 2022، ص: 45 - 46.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن العديد من الدراسات والبحوث وضحت العلاقة الوثيقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، فأغلب الدراسات وضحت أن البراعة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية مثل دراسة (المحاسنة 2017)، ودراسة (أبو حطب 2021)، ودراسة (Zhen & Al, 2021)، بينما وضحت دراسات أخرى أن الرشاقة التنظيمية هي التي تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية مثل دراسة (مقاط 2020)، ودراسة (فريجات 2019)، ودراسة (Azar & Al, 2020)

المطلب: أبعاد البراعة التنظيمية وأنواعها

يوجد تداخل كبير بين أبعاد البراعة التنظيمية وأنواع البراعة التنظيمية، لذلك سيتم في هذا المطلب تناول أبعاد البراعة التنظيمية حسب ما جاءت به الدراسات ومن ثم سيتم التطرق لأنواع البراعة التنظيمية.

أولاً: أبعاد البراعة التنظيمية

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: بعد الاستغلال وبعد الاستكشاف وبعد الهيكل التنظيمي المرن، من خلال الاستناد إلى الدراسات والأدبيات السابقة ومنها دراسة (عكاشة، 2001 ؛ Simsek, 2009 ؛ Tempelear, 2010 ؛ صويص وعابدين، 2018 ؛ شملخ، 2019 ؛ العبيدي، 2020 ؛ شعيب والنجار، 2020 ؛ مقاط، 2020 ؛ أبو زيد، 2021 ؛ شوشة وعبد الفتاح، 2021)

1. براعة الاستغلال (الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة)

يقصد بالاستغلال استثمار الإمكانيات الحالية للمنظمة والعمل على تنميتها، بالإضافة إلى تلبية حاجات العملاء الحاليين والسعي إلى تحسين الخدمات والعمليات القائمة، كما يحتاج الاستغلال إلى قدرات فردية وبيئة تنظيمية داعمة تتلاءم مع البيئة الداخلية والعمل على تطوير المعارف الحالية والقدرات والعمليات.¹

كما يعرف كذلك على أنه "عملية التركيز الاستراتيجي على احتياجات السوق الحالي والزبائن الحاليين، حيث يصف (March) الاستغلال بكونه عملية "التحسين، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التنفيذ"، والتي تتطلب التنسيق الفعال بين الأعضاء وضمان الانسجام بين المعارف الفردية والجماعية".²

وحسب (Bai & Ren, 2016) فإن الاستغلال يتمثل في قدرة المنظمة والعاملين فيها على تحقيق الاستفادة الأمثل لمواردها المتاحة، والسعي لتطوير أنشطتها المتنوعة لإيجاد قيمة في المدى القريب، ثم يتم

¹ - بيسوني مروة جمعة عبد الغني، الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنوُّؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (19)، العدد (19)، الجزء (01)، 2020، ص: 719.

² - عليلي ميلود وآخرون، أثر البراعة التنظيمية على ابتكار المنتجات الخضراء: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد (08)، العدد (02)، 2024، ص: 246.

التركيز على تلبية رغبات واحتياجات العملاء الموجودين في الأسواق حالياً ويكون ذلك من خلال العمل على توسيع المعارف والمنتجات الحالية وزيادة كفاءة القنوات الخاصة بتوزيع المنتجات المتوفرة.¹

ويمارس الاستغلال من خلال التغير المستمر والتمكن من المواقع المثلى، وتحقيق الكفاءة القصوى (Pai, 2007)، إذ تلجأ المنظمة للتطوير أنشطتها وأعمالها بهدف مواصلة خلق القيمة على المدى القريب، وأكد (Miles & Darroch, 2006) أن هناك فرصاً لا ترتبط بإستراتيجية المنظمة الحالية، ويعتبر أمر ضروري تقييم هذه الفرص خارج إطار الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.²

ويتجلى الاستغلال في عدة جوانب تنظيمية من بينها:³

- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الهدر في الموارد، وتبسيط الإجراءات، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات؛
 - تعظيم العوائد من القدرات الحالية كالاستثمار في المعرفة التنظيمية المكتسبة وتحسين استخدام التكنولوجيا أو رأس المال البشري؛
 - إعادة استخدام المهارات والخبرات السابقة في تطوير منتجات وخدمات مشابهة أو توسيع الأسواق القائمة؛
- يعد الاستغلال من الناحية الاستراتيجية عنصراً مهماً لتحقيق الاستقرار والنمو الحالي، إلا أنه قد يسبب جموداً تنظيمياً إذا لم يوازن ببعد الاستكشاف المعزز الابتكار والتجديد.

2. براعة الاستكشاف (استكشاف الفرص الجديدة)

يقصد بالاستكشاف البحث والتجريب والسعي اتجاه المعرفة الجديدة والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية، كما تعنى قدرة المنظمة على البحث عن فرص جديدة والتنبؤ بالإحداث المستقبلية، ومن ثم التركيز على تلبية حاجات ورغبات الأطراف المستفيدين من الخدمات الجديدة،⁴ كما يشير الاستكشاف إلى مجموعة من الممارسات التي تتسم بالبحث والاكتشاف والتجريب والمخاطرة والابتكار، ويركز على الأنشطة التي تهدف إلى دخول أسواق جديدة أو تحسين الكفاءة داخل الأسواق الحالية، فهو يعد عملية استثمار فعال

¹ - أمجاد رجا الله المحمادي وسوزان محمد القرشي، دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (06)، العدد (14)، 2022، ص: 07.

² - العودة أنهار محمد، البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في منطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد (20)، 2020، ص: 562.

³ - سري عبد علي محمد إبراهيم، وآخرون، دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين العاملين في كليات جامعة الإسراء الأهلية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (EASJ)، المجلد (04)، العدد (03)، 2025، ص: 244 - 245.

⁴ - بيسيوني مروة جمعة عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص: 719.

للموارد والبحث عن بدائل جديدة من شأنها أن تدر عوائد غير مؤكدة، كما تتسم هذه العملية بالمرونة مما يجعل المنظمة قادرة على التكيف مع التركيب أو البنية الجديدة التي قد تكتشف في المستقبل.¹

وقد عرف (March,1991) الاستكشاف بأنه عمليات البحث عن المعرفة والفرص الجديدة، حيث يشير الاستكشاف إلى عمليات البحث عن معارف وحلول مبتكرة من خلال العمل على تطوير رؤى جديدة لتوسيع القاعدة المعرفية للمنظمة، لإيجاد مرونة عن طريق مدخل منفتح على التعلم من خلال التجربة والمباشرة في تطبيق الإبداعات ذات المخاطرة العالية، وترتبط بتقديم منتجات جديدة ما يعزز من التنافسية وامتلاك القدرة على التنبؤ بحاجات السوق أو البحث عن أسواق جديدة.²

بينما عرفه (Diaye,2002) بأنه الخطة التي تسعى إلى تقديم منتجات جديدة في السوق، ويرى (العبيدي، 2005) أنه عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج قائم أو تطوير تصميم حديث لعملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية قائمة وذلك تماشياً مع رغبات العملاء وحاجاتهم، فضلاً عن جذب عملاء جدد والتكيف مع متطلبات السوق الحديثة مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ويؤدي إلى استمراريتها وتطورها، وعليه فإن الإبداع المعاصر لا يقتصر على الشكل المادي لمنتج معين، وإنما يمتد ليشمل إيجاد وسائل وطرق جديدة لتقديم المنتجات والخدمات للعملاء بطرق مبتكرة لم تكن متوقعة من قبل، وحدد (Danneels,2002) بأن عملية الاستكشاف تفتح آفاق الإبداع أمام المنظمات، سواء في تطوير منتجات جديدة أو في ابتكار طرق عرضها، فيساهم في تنمية موارد وقدرات وجدارات جديدة، إذ أن المنظمات التي تتبنى براعة الاستكشاف تتسم بدرجة عالية من المرونة، من خلال تبني منهج تعاوني قائم على التعلم والتطبيق بهدف تحديد والاستثمار في المشاريع المحاطة بالمخاطر المالية³. لذلك ينظر إلى الاستكشاف على أنه يمثل السعي خلف اكتساب المعارف الجديدة والاستعداد للتعامل مع متغيرات البيئة.⁴

ومن منظور استراتيجي يمثل الاستكشاف عنصراً ضرورياً لضمان استدامة المنظمة على المدى الطويل، إذ يمكنها من التكيف مع البيئات الديناميكية واغتنام الفرص، غير أن الإفراط في التركيز عليه دون تحقيق توازن مع "الاستغلال" قد يؤدي إلى تراجع في الكفاءة وتشتت في التوجهات الاستراتيجية، ويشير (March) الذي يعد من أبرز الباحثين في هذا المجال إلى ضرورة التوازن بين الاستغلال والاستكشاف

¹ - عليي ميلود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

² - النعاس نعيمة حسين صالح وآخرون، دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي: دراسة ميدانية على المصارف الليبية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد (06)، العدد (01)، 2023، ص: 373.

³ - أنهار محمد العوده، مرجع سبق ذكره، ص: 561.

⁴ - سامية محمد محمد جابوش، البراعة التنظيمية مدخل لتحقيق التميز الإداري لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية

للطفولة المبكرة ببورسعيد، المجلد (37)، العدد (02)، 2025، ص: 712

باعتباره أساساً للبراعة التنظيمية، ويرى أن استمرارية المنظمة ونجاحها على المدى الطويل يرتبط بقدرتها على الاستثمار الكافي في الاستغلال لضمان البقاء الحالي، وفي الاستكشاف لضمان البقاء المستقبلي.¹ وتتجلى ممارسات الاستكشاف في عدة مظاهر منها:²

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

3. هيكل تنظيمي مرن (المرونة في الهيكل التنظيمي)

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"،³ ويحتوي الهيكل التنظيمي على ثلاثة أجزاء أساسية تتمثل في التعقيد والرسمية، والمركزية،⁴ في حين يستلزم مبدأ المرونة قدرة الهياكل التنظيمية المصممة على استيعاب التعديلات المستمرة والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية بما يضمن فعالية البناء التنظيمي.⁵

وأضاف الباشقالي والداود (2015) بعداً ثالثاً للبراعة التنظيمية معتبرين أن إعادة التشكيل تمثل مفتاح النمو، إذ تتجسد في القدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية وإعادة تشكيلها بما يتوافق مع تغيرات السوق والتقنيات. فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، الأصول، والهياكل، بالإضافة إلى وظيفة المورد البشرية، تعد ميزة إستراتيجية تعزز فعالية إعادة التشكيل التنظيمي. وهي عملية تتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية، كما أشار (Templar, 2010) إلى أن الهيكل التنظيمي المرن يساعد المنظمات البارعة على إدارة الطلبات المتناقضة والمتعددة، وفي المقابل يرى (Simsek & Al, 2009) أن وجود وحدة مستقلة لكل من الحوافز وفرق العمل، الثقافة، أنظمة التحكم، الهيكل، وفي الوقت نفسه الحفاظ على تواصل تنظيمي فعال بينها، يساهم بشكل كبير في تحقيق البراعة.⁶

¹ - عليي ميلود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

² - سري عبد علي محمد إبراهيم وخالدية مصطفى عطا عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

³ - القريوني محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 3، عمان - الأردن، 2008، ص: 50.

⁴ - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 3، عمان - الأردن، 2008.

⁵ - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان - الأردن، 2010، ص: 57.

⁶ - السباعنة جواد تيسير حسن، تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، رسالة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2021، ص: 30-31.

وتشير دراسة (Ferda & Al, 2010) إلى أن تطبيق البراعة التنظيمية يركز على توفير هيكل تنظيمي ملائم يدعم التنفيذ الفعال لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، إلى جانب اعتماد تسلسل إداري يساعد في تسريع عملية تنفيذ الأوامر في المنظمة، كما تتباين أدوار المشاركين وفقا لمستويات خبراتهم وتدريبهم، ويرتبط نجاح تطبيق البراعة التنظيمية بوجود نظام اتصال تنظيمي فعال، يعمل على تحقيق التكامل بين مختلف مكونات المنظمة من خلال تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، ودعم التواصل بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وهو ما يستلزم تحديدا واضحا لخطوط السلطة والمسؤولية وتوفير قنوات اتصال سريعة ومرنة؛

كما تؤكد دراسات (Simper. H , Semi. J . C, 2020) ; (Rakish. S, Burkina. A, 2020) (2019) أن تحقيق النمو في المنظمات يتطلب إعادة تصميم وتكييف الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع تطور التقنيات الحديثة المتسارعة والتغيرات في بيئة السوق، مع ضرورة توفير الإمكانيات المالية والبشرية ذات الكفاءة العالية والقدرات الإبداعية للقيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة مع توجهاتها الاستراتيجية العامة،¹ وذلك من خلال تطوير آليات تنظيمية وهيكلية تتلاءم مع متطلبات البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمة مما يساهم في تحقيق التوافق التنظيمي، وتعزيز قدرتها على التكيف.²

ثانيا: أنواع البراعة التنظيمية

لتحقيق الريادة المستدامة، يتعين على المنظمات التي تتبنى البراعة التنظيمية تحقيق توازن بين متطلبات الحاضر وتطلعات المستقبل، وذلك من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات متكاملة، ويمكن تصنيف البراعة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1. البراعة المتتابعة (المتسلسلة) (Sequential Ambidexterity)

تشير البراعة المتتابعة إلى قدرة المنظمة على إعادة تهيئة هياكلها واستراتيجياتها بشكل دوري استجابة للظروف البيئية المتغيرة، مما يخلق حالة من التوازن بين استكشاف واستغلال الفرص البيئية، وتطور المنظمات في عملية التكيف لهياكلها والعمليات الخاصة بها من خلال إحداث تغييرات تدريجية ليتلاءم ذلك مع متغيرات السوق والتطورات المحيطة، وهنا تبرز نظرية التوازن بين المنظمة وبيئتها وضرورة التوازن ما بين هياكلها التنظيمية وعمليات إعادة تصميمها من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى، وذلك

¹ - أحمد عزمي زكي عبد العزيز، أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (03)، العدد (01)، 2022، ص: 834.

² - محمد إبراهيم كامل صويص وإبراهيم عبد سليم عابدين، دور نظم دكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العامة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (27)، العدد (01)، 2019، ص: 185.

عبر تسلسل زمني يعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، وكلما تمكنت المنظمة من الاستجابة الفعالة لهذه التحولات بمرور الزمن، زادت فرصها في تحقيق الميزة التنافسية المناسبة لها، ويظهر هذا النمط بوضوح في المنظمات خاصة الصغيرة منها، لاسيما الالكترونية، حيث يتطلب نشاطها درجة عالية من المرونة لمواكبة التغيرات التكنولوجية والمتغيرات التي تطرأ على المنتجات، وهنا أشار الباحثون إلى مجموعة من المرتكزات الأساسية وأبرزها:¹

- إمكانية التحول من الهياكل التنظيمية الرسمية إلى هياكل غير رسمية وأكثر مرونة؛
- إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية؛
- يمكن أن تكون التغيرات المتسلسلة في الهيكل التنظيمي عن طريق تعزيز اللامركزية المؤقتة استجابة للظروف البيئية المتغيرة.

وتساهم هذه الآليات في اكتشاف واستثمار الفرص البيئية المتاحة التي يمكن أن تستغلها المنظمة مما يعزز من مستوى براعتها التنظيمية، وهذا النوع من البراعة يتحقق على مدى فترات زمنية طويلة وبشكل تراكمي، وتعد من الآثار الايجابية لنمو المنظمات وتطورها وأكثر المنظمات التي تتأثر بهذه البراعة هي المنظمات الخدمية.

2. البراعة الهيكلية (الآنية): (Structural ambidexterity)

ترجع جذور مفهوم البراعة الهيكلية إلى (دونكان 1976) حيث أشار إلى أن المنظمات يمكنها تحقيق التوازن بين أنشطة استغلال والاستكشاف من خلال الفصل الهيكلي بين الوحدات التنظيمية بحيث تكون بعض الوحدات مسؤولة عن أنشطة الاستغلال، في حين تختص وحدات أخرى بأنشطة الاستكشاف (لتسهيل الإنتاج الشامل من جهة، وتحقيق الابتكار الجذري من جهة أخرى)، وتعرف البراعة الهيكلية بأنها "وجود وحدات تنظيمية متميزة داخل المنظمة، يتخصص كل منها في الاستغلال أو الاستكشاف، لتحقيق كلتا المقدرتين في آن واحد على مستوى المنظمة، وعادة ما تتسم وحدات "الاستغلال" بدرجة أعلى مركزية وحجم أكبر، بينما تتميز وحدات الاستكشاف بصغر حجمها واعتمادها على اللامركزية، أي تتضمن البراعة الهيكلية التعامل مع الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد، وهو ما يكتسب أهمية خاصة في البيئات سريعة التغير؛ ولأن المنظمات تواجه تحديات متعددة عليها التعامل معها كالتطورات التكنولوجية ودخول أسواق جديدة، الأمر الذي يصعب معه الجمع بين هذه الأنشطة ضمن وحدة تنظيمية واحدة، ومن ثم تقوم البراعة

¹ - الطائي يوسف حبيب وآخرون، التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات الباهرة: بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (03)، 2016، ص ص: 13 - 14.

الهيكلية على تحقيق التوازن بين استثمار الفرص الحالية وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة، من خلال إحداث الفصل الهيكلي بين الوحدات التنظيمية فتتولى بعض الوحدات الدور الريادي في الابتكار، بينما تركز وحدات أخرى على تحقيق الجودة في الخدمات الحالية وتنفيذ الابتكارات الناتجة عن الوحدات الاستكشافية بهدف الجمع بين هذين النشاطين في وقت واحد، ويتم التنسيق بين الوحدات المختلفة من خلال القيادة لمحاولة الاستفادة المتبادلة من إمكانات ومعارف الوحدات بما يخدم رؤية المنظمة ككل.¹

وفي هذا الإطار أكد (O'Reilly & Tushman, 2013) أن البراعة الهيكلية تعبر عن قدرة المنظمة على معالجة الاستغلال والاستكشاف في الوقت ذاته من خلال تبني هياكل تنظيمية مزدوجة مثل إنشاء وحدات أو فرق عمل متخصصة، أو من خلال هياكل تنظيمية مشتركة كالدخول في تحالفات إستراتيجية أو عمليات الاستحواذ،² ويتطلب تطبيق هذا النوع من البراعة اهتماما خاصا بإدارة الموارد البشرية، من خلال توظيف الأفراد ذوي المهارات والسلوكيات المتنوعة لتناسب مع طبيعة كل وحدة تنظيمية. أما بالنسبة للإدارات ذات التركيز الاستكشافي، فإنها تحتاج إلى موظفين يتمتعون بالمرونة العالية وبارعي الأداء يشعرون بالاستقرار ويركزون على تقديم خدمة دائمة لتلك الأقسام النشطة بشكل استغلالي، وعلى الرغم من أهمية البراعة الهيكلية، إلا أنها غالبا ما تستخدم كخيار استراتيجي مؤقت في ظروف محددة.³

4. البراعة السياقية (Contextual Ambidexterity)

ظهر مصطلح البراعة السياقية على يد (Birkinshaw. J & Gibson. C, 2004) وتقوم فكرتها على إسناد المسؤولية للأفراد والجماعات الذين يعملون في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لتحديد الفرص الخارجية ومواءمتها مع الحلول الداخلية المتاحة، أي الموازنة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، ويرى كل من (Birkinshaw & Gibson) أن السياق التنظيمي يعد أكثر أهمية من الهيكل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية، إذ يتكون من مجموعة من الأنظمة والعمليات والقيم والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ومن ثم تتحقق البراعة التنظيمية من خلال الوسائل السلوكية والاجتماعية.⁴

وتعرف البراعة السياقية بأنها القدرة السلوكية للمنظمة على تحقيق التوافق والتكيف في وقت واحد، عبر التكامل بين الوحدات التنظيمية بالكامل داخل المنظمة ويظهر ذلك في مستوى المنظمة ككل، ويؤكد هذا المدخل على أهمية بناء سياق تنظيمي يتسم بالمرونة والدعم والانضباط، وأن أفضل طريقة لتحقيق البراعة

¹ - محروس رانيا حسن وآخرون، تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (39)، العدد (39)، 2023، ص: 30.

² - سري عبد علي محمد إبراهيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

³ - عكاشة رمزي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

⁴ - محروس رانيا حسن، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 31-32.

هي بناء وحدة الأعمال التي تشجع الأفراد على اتخاذ قراراتهم الخاصة فيما يتعلق بتقسيم وقتهم وجهدهم بين مطالب الاستغلال والاستكشاف بالمنظمة، ويعد هذا النمط من البراعة الأكثر استدامة نظرا لدوره في تعزيز التكيف بين مختلف وحدات العمل داخل المنظمة،¹ ويشير (O'Reilly & Tushman, 2013) إلى أن البراعة السياقية تعكس قدرة جميع الأفراد داخل المنظمة على التفكير والعمل بمرونة، وتخصيص قدراتهم وأوقاتهم بما يحقق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف.²

وتتميز البراعة السياقية عن كل من البراعة المتتابعة والهيكلية في عدة جوانب من أبرزها:³

- تركيزها على دور الأفراد بدلا من الوحدات التنظيمية والقدرة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف؛
- التحقق البراعة من خلال توافق الأفراد على قدرتهم في التكيف مع متطلبات العمل المختلفة؛
- الاعتماد على الأنظمة والعمليات التنظيمية التي تمكن الأفراد من إمكانية قدرتهم على التكيف وتحقيق التوازن بفعالية.

كما يمكن النظر إلى البراعة السياقية باعتبارها انعكاسا لثقافة تنظيمية تدعم كلا من المرونة والتحكم داخل الوحدة الواحدة في العمل وتملك القدرة على المواءمة والتكيف، وتتجسد ممارسات التكيف في تبني سلوكيات على سبيل المثال: تحمل المخاطر، وسرعة اكتشاف الفرص والابتكار وهو ما يرتبط مع تحقيق أداء متميز في البيئات الديناميكية.

المطلب الرابع: مداخل ومرتكزات البراعة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب التطرق لأهم المداخل التي تناولت البراعة التنظيمية، ومن ثم سيتم دراسة أهم مرتكزات البراعة التنظيمية المتمثلة في متطلبات وشروط وإجراءات البراعة التنظيمية.

أولا: مداخل البراعة التنظيمية

رغم تعدد مؤشرات قياس البراعة التنظيمية وأبعادها، إلا أن دراستها عرفت تباينا في وجهات نظر الباحثين، حيث برزت ثلاثة مداخل رئيسية تناولت هذا المفهوم التنظيمي من زوايا مختلفة وهي:

❖ **مدخل البراعة الهيكلية (Structural Ambidexterity):** يقوم هذا المدخل إلى طبيعة العلاقات بين الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة، إضافة إلى سلطة اتخاذ القرار تكون من أعلى قمة

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص: 31-32.

² - سري عبد علي محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

³ - الطائي يوسف حجيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

بالمؤسسة إلى أعضائها، فكل وحدة تنظيمية فرعية متخصصة تهتم بتطوير وإجراءات عملها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية، وتتحقق البراعة الهيكلية في المؤسسة من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المؤسسة لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف.¹

❖ **مدخل البراعة السياقية (Contextual Ambidexterity):** هو مجمل العمليات والأنظمة ذات الخاصية التشجيعية للوحدات التنظيمية والأفراد العاملين بهذه الوحدات لتأدية مهامهم المتباينة على أكمل وجه وبشكل متزامن، إذ أن هذا المدخل يرتبط بالأفراد العاملين داخل وحدات المنظمة أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يعبر هذا المدخل عن القدرة السلوكية في وقت واحد لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة الأعمال بالكامل بدلا من خلق الترتيبات الهيكلية المزدوجة.²

❖ **مدخل براعة القيادة (Leadership Ambidexterity):** يشير هذا المدخل على أن القادة وكبار المدراء التنفيذيين يؤدون دورا هاما في تعزيز البراعة، فهذا المدخل يركز على سلوكيات القائد في تطوير السياق العام وطبيعة العمل والمرونة في التعامل مع الظروف والمستجدات الطارئة بإبداع.³

ثانيا: متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية

توجد عدة متطلبات لتحقيق البراعة التنظيمية من بينها:⁴

- وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بتخصيص المسؤوليات والوظائف والعمليات؛
 - إنشاء بنية تنظيمية مناسبة تشمل الأنماط والعمليات والثقافات التي تحافظ على الوضع الراهن؛
 - وضع التشريعات والأنظمة المناسبة التي تسمح بدخول وتحقيق أي تغيير؛
 - توفر مجموعة من القادة القادرين على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية؛
 - وجود آليات وقواعد معينة تسمح بالتطوير ومتابعة كل الأنظمة والعمليات التي تحقق الأداء المتوازن؛
 - التوعية الشاملة والرؤية للعاملين للتعامل من المعطيات والأسس الجديدة؛
- بالإضافة إلى ضرورة توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار والتوازن بين ممارسات الاستغلال والاستكشاف، وفتح قنوات اتصال عديدة بمؤسسات المجتمع لتبادل الآراء والأفكار والتعامل معها بجدية.⁵

¹ - الجازرة أسماء علي محمود، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدي المديرين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص: 21.

² - نفس المرجع السابق، ص: 22.

³ - هناء محمد جلال جمال الدين، السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (03)، العدد (41)، 2024، ص: 76.

⁴ - الأنصاري إبراهيم محمد صبري، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

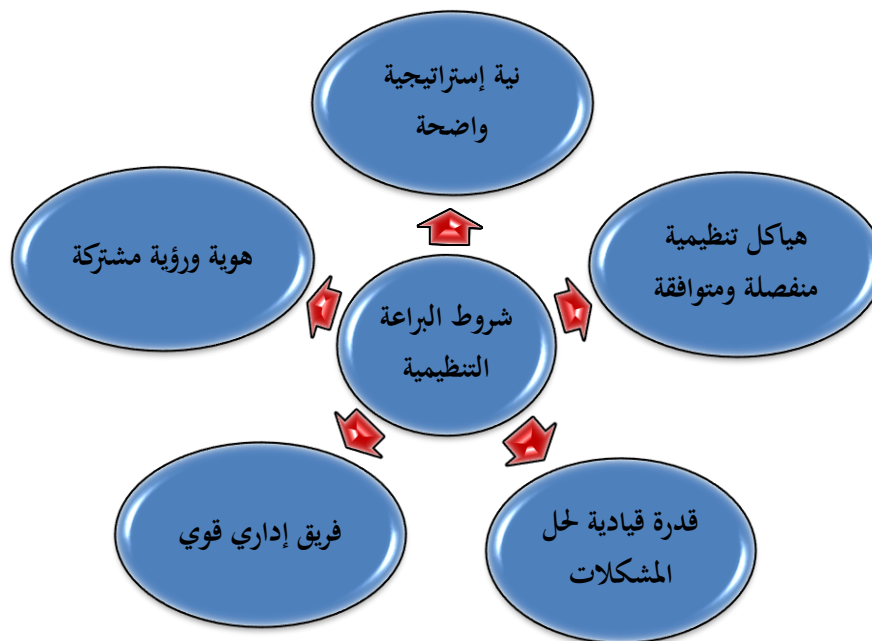
⁵ - لاشين كريمة محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

ثلاثاً: شروط البراعة التنظيمية

اقترح (O'Reilly & Tushman) عام 2011 خمس شروط للبراعة التنظيمية وهي:¹

- وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فوري أهمية كلا من الاستكشاف والاستثمار؛
- معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية؛
- امتلاك الفريق الأقدم لوحدة إستراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على العمل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية؛
- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا لتحمل وحل التوترات؛
- التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من كل الموجودات التنظيمية.

الشكل رقم (1 - 2): شروط البراعة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: إسراء طارق حسين وشيماء محمد صالح، البراعة التنظيمية مدخل لتعزيز التألق التنظيمي-دراسة تطبيقية في مجموعة مدارس الأوائل الأهلية، مجلة للعلوم الإدارية والعلوم الإنسانية، المجلد

(5)، العدد (1)، 2025، ص: 174

¹ - بوقابة وردية، دور نظم نكاه الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ورقلة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08)، العدد (01)، 2021، ص: 255.

رابعاً: إجراءات البراعة التنظيمية

تتمثل إجراءات البراعة التنظيمية فيما يلي:¹

- خلق ثقافة قائمة على المخاطرة والمبادرة لاقتناص الفرص والعمل على استغلالها، وتوظيف ممارساتها للبراعة التنظيمية بطريقة فعالة؛
- تصميم وحدات خاصة بأنشطة الاستكشاف من خلال عملية منسقة تقوم على التنوع والابتكار؛
- توفير الموارد اللازمة لدعم التغيير ومراعاة رؤية المؤسسة ورسالتها وتشجيع الابتكار؛
- وضع نظام عمل واضح يساعد العاملين على استكشاف واستغلال الفرص لتعزيز الكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- العمل على استقطاب المهارات والكفاءات العالية، وتشجيع العاملين وتطوير أفكارهم في أساليب العمل؛
- تطوير الهيكل التنظيمي لتنماشى مع متطلبات السوق؛
- تحقيق التوازن بين الاستغلال والتزامن من خلال رؤية مشتركة وشراكات إستراتيجية؛
- توفير برامج تدريبية لإلهام العاملين بمفاهيم البراعة التنظيمية لتشجيعهم على تبني سلوكيات الأداء وتعزيز الإبداع؛
- تصميم آليات مناسبة للاستجابة المستمرة لتغيرات البيئة المحيطة، وتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف الفرص وتقديم تغذية راجعة لتقييم الأداء.

المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول النجاح الإستراتيجي

يعد النجاح التنظيمي من المفاهيم حديثة الاستخدام نسبياً في عالم الأعمال، يستخدم لوصف العناصر الإيجابية اللازمة لغرض تحقيق نجاح رسالة المنظمة وغايتها، وينبغي أن تستخدمه المنظمة كوسيلة لدعم المقدرات المهمة لنجاحها وذلك من خلال القيادة والإدارة الناجحة التي تتفهم جيداً أهداف المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتوقع الأحداث ومواجهة الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة للتنافس بما يخدم أغراض المنظمة، وإيصال الرؤية والغرض والغايات الممكنة لإنجاز الأهداف، لذلك سيتم في هذا المطلب التطرق لمفهوم النجاح الإستراتيجي، ومن ثم سيتم التطرق إلى أبعاد ومؤشرات ونماذج النجاح الإستراتيجي، وفي الأخير سيتم تناول متطلبات وعوامل تحقيق النجاح الإستراتيجي.

¹ - الأنصاري إبراهيم محمد صبري، مرجع سبق ذكره، ص: 350.

المطلب الأول: مفهوم النجاح الاستراتيجي

لم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بشكل عفوي أو بوصفه طرحاً نظرياً مجرداً، بل جاء استجابة لمعطيات الواقع العملي، في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع مع ندرة الموارد وتسارع التطورات التكنولوجية، فضلاً عن الأزمات العالمية التي أثرت على أداء المنظمات، وقد أسهمت هذه العوامل في بروز الحاجة إلى تبني مفهوم أوسع من الكفاءة والفاعلية التقليدية نحو إطار أوسع يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد طويلة الأجل ويقلل من احتمالات الفشل الاستراتيجي، وأصبح من الضروري تبني مقاييس وأدوات تمكن المنظمات من التعامل بفعالية مع التهديدات الخارجية وتدعم قدرتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي وضمان الاستمرارية.¹

أولاً: تعريف النجاح الاستراتيجي

لم يظهر مفهوم النجاح الإستراتيجي بصورة فلسفية أو نظرية عفوية، بل كانت الجذور التاريخية لظهوره من أرض الواقع، ودوره في مساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار في العمل، لذلك فهو مفهوم تطبيقي أكثر من كونه مفهوم فلسفي، ومن هنا تبرز الصعوبة في تحديد مفهوم دقيق خاص به، وقد تم تقديم مجموعة من المداخل التي من الممكن اعتمادها في تعريف النجاح الإستراتيجي، منها مدخل الكفاءة الذي يؤكد أهمية استغلال الموارد واستثمارها، ومدخل الفاعلية الذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف، والمدخل الأفقي الذي يوضح كيفية الموازنة بين البيئتين الداخلية والخارجية، والمدخل العمودي الذي يناقش كيفية البقاء والاستقرار في العمل، كما تم تعريفه بالتركيز على الدور الذي تمارسه القيادة في المنظمات في إدارة أئمن مواردها الفكرية، وعرف أيضاً بالتركيز على طبيعة العلاقة بين المنظمة وكافة الأطراف ذات العلاقة.²

يعرف (Almawadyeh & Albashabheh, 2022) النجاح الاستراتيجي بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية المتفق عليها في رسالتها، ومن خلال ترجمة رؤيتها المصاغة مسبقاً إلى ممارسات عملية عبر الوظائف الإدارية الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتنسيق والرقابة، إلى جانب عمليات التقييم والتطوير المناسبين"،³ أما (Drinkowski, 2000) فيعرفه بأنه "قدرة المنظمة على استثمار وتوظيف المعرفة من خلال نقلها وتعلمها وتطبيقها"،⁴ فيبقى نجاح المؤسسات مرهون بمدى قدرتها على البقاء

¹ بروكي عبد الرحمان ومخلوفي عبد السلام، الاستثمار في رأس المال الفكري كخيار لتحقيق أسباب النجاح الاستراتيجي في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسات الصحية في ولاية بشار، مجلة الاستثمار في رأس المال الفكري، المجلد (05)، العدد (01)، 2017، ص: 300.

² حسين وليد حسين، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال - دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة المنصور، العدد (34)، 2020، ص: 9.

³ - Khaled Khalaf Alafi, The Impact of ESG on Strategic Success in Jordanian Islamic Banks, International Review of Management and Marketing, Vol (13), No (01), 2023, P:4.

⁴ عمرو مصطفى محمد حسين، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (42)، العدد (04)، 2019، ص: 673.

والنمو على المدى الطويل والتكيف مع تقلبات بيئتها الخارجية من خلال الاهتمام بجملته من الأبعاد المتعلقة برأس مالها الفكري والمناخ التنظيمي الذي يشغله.¹

كما ينظر للنجاح الاستراتيجي على أنه "سعي المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال توليد المعرفة وتبادلها وتطبيقها عبر مختلف المستويات الإدارية، بما يسهم في تطوير منتجات وخدمات ذات ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والتكيف والنمو المستدام"،² وفي ذات السياق يرى (التميمي والخشالي، 2015) بأن "النجاح الاستراتيجي يتمثل في سعي المنظمة إلى بناء قدرات تنظيمية وجدارات أساسية تمكنها من التنسيق العالي لاستخدام ما هو متاح لها من موارد بكفاءة وفعالية مما يحقق نتائج متميزة تتفوق بها على المنافسين".³

كما عرفه (Al-Rikabi, 2004) بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق البقاء والتكيف والنمو فإطار الأهداف التي تسعى إلى بلوغها"، وهو ما يتشابه مع تعريفات أخرى ترى أن النجاح الاستراتيجي يتمثل في قدرة المنظمة على الاستمرارية والتعلم والتكيف مع متغيرات البيئة"،⁴ بينما أشار (Kenny, 2001) بأن النجاح الاستراتيجي للمنظمات هو قدرتها على مواجهة الفشل من خلال تعزيز قدرتها التنظيمية الداخلية وبناء علاقات فعالة مع جميع أصحاب المصلحة مثل: موظفين، ملاك، عملاء، وغيرهم"،⁵ ومنه تستطيع المنظمة خلق قيمة لمساهميها داخل المنظمة وخارجها.⁶

كما عرف النجاح الإستراتيجي على أنه "مجموعة أسباب تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة وزيادة العوائد إضافة قمة عليا إلى الأعمال، عبر اعتماد إستراتيجية واضحة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، ومواهب العاملين وقيادة فعالة وابتكارات مستمر وصفقات متكررة"،⁷ ويرى كل من (Meibodi & Monavvarian, 2010) أن النجاح الاستراتيجي يشمل كافة الأنشطة التي تمكن المنظمة من تحقيق من رسالتها ورؤيتها وأهدافها بكفاءة وفعالية، مع التأكيد على أن تحقيقه يعد مسؤولية مشتركة أي لجميع المديرين

¹ - فريتح سفيان ودحماني عزيز، أثر رأس المال الفكري في تعزيز النجاح الاستراتيجي : دراسة تطبيقية في مؤسسة كندور بيرج بوعريش، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال (JEJE)، المجلد (07)، العدد (01)، 2024، ص: 79 .

² - سعداوي فيصل ودحماني عزيز، أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي :دراسة حالة مؤسسة موبيليس "بشار"، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (22) ، العدد (02)، 2023، ص: 51.

³ - المريم حمد راشد والباشيشة سامر عبد المجيد، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (20)، العدد (01)، 2020، ص: 6.

⁴ - الجبلي أصيل محمد صالح وآخرون، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة حالة شركة هاسكو التجارية لتوزيع المواد الغذائية، مشروع مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس، تخصص ادارة أعمال دولية، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الإماراتية الدولية، اليمن، 2024، ص : 29.

⁵ - الزهراني فيصل محمد وعيساوي فخرى عبد السلام، أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد (78)، العدد (08)، 2025، ص: 642.

⁶ - Wageeh A. Nafei, **Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success: An Applied Study**, Case Studies Journal, Vol (03), No (11), 2019, p: 6.

⁷ - فريتح سفيان ودحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

في المنظمة وبمختلف مستوياتهم الإدارية¹، ويعرف أيضا بأنه "مجموعة من العمليات الإدارية والعوامل التنظيمية التي تقود المنظمة نحو تحقيق التميز على المدى الطويل وتعزز قدرتها على بلوغ أهدافها الاستراتيجية على أساس طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة"².

هذا ويعد البقاء الركيزة الأساسية للنجاح الاستراتيجي إذ يمثل نقطة الانطلاق التي تمكن المنظمة من البحث عن وضع ملائم داخل بيئتها، من خلال تبني استراتيجيات تكيف مستمرة، غير أن التكيف لن يكون عمليا على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور حيث أن حالة التكيف ليست الحالة النهائية المرغوبة من طرف المؤسسة بل مرحلة انتقالية نحو تحقيق ذلك النمو والتطور، بما يدعم تحقيق الأهداف المخطط لها ويعزز الاستقرار التنظيمي، الأمر الذي ينعكس بدوره على تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء، وهكذا تتابع مستمر يبدأ وينتهي عند البقاء³.

ويمكن القول إن النجاح الاستراتيجي يتمثل في قدرة منظمات الأعمال على صياغة إستراتيجية واضحة ومحددة ومدروسة وفق المستويات التنظيمية لتتناسب مع قيم المنظمة وثقافتها ورؤيتها ورسالتها مقابل أبعادها المتمثلة بإضافة القيمة في تحقيق رضا الزبون وولائه، وكسب الميزة التنافسية المستدامة في ظل البيئة المتغيرة والمعقدة، وضمان البقاء والتكيف والنمو لتحقيق الأهداف المنشودة لها⁴.

ثانيا: خصائص النجاح الاستراتيجي

- يتسم النجاح الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل التغيرات المتسارعة لبيئة العمل، ومن أبرز هذه الخصائص⁵:
- **الانتشار:** يتحقق من خلال تقديم خدمات أو منتجات جديدة مبتكرة ومتميزة للقطاع السوقي المستهدف دون أي تعقيدات أو إشكاليات؛
 - **التكامل:** ويعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمات الشاملة التي تلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين بصورة شاملة؛

¹ - اللافي خالد خلف والخشمان أيسر محمد، تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (28)، العدد (01)، 2020، ص: 51.

² - منى عبد الغني عبد الستار ومنار محمد جابر، القدرات الديناميكية كمدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف : آليات مقترحة، المجلة التربوية بكلية التربية بالغردقة، المجلد (08)، العدد (01)، 2025، ص: 406 - 407.

³ - داودي الطيب ومحبيب مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (07)، العدد (12)، 2007، ص: 44.

⁴ - العمري منصور ناعم وآخرون، مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد (04)، العدد (01)، 2022، ص: 8.

⁵ - عائض سائر الجعيد سامية، واقع الإدارة الرقمية وأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر قادة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد (38)، العدد (02)، 2024، ص: 110.

■ **المبادرة:** وتتحقق من خلال سرعة استجابة المنظمة لمتطلبات البيئة المتغيرة، واستباق الفرص والتحديات؛

■ **التكيف:** يشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمرارها.

كما أن هناك من يضيف:

- ارتباط النجاح الاستراتيجي بمدى كفاءة وفعالية تنفيذ الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛

- يساهم النجاح في إعداد الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة؛

- يقاس النجاح الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تحقيق البقاء والتكيف والنمو.

ثالثاً: أهمية النجاح الاستراتيجي

تتجلى أهمية النجاح الاستراتيجي في مجموعة من الآثار الإيجابية التي تنعكس على مختلف المستويات التنظيمية، ويمكن توضيحها كما يلي:¹

1. على مستوى المنظمة

■ يساعد في تمكين المنظمة من تطوير استراتيجيات مختلفة متميزة تعزز قدرتها على جذب العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

■ المنظمات تسعى من خلال النجاح الاستراتيجي إلى تحقيق النمو المالي من خلال زيادة الأرباح والإيرادات؛

■ يعزز الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تبني منهج منظم لإدارة الأنشطة والموارد.

2. على مستوى العاملين

■ يساهم في رفع مستوى أداء الموظفين من خلال استثمار قدراتهم وتنمية إمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛

■ يعزز من جودة المنتجات والخدمات من خلال تطوير المهارات وتبني سياسات تحفيزية لما لها من أهمية في زيادة الابتكار؛

■ يشجع العاملين على الابتكار والإبداع مما يساهم في تقديم منتجات وخدمات متميزة بدرجة عالية جداً.

¹- Khaled Khalaf Alafi, **The Impact of ESG on Strategic Success in Jordanian Islamic Banks**, International Review of Management and Marketing, Vol (13), No (01), 2023, P: 1-10.

وعلى نحو أشمل، تبرز أهمية النجاح الاستراتيجي في كونه يساهم في تحقيق مجموعة من الأبعاد الحيوية من أبرزها: تحقيق أهداف بسيطة ومتماكة وطويلة الأجل؛ معرفة وفهم المنظمة لبيئتها التنافسية بشكل معمق؛ تمكينها من التقييم الموضوعي لمواردها وإمكانياتها؛ البناء الفعال؛ فضلاً عن تطوير قدرات التعلم التنظيمي مما يعمل على تحسين المزايا التنافسية بشكل كبير، مما يسمح بالبقاء في عالم تنافسي وتقديم تحسينات في أداء المنظمات؛

كما يساهم النجاح الاستراتيجي في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الاحتفاظ بها ونقلها إلى المتخصصين لتوليد أو تطوير أساليب العمل والقدرة على التعلم التنظيمي، الأمر الذي يدعم الابتكار ويحسن الأداء التنظيمي. وأظهرت العديد من الدراسات نتائجها المرجوة، مثل دراسة (المواضية والبشاشة، 2022)، التي أوضحت أن تحقيق النجاح الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمات، ويدعم في تحقيق نجاحات متنوعة على مختلف المستويات، فضلاً عن تحسين موقعها في السوق. إضافة إلى ذلك تعتبر مرونة المنظمة أحد أهم جوانب النجاح الاستراتيجي. فضلاً عن خلق مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة والتعامل الأخلاقي مما يقلل من النزاعات والشكاوى داخل بيئة العمل.¹

رابعاً: أهداف النجاح الاستراتيجي

تسعى مختلف المنظمات على اختلاف أحجمها أو طبيعة أنشطتها وأشكالها القانونية إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى مدى إدراك المنظمة للحاجة إلى تحقيق أهداف النجاح الاستراتيجي الذي يضمن لها البقاء والازدهار على المدى الطويل، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة، يمكن عرضها كما يلي:²

- المساهمة في تشكيل مستقبل المنظمة عبر إعداد وتنمية قيادات مزودين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط الضعف والفرص غير المستغلة، وصياغة رؤية مستقبلية واضحة، وتبني أساليب مبتكرة لتحقيق هذه الرؤية وبلوغ الأهداف المخطط لها.
- تعزيز الكفاءة التنظيمية.
- تحقيق الأهداف والنتائج المخطط لها مع الاستعداد الدائم لإحداث أي تغييرات لازمة استجابة للمتغيرات ومتطلبات البيئة الخارجية.

¹ - هاني جمال الجيد وآخرون، تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية، مشروع مقدم لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الإماراتية الدولية، اليمن، 2023، ص: 22.

² - Othmani Marabout Safia, **The Impact of Organizational Ambidexterity in Achieving Strategic Success: Case Study of Al-Salam Bank-Biskra Agency**, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Strategic Management, Mohamed Khider University of Biskra, Algeria, 2024, P:14-15.

- تنمية وتحفيز القدرات الإبداعية للعاملين.
 - كما تتمثل أهداف النجاح الاستراتيجي في:¹
 - يدعم المؤسسة على صناعة المستقبل من خلال تهيئة وتطوير القدرات الاستراتيجية للقادة في مجال التخطيط وصياغة الاستراتيجيات.
 - تحقيق النتائج المخطط لها، والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في المؤسسة.
 - الارتقاء بمستوى الكفاءة التنظيمية.
 - تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.
 - تحفيز العاملين على الإنجاز والعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.
- وفي ذات السياق أشارت دراسة (Megraf & Ehmouda, 2016) إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يسعى النجاح الاستراتيجي إلى تحقيقها، وتتمثل في:²
- دعم قدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها الخارجية على المدى الطويل، حيث لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في الظروف والمتغيرات البيئية على المدى القصير سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية وغيرها؛
 - يساعد على وضوح الرؤية المستقبلية من خلال دقة صياغة الاستراتيجيات وتوقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمسارها والتعامل معها بفعالية؛
 - تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة في ظل ظروف تنافسية شديدة سواء على المستويات المحلية أو الدولية، ويدعم الصناعات التي تواجه المتغيرات التكنولوجية والاستفادة المثلى من مواردها المتاحة.
 - تنمية الموارد البشرية من خلال دعم الكفاءات ذات الفكر الإيجابي، وتعزيز خبراتها وتراكمها المعرفي، يمكنها من مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المنظمة للأفضل.

المطلب الثاني: نماذج ودعائم النجاح الإستراتيجي

لقد توصل الباحثون والكتاب إلى نماذج مختلفة لشرح مفهوم النجاح الاستراتيجي أو تحديد الخطوات التي يتم اعتمادها في تحقيقه بالإضافة إلى النماذج التي تنظر إليه كعملية، كما أن هناك دعائم يرتكز عليها مفهوم النجاح الإستراتيجي، وسيتم في هذا المطلب التطرق لأهم النماذج وكذا دعائم النجاح الإستراتيجي.

¹ - سعداوي فيصل ودحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص : 31.

² - سهى السيد حسن فرج، قياس أثر عوامل النجاح الاستراتيجي على العلاقة بين الملاءة المهنية للمراجع الداخلي وقيمة المنظمة:دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد (13)، العدد (02)، 2024، ص: 453.

أولاً: نماذج النجاح الاستراتيجي

يوجد العديد من النماذج التي تناولت مفهوم النجاح الإستراتيجي وفيما يلي أهمها:

1. نموذج (Thompson & Richardson) النجاح الاستراتيجي من منظور الكفاءات

يعتبر نموذج (Thompson & Richardson, 2000) من أبرز النماذج التي تناولت النجاح الاستراتيجي من منظور الكفاءات، والذي ينطلق من فرضية مفادها أن النجاح الاستراتيجي والتنافسي والفاعلية الاستراتيجية، تتطلب أن تتسم عمليات المنظمة بمجموعة محددة من الكفاءات وهي: (كفاءة التغيير الاستراتيجي، كفاءة المحتوى الاستراتيجي، كفاءة الإدراك والتعلم الاستراتيجي)، وقد أوضح هذا النموذج أن الكفاءات التي ينبغي على المنظمة العمل بموجبها هي كفاءات المحتوى الاستراتيجي، إذ كلما كانت هذه الكفاءات قوية ومناسبة، كلما أدت إلى تكوين مهارات تنظيمية متميزة تمكن المنظمة من إضافة قيم وإبداع، وإعادة تشكيل بنيتها الداخلية والخارجية، بما يتيح لها الاستفادة من قدراتها التكنولوجية وإمكاناتها الاستراتيجية، والتي تعد أساساً في السوق-المنتج، وتندرج في إطارها (الكفايات التكنولوجية المتجهة صوب الزبون، وكفايات العملية الوظيفية، وكفايات بناء التصميم الاستراتيجي وإدارته)، والتي بدورها تدعمها نظم المعلومات وإدارتها والتقنيات الحديثة.

أما كفاءات التغيير الاستراتيجي فإنها تقتضي من المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف التغييرات سواء كانت مستمرة أو غير مستمرة في الظروف الفاعلة والتي تتطلب فهماً لظروفها الحالية، حيث تساهم هذه الكفاءات في مواكبة تطور تطلعات الزبائن، وتعزيز الابتكار والإبداع وترسيخ مبدأ التحسين المستمر بما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أما كفاءات التعلم والإدراك الاستراتيجي فإنها تمكن المنظمة من التعلم المستمر والاستفادة من مصادر متنوعة من مجهزون وموزعون والزبائن وحتى من المنافسين وتدفع العاملين فيها إلى تحقيق الأفضل، والتكيف الناجح مع البيئة.¹

2. نموذج الركابي

قدم (الركابي، 2004) نموذجاً لدورة النجاح الاستراتيجي حيث تبدأ بالبقاء وتتم بالتحقيق وتنتهي بالنمو، وترتبط هذه المراحل الثلاث بتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها، وبين الركابي في هذا النموذج أن البقاء يعكس سلامة وصحة أسلوب التفكير والسلوك الإداري للإدارة العليا، وهو بمثابة الركيزة الأساسية التي تنطلق منها المنظمة، إذ يمكنها على البقاء في ظل المنافسة الاستباقية والأزمات المالية

¹ - مازن مهدي عيدروس الجفري، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (05)، العدد (02)، 2024، ص ص: 249-250.

المتلاحقة بين المنظمات للبحث عن وضع ملائم لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة من أجل الاستمرار فيها ومن ثم النمو في ظل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة حيث يمثل هذا كله نجاحا استراتيجيا للمنظمة.¹

3. نموذج (Gates) نجمة النجاح

قدم (Gates, 2004) نموذجا للنجاح الاستراتيجي أطلق عليه نجمة النجاح، والذي بدوره يركز على تشخيص القيمة والتخطيط الاستراتيجي بما يمكن المنظمة من التميز في تحديد أولوياتها وتوجيه مسارها الاستراتيجي، وينطلق هذا النموذج من كونه أداة لتقويم وتصحيح رؤية المنظمة والتي تشمل جميع جوانب المنظمة من (التوجه الاستراتيجي، والوظيفية، والهيكل، والموارد، وتقاسم المعلومات)، كما يعتبر هذا النموذج بمثابة عدسة مكبرة تظهر جميع جوانب المنظمة بوضوح، أو كالنظارات التي تساعد على تحسين الرؤية، وأشار (Gates) أن نجاح المنظمة يتطلب معرفة وفهم كيف نجعل جميع نقاط النجمة لامعة في الوقت ذاته، أي عندما تسير الأمور بشكل جيد فإن جميع نقاط النجمة الواحد يدعم الآخر، إذ أن أي خلل يصيب نقطة معينة من نجمة النجاح فانه سوف يؤثر على باقي المنظمة، ولكن هذا لا يعني أن جميع نقاط النجمة يجب أن تعمل جميعها في وقت واحد، بل يمكن الحفاظ على توازن النظام ككل بما يحقق فهما شاملا للتأثيرات المتبادلة، واستثمار مبادرات التغيير في الحاضر والمستقبل.²

وفيما يلي أبعاد النموذج:³

- **التوجه الاستراتيجي:** يجب هذا الجزء من النموذج على أهم الأسئلة حول هوية المنظمة وغرضها وتوجهها حيث يشمل الرؤية والرسالة والقيم والأهداف وهذا المحور يوجه كل شيء في المنظمة؛
- **الوظيفة:** يشير هذا الجزء إلى الأنظمة والعمليات المستخدمة لإنجاز العمل المطلوب بموجب إستراتيجية المنظمة، ويجب على الأسئلة التالية: هل نقوم بالعمل الصحيح ؟ هل يتم إنجازه بأفضل طريقة ؟ هل لدينا الأنظمة المناسبة (مثل أنظمة المعلومات وأنظمة التدريب والمكافآت) لدعم العمل ؟
- **الهيكل:** يتضمن الهيكل التنظيمي أكثر من مجرد تحديد المستويات التنظيمية وتوزيع السلطة ومراكز صنع القرار والأوصاف الوظيفية فهو يشمل أيضًا ثقافة المنظمة التي توجه العلاقات بين الأفراد؛
- **مشاركة المعلومات:** تعني مشاركة المعلومات بين جميع الأفراد في المنظمة من أجل تنفيذ الإجراءات بفعالية وسرعة لدعم الاستراتيجية وتحقيق النجاح؛

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 449 - 450.

² - نفس المرجع السابق، ص: 449 - 450.

³ - Othmani Marabout Safia, Op Cit, P:14-15.

➤ **الموارد:** تشمل الموارد البشرية والتكنولوجيا والمعدات والمواد والمعرفة والكفاءات التي يمتلكها الأفراد.

ثانيا: دعائم النجاح الاستراتيجي

يقوم مفهوم النجاح الاستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسيين هما:¹

1. **الفعالية:** أي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها والمرتبطة بقائها بالدعم الذي يقدمونه، حيث يعبر عنها من خلال:

$$\text{الفعالية} = \text{النتائج} / \text{الأهداف}$$

2. **الكفاءة:** وهي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن أي الطريقة التي يتم بموجبها استخدام الموارد أحسن استخدام، حيث يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}$$

المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات النجاح الاستراتيجي

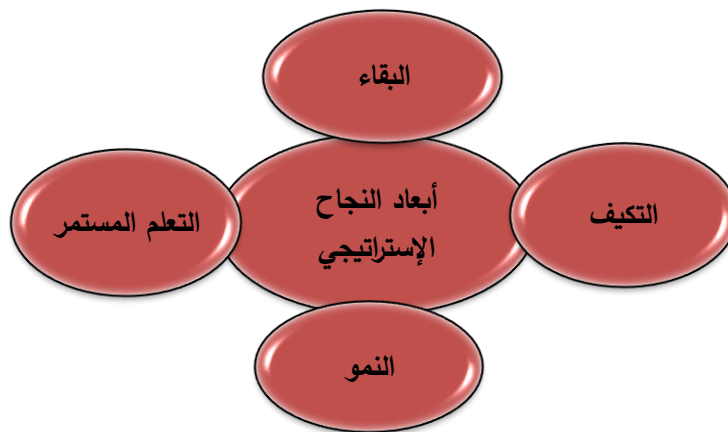
يوجد تباين كبير فيما يتعلق بأبعاد ومؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة، فمثلا بالنسبة لأبعاد النجاح الإستراتيجي هناك من يحصرها في ثلاثة أبعاد هي البقاء والتكيف والنمو وهناك من يضيف أبعاد أخرى، لذلك سيتم في هذا المطلب التطرق لأبعاد ومؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي.

أولاً: أبعاد النجاح التنظيمي

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أربعة أبعاد أساسية للنجاح الإستراتيجي وهي (البقاء، التكيف، النمو، والتعلم المستمر) وهي موضحة في الشكل التالي:

¹ - داوي الطيب ومحبيب مراد، مرجع سبق ذكره، ص : 44.

الشكل رقم (1 - 3): أبعاد النجاح الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. البعد الأول: البقاء

حسب (Snider & Davies, 2018) يتمثل البقاء في قدرة المنظمات على امتلاك الإمكانيات المتنوعة التي تساعد على التكيف مع بيئتها المحيطة، والتي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لمختلف أنشطتها، خاصة في أوقات الأزمات ومن ثم اختراق الصعاب لديمومة عملياتها، وذلك من أجل ضمان استمرارية أعمالها وتحقيق البقاء المستدام ضمن بيئة العمل.¹ والبقاء بمثابة المركز الأساسي الذي تنطلق منه المنظمات على اختلافها للبحث عن أفضل وضع يلائمها، واتخاذ المزيد من الإجراءات للتكيف مع تغييرات البيئة المحيطة والبقاء فيها وإن مجرد البقاء في دائرة المنافسة يعد نجاحاً بحد ذاته لأنه منطلق أي منظمة للبحث عن وضع تتكيف خلاله مع البيئة المحيطة.²

ويعتبر البقاء بمثابة جوهر النجاح الاستراتيجي، إذ أن استمراريته في دائرة المنافسة يعد مؤشراً في حد ذاته على نجاحها خاصة في الظروف البيئية التي تعمل ضمنها المنظمة، ويعتبر بقاء المنظمة أحد الأنشطة الأساسية التي يجب على المدير الاستراتيجي الاهتمام بها على أساس إحدى المعضلات التي تبرز أثناء تحديد الأهداف.³

¹ - فريتيح سفيان، دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 402.

² - الجعيد سامية عائض سائر، واقع الإدارة الرقمية وأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر قادة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد (38)، العدد (04)، 2024، ص: 110.

³ - حكيم توفيق أحمد وحكيم رشيد سلطان، دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القادات الإدارية والعلمية في كليات جامعة نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك، مجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد (11)، العدد (02)، 2022، ص: 80.

والبقاء يمثل الهدف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، إذ تزول المنظمات وتختفي عندما لا تكون قادرة على إشباع احتياجات المجتمع والاستجابة لها، أي لا بد على المنظمة أن تقوم بترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل داخل مجال حدودها من خلال تعزيز سمعتها في السوق وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها، وذلك لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الأزمة، وذلك من أجل التغلب على الصعوبات لضمان البقاء والاستمرار لأطول فترة ممكنة.¹

2. البعد الثاني: التكيف

حسب (Amoli & Aghashahi, 2016) يعتبر التكيف قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تمكنها من تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية والداخلية، من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة والتصدي للتهديدات المحتملة وذلك بالاعتماد على المعلومات المتوفرة لديها،² ويعتبر التكيف من أكثر الأبعاد أهمية في تحويل المنظمات غير الهادفة للربح إلى منظمات قادرة على بناء إمكانياتها وتعظيم أدائها، بشكل يبين قدراتها على التكيف مع البيئة في إطار سعيها لتحقيق مزيد من النمو والنهوض بمسؤوليتها المجتمعية وردم الفجوة الحاصلة بين المؤسسة والبيئة الخارجية.³

وتعرف إستراتيجية التكيف على أنها مجموعة من الأنشطة المخططة والمتسقة التي تعتمد عليها المنظمة لتلبية تفضيلات وقيم المستهلكين في الأسواق المحلية، ويتم تحديد هذه الاستراتيجية من خلال خصائص المنظمة وطبيعة بيئات العمل الخارجية التي تنشط فيها، كما تسهم في تعزيز نمو المبيعات وليس زيادة الحصة السوقية أو تحقيق الأرباح، ومع ذلك تري معظم المنظمات متعددة الجنسيات أن استراتيجياتها لا تسهل نمو المبيعات فقط، بل تسهل أيضا عائد الاستثمار والربحية، كما أنها تعرف أيضا بأنها إستراتيجية المنظمة المدفوعة بالخصائص الداخلية والخارجية وتساعد على أداء أفضل في السوق.⁴

3. البعد الثالث: النمو

يعتبر النمو كمصطلح يؤثر الزيادة في حجم الجسم بما يداخله من تغييرات أساسية، وعلى مستوى المنظمة حدد نمو المنظمة بتغير حجمها حين يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها (العزاوي، 2008)،⁵ يعتبر

¹ - ناجي عبد الستار محمود، وأحمد علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

² - فريتيح سفيان، دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 402.

³ - الجعيد سامية عائض سائر، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

⁴ - الجنابي رنا زاهر سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 12-13.

⁵ - محمود محمد امين عثمان وكرسو كلثوم قادر، دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جبهان أبريل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (09)، العدد (01)، 2021، ص: 172.

النمو بمثابة سعي المنظمة إلى تخصيص مواردها اللازمة لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة بها، لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم تراجع أدائها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها، مما يسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق الأرباح المطلوبة، والتي بدورها تستخدم في دعم وتمويل المشاريع الاستثمارية المستقبلية.¹

ويعتبر النمو مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة، حيث تعمل بدورها على تطوير مهاراتها ومعارفها بما يسهم في خلق القيمة التي يجعلها تكتسب موارد إضافية، وأن النمو يتيح للمنظمة زيادة قيمتها العلمية وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية.²

4. البعد الرابع: التعلم المستمر

يرى (McGill & Ivacevich) بأن التعلم يعد بالنسبة للمنظمة بمثابة أداة فعالة لإدارة التغيير، ففي بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر أصبح التعلم شرط أساسي إن لم نقل الوحيد لمواكبة التغييرات ومواجهة التحديات واستكشاف المستقبل، وأكد عدد من الباحثين للأهمية التي يمثلها التعلم التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة وطوروا عدد من النماذج التي تربط التعلم وجودة العملية وجودة المنتج بما يؤدي إلى التحسين للجودة وتخفيض التكاليف،³ ويؤكد (Brown & Dguid) أن التعلم يمثل الجسر بين العمل والإبداع، ويشدد أغلب الباحثين على أهمية التعلم التنظيمي في الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير الموجودات الإستراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها،⁴ كما أشار (Koenig) إلى أن التعلم يؤدي إلى تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المؤسسة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية، وكذلك عن طريق خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة.⁵

كما يرى كل من (Hosley & Al ; Fiol & Lyles) أن التعلم هو المصدر الأساس للتغيير الإستراتيجي في المنشآت المختلفة والهادفة إلى إيجاد مزايا تنافسية والمحافظة عليها،⁶ كما يشير (Macmillan) إلى أن نظم التعلم تعد مصدرا للميزة التنافسية لكونها تمكن المنظمة من التعامل مع

¹ - فريتيج سفيان، دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 402.

² - حكيم توفيق أحمد وحكيم رشيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

³ - عبد الرضا شفيق البصري ومروة مصطفى الربيعي، تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في إحدى المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24) لعدد (106)، 2017، ص: 50.

⁴ - صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وعبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات - دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمال والإسكان في العراق، المجلد (13) العدد (45)، 2007، ص: 141.

⁵ - ججيق عبد المالك وعبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالة، مجلة المؤسسة، العدد (3)، 2014، ص: 96.

⁶ - سطوطاح سميرة وروابحية مريم، التعلم الوجه الجديد للإبداع في منظمات الأعمال - مؤسسة محبوبة بعناية أنموذجاً، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (16)، 2016، ص: 26.

المحيط بطريقتين من خلال استغلال ما توفر فيه من فرص السبق والتغيير لاستغلال الفرص المستقبلية التي يمكن أن تتاح، وذلك من خلال القدرة على تعبئة الموارد، تحسين الممارسات، نمط القيادة، الثقافة، العمليات، والهيكل، وتعد هذه القدرة عاملاً حرجاً لنجاح المنظمات والوسيلة إلى امتلاكها هو نظام تعلم تنظيمي مخطط يتسم بالمرونة، وأن هذا النظام يتطلب إعادة تشكيل النسيج الاجتماعي للمنظمة بما يتواءم مع تغيرات البيئة الخارجية للمنظمة.¹

ثانياً: مؤشرات النجاح الاستراتيجي

تتمثل مؤشرات النجاح الاستراتيجي في مجموعة من العوامل التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق التميز والاستدامة، ويمكن عرضها على النحو الآتي:²

❖ **التوجه الاستراتيجي الواضح:** يمثل التوجه الاستراتيجي الإطار الذي يحدد المسار المستقبلي للمنظمة من خلال تصميمها وخصائصها الداخلية وآليات تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة، الذي يمكنها من تحديد موقعها الاستراتيجي بدقة. وهكذا فإن التوجه الاستراتيجي يتمثل في الرؤية الاستراتيجية الواضحة، والرسالة والأهداف الاستراتيجية؛

❖ **التنفيذ الكفاء والفعال:** تحرص المنظمات الناجحة على تنفيذ استراتيجياتها بطريقة فعالة، مما يضمن إرضاء عملائها بينما تعاني المنظمات الفاشلة بالشلل والعجز عن التنفيذ استراتيجياً؛

❖ **الثقافة التحفيزية:** تتميز المنظمات الناجحة بثقافة تنظيمية إيجابية تدعم العمل، بينما تعاني المنظمات الفاشلة من ثقافة سلبية تعيق الأداء؛

❖ **الإبداع:** تعتمد المنظمات الناجحة على تبني الإبداع والابتكار بشكل مستمر وتطرح مبادراتها في الأسواق مبكراً، مما يسمح لها بالتفوق على منافسيها، على عكس المنظمات الفاشلة التي تصر على تقديم نفس الإصدارات المعتادة من منتجاتها دون تجديد فيسبقها المنافسون؛

❖ **التنظيم الأفقي:** تتبنى المنظمات الناجحة هياكل تنظيمية مرنة قائمة على اللامركزية، فتمكن فروعها ومديرها من اتخاذ القرارات في مستويات مختلفة، في حين أن المنظمات الفاشلة تعتمد بشكل مفرط على مركزية الإدارة مما يحد من قدرتها التنافسية؛

❖ **رضا الزبون:** تؤكد المنظمات الناجحة على ضرورة الاستماع لفهم ومعرفة احتياجات ورغبات العملاء والعمل على تلبيتها، بما يسهم في بناء علاقات طويلة الأمد معهم، بينما تهمل المنظمات الفاشلة من شأن هذه العلاقة في بناء قراراتها.

¹ - شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (33)، 2014، ص: 117 - 118.

² - بروكي عبد الرحمن ومخلوفي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

كما توجد جملة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس مستوى النجاح الاستراتيجي منها:¹

- قدرة المنظمة على تحقيق النمو والتكيف مع المستجدات المتلاحقة؛
- الاستمرار في العمل بصورة متميزة من خلال الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية في بلوغ الأهداف؛
- تنمية وتعزيز العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة؛
- إدارة رأس المال الفكري واستثماره بأقصى شكل ممكن.

المطلب الرابع: متطلبات وعوامل تحقيق النجاح الإستراتيجي

يتطلب تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال توافر مجموعة من المتطلبات، كما يجب توافر عدة عوامل ومقومات حتى يتحقق النجاح الإستراتيجي وهو ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

أولاً: متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي

يتطلب تحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات جملة من المتطلبات الأساسية تتمثل فيما يلي:²

- تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية للعملاء بما يضمن تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم؛
- امتلاك قيادة متميزة تمتلك رؤية واضحة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى؛
- تشجيع الإبداع والابتكار داخل المنظمة لتطوير الأفكار وتحسين الأداء؛
- اختيار مورد بشري ذو كفاءة عالية، خاصة في الجوانب التقنية المرتبطة بطبيعة العمل؛
- تقديم منتجات متميزة بدرجة عالية؛
- القدرة على المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة لمواجهة التحديات واقتناص الفرص.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح الاستراتيجي

قدم (Hunger & Wheelen, 2006) مجموعة من العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح الاستراتيجي

على مستوى المنظمات المعاصرة وهي كما يلي:³

- إشراك الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة بتنفيذ الاستراتيجيات؛
- إعداد البرامج والميزانيات والإجراءات، والسياسات الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية؛
- تنمية مهارات ومعارف وقدرات الموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر؛

¹ - حسين وليد حسين، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة المنصور، المجلد (34)، العدد (34)، 2020، ص ص: 9 - 10.

² - عمرو مصطفى محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 674.

³ - معتز سلمان عبد الرزاق، رأس المال الفكري وتأثيره في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة دراسات مالية، محاسبية وجبائية، المجلد (02)، العدد (02)، 2022، ص ص: 135 - 136.

- توفير القيادة الرشيدة ذات التوجهات المرنة القادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية؛
- تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة؛
- قدرة المنظمة على النمو والتكيف مع المستجدات المتلاحقة؛
- تحقيق النمو والاستمرار في العمل بصورة متميزة؛
- دعم برامج التنظيم والرقابة الخاصة بالمنظمة.

وبالاعتماد على العوامل الرئيسية التالية تحدد قدرة المنظمة على تحقيق النجاح الاستراتيجي:¹

- **مشاركة الموظفين:** من خلال إشراكهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات؛
- **صياغة إستراتيجية واضحة:** بحيث تكون المنظمة قادرة على صياغة استراتيجيات تحقق أهدافها بطريقة واضحة ومحددة، ويتمكن جميع الموظفين من فهمها وتطبيقها. مع مراعاة إشراك الموظفين في تطويرها لضمان إمكانية تنفيذ هذه الاستراتيجيات بنجاح باعتبارها تمت صياغتها بشكل مشترك بين الإدارة والموظفين؛
- **التنفيذ الفعال:** تعمل المنظمات على تحسين وتنمية قدرات العاملين من خلال توفير الموارد اللازمة لرفع مستوى أدائهم، وتحاول المنظمات تنفيذ استراتيجياتها بفعالية وكفاءة دون هدر في الوقت أو التكاليف؛
- **الهيكل التنظيمي:** اختيار المنظمة لهيكل يتوافق مع حجمها وطبيعة نشاطها وكفاءتها، ومدى ملائمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة للأهداف المنشودة، بحيث يكون الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب؛
- **القيادة الفعالة:** التي تعتمد على التأثير الإيجابي في الأفراد لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تطبيق سمات القيادة، مثل القيم والأخلاق والمعتقدات والمعرفة والشخصية. وتلعب الثقة والعدالة التنظيمية دوراً رئيسياً في تحقيق القيادة الفعالة.

ومن بين العوامل الرئيسية للنجاح الاستراتيجي أيضا ما يلي:²

- **العملاء:** بحيث تقوم المنظمة على تحديد حاجاتهم ورغباتهم وما يرغبون به؛
- **التنافس:** من خلال تحديد المنظمة ما تقوم به كي تبقى مضمار المنافسة؛
- **المنظمة:** من خلال تحديد الموارد والقدرات والمهارات التي تمتلكها مقارنة بمنافسيها.

¹- Khalaf Al-Tarawneh, **The Impact of Human Resource Management Strategies on the Strategic Success of Cellular Communications Companies in Jordan**, International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, Vol (14), No (01), 2023, pp: 4-5.

²- نورما لطف بديع أيوب، **أثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص: 36.

ويقصد بهذه العوامل:¹

- ❖ **القدرة على جذب العمل:** أي قدرة المنظمة على تسويق اسمها باعتبارها مؤهلة للقيام بكفاءة أعمالها بشكل متميز يهتم بعامل الوقت مع الحرص على تحقيق الجودة المرتبطة بتطبيق الأساليب الهندسية والفنية والسعي الدائم لتحسين بيئة العمل بفرض أهم عوامل المنظمة في جذب أكثر عدد من العملاء؛
- ❖ **جودة الخدمات المقدمة:** أي جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة سوف تحدد مصداقية وسمعة المنظمة بحيث يجب أن تقدم خدمات متميزة بأسلوب متقن؛
- ❖ **كفاءة الجهاز التنفيذي:** أن يكون موظفي المنظمة هم من أصحاب الكفاءات والمهارات العالية لها الدور الأكبر في زيادة قدرة المنظمة على تقديم المشورة السليمة وخدمة عملائها بطريقة مميزة وجودة عالية من أجل تحقيق سمعة المنظمة وتحقيق النجاح المستدام.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة في البحث العلمي مهمة جدا كونها تمكن الباحث من الإطلاع على ما سبق الدراسات التي تناولت موضوعه الذي ينوي دراسته، مما يجعلها من المكاسب التي يجب على الباحث أن يركز عليها لنجاح بحثه، خاصة وأنها تمكن الباحث من تكوين نظرة جيدة على موضوعه وكيفية دراسته وبلورة أفكاره لإنجاز دراسته بشكل صحيح، وفي هذا المبحث سيتم تناول بعض الدراسات التي درست إشكالية الدراسة المتمثلة في أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغير البراعة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي باللغة العربية كما يلي:

- ❖ **دراسة (سرى عبد علي محمد ابراهيم وخالدية مصطفى عطا عبد الرزاق، 2025):² (دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين العاملين في كليات جامعة الإسراء الأهلية)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (البقاء والتكيف والنمو)، في جامعة الإسراء الأهلية، ولأجل تحقيق

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 37.

² - سرى عبد علي محمد ابراهيم وخالدية مصطفى عطا عبد الرزاق، دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين العاملين في كليات جامعة الإسراء الأهلية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (EASJ)، المجلد (04)، العدد (03)، 2025، ص ص: 147 - 161.

أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على أفراد العينة المدروسة البالغ عددهم 323 من الأساتذة العاملين في الكليات التابعة إلى جامعة الإسراء الأهلية ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V26 – Amos V26)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وأبعادها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج أن الجامعة تمتلك مستوى جيداً من البراعة التنظيمية، مما يعزز قدرتها على استغلال مواردها المتاحة واستكشاف آفاق تعليمية جديدة (مثل استحداث أقسام الأمن السيبراني والعلاج الطبيعي) لمواكبة متطلبات السوق وتحقيق التميز التنافسي.

❖ دراسة (حسين طارق إسراء وشيماء محمد صالح، 2025):¹ (البراعة التنظيمية مدخل لتعزيز التآلق التنظيمي: دراسة استطلاعية في مجموعة مدارس الأوائل الأهلية)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس علاقة الارتباط والأثر بين البراعة التنظيمية ببعديها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص) والتآلق التنظيمي بأبعاده المختلفة (التآلق بالقيادة، التآلق بالخدمة والابتكار، التآلق بالمعرفة) في مجموعة مدارس الأوائل الأهلية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وطُبقت الدراسة ميدانياً في "مجموعة مدارس الأوائل الأهلية" بمختلف فروعها (الابتدائية، ثانوية البنين، ثانوية البنات، ثنائية اللغة، والمدرسة البريطانية)، وشملت العينة 133 عضو هيئة تدريس تم استطلاع آرائهم بأسلوب المسح الشامل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (Amos) لإجراء التحليل العاملي التوكيدي واختبار علاقات التأثير، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية ببعديها والتآلق التنظيمي في مجموعة مدارس الأوائل الأهلية، ووجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تعزيز مستويات التآلق التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تبني البراعة التنظيمية ساهم في تحقيق نجاح وتغرد لمجموعة المدارس المبحوثة مما ميزها عن نظيراتها في مدينة الموصل.

¹ - اسراء طارق حسين وشيماء محمد صالح، البراعة التنظيمية مدخل لتعزيز التآلق التنظيمي-دراسة تطبيقية في مجموعة مدارس الأوائل الأهلية، مجلة NTU للعلوم الإدارية والعلوم الإنسانية، المجلد (05)، العدد (01)، 2025، ص ص: 163-187.

❖ دراسة (جاويش سامية محمد محمد، 2025):¹ (البراعة التنظيمية مدخل لتحقيق التميز الإداري

لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال - تصور مقترح)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستثمار) لتحقيق التميز الإداري لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال، وذلك من خلال تحليل الواقع الفعلي لممارسات البراعة التنظيمية وتحديد المعوقات والمتطلبات اللازمة لتحقيق التميز الإداري، لأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 101 مدير ومديرة من مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ بالإدارات التعليمية المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها انخفاض مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين، خاصة في بُعدي "براعة الاستكشاف" و"براعة الاستثمار"، مما يشير إلى ضعف القدرة على الابتكار وتفعيل البحث والتطوير ووجود فجوة بين مستوى الأداء الإداري الحالي ومتطلبات البراعة التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز داخل الروضات، وأوصت الدراسة بضرورة تبني بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، وتطبيق نظم فعالة لمتابعة وتقييم ممارسات البراعة التنظيمية، وتصميم أدلة إجرائية وتنفيذ برامج تنمية قيادية لضمان استدامة التميز الإداري.

❖ دراسة (الوكيل محمد علي حافظ، 2024):² (دور الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح

الاستراتيجي بالتطبيق على قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بإقليم القاهرة الكبرى)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة: الاستشعار، التطبيق، اتحاد القرار) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (رضا العملاء، نمو الأعمال، التنفيذ الفعال للإستراتيجية، الثقافة التحفيزية للعاملين) لدى العاملين في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على أفراد العينة المدروسة البالغ عددهم 307 من العاملين في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية بقطاع الأمانة العامة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بإقليم القاهرة الكبرى، وأوصت الدراسة برفع مستوى

¹ - سامية محمد محمد جاويش، البراعة التنظيمية مدخل لتحقيق التميز الإداري لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال (تصور مقترح)، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، العدد (37)، الجزء (02)، 2025، ص: 690-802.

² - محمد علي حافظ الوكيل، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالتطبيق على قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى، مجلة البحوث الإدارية، المجلد (42)، العدد (03)، 2024، ص: 1-33.

الرشاقة التنظيمية في مراكز ومستشفيات قطاع الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة بإقليم القاهرة الكبرى باستخدام الوسائل والأساليب التكنولوجية للتكيف مع المتغيرات في بيئة عمل خارجية.

❖ دراسة (المنطاوي إيمان صلاح، 2024):¹ (الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ببعديها (التوجه الاستكشافي، التوجه الاستثماري) في العلاقة بين القيادة المتوازنة بأبعادها المختلفة والازدهار التنظيمي بأبعاده الأربعة (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الإبداع، الميزة التنافسية المستدامة) لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على أفراد العينة المدروسة البالغ عددهم 307 مفردة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V25)، وأسلوب المعادلات البنائية (SEM) عبر برنامج (Amos V23) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المتوازنة على كل من البراعة التنظيمية والازدهار التنظيمي، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية على الازدهار التنظيمي، وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية مما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق الاستدامة والنمو.

❖ دراسة (ناجي عبد الستار محمود وأحمد علي عبد الله، 2023):² (دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية آسياسيل، زين، كورك)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البراعة الاستراتيجية بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (البقاء، التكيف، النمو، التعلم المستمر) في شركات الاتصالات العراقية المتمثلة في آسياسيل، زين، كورك، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على أفراد العينة المدروسة البالغ عددهم 138 من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V23)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة

¹ - المنطاوي إيمان صلاح، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (10)، العدد (18)، 2024، ص ص: 1340-1385.

² - ناجي عبد الستار محمود وأحمد علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17-28.

معنوية إحصائياً بين المتغيرين (البراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي) وبين كل بعد من أبعادها والنجاح الإستراتيجي وهي علاقة ارتباط وتأثير إيجابية قوية جداً، وأظهر التحليل الوصفي أن بعد "البقاء" جاء في المرتبة الأولى كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في شركة أسيا سيل بوسط حسابي مرتفع جداً.

❖ دراسة (زاوجي عائشة، 2023):¹ (البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة حالة لعينة من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز غرداية)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة علاقة وأثر البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي) على النجاح الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (البقاء، التكيف، النمو) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط وولاية غرداية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على أفراد العينة المدروسة البالغ عددهم 51 فرداً من إدارات وموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز غرداية كما تم إجراء مقابلات مع ثلاثة مدراء تنفيذيين في الشركة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V26)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى الاستغلال في الشركة مرتفع، والاستكشاف مستوى عالٍ في الشركة محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين البراعة التنظيمية متمثلة في أبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي) والنجاح الاستراتيجي في شركة سونلغاز.

❖ دراسة (أحمد محمد عبد الحي نور الدين، 2022):² (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بأبعادها المختلفة والبراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، الاستكشاف)، والكشف عن علاقة البراعة التنظيمية بالنجاح الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية المحددة، التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية، التنظيم العضوي، القيادة التحويلية، الابتكارات المستمرة)، وتحديد الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز هذه العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من

¹ - زاوجي عائشة، البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة حالة لعينة من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز غرداية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2023.

² - أحمد محمد عبد الحي نور الدين، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (59)، العدد (03)، الجزء (03)، 2022، ص ص: 85 - 139.

رمضان في مصر، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على أفراد العينة المدروسة البالغ عددهم 297 فرداً من المديرين في الشركات الصناعية بمدينة العاشر بجمهورية مصر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وبعدي البراعة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأبعاد النجاح الاستراتيجي، وقد أثبتت النتائج أن البراعة التنظيمية تساهم كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي.

❖ دراسة (رمزي عبد القادر عكاشة، 2021):¹ (دور البراعة التنظيمية في نجاح المشروعات وفقاً للمعايير الدولية: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية - المحافظات الجنوبية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (استغلال الموارد الحالية، استكشاف الفرص الجديدة، مرونة الهيكل التنظيمي)، في نجاح المشروعات وفقاً للمعايير الدولية (الارتباط، الكفاءة، الفعالية، الأثر، الاستدامة) في المنظمات الأهلية بقطاع غزة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة 191 استمارة تم توزيعها على 182 منظمة أهلية بالمنطقة الجنوبية في قطاع غزة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V26)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية ونجاح المشروعات، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في تحقيق نجاح المشروعات وفق المعايير الدولية.

❖ دراسة (المري محمد راشد والبشاشة سامر عبد المجيد، 2020):² (أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية)

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء، الثقافة التحفيزية للموظفين) في البنوك التجارية القطرية، البالغ عددها خمسة بنوك، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المسح الشامل

¹ - عكاشة رمزي عبد القادر، دور البراعة التنظيمية في نجاح المشروعات وفقاً للمعايير الدولية: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية المحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021.

² - محمد راشد المري وسامر عبد المجيد البشاشة، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (20)، العدد (01)، 2020، ص ص: 1_22.

للمسميات الوظيفية: (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدير فرع)، بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على أفراد العينة المدروسة البالغ عددهم 197 مبحوثاً، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة مجتمعة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده المختلفة مجتمعة في البنوك التجارية القطرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية القطرية محل الدراسة، مفهوم الرشاقة الاستراتيجية للإفادة من مخرجاته بتطوير الخدمات المصرفية، وتلبية احتياجات العملاء الحالية المستقبلية، وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

❖ دراسة (مها صباح إبراهيم، 2017):¹ (البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيادة التحويلية، الرؤية المشتركة للفريق الأقدم، التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم، مكافآت الطوارئ للفريق الأقدم) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (جودة الخدمة المقدمة للزبون، تشجيع الابتكار والإبداع، منتجات وخدمات متميزة، مهارات الموظفين، التكيف والمرونة) في المصرف الأهلي العراقي، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على أفراد العينة المدروسة البالغ عددهم 16 مدير قسم وشعبة في المصرف الأهلي العراقي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي حيث جاءت القيادة التحويلية كأكثر الأبعاد تأثيراً، في حين كان نظام مكافآت الطوارئ أقل تأثيراً.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغير البراعة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي باللغات الأجنبية كما يلي:

¹ - إبراهيم مها صباح، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (39)، 2017، ص ص: 204 - 230.

❖ دراسة (Wageeh A. Nafei & AL, 2025): ¹ Does Paradoxical Leadership Enhance Organizational Ambidexterity and Organizational Success: A Study in the Food Industry Sector of Egypt?)

هدف هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الذي يمكن أن تحدثه القيادة المتناقضة بأبعادها المختلفة على البراعة التنظيمية والنجاح التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد الأسلوب الكمي من خلال إستبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 300 موظفا في قطاع الصناعات الغذائية في جمهورية مصر، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة المتناقضة لها علاقة قوية بالبراعة التنظيمية والنجاح التنظيمي، وتحديدًا، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المتناقضة (مثل: الحفاظ المستهلكين المتغيرة، مثل الطلب على الاستدامة، والشفافية، والتجارب الفريدة)، توفر القيادة المتناقضة والبراعة التنظيمية إطاراً للتنقل عبر هذه التناقضات، مما يمكن الشركات من السعي وراء أهداف متنافسة في وقت واحد، مثل الربحية، والمسؤولية الاجتماعية، والاستدامة، من خلال تبني القيادة المتناقضة والبراعة التنظيمية، يمكن لشركات الأغذية تطوير القدرة على الابتكار والتكيف والازدهار في بيئة سريعة التغير من خلال توظيف ممارسات إدارية فعالة، والإبداع، والتوأمة الرقمية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، كما بينت نتائج الدراسة أيضا وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة المتناقضة والنجاح التنظيمي.

❖ دراسة (Thamri.. h Alakar & Al, 2024): ² Big Data Analytics, Strategic Capabilities, and Innovation Performance: Medaiton Approach Of Organizational Ambidexterity)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الحيوي الذي تلعبه قدرات البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين قدرات الابتكار الاستراتيجي، وبين أداء الابتكار ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج الكمي من خلال تطوير إطار مفاهيمي يعتمد على نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 172 شركة تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج (Smart-PLS) لاختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من قدرات تحليل البيانات الضخمة وقدرات الابتكار الاستراتيجي على البراعة التنظيمية ومن ثم على أداء

¹- Wageeh A. Nafei & AL, Does Paradoxical Leadership Enhance Organizational Ambidexterity and Organizational Success: A Study in the Food Industry Sector of Egypt ?, European Journal of Business Management and Research, Vol (10), NO (01), 2025, PP: 152-164.

²- Alaskar Thamir.H & AL, Big Data Analytics, Strategic Capabilities, and Innovation Performance: Mediation Approach of Organizational Ambidexterity, Sustainability, Vol (16), No (12), 2024.

الابتكار، وأثبتت النتائج أن قدرة البراعة التنظيمية تعمل كوسيط فعال يربط بين المتغيرات المستقلة (تحليل البيانات والقدرات الاستراتيجية) وبين تعزيز أداء الابتكار في الشركات، حيث أن هذه القدرات تساهم بشكل كبير في تعزيز النتائج النهائية للمؤسسات مثل القدرة التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال الرقمية المتغيرة.

❖ دراسة (Panagiotis Kafetzopoulos & Al, 2023): ¹ Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity)

هدفت هذه الدراسة لتحليل واقع النجاح الإستراتيجي والحصول على إجابات لشرح سبب نجاح بعض الشركات في بيئة مضطربة وتحقيق أداء جيد بينما البعض الآخر لا تتجح، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة الاعتماد على متغيرات تم تطبيقها في هذه الشركات وملاحظة مدى قدرتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى عينة عشوائية مكونة من 108 شركة في جميع أنحاء البرازيل، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Amos)، وقد توصلت الدراسة إلى لابد من حث الإدارة العليا في اختيار التقنيات الجديدة والاستثمار الجيد وتطوير عملية الابتكار التي تؤثر على الأداء في تطوير تحقيق النجاح، وعليه توصي الدراسة ببناء شبكة اتصالات وعلاقات وتحسين الموارد الحيوية واستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تساعد الإدارة العليا والوسطى في الشركات على الوصول إلى النجاح الاستراتيجي.

❖ دراسة (Hölzl Lukas , 2022): ² Organizational Ambidexterity and Long-term Success - Multiperspective Studies on Culture, HRM, and Leadership

تتناول هذه الأطروحة كيفية تعزيز البراعة التنظيمية وتفحص العواقب المترتبة عليها للمنظمات والموظفين الأفراد عبر ثلاث دراسات: الدراسة الأولى: دراسة حالة نوعية تعتمد على سبع مقابلات لاستكشاف كيفية تحول الشركات تطوراً، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ثقافة البراعة المقترنة بآليات الدعم التنظيمي تساعد الموظفين على التعامل مع متطلبات عبء العمل العالي وتوفر نجاحاً مستداماً، الدراسة الثانية: استناداً إلى بيانات من 94 منظمة، توضح هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو البراعة تعزز السلوك البارع لجميع الموظفين والأداء التنظيمي، وتعتمد هذه العلاقة على وجود مستويات عالية من مناخ القيادة التحويلية، الدراسة الثالثة: فحصت عينة طولية مختلطة المنهج لـ 121 موظفاً حول آثار اعتماد ترتيبات العمل المرنة على رفاهية الموظفين، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الارتباط الوظيفي للموظفين الذين لديهم قادة بارعون يزداد بشكل أكبر عند الانتقال من المكتب إلى العمل عن بُعد،

¹ Panagiotis Kafetzopoulos & AL, Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity, sustainability, vol (15), No (17), 2023.

² Hölzl Lukas, Organizational Ambidexterity and Long-term Success: Multiperspective Studies on Culture, HRM, and Leadership, Dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences, International Affairs and Computer Science, University of St. Gallen, Dissertation No (5177), Difo-Druck GmbH, Untertsiemau, Germany, 2022.

وقد سلطت الدراسات الثلاث الضوء على أهمية مراعاة جميع أعضاء المنظمة وتفاعلهم عند اعتماد استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال المعقدة والمتناقضة، وتُظهر أن المحركات المختلفة (من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى) تكون مواتية عند خلق سياق بارع يمكن الموظفين من التكيف.

❖ دراسة (Al- Douri Zakaria. M & AL, 2022): ¹ (The Impact of Strategic Success on Organizational Health, An Applied Study, AL- Hikma Pharmaceutical Company)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر النجاح الاستراتيجي على الصحة التنظيمية لشركة الحكمة للأدوية، وذلك من خلال أبعاده (الاستثمار والاستكشاف) وعلاقته بالصحة التنظيمية للشركة، لأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل، من خلال أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من مفردة شملت جميع المديرين ومساعدتهم ونوابهم ورؤساء الأقسام في شركة الحكمة للأدوية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو أهمية إحصائية النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستثمار والاستكشاف) على الصحة التنظيمية بأبعادها (التواصل، والتكيف، والمخاطرة، والإبداع).

❖ دراسة (Al- Jameel Reem Saad & AL, 2021): ² (The Role of Strategic Entrepreneurship Dimensions in achieving Strategic Success: A study of the view of a sample of the administrative Leaders at the Directorate of Health Duhok Kurdistan- Iraq)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (التحليل البيئي، القرار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي، التنفيذ الفعال، القدرات القيادية)، على عينة من القيادات الإدارية في مديرية الصحة دهوك في كردستان العراق، لأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي، من خلال أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 52 فرد من العاملين بمختلف الأقسام والتخصصات في مديرية الصحة دهوك في كردستان العراق، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت في تزايد أهمية الريادة الاستراتيجية للمنظمات اعتماداً على أهمية الأبعاد المعبرة عنها، ويعد النجاح الاستراتيجي هدفاً تشده معظم المنظمات لأنه يعكس استمرارية ونمو المنظمات وبقاءها خاصة في البيئة المتغيرة وشديدة

¹- Al-Douri Zakaria. M & AL, The Impact of Strategic Success on Organizational Health: An Applied Study, AL-Hikma Pharmaceutical Company, Bilad Alrafidain Journal of Humanities and Social Science, Vol (03), No (01), 2022, PP: 185-202.

²-Al-Jameel Reem Saad & AL, The Role of Strategic Entrepreneurship Dimensions in Achieving Strategic Success:A study of the view of a sample of the administrative Leaders at the Directorate of Health Duhok Kurdistan- Iraq, Journal of Tanmiyat Al-Rafidain, Vol (40), No(131), 2021, PP: 9-38.

التنافس، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تأكيد الريادة الاستراتيجية التي توطر أوجه التفاعل لكافة أنشطة المنظمة كمدخل استراتيجي وترسيخه لدى مديرية صحة دهوك في كردستان العراق.

❖ دراسة (Clauss Thomas & Al, 2020): ¹ (Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من كيفية تأثير البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال) مع الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على منهجية مختلطة شملت مراجعة شاملة للأدبيات بالإضافة إلى تحليل كمي لبيانات تم جمعها من 150 شركة ألمانية متوسطة الحجم تعمل في قطاع الهندسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية الاستكشاف تساهم بشكل إيجابي في زيادة الميزة التنافسية للشركات، وإستراتيجية الاستغلال المنفردة لا تكفي لتعزيز الميزة التنافسية وقد تؤدي بالشركات إلى فخ الكفاءة، والبراعة التنظيمية (محاولة الجمع بين الاستغلال والاستكشاف معا في وقت واحد) قد تؤثر سلبا على الميزة التنافسية بسبب التوترات والصراعات الداخلية على الموارد، وأوصت الدراسة على ضرورة التركيز إما على إستراتيجية استكشاف قوية للابتكارات الراديكالية، أو دمج عمليات الاستغلال مع قدرات الرشاقة الاستراتيجية لضمان الازدهار على المدى الطويل وتجنب الجمود.

❖ دراسة (Linhart Alexander & Al, 2020): ² (A Project Portfolio Management Approach to Tackling the Exploration/Exploitation Trade - Off)

هدفت الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية ما بين استخدام الاستكشاف والاستغلال كأبعاد للبراعة التنظيمية بشكل متزامن، إذ تعتبر البراعة التنظيمية من المميزات الأساسية للبقاء في بيئات العمل الديناميكية التي تدعو إلى المشاركة المتزامنة في الاستكشاف والاستغلال على مدى العقود الماضية، إذ ورغم نضوج المعرفة حول البراعة التنظيمية إلى حد كبير، ومع ذلك هناك القليل من المعرفة الإرشادية التي تقدم إرشادات حول كيفية وضع البراعة التنظيمية موضع التنفيذ ومعالجة المفاضلة بين الاستكشاف والاستغلال، لأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على منهجية بحوث علوم التصميم لتطوير أداة البحث، وقد توصلت الدراسة إلى أن إجمالي مستوى البراعة التنظيمية لدى إدارة محفظة المشروع كانت موافقة بدرجة كبيرة، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة محفظة المشروع وأبعاد البراعة

¹-Clauss Thomas&AL, **Organizational ambidexterity and competitive advantage: the role of strategic agility in the exploration paradox**, Journal of Innovation & Knowledge, Vol (06), No (04), 2021, PP: 203 - 213.

²-Linhart Alexander & AL, **A Project Portfolio Management Approach to Tackling the Exploration/Exploitation Trade-Off**, Business&Information Systems Engineering, Vol (62),NO (04), 2020, PP: 103 - 119.

التنظيمية، كما أظهرت نتائج الدراسة تصميم نموذج بحث علمي واقتراح نموذج قرار يساعد المنظمات في اختيار وجدولة مشاريع الاستكشاف والاستغلال ليتمكن استخدامها بطريقة معقولة اقتصادياً.

❖ دراسة (Wageeh A. Nafei, 2019)¹: **Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success: An (Applied Study)**

تهدف هذه الدراسة تحليل دور البراعة التنظيمية ببعديها (تحسين الفرص، البحث عن فرص جديدة) كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة والنجاح الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية المحددة، التنفيذ الفعال، الثقافة التحفيزية، التنظيم الأفقي، القيادة التحويلية، والابتكار المستمر) في المستشفيات التعليمية في مصر، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد تم الاعتماد على أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين في المستشفيات التعليمية بجمهورية مصر، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تدعم النتائج وجهة النظر القائلة بأن أبعاد رأس المال النفسي (الأمل، التفاؤل، المرونة، والكفاءة الذاتية) ترتبط إيجابياً بالبراعة التنظيمية ببعديها تربط أبعاد رأس المال النفسي إيجابياً بالنجاح الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، ترتبط البراعة التنظيمية إيجابياً بالنجاح الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في تفسير أثر رأس المال النفسي على النجاح الاستراتيجي، أي أن البراعة التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح الاستراتيجي.

❖ دراسة (De Amorim Joao Conrado, 2016)²: **(Drivers of Strategic Success in a Crisis Environment)**

هدفت هذه الدراسة لتحليل واقع النجاح الإستراتيجي والحصول على إجابات لشرح سبب نجاح بعض الشركات في بيئة مضطربة وتحقيق أداء جيد بينما البعض الآخر لا تتجح، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة الاعتماد على متغيرات تم تطبيقها في هذه الشركات وملاحظة مدى قدرتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى عينة عشوائية مكونة من 108 شركة في جميع أنحاء البرازيل، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Amos)، وقد توصلت الدراسة إلى لابد من حث الإدارة العليا في اختيار التقنيات الجديدة والاستثمار الجيد وتطوير عملية الابتكار التي تؤثر على الأداء في تطوير تحقيق النجاح، وعليه توصي

¹- Wageeh A. Nafei, **Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success: An Applied Study**, Case Studies Journal, Vol (08), No (11), 2019, PP: 1 - 23.

²- João Conrado De Amorim Carvalho, **Drivers of Strategic Success in a Crisis Environment**, Strategic Management Quarterly, published by American Research Institute for Policy Development, Vol (04), No (04), 2016, PP: 15-33.

الدراسة ببناء شبكة اتصالات وعلاقات وتحسين الموارد الحيوية واستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تساعد الإدارة العليا والوسطى في الشركات على الوصول إلى النجاح الاستراتيجي.

❖ دراسة (Wageeh. A. Nafei, 2016)¹: Organizational Agility : The Key In (Organizational Success)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أنواع الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق) ودورها في النجاح التنظيمي للموظفين في مستشفيات جامعة المنوفية بجمهورية مصر، ولأجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 285 من الموظفين العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) ونظام التشغيل في مستشفيات جامعة المنوفية، بمعنى آخر رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة التطبيق تؤثر بشكل كبير وإيجابي في نظام التشغيل حيث أن المبحوثين يتفقون على أن الرقابة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد نظام تشغيل الموظفين في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر، كما توصلت الدراسة إلى حاجة المنظمات إلى تبني ممارسات الرقابة التنظيمية حتى تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة حيث أن تبني هذا الاتجاه يلعب دوراً مهماً في تعزيز نظام التشغيل.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تم تناولها فيما سبق يتضح ما يلي:

❖ تعتبر جميع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية دراسات مرجعية، ذات أهمية كبيرة إذ جاءت في صلب الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، خصوصاً وأنها تناولت متغير البراعة التنظيمية أو النجاح الاستراتيجي أو العلاقة بينهما، حيث تضمنت الدراسات السابقة عدداً كبيراً من الدراسات التي تناولت متغير البراعة التنظيمية بشكل مباشر، في حين تناولت دراسات أخرى متغيرات مرتبطة بها مثل الذكاء التنافسي، نظم المعلومات الإدارية، القيادة المتوازنة، إدارة المعرفة، وذكاء الأعمال باعتبارها عوامل مؤثرة في بناء البراعة التنظيمية وتحقيقها داخل المنظمات. كما يلاحظ أن أغلب الدراسات اتفقت على أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على الموازنة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال بما يسمح بتحقيق التميز والمرونة والتكيف مع متغيرات البيئة. أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية لمتغير البراعة التنظيمية فقد تباينت الدراسات السابقة في تحديدها، حيث اعتمدت أغلب الدراسات مثل دراسات (صفاء أحمد الشربيني وآخرون، سري عبد

¹- Wageeh. A. Nafei, **Organizational Agility: The Key to Organizational Success**, **International Journal of Business and Management**, Canadian Center of Science and Education, vol (11) No (5), 2016, PP : 296 -309.

علي محمد، زاجي عائشة، Panagiotis Kafetzopoulos، Thomas Clauss) على بعدي الاستكشاف والاستغلال باعتبارهما البعدين الأكثر شيوعاً في قياس البراعة التنظيمية، أما دراسة (إبراهيم أحمد عبد الوهاب) فقد قسمت أبعاد البراعة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي: البراعة الهيكلية، البراعة الاستغلالية، والبراعة الاستكشافية، وهو ما يتوافق مع التقسيم الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، كما اعتمدت دراسة (مها صباح إبراهيم) أبعاداً مختلفة للبراعة التنظيمية تمثلت في القيادة التحويلية والرؤية المشتركة والتكامل الاجتماعي ومكافآت الطوارئ، أما بقية الدراسات فقد تباينت تقسيمات الباحثين لأبعاد البراعة التنظيمية نتيجة اختلاف طبيعة الدراسة والقطاع محل التطبيق؛

❖ أما بالنسبة لمتغير النجاح الاستراتيجي فمن بين الدراسات السابقة التي تم تناولها توجد العديد من الدراسات التي تناولت النجاح الاستراتيجي بشكل مباشر، في حين تناولت بقية الدراسات متغيرات ذات علاقة بالنجاح الاستراتيجي مثل التميز المؤسسي، الأداء التنظيمي، الازدهار التنظيمي، والميزة التنافسية، وعموماً فإن أغلب الدراسات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالنجاح الاستراتيجي خصوصاً وأن المتغيرات التي تم دراستها ذات صلة وثيقة به وتتأثر به وتؤثر فيه، وبالعودة إلى التقسيم الذي تم اعتماده لقياس النجاح الاستراتيجي في الدراسات السابقة نجد أن عدة دراسات مثل دراسات (أصيل الجبلي وآخرون، فريتيح سفيان ودحماني عزيز، جاسم سعدون صالح الناجي) اعتمدت على الأبعاد الثلاثية المعروفة والمتمثلة في: البقاء، التكيف، والنمو، في حين أضافت دراسات (هاني جمال عمر محمد الجيد وآخرون، ناجي عبد الستار محمود وأحمد علي عبد الله) بعد التعلم المستمر إلى الأبعاد السابقة وهو ما يتوافق مع التقسيم الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، أما دراسة (محمد علي حافظ الوكيل) فقد اعتمدت أبعاد: رضا العملاء، نمو الأعمال، التنفيذ الفعال للإستراتيجية، والثقافة التحفيزية للعاملين، في حين اعتمدت دراسة (أحمد محمد عبد الحي نور الدين) أبعاداً تمثلت في: الإستراتيجية المحددة، التنفيذ الفعال للإستراتيجية، الثقافة التحفيزية، التنظيم العضوي، القيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة، وعموماً تباينت الدراسات في تقسيم الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس النجاح الاستراتيجي نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين عند دراستهم للموضوع؛

❖ كما يتضح من الدراسات السابقة أن أغلب الدراسات العربية والأجنبية ركزت على دراسة العلاقة أو الدور أو الأثر بين المتغيرات باستخدام المقاربة الكمية بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وإجراء الدراسة التطبيقية، مثل ما تم استخدامه في هذه الدراسة التي اعتمدت على أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين بمؤسسة البريد والاتصالات لولاية ميله محل الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V25)، كما استخدمت بعض الدراسات برامج أخرى مثل (AMOS) و (Smart PLS) لتحليل علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات، كما هو

الحال في أغلب الدراسات التي استخدمت ذات الأداة أو غيرها من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات؛

❖ يلاحظ أن الكثير من الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية قد تم إجراء جانبها التطبيقي على مستوى قطاع التعليم العالي والخدمات، وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة، وبالعودة إلى الدراسات السابقة نجد أن العديد من الدراسات أجريت على مستوى الجامعات والمؤسسات التعليمية مثل دراسات (إسراء طارق حسين وشيماء محمد صالح، سامية محمد جاويش، سري عبد علي محمد إبراهيم وخالدية مصطفى عطا عبد الرزاق)، في حين تمت دراسات أخرى على مستوى قطاع الصحة مثل دراسات (صفاء أحمد الشربيني وآخرون، محمد علي حافظ الوكيل، Reem Saad Al-Jameel)، كما أجريت بعض الدراسات على مستوى قطاع الاتصالات مثل دراسات (بشكري عائشة وقرين ربيع، إيمان صلاح المنطاوي، ناجي عبد الستار محمود وأحمد علي عبد الله)، وأجريت دراسات أخرى في القطاع الصناعي والطاقة مثل دراسات (المقدم علاء الدين وابن عيسى رحمة، بوقابة وردية، فريتيح سفيان ودحماني عزيز، Thomas Clauss)، في حين أجريت بقية الدراسات في قطاعات مختلفة كالمصارف، المنظمات الأهلية، والصناعات الغذائية؛

❖ وعليه فالفجوة البحثية والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة العربية والأجنبية تكمن في موضوع إشكالية الدراسة وهو ما لم يسبق تناوله في الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية بذات الشكل، إذ ورغم كثرة الدراسات التي تناولت متغير البراعة التنظيمية أو النجاح الاستراتيجي إلا أن الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين معاً ما تزال محدودة، خاصة في البيئة الجزائرية، وهو ما يجعل إشكالية هذه الدراسة مختلفة عن بقية الدراسات السابقة، وبالتالي يمكن أن تقدم هذه الدراسة قيمة مضافة خصوصاً مع أهمية الموضوع المدروس، كما يمكن أن تكون هذه الدراسة أرضية ومنطلقاً لدراسات أخرى قد تتناول ذات الإشكالية.

خلاصة الفصل الأول

كخلاصة لهذا الفصل، يمكن القول بأن البراعة التنظيمية مدخل وفلسفة ونهج حديث للإدارة المعاصرة ظهر في بداية تسعينيات القرن الماضي، يهدف إلى جعل المنظمات سريعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات والتحوللات التي تحدث في بيئتها الخارجية ومواكبتها من خلال التخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تحقق أهدافها بالسرعة والكفاءة والمرونة والجودة المطلوبة، واستبدالها بممارسات وآليات وطرق عمل جديدة تجعل المنظمات أكثر نجاعة وكفاءة في أداء أعمال بما يحقق للمنظمات النجاح والريادة والتميز، كما تساهم البراعة التنظيمية في التحسين المستمر للعمليات التنظيمية وزيادة حصتها السوقية، وتحسين السيطرة على الكلف وسرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ومواجهتها للتغيرات السريعة، ويظهر من أهميتها أن نجاح واستمرار المنظمات أصبح مرتبطاً بمدى تبنيها للبراعة التنظيمية في أنشطتها وأعمالها، إذ من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير المتوقعة، لكن نجاح البراعة التنظيمية مقرون بتوفر جملة من المقومات والمتطلبات والركائز التي بدونها لن تحقق الأهداف المرجوة؛

وبالنسبة للنجاح الاستراتيجي فهو قد أصبح ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات وبدونه لن تستطيع النجاح، لذلك من الواجب على المنظمات أن تعمل على تقديم أفضل أداء ممكن بما يستجيب لتوقعات عملائها ورغباتهم، والأمر هنا لا يقتصر على الجوانب التشغيلية بل يشمل كل عناصر المنظمة لأن النجاح الاستراتيجي هو محصلة لجودة جميع عناصر ومكونات المنظمة في حد ذاتها وطرق عملها وإدارتها ومدى تجاوبها مع التحولات والتغيرات التي تميز بيئتها الخارجية، وهو ما لن يتأتى إلا من خلال تبني أساليب وطرق حديثة في الإدارة مثل مدخل البراعة التنظيمية الذي يعتبر نهجاً حديثاً من شأنه أن يمكن المنظمات من الاستجابة للتغيرات ومواجهة التهديدات وتحويلها إلى فرص ومزايا تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تستجيب لحاجات ورغبات العملاء.

الفصل الثاني

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة

البريد والاتصالات ميلة

تمهيد

تم إنشاء المديرية الولائية للبريد لميلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 233-03 الموافق 24 يونيو 2003 بعدما كانت تسمى سابقا مديرية البريد والمواصلات، المديرية الولائية تضمن تنفيذ مختلف البرامج والأهداف لتعزيز وتحسين أداء الخدمات الخاصة بالبريد، المقر الاجتماعي للمديرية متواجد بشارع 01 نوفمبر 1954 بمحاذاة القبضة الرئيسية، ويضم كل مصالح المديرية بما فيهم المدير حيث أن نوع هذه المؤسسة هي عمومية، أما شكلها القانوني فهي مؤسسة صناعية وتجارية عامة، أما بالنسبة للبنية التحتية الأساسية فولاية ميلة لديها 84 مكتب بريد بما في ذلك 02 مكتبين ملحقين متواجدين في المركز الجامعي بميلة والثكنة العسكرية في دائرة تلاغمة، بمعدل 01 مكتب بريدي لكل 14500 نسمة وهي أنها تعتبر نسبة جيدة بالنسبة للولاية على العموم مقارنة بالولايات الأخرى، حيث أن المعدل الوطني هو 01 مكتب بريدي لكل 12500 نسمة، وتنتشر مكاتب البريد عبر كامل اقليم الولاية، وهي مصنفة حسب الأهمية، النشاط والموقع الجغرافي، كذلك هناك مركزين لمعالجة وتوزيع البريد والطرود البريدية في كل من ميلة مقر الولاية CDD MILA ودائرة شلغوم العيد CDD Chalghoum Laid من أجل التكفل التام والإختصاص كذلك بالنسبة لهذا النوع من الخدمة.

وبعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع سيتم في هذا الجزء من الدراسة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات ميلة، وعليه ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة سيتم في هذا الجزء من الدراسة قياس واقع ومستويات تطبيق البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة وكذلك مستوى النجاح الإستراتيجي على مستوى المؤسسة ميلة محل الدراسة، ومن ثم تحديد مدى مساهمة البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة، واستخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ومناقشتها، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**
- ❖ **المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛**
- ❖ **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المنهج هو الأسلوب العلمي المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول إلى كشف حقيقة تطورها، والبحث عن حلول لمعالجة المشاكل المرتبطة بها، فالبحث العلمي يتميز بقدرته على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، ولذلك فإن استخدام المنهج العلمي مفيد وضروري، فمن خلاله يمكن تحديد المشكلة بشكل دقيق يساعد على تناولها بالدراسة والبحث، ويمكن من وضع الفروض (التوقعات) المبدئية التي تساعد على حل المشكلة، وأيضا يمكن من تحديد الإجراءات اللازمة لاختبار الفروض والوصول إلى حل المشكلات والتحقق منها، ويسمح بفهم وبناء خطوات البحث وفهم نتائج الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها، وسحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه العينة، والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة،¹ ويمكن تعريف مجتمع الدراسة بأنه "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات"،² ويعرف كذلك بأنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي".³

وبالنسبة لهذه الدراسة فهي ستطبق على مستوى مديرية البريد والاتصالات ميلة تضم العديد من المديريات الفرعية والنيابات والمصالح والأقسام والمصالح الإدارية والتقنية من أجل السير الجيد لمختلف الأنشطة الإدارية والتجارية والتقنية بالمؤسسة. (أنظر الملحق رقم 01).

وبالنسبة للمجتمع الخاص بهذه الدراسة فهو يشمل كل الموظفين الدائمين بمديرية البريد والاتصالات ميلة، وعدده غير محدد بسبب عدم توفر المعلومة من المصالح المختصة بالمؤسسة.

أما العينة فهي "جزء من المجتمع يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"،⁴ وتعرف العينة كذلك بأنها "فئة تمثل مجتمع الدراسة (Population Research) أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة"،⁵ وهناك عدة طرق لاختيار جزء من مجتمع

¹ - منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 161.

² - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007، ص: 161.

³ - مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2008، ص: 298.

⁴ - رحيم يونس كرو العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

⁵ - رجا وحيد الدويدري، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007، ص: 161.

الدراسة والذي ستركز حوله الدراسة، وتتضمن المعاينة مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين نوعين من المعاينة هما:¹

▪ **المعاينة الاحتمالية (Probability Sample):** ويتم فيها اختيار الأفراد بشكل عشوائي بحيث يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة فرصة للظهور في العينة، وتكون هذه الفرصة معروفة ومحددة سلفاً، ولا ضرورة لأن تكون هذه الفرصة متساوية لكل عنصر، هذا ويعزى النقص في قدرة التنبؤ إلى الخطأ في اختيار العينة العشوائية، وهي بدورها تنقسم إلى عدة أنواع هي: العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)، العينة الطبقية البسيطة (Stratified Sample)، العينة المزدوجة (Double Sample)، العينة المنتظمة (Systematic Sample)، العينة العنقودية (Cluster Sample)، العينة المساحية أو العينة متعددة المراحل (Multistage Sample).

▪ **المعاينة غير الاحتمالية (No Probability Sample):** وفيها يتم اختيار العينة بشكل غير عشوائي، حيث تستثنى بعض عناصر الدراسة من الظهور في العينة لأسباب معينة قد ترجع إلى عدم توافر المعلومة المطلوبة، أو استحالة وصول هذه العناصر، أو كبر حجم مفردات العينة، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي: عينة الصدفة (Accidental Sample) أو العينة الملائمة (Convenience Sample)، العينة الحصصية (Quota Sample)، العينة الفرضية أو العنقودية أو الهدفية (Purposive Sample).

وبالنسبة لحجم العينة تشير الدراسات إلى أن حجم العينة الأقل لا يعكس جيداً خصائص المجتمع المراد دراسته، ومن هنا فإن الفرق بين المتوسطات يعد ذو دلالة إحصائية إذا تم الحصول عليه من عينة كبيرة، وأن حجم العينة يعتمد على نوع البحث المراد تطبيقه، وهناك قاعدة يتفق عليها الإحصائيين وهي أن العينة يجب أن لا يقل حجمها عن 30 في الأبحاث الارتباطية (Correlational Research)، أما في الأبحاث التجريبية فليس أقل من 15 لكل مجموعة، وفي الدراسات الوصفية يكون بين 10 - 20% من حجم مجتمع الدراسة، ويرى (Gay & Airasian, 2000) أن حجم مجتمع الدراسة إذا زاد عن 5000 فإن حجم العينة يمكن أن يصل إلى حوالي 40، أما (Best & Kahn, 1998) فإنهما يريان أن حجم العينة ليس مهماً كدقة اختبار العينة، وإذا كان مجتمع الدراسة صغيراً مثلاً مثني موظف فإن إمكانية دراسة جميع أفراد المجتمع واردة، وعموماً فإن طبيعة الدراسة والغرض منها هي التي تحدد حجم العينة الذي يمثل المجتمع.²

ويفترض أن تكون العينة الجيدة في حجم معقول من أجل أن تكون مقبولة وهناك اعتقاد غير دقيق بأن حجم العينة يفترض أن يكون 10% من حجم المجتمع، إلا أن الإحصائيين يرون أن حجم المجتمع إذا

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 310 - 315.

² - منذر عبد الحميد الضامن، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

وصل إلى حد معين مثلا 1000، فإن تقديرها للمجتمع الأصلي لا يختلف كثيرا عن حجم عينة يصل حجمها إلى 100000، وهناك اعتقاد خاطئ أيضا يقول أنه كلما كبر حجم العينة كلما زادت دقة النتائج المستخلصة مع فارق +3%، وهذا الفارق بين تقديرات العينة وقيم المجتمع الحقيقي يطلق عليها خطأ العينة (Sampling Error).¹

وبالنسبة للعينة المدروسة في هذه الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة ويتم في هذا النوع من المعاينة حصر ومعرفة كل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي، ومن ثم يتم الاختيار من بين هذه العناصر إذ يعطى لكل عنصر من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة نفس فرصة الظهور في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقا.²

والجدول التالي يقدم تفاصيل حول العينة المدروسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 1): عينة الدراسة

العينة الاجمالية للدراسة	عدد الذكور	عدد الإناث	عدد الاستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المقبولة للدراسة
51	27	24	0	51

المصدر: من إعداد الطالبتين

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العينة المدروسة والمقدر عددها بـ 51 مفردة وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي، وكان بالإمكان أن تكون العينة المدروسة أكبر إذا كان هناك تفاعل أكبر من طرف الموظفين في المؤسسة، وقد جمع الاستمارات بشكل ورقي من خلال استبانة ورقية تم توزيعها على المعنيين مباشرة وقد تم قبولها جميعا لاستيفائها الشروط المطلوب وعليه قدرت العينة النهائية المدروسة بـ 51 مفردة من كلا الجنسين، حيث قدر عدد الذكور بـ 27 مفردة بنسبة تقدر بـ 52.90%، أما عدد الإناث فقدر بـ 27 مفردة بنسبة تقدر بـ 47.10% من العينة المدروسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه، وقد يستفيد الباحث من أكثر من أداة واحدة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار العينة التي

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 165.

² - رجاء وحيد الدويدري، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

سيدرسها، ومن ثم يقرر إن كان سيلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان للتحقق من فرضه، أو الأساليب الإسقاطية أو تحليل المضمون أو أساليب قياس الاتجاهات، كما قد يلجأ إلى أكثر من أداة واحدة.¹

يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وقد يستخدم على نطاق واسع ليشمل منطقة جغرافية واسعة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، والجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كيفية بناء الفقرات بشكل جيد،² فالاستبيان أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق، والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وهو في بعض الأحيان الوسيلة العملية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية،³ ويمكن تعريفه بأنه "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية".⁴

وبالنسبة للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة فقد تم إعداده على عدة مراحل استنادا إلى الجانب النظري للدراسة وبما يتلاءم مع نموذج وفروض الدراسة، إذ تم في البداية تصميم استمارة أولية تم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين في المجالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وحتى في الجانب الإحصائي، ثم تم تعديل الاستبيان استنادا إلى الملاحظات المقدمة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02) وبالتوافق مع الأستاذ المشرف، وقد الاستبيان النهائي ثلاثة أجزاء (أنظر الملحق رقم 03) كما يلي:

❖ **القسم الأول:** خصص هذا الجزء للبيانات الشخصية المتعلقة بهدف التعريف بأفراد العينة المدروسة وقد تضمن خمسة متغيرات فرعية هي: الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، الصفة الوظيفية.

❖ **القسم الثاني:** خصص هذا الجزء لتسليط الضوء على واقع البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات ميلة، ويتكون هذا القسم من 24 سؤال مغلق من 1 إلى 24، تكون الإجابة عليها بوضع علامة أمام الخيار المناسب والتي تم وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا درجة 5، موافق درجة 4، محايد درجة 3، غير موافق درجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1) وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى ثلاثة أجزاء فرعية استنادا إلى فروض الدراسة والنموذج المعد من الطالبتين، وهي كما يلي:

¹ - رجاء وحيد دويدري، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

² - منذر عبد الحميد الضامن، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

³ - رجاء وحيد دويدري، مرجع سبق ذكره، ص: 329.

⁴ - مورييس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

- **براعة الاستغلال:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 1 إلى 8، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد براعة الاستغلال بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة؛
 - **براعة الاستكشاف:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 9 إلى 16، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد براعة الاستكشاف بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة؛
 - **براعة الهيكل التنظيمي:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 17 إلى 24، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد البراعة الهيكلية بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة؛
- ❖ **القسم الثالث:** خصص هذا الجزء لتسليط الضوء على واقع النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة، ويتكون هذا القسم من 28 سؤال مغلق من 25 إلى 48، تكون الإجابة عليها بوضع علامة أمام الخيار المناسب والتي وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى أربعة أجزاء فرعية استنادا إلى فروض الدراسة والنموذج المقترح من الطالبتين، وهي كما يلي:
- **البقاء:** ويضم هذا الجزء سبعة عبارات من 25 إلى 31، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد البقاء بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة؛
 - **النمو:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 32 إلى 38، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد النمو بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة؛
 - **التكيف:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 39 إلى 45، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد التكيف بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة؛
 - **التعلم المستمر:** ويضم هذا الجزء ثمانية عبارات من 46 إلى 52، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد التعلم المستمر بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة؛

المطلب الثالث: نوع توزيع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج.

أولاً: المدى

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = $(1-5) = 4$ ، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 5/4$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:¹

الجدول رقم (2 - 2): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [1-1.80] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [1.81 - 2.60] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [2.61 - 3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [3.41 - 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [4.21 - 5.00] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.
- ❖ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثانياً: التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم تتبع التوزيعات الاحتمالية الأخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع

¹ - طويطي مصطفى ووعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الإحصائي، جامعة البويرة، 2014، ص ص: 110 - 111.

بيانات الاستبيان وسيتم اختبار التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة من خلال اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكذلك من خلال المدرج التكراري (Histogram) للكشف عن نوع توزيع البيانات وهي كما يلي:

❖ طريقة اختبار (Kolmogorov-Smirnov)

يستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كان عدد أفراد العينة أكبر أو يساوي 50 مفردة: والجدول التالي يبين نتيجة التوزيع الطبيعي وفقا لاختبار (Kolmogorov-Smirnov):

الجدول رقم (2 - 3): نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

Kolmogorov-Smirnova			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على متغيرات الدراسة
Sig	df	Statistic	
0.069	51	0.118	المتغير المستقل البراعة التنظيمية
0.290	51	0.095	المتغير التابع النجاح الإستراتيجي

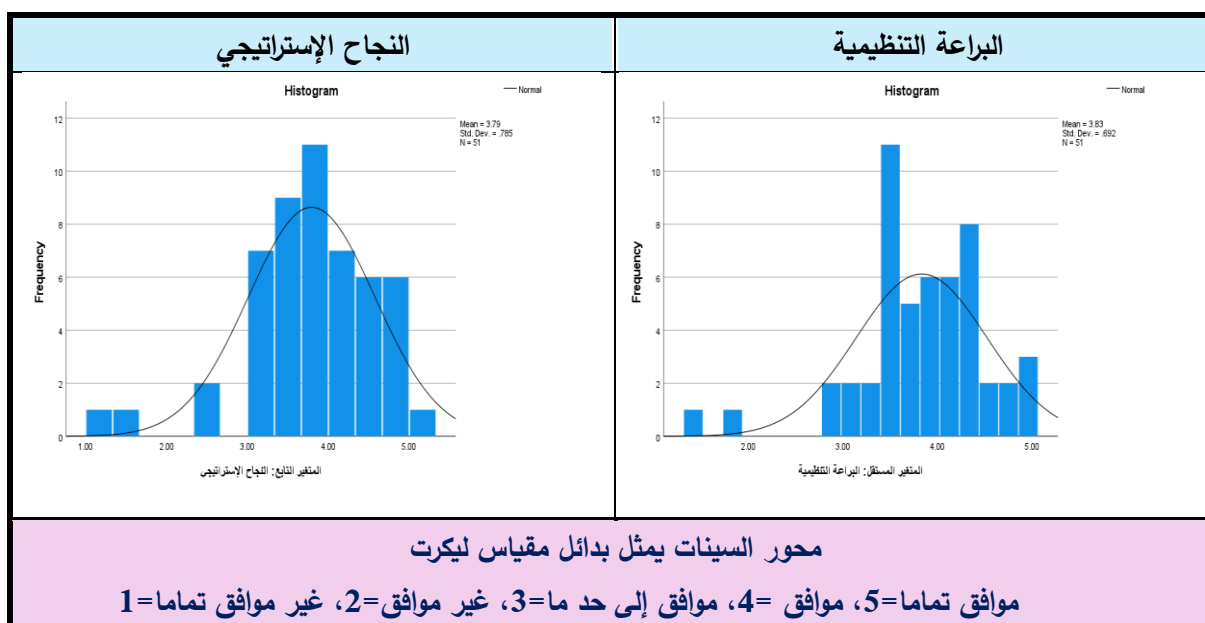
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه الخاص بنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnova) والتي تظهر أن مستوى المعنوية sig لبيانات المتغير المستقل البراعة التنظيمية بلغت $\text{sig} = 0.069$ هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المتغير التابع النجاح الإستراتيجي بلغت قيمة $\text{sig} = 0.290$ وهي أكبر من (0.05).

2. باستخدام المدرج التكراري (Histogram)

بالاستعانة ببرنامج Spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) من خلال الرسم البياني يسمى المدرج التكراري لبيانات المتغيرات الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (2 - 1): المدرج التكراري لاعتدالية توزيع بيانات العينة في إجاباتهم على متغيري الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال المدرج التكراري ومنحنى البيانات يظهر الأخير أنه منحى معتدل حيث تأخذ فيه الفئات الكبرى (05) والصغرى (02) تكرارات ضعيفة، في حين تأخذ الفئات الوسطى (درجة 03 ودرجة 04) تكرارات متوسطة وعليه تظهر حذبة المنحى في الوسط وتقسم المنحني إلى جزئين متماثلين وعليه يمكن القول بأن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي.

النتيجة: بعد الإطلاع على نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي، يمكن القول بأن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وعليه سنستخدم في هذه الدراسة الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (01 - 05 درجات) تبعاً للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- **معامل الارتباط بيرسون:** أستخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين ± 1 .
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)** لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.
- **نموذج الانحدار الخطي المتعدد:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة

ببرنامج (Spss) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار (r, R^2) ، جدول تحليل التباين (ANOVA) يضمن قيم (Sig, F)، جدول معاملات الانحدار (b_0, b_1) ، يضم قيم اختبار (T-Test) وقيم (Sig) لكل معلمة انحدار.

■ **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (Spss) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار (r, R^2) ، جدول تحليل التباين (ANOVA) يضمن قيم (Sig, F)، يضم قيم اختبار (T-Test) وقيم (Sig) لكل معلمة انحدار.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز فقط على المؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة وهي: **معامل الارتباط بيرسون** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، و**معامل التحديد** (R^2) وقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، وقيمته تتراوح بين [0، -1] و**معامل الانحدار (التأثير) (B)** وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عند تغير وزيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة

■ **اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين:** وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

■ **اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين:** للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (T) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

■ **تم اختيار مستوى الدلالة (0.05)** لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05)، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية

(Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) وهو يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (Spss)، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة (0.05).

■ قاعدة قرار اختبار الفرضية في فرضيات التأثير: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المصاحبة لقيمة اختبار (F) (F-test) والمحسوبة باستخدام برنامج (Spss) مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (0.05) فإذا كانت (Sig) للاختبار (F-test) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان

تعتبر المصادقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين لتأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المبحوثين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائياً ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.¹

أولاً: صدق الاستبانة

تم عرض الأداة الأساسية للدراسة المتمثلة في الإستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة في الاختصاص، وذلك لإبداء رأيهم في محاور الاستبيان ومدى صلاحيتها لقياس المفهوم المتعلق بمتغيرات الدراسة لدى الفئة المستهدفة، وكذا إضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف أو تعديل بعض العبارات غير المناسبة وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة قبل إخراج الإستبانة في صورتها النهائية.

¹ - مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel، دار النشر الجامعي، تلمسان - الجزائر، 2018،

ثانيا: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف، وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس الدرجة شيئا من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهريا بالتكرار، وبالتالي مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، ولتوضيح معنى الثبات أكثر نفترض أنه تم إجراء استقصاء معين على مجموعة من المتدربين على برنامج ما ثم تم رصد درجات كل متدرب في هذا الاستقصاء، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار على نفس هذه المجموعة ورصدت أيضا درجات كل متدرب فيها، ودلت النتائج على أن الدرجات التي حصل عليها المتدربون في المرة الأولى لتطبيق الاستقصاء هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء المتدربون في المرة الثانية، وبناء عليه نستنتج بأن نتائج الاستقصاء ثابتة تماما وبمعنى أكثر دقة.¹

وفي هذه الدراسة تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد الاستبيان المعتمد في الدراسة من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، إذ يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة ومجالات مختلفة لدرجة الثبات لمعامل (Alpha Cronbach's):²

$0.6 > \text{Alpha}$ غير كافية؛ $0.6 > \text{Alpha} > 0.65$ ضعيفة؛ $0.65 > \text{Alpha} > 0.70$ مقبولة نوعا ما؛
 $0.70 > \text{Alpha} > 0.85$ حسنة؛ $0.85 > \text{Alpha} > 0.90$ جيدة؛ $0.90 < \text{Alpha}$ ممتازة.

الجدول رقم (2 - 4): قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	24	0.955	جميع عبارات المتغير المستقل (البراعة التنظيمية)
ثابت	28	0.969	جميع عبارات المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي)
ثابت	52	0.979	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة الإجمالية لجميع العبارات المتعلقة بعبارات الاستبيان لمعامل الثبات بلغت **0.979** وهي نسب مرتفعة تقع ضمن الفئة

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 141

² - Mana Carricano Et Fanny Poujol, Analyse De Données Avec Spss, Edition PERSON, 2009, P: 53.

Alpha < 0.90 (أي أن قيم الثبات ممتازة)، وأن القيمة الإجمالية للعبارات المتعلقة بقياس المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) لمعامل الثبات بلغت **0.955** وهي نسب مرتفعة تقع ضمن الفئة **Alpha < 0.90** (أي أن قيم الثبات ممتازة)، وأن القيمة الإجمالية للعبارات المتعلقة بقياس المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) لمعامل الثبات بلغت **0.969** وهي نسب مرتفعة تقع ضمن الفئة **Alpha < 0.85** (أي أن قيم الثبات جيدة)، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من **(1)** فذلك يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة نظرا لقدرته على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد في نفس الظروف عبر الزمن يكون قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهتم التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المدروسة بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل متغير وعلى كل بعد وكل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة أهميتها ودورها ووزنها النسبي وفقا لكل مؤشر من مؤشرات استخدامه الأساليب الإحصائية المناسبة، وبالتالي فهو تحليل إحصائي لنتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات ومحاور الاستبيان، بالإضافة إلى التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على مجموعة متغيرات هي: الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، وهي كما يلي:

أولا: التحليل الوصفي لمتغير الجنس

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

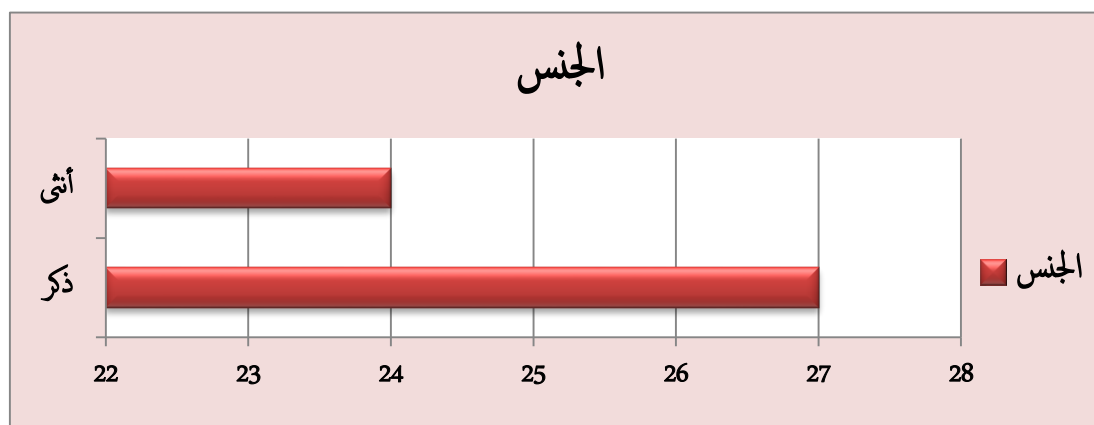
الجدول رقم (2 - 5): التحليل الوصفي لمتغير الجنس

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
أ-الجنس	ذكر	27	52.90
	أنثى	24	47.10
	المجموع	51	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم شكلا توضيحيا لبيانات متغير الجنس كما يلي:

الشكل رقم (2 - 2): التحليل الوصفي لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الجنس يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن فئة فئة الموظفين الذكور أكبر من فئة الموظفات الإناث، حيث كان عدد الذكور الممثلين للعينة بواقع 27 فرداً، أما فئة الإناث فبلغ عددهن 24 موظفة من أصل 51 موظف وهو ما يعادل نسبة مئوية قدرها 52.9% و 47.1% على التوالي من إجمالي العينة المدروسة، وعموماً تعتبر العينة حسب متغير الجنس منطقية ومقبولة وهو ما يعكس طبيعة التوظيف في مؤسسة البريد والمواصلات ميلة حيث يتضح أن المؤسسة تعتمد على مزيج متوازن من الجنسين.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير العمر

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير العمر كما يلي:

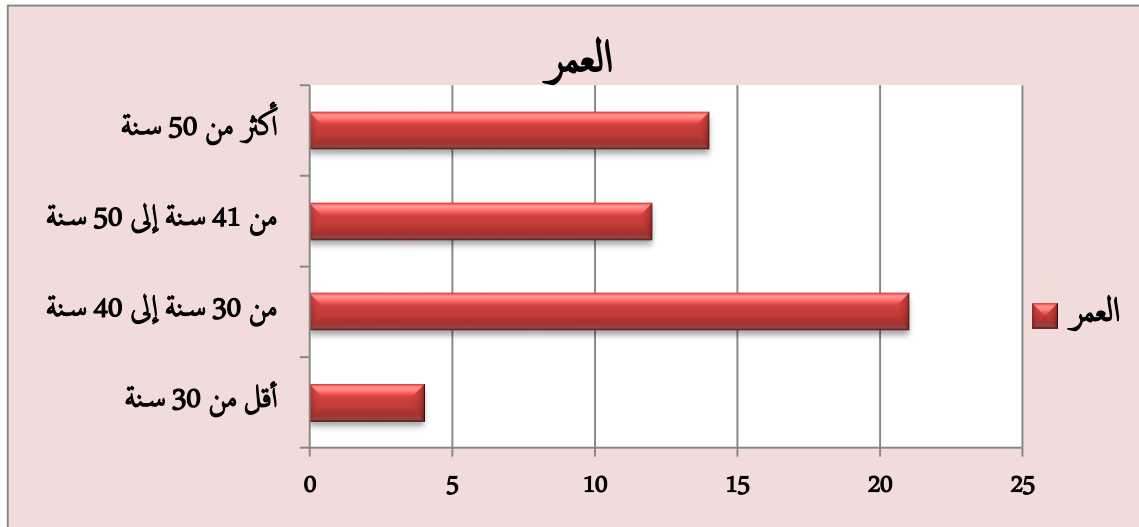
الجدول رقم (2 - 6): التحليل الوصفي لمتغير العمر

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ب- العمر	أقل من 30 سنة	04	07.84
	من 30 سنة إلى 40 سنة	21	41.17
	من 41 سنة إلى 50 سنة	12	23.52
	أكثر من 50 سنة	14	27.45
	المجموع	51	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير العمر كما يلي:

الشكل رقم (2 - 3): التحليل الوصفي لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير العمر يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن قرابة نصف أفراد العينة المدروسة المكونة من 51 موظف أعمارهم تتراوح بين 30 سنة و 40 سنة، حيث قدرت نسبة الموظفين المكونين للعينة المدروسة للفئة السابقة بـ 41.2% وعليه فمؤسسة البريد والاتصالات ميلة تتوفر على طاقة عمالية شابة نسبيا تستطيع تقديم الكثير للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل، أما فئة الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة فقد جاؤوا في المرتبة الثانية إذ قدر عددهم بـ 14 فرد بنسبة تمثيل 27.5% من المجموع الكلي لأفراد العينة، أما الفئة الثالثة من ناحية متغير العمر فهي تمثل الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة الى 50 سنة وهم يمثلون ما نسبته 23.5% من أفراد العينة محل الدراسة؛

لكن من الملاحظ أن العينة تحتوي نسبة أقل من الموظفين دون 30 سنة، لكن تبقى النتائج المحصل عليها حسب متغير العمر مقبولة لعدة اعتبارات، أولها يتعلق بشهادة التوظيف وقلة مناصب التوظيف المفتوحة خلال السنوات الأخيرة وهنا يكون المتخرجين القدامى أكبر حظوظا في التوظيف وبالتالي في الغالب يوظفون بعد تجاوز سن الثلاثين، لهذا سن أفراد العينة المدروسة بين 30 و 50 سنة، أما بخصوص الموظفين الذين تجاوزوا 50 سنة، فوجودهم بنسبة تقارب الثلث يضمن أن المؤسسة لا تتهازل إداريا عند محاولة التجديد وهم الذين يحافظون على استقرار الأداء اليومي بفضل خبرتهم الطويلة، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير العمر معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

ثالثا: التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الأقدمية كما يلي:

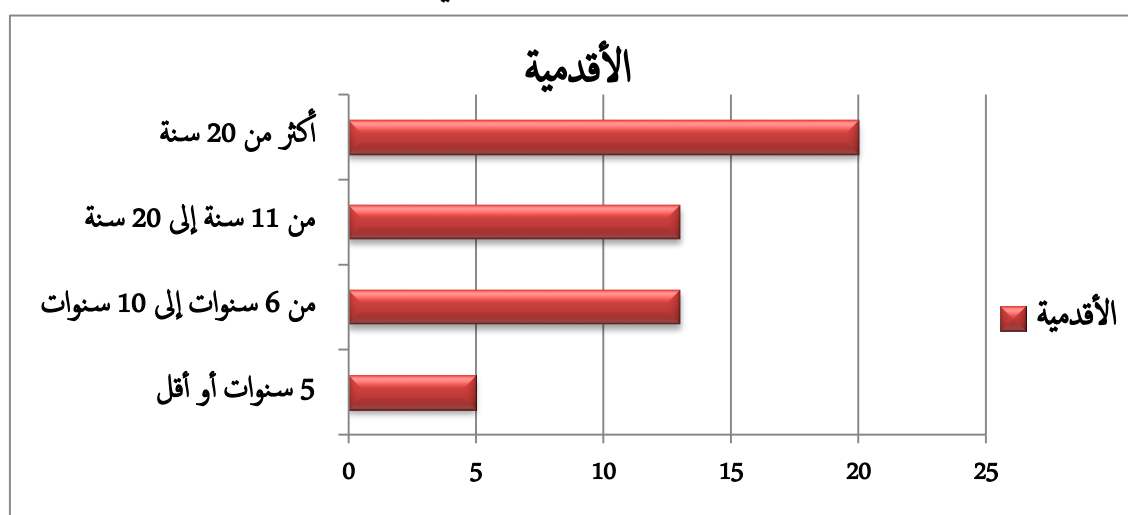
الجدول رقم (2 - 7): التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ج- الأقدمية	5 سنوات أو أقل	05	09.80
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	13	25.50
	من 11 سنة إلى 20 سنة	13	25.50
	أكثر من 20 سنة	20	39.20
	المجموع	51	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير الأقدمية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 4): التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الأقدمية يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن الفئة المسيطرة أكثر من 20 سنة احتلت المرتبة الأولى بـ 20 فرداً ونسبة مرتفعة بلغت 39.2% يدل على أن المؤسسة تمتلك مخزوناً معرفياً يضمن لها استمراريته على المدى الطويل، وسجلت الفئتين من 6 إلى 10 سنوات ومن 11 سنة إلى 20 سنة تساويًا تمامًا بـ 13 فرداً لكل منهما ونسبة 25.5% لكل فئة ويدل ذلك على أن مديرية البريد والاتصالات بميلة شهدت عمليات توظيف في أوقات منتظمة خلال العشرين سنة الماضية، أما الفئة الأقل من 5 سنوات سجلت أدنى حضور بـ 5 أفراد فقط ونسبة 9.8% راجع إلى محدودية التوظيف في القطاع خلال السنوات الأخيرة، بالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير الأقدمية معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كما يلي:

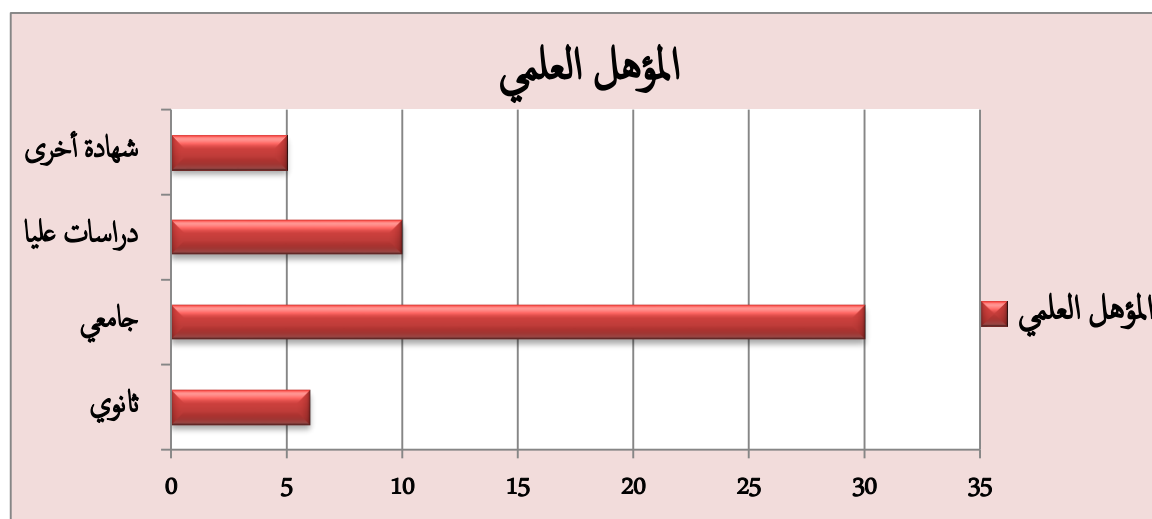
الجدول رقم (2 - 8): التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ح - المستوى الدراسي	ثانوي	06	11.80
	جامعي	30	58.80
	دراسات عليا	10	19.60
	شهادات أخرى	05	09.80
	المجموع	51	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير المؤهل العلمي كما يلي:

الشكل رقم (2 - 5): التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يلاحظ من خلال الجدول والشكل اعلاه احتلال المستوى الجامعي المرتبة الأولى بـ 30 فرداً وبنسبة كبيرة بلغت 58.8%، أما فئة الدراسات العليا جاءت في المرتبة الثانية بـ 10 أفراد وبنسبة 19.6% أي بلوغ نسبة المستويات الجامعية والعليا أكثر من 78% وهذا ما يدل على أن مديرية البريد والمواصلات بميلة تعتمد على كفاءات علمية مؤهلة، أما فئة الثانوي جاءت في المرتبة الثالثة بـ 6 أفراد وبنسبة 11.8%، والفئة التي تحصلت على شهادة أخرى جاءت في المرتبة الأخيرة بـ 5 أفراد وبنسبة 9.8%، وهو ما يعكس الخبرة العملية التي تدعم العمل اليومي وهو ما يوفر للمديرية تكاملاً في الأدوار الوظيفية، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

خامساً: التحليل الوصفي لمتغير الرتبة الوظيفية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية كما يلي:

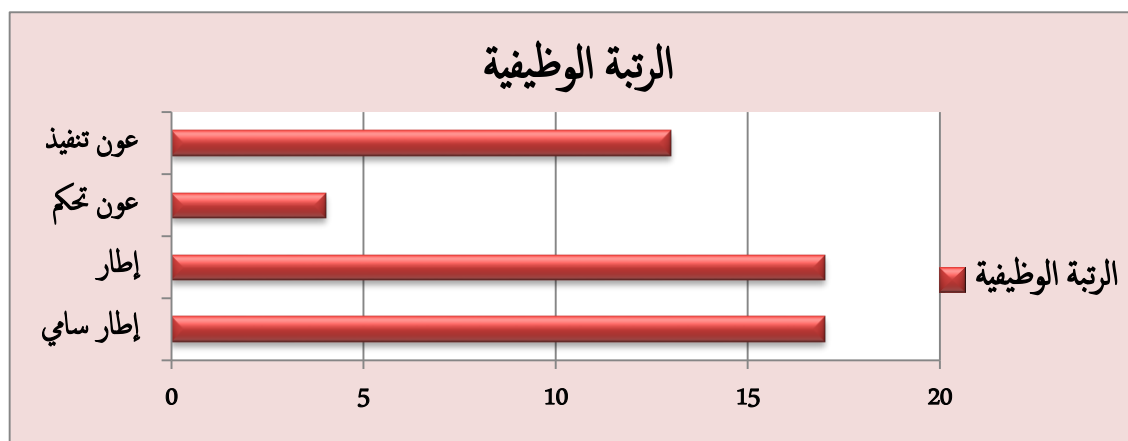
الجدول رقم (2 - 9): التحليل الوصفي لمتغير الرتبة الوظيفية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
خ- الرتبة الوظيفية	إطار سامي	17	33.30
	إطار	17	33.30
	عون تحكم	04	07.80
	عون تنفيذ	13	25.50
	المجموع	51	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير الرتبة الوظيفية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 6): التحليل الوصفي لمتغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن فئتا إطار وإطار سامي سجلتا أعلى نسبة بالتساوي، حيث بلغت كل منهما 33.3% بواقع 17 فردا لكل فئة مما يدل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة الإطارات، في حين جاءت فئة عون تنفيذ في المرتبة الثانية بنسبة 25.5% بواقع 13 فردا مما يعكس وجود نسبة معتبرة من الأعدان التنفيذيين، أما فئة عون تحكم فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 7.8% وبواقع 4 أفراد مما يشير إلى ضعف تمثيل هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات الوظيفية، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير الرتبة الوظيفية معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير البراعة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة على أبعاد المتغير المستقل البراعة التنظيمية وأبعاده الفرعية المتمثلة في براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي كما يلي:

أولاً: بعد براعة الاستغلال

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد براعة الاستغلال

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (01)	تتظر إدارة المؤسسة للعاملين والزبائن على أنهم جزء من المؤسسة وشركاء للنجاح	4.33	1.052	02	درجة عالية جدا
العبارة (02)	تستخدم المؤسسة إجراءات مرنة وسهلة وغير معقدة في تقديم خدماتها للزبائن	4.35	0.913	04	درجة عالية جدا
العبارة (03)	تحرص المؤسسة على إشراك العاملين والاستفادة من آرائهم لأجل تطوير الخدمات	4.10	1.005	01	درجة عالية
العبارة (04)	تحرص المؤسسة دوما على تقليل الفجوة بين الخدمات المقدمة وتلك التي يريدها الزبائن	4.24	0.790	05	درجة عالية جدا
العبارة (05)	تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة للعملاء وتلبية رغباتهم دون تأخير	3.53	0.924	08	درجة عالية
العبارة (06)	تحرص إدارة المؤسسة على الالتزام بالإجراءات والقوانين المعمول بها	4.00	0.980	06	درجة عالية
العبارة (07)	تتظر إدارة المؤسسة للعاملين والزبائن على أنهم جزء من المؤسسة وشركاء للنجاح	4.12	0.887	03	درجة عالية
العبارة (08)	تستخدم المؤسسة إجراءات مرنة وسهلة وغير معقدة في تقديم خدماتها للزبائن	4.25	0.977	07	درجة عالية جدا
بعد براعة الاستغلال		4.1152	0.75368	مستوى البعد عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الاستغلال بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 4.1152 وبانحراف معياري قدره 0.75368، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الاستغلال من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو بدرجة عالية.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بالمؤسسة حول عبارات بعد براعة الاستغلال جاءت كلها إيجابية وكلها بدرجة عالية أو عالية جدا، وقد

جاءت العبارة رقم (02) "تستخدم المؤسسة إجراءات مرنة وسهلة وغير معقدة في تقديم خدماتها للزبائن" التي جاءت بدرجة عالية واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 4.35 وانحراف معياري يقدر بـ 0.913، ثم جاءت باقي العبارات رقم (1، 8، 4، 7، 3، 6، 5) على التوالي في الرتبة الثانية إلى الثامنة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.53 و 4.33) وهذا ما يبين أهمية بعد براعة الاستغلال بالنسبة للمؤسسة.

ثانيا: بعد براعة الاستكشاف

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد براعة الاستكشاف

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		(δ) الانحراف المعياري	($\bar{x}$) المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	Mean		
العبارة (09)	تعمل المؤسسة بشكل دائم بالبحث عن أسواق وفرص استثمارية جديدة	0.909	3.88	02	درجة عالية
العبارة (10)	توفر المؤسسة مناخ ملائم يساهم في تنمية المواهب ويشجع على الابتكار	1.027	3.51	08	درجة عالية
العبارة (11)	تولي المؤسسة اهتماما بالبحث والتطوير كأداة لتوليد أفكار جديدة وتحسين خدماتها	1.006	3.71	03	درجة عالية
العبارة (12)	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على توفير خدمات تتماشى مع متطلبات المجتمع	0.887	4.12	01	درجة عالية
العبارة (13)	تعتمد المؤسسة على أساليب فعالة تسهم في استقطاب الكفاءات ذات الخبرة	0.963	3.59	07	درجة عالية
العبارة (14)	تسود في المؤسسة ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق بين العاملين	1.058	3.63	04	درجة عالية
العبارة (15)	تشجع إدارة المؤسسة بشكل دائم على تبني أفكار وأساليب جديدة للقيام بالعمل	0.981	3.61	06	درجة عالية
العبارة (16)	تحفز وتشجع المؤسسة موظفيها على تطوير وتحسين أساليب العمل	1.041	3.61	05	درجة عالية
بعد براعة الاستكشاف		0.7059	0.0.75367	مستوى البعد عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد براعة الاستكشاف بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.7059** وبانحراف معياري قدره **0.75367**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي نجد، أن مستوى براعة الاستكشاف بالمؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة عالية**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بالمؤسسة حول عبارات بعد براعة الاستكشاف جاءت كلها إيجابية وكلها بدرجة عالية، وقد جاءت العبارة رقم (12) "تعمل المؤسسة بشكل مستمر على توفير خدمات تتماشى مع متطلبات المجتمع" المرتبة الأولى من حيث أهميتها، ثم جاءت باقي العبارات رقم (09، 11، 14، 15، 16، 13، 10) على التوالي في الرتبة الثانية إلى الثامنة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.51 و 3.88) وهذا ما يبين أهمية بعد براعة الاستكشاف بالنسبة للمؤسسة.

ثالثاً: بعد براعة الهيكل التنظيمي

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد براعة الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (17)	تعتمد المؤسسة خطة عمل واضحة ومرنة تساعد على السير الحسن	3.92	1.093	01	درجة عالية
العبارة (18)	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقدرة على مواجهة أي متغيرات جديدة	3.78	1.006	03	درجة عالية
العبارة (19)	يساعد الهيكل التنظيمي على تسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية	3.73	0.981	05	درجة عالية
العبارة (20)	تعتمد إدارة المؤسسة سياسات وإجراءات عمل مرنة تساعد على مواكبة التغيرات	3.86	0.825	02	درجة عالية
العبارة (21)	يسمح الهيكل التنظيمي بظهور العلاقات والتجمعات غير الرسمية داخل المؤسسة	3.33	0.973	08	درجة متوسطة
العبارة (22)	تشرك إدارة المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات عملهم	3.41	1.134	07	درجة عالية
العبارة (23)	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المبادرة والإبداع في إنجاز أعمالهم	3.57	1.063	06	درجة عالية
العبارة (24)	تعتمد المؤسسة خطة عمل واضحة ومرنة تساعد على السير الحسن	3.75	1.093	04	درجة عالية
بعد البراعة الهيكلية		3.6691	0.79208	مستوى البعد عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد براعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.6691** وبانحراف معياري قدره **0.79208**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي نجد، أن مستوى بعد براعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة عالية**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بالمؤسسة حول عبارات بعد براعة الهيكل التنظيمي جاءت كلها إيجابية بدرجة عالية ما عدا العبارة رقم (21) التي جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة رقم (17) "تعتمد المؤسسة خطة عمل واضحة ومرنة تساعد على السير الحسن" المرتبة الأولى من حيث أهميتها، ثم جاءت باقي العبارات رقم (20، 18، 14، 24، 19، 23، 22، 21) على التوالي من الرتبة الثانية إلى الثامنة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة، بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.33 و 3.86) وهذا ما يبين أهمية بعد البراعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

رابعا: ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير البراعة التنظيمية

سيتم في الجدول الموالي عرض ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير البراعة التنظيمية بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 13): ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير البراعة التنظيمية بمؤسسة البريد ميلة

الأبعاد	ترتيب	المتوسط الحسابي Statistic	Std. Deviation الانحراف المعياري Statistic	مستوى توفر المتغير
بعد براعة الاستغلال	01	4.1152	0.75368	عالي
بعد براعة الاستكشاف	02	3.7059	0.75367	عالي
بعد براعة الهيكل التنظيمي	03	3.6691	0.79208	عالي
القسم الثاني: البراعة التنظيمية		3.8301	0.69226	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات البراعة التنظيمية بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة، يتضح أن مستوى البراعة التنظيمية بالمؤسسة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.8301 وانحراف معياري قدره 0.69226، حيث جاء بعد الاستغلال بدرجة عالية واحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.1152 وانحراف معياري قدره 0.75367، يليه بعد الاستكشاف بدرجة عالية كذلك في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.7059 وانحراف معياري قدره 0.79208، ثم يأتي بعد براعة الهيكل التنظيمي بدرجة عالية وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.6691 وانحراف معياري قدره 0.79208.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير النجاح الإستراتيجي

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة على أبعاد المتغير التابع المتمثل في النجاح الإستراتيجي والأبعاد الفرعية المتمثلة في: البقاء، النمو، التكيف، التعلم المستمر، وهي كما يلي:

أولاً: بعد البقاء

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد البقاء

الاجتهاد العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	ترتيب أهمية العبارة في البعد	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العبارة
		(δ) الانحراف المعياري	($\bar{x}$) المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	Mean		
درجة عالية	03	0.959	4.00	تمتلك المؤسسة كل الموارد والمقومات التي تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق	العبارة (25)
درجة عالية	06	1.045	3.71	تخصص إدارة المؤسسة كل ما يلزم من موارد لتحسين عملياتها وتحسين جودة خدماتها	العبارة (26)
درجة عالية	05	0.993	3.88	تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة مختلف المشاكل والعقبات التي قد تخفض من أدائها	العبارة (27)
درجة عالية	02	0.973	4.12	تحرص المؤسسة على تبني التكنولوجيا الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء	العبارة (28)
درجة عالية	04	1.300	3.90	تهتم المؤسسة بالاستماع إلى شكاوى وآراء المتعاملين والعمل على معالجة انشغالاتهم	العبارة (29)
درجة عالية جدا	01	0.981	4.27	تعتبر المؤسسة رضا زبائنهم وعملائها على رأس قائمة أولوياتها	العبارة (30)
درجة متوسطة	07	1.270	3.22	تعتمد المؤسسة على منظومة من الحوافز والمكافآت لاستقطاب أفضل الكفاءات البشرية	العبارة (31)
مستوى البعد عالي		0.84238	3.8711	بعد البقاء	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد البقاء بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.8711 وبانحراف معياري قدره 0.84238، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى البقاء من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو بدرجة عالية.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بالمؤسسة حول عبارات بعد البقاء جاءت كلها إيجابية وبدرجة عالية ما عدا العبارة رقم (31) التي جاءت

بدرجة متوسطة، وكذلك العبارة رقم (30) "تعتبر المؤسسة رضا زبائننا وعمالئنا على رأس قائمة أولوياتنا" التي جاءت بدرجة عالية جدا في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري يقدر بـ 0.981، ثم جاءت باقي العبارات رقم (28، 25، 29، 27، 26، 31) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السابعة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.22 و 4.12) وهذا ما يبين أهمية بعد البقاء بالنسبة للمؤسسة.

ثانيا: بعد النمو

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد النمو

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (32)	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار والتحسين المستمر من أجل النمو	3.61	1.021	07	درجة عالية
العبارة (33)	يُعتبر تحقيق النمو من الأهداف الاستراتيجية الأساسية والمحورية للمؤسسة	4.00	0.894	03	درجة عالية
العبارة (34)	تخصص إدارة المؤسسة الموارد اللازمة لضمان نجاح المشاريع الاستثمارية المستقبلية	3.54	0.971	06	درجة عالية
العبارة (35)	تعتمد المؤسسة باستمرار على تحديث أساليب عملها للحفاظ على رضا زبائننا	3.76	0.969	06	درجة عالية
العبارة (36)	تهتم المؤسسة بتطبيق التقنيات والأساليب الحديثة التي تساعد على النمو وتطور العمل	4.02	1.104	01	درجة عالية
العبارة (37)	تسعى المؤسسة بشكل مستمر لزيادة حجم خدماتها والولوج إلى أسواق جديدة	3.96	1.058	05	درجة عالية
العبارة (38)	تسعى المؤسسة باستمرار لزيادة ربحيتها ورقم أعمالها ما يضمن لها النمو والتوسع	4.02	1.029	01	درجة متوسطة
بعد النمو		3.9076	0.84603	مستوى البعد عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد النمو بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.9076 وانحراف معياري قدره 0.84603، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى النمو من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو بدرجة عالية.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بالمؤسسة حول عبارات بعد النمو جاءت كلها إيجابية وبدرجة عالية، وقد احتلت العبارة رقم (38) "تسعى المؤسسة باستمرار لزيادة ربحيتها ورقم أعمالها ما يضمن لها النمو والتوسع" في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري يقدر بـ 1.029، ثم جاءت باقي العبارات رقم (36، 33، 35، 37، 34، 32) على التوالي في المرتبة الثانية إلى السابعة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.61 و 4.02) وهذا ما يبين أهمية بعد النمو بالنسبة للمؤسسة.

ثالثاً: بعد التكيف

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التكيف

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (39)	تتمتع المؤسسة بالمرونة ما يمكنها من التكيف مع مختلف التغييرات التي تؤثر على نشاطها	3.98	0.927	01	درجة عالية
العبارة (40)	تستطيع المؤسسة التكيف مع مختلف التغييرات والظروف المحيطة وتلبية احتياجات متعاملها	3.82	0.953	04	درجة عالية
العبارة (41)	تضع إدارة المؤسسة سيناريوهات وإجراءات استباقية لحل المشكلات في حال حدوثها	3.61	1.002	07	درجة عالية
العبارة (42)	تعتمد المؤسسة على فرق عمل متعددة المهارات قادرة على أداء أكثر من عمل	3.73	0.961	06	درجة عالية
العبارة (43)	تتبنى المؤسسة أساليب منهجية لمعالجة المشكلات الداخلية بشكل فعال	3.84	0.903	03	درجة عالية
العبارة (44)	تحرص المؤسسة على تعزيز الاتصال الداخلي من خلال توفير قنوات اتصال فعالة	3.73	1.021	05	درجة عالية
العبارة (45)	تتمتع المؤسسة بالمرونة ما يمكنها من التكيف مع مختلف التغييرات التي تؤثر على نشاطها	3.84	0.834	02	درجة عالية
بعد المرونة التكيف		3.7927	0.76469	مستوى البعد عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد التكيف بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.7927** وبانحراف معياري قدره **0.76469**، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى التكيف من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو بدرجة عالية. وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بالمؤسسة حول عبارات بعد التكيف جاءت كلها إيجابية وبدرجة عالية، حيث جاءت العبارة رقم (39) "تتمتع المؤسسة بالمرونة ما يمكنها من التكيف مع مختلف التغييرات التي تؤثر على نشاطها" في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **3.98** وبانحراف معياري قدره

0.927، تليها باقي العبارات رقم (43، 45، 40، 44، 42، 41) في المرتبة الثانية إلى السابعة على التوالي من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.61 و 3.84) وهذا ما يبين أهمية بعد التكيف بالنسبة للمؤسسة.

رابعاً: بعد التعلم المستمر

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعلم المستمر

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (46)	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للتعلم وتعتبره ضرورة ملحة لكل العاملين دون استثناء	3.86	1.114	01	درجة عالية
العبارة (47)	تشجع المؤسسة العاملين بشكل دائم على التعلم والتطوير الذاتي	3.59	1.268	05	درجة عالية
العبارة (48)	توفر المؤسسة للعاملين دورات تعليمية منتظمة أو دورية فيما يتعلق بمجالات عملهم	3.71	1.446	03	درجة عالية
العبارة (49)	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتعليم موظفيها وصقل معارفهم	3.22	1.331	07	درجة متوسطة
العبارة (50)	توجد في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم والتطور المستمر	3.39	1.133	06	درجة متوسطة
العبارة (51)	يتبادل الموظفون القدامى والجدد المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها مع زملائهم	3.65	1.110	04	درجة عالية
العبارة (52)	لدى المؤسسة قاعدة معرفية يمكن العودة إليها للحصول على مختلف المعلومات اللازمة	3.80	1.000	02	درجة عالية
بعد التعلم المستمر		3.6022	0.95247	مستوى البعد عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد التعلم المستمر بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.6022 وبانحراف معياري قدره 0.95247، وهو ما يشير إلى تقارب آراء

الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى التعلم المستمر من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو بدرجة عالية.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بالمؤسسة حول عبارات بعد التعلم المستمر جاءت أغلبها إيجابية وبدرجة عالية، ما عدا العبارتين رقم (49) و (50) اللتين جاءتا بدرجة متوسطة، وقد احتلت العبارة رقم (46) "تولي المؤسسة أهمية كبيرة للتعلم وتعتبره ضرورة ملحة لكل العاملين دون استثناء" في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.86 وبانحراف معياري قدره 1.114، ثم جاءت باقي العبارات رقم (52)، 48، 51، 47، (50، 49) على التوالي في المرتبة الثانية إلى السابعة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة محل الدراسة، بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.22 و 3.80) وهذا ما يبين أهمية بعد التعلم المستمر بالنسبة للمؤسسة.

خامسا: ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير النجاح الإستراتيجي

سيتم في الجدول الموالي عرض ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 18): ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد ميلة

الأبعاد	ترتيب	المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	مستوى توفر المتغير
بعد البقاء	02	3.8711	0.84238	عالي
بعد النمو	01	3.9076	0.84603	عالي
بعد التكيف	03	3.7927	0.76469	عالي
بعد التعلم المستمر	04	3.6022	0.95247	عالي
القسم الثالث: النجاح الإستراتيجي		3.7934	0.78501	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات محل الدراسة، حيث يتضح أن مستوى النجاح الاستراتيجي بالمؤسسة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.7934 وانحراف معياري قدره 0.78501، أما بالنسبة لترتيب الأبعاد فقد جاء بعد "النمو" بدرجة مرتفعة واحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.9076 وانحراف معياري قدره 0.84603، يليه بعد "البقاء" بدرجة عالية كذلك واحتل

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.8711 وانحراف معياري قدره 0.84238، ثم يأتي بعد "التكيف" بدرجة عالية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.7927 وانحراف معياري قدره 0.76469، وأخيرا جاء بعد "التعلم المستمر" بدرجة 0.95247. معياري قدره 3.6022 وانحراف معياري قدره 0.95247.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار فرضيات التي تم عرضها سلفا في مقدمة الدراسة لأجل تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (براعة الاسغلال، براعة الاستكشاف، البراعة الهيكلية) على النجاح الإستراتيجي على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

❖ **نص الفرضية:** يوجد أثر لمتغير البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (براعة الاسغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) على النجاح الإستراتيجي على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.

❖ **نص الفرضية الإحصائية:** لغرض اختبار الفرضية سيتم تحويلها إلى فرضيات إحصائية (فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة) وسيتم اختبارهما عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما يلي:

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (براعة الاسغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) على النجاح الإستراتيجي على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (براعة الاسغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) على النجاح الإستراتيجي على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.

▪ تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة في البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (براعة الاسغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) على المتغير التابع النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة ومعرفة أيهم له تأثير في المتغير التابع وأيهم ليس له تأثير في وجود باقي المتغيرات المستقلة، وهي كما يلي:

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

❖ صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية

من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل "المؤثرة" والتابع "المتأثر") نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1 (x_1) + B_2 (x_2) + B_3 (x_3) + \varepsilon_i$$

حيث أن:

ε_i : يمثل الأخطاء العشوائية

B_0 : المعامل الثابت

$B_0 : (x_1)$: معامل الانحدار للمتغير المستقل (براعة الاستغلال)

$B_2 : (x_2)$: معامل الانحدار للمتغير المستقل (براعة الاستكشاف)

$B_3 : (x_3)$: معامل الانحدار للمتغير المستقل (براعة الهيكل التنظيمي)

y : متغير التابع (النجاح الإستراتيجي)

والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (R^2, r) ، تحليل التباين (ANOVA)،

نتائج معاملات الانحدار (b) (أنظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على النجاح

الإستراتيجي

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار المتعدد					القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B			R ² R Square	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.801	0.253	0.087	=B ₀	ثابت (Constant)	0.733	0.856	0.000	42.960
0.005	2.970	0.339	=B ₁	البعد الأول: براعة الاستغلال				
0.235	1.203	0.190	=B ₂	البعد الثاني: براعة الاستكشاف				
0.002	3.318	0.439	=B ₃	البعد الثالث: براعة الهيكل التنظيمي				
القسم الثالث: النجاح الإستراتيجي: a. Dépendent Variable								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتم تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع، وأيضاً من خلال تحليل معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما، ويتبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

▪ **اختبار F (F-test):** وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية، حيث نجد قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (F_{cal}=42.960) وقيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً لجميع أبعاد المتغير المستقل (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة هيكل التنظيمي) على (النجاح الإستراتيجي) بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمتغير البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة.

▪ **معامل التحديد* (R^2) (نسبة التفسير):** من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ 0.733 يتبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء عينة من المستجوبين بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة فقد وجدنا أن أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) معاً تساهم بنسبة 73.3 % في التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي وهي نسبة مساهمة جيدة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

▪ **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):** للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع: وأياً لها تأثير (تأثير معنوي) وأياً ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج: **وقاعدة التقييم هي:** إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig) المبينة في الجدول المرفق أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) المقابلة لقيمة (t) المحسوبة للمعامل (B) فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج) والعكس، ومن الجدول رقم (39 - 4) نجد:

*- تتراوح قيم R^2 من 0 إلى 1، حيث تشير المستويات القريبة من 1 إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية، إلا أنه من الصعب وضع قاعدة عامة لقيم R^2 المقبولة لأن ذلك يعتمد على تعقيدية النموذج ومجالات البحث، وكقاعدة عامة في البحث العلمي الذي يركز على قضايا التسويق، يمكن وصف قيم R^2 البالغة 0.75 بأنها كبيرة، والتي تبلغ 0.5 بأنها معتدلة، والتي تبلغ 0.25 بأنها ضعيفة، نقلاً عن جوزيف. ف. هار وآخرون، "الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الحزنية (PLS-SEM)"، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص: 263.

الجدول رقم (2 - 20): تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع

المتغير	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى
المتغير	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى
غير معنوي	0.801	0.253	0.087	=B ₀	(Constant) ثابت
معنوي	0.005	2.970	0.339	=B ₁	البعد الأول: براعة الاستغلال
غير معنوي	0.235	1.203	0.190	=B ₂	البعد الثاني: براعة الاستكشاف
معنوي	0.002	3.318	0.439	=B ₃	البعد الثالث: براعة الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة أعلاه أنه كل المتغيرات المستقلة (براعة الاستغلال، براعة الهيكل التنظيمي) لها تأثير معنوي على المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) حيث:

■ بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (براعة الاستغلال) قيمة ($B_1=0.339$) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت ($T_{cal}=2.970$) وقيمة (Sig=0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن أن نفسر ذلك بأن تأثير متغير (براعة الاستغلال) في النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي)، وتشير هذه القيمة المعنوية أنه كل زيادة في مستوى البراعة التنظيمية من خلال بعد (براعة الاستغلال) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة من وجهة نظر المستجوبين بقيم (0.339) وحدة.

■ بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (براعة الهيكل التنظيمي) قيمة ($B_3=0.439$) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت ($T_{cal}=3.318$) وقيمة (Sig=0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن أن نفسر ذلك بأن تأثير متغير (براعة الهيكل التنظيمي) في النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي)، وتشير هذه القيمة المعنوية أنه كل زيادة في مستوى البراعة التنظيمية من خلال بعد (براعة الهيكل التنظيمي) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة من وجهة نظر المستجوبين بقيم (0.439) وحدة.

في حين وجدنا أنه لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (براعة الاستكشاف) الذي بلغت قيمته ($B_2=0.190$)، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت ($T_{cal}=1.203$) وقيمة (Sig=0.235) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ويمكن أن نفسر ذلك بأن تأثير متغير (براعة الاستكشاف) في النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة غير معنوي.

❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

ولمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد البراعة التنظيمية (x_1): براعة الاستغلال؛ (x_2): براعة الاستكشاف؛ (x_3) البراعة الهيكلية) كل على حدى على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة، سيتم دراسة الأثر بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على مدى تأثير كل متغير مستقل على حدى في المتغير التابع كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعد براعة الاستغلال على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أثر لبعد براعة الاستغلال على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أثر لبعد براعة الاستغلال على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (2- 21): نموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد براعة الاستغلال على النجاح الإستراتيجي

الناتجة	Sig	T	المعاملات	$y = B_0 + B_1(x_1)$	نموذج الانحدار
معامل غير معنوي	0.130	1.542	الثابت	$r=0.733$	معامل الارتباط
معامل معنوي	0.000	7.535	براعة الاستغلال (x_1)	$R^2=0.537$	معامل التحديد
$Y=0.653 + 0.763 (x_1)$ المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي Y: dépendent variable				معنوية النموذج $F=56.782$ $Sig= 0.000$	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم (F) المحسوبة ($F_{cal}=56.782$) معنوية لأن قيمة ($Sig=0.000$) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائي بين البعد الأول للمتغير المستقل (براعة الاستغلال) والمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد براعة الاستغلال على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ (0.537) يتبين بأن بعد (براعة الاستغلال) يساهم بنسبة (53.7%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول بلغ ($B=0.763$) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.535) وقيمة ($T_{cal}=Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير متغير (براعة الاستغلال) في النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى البراعة التنظيمية من خلال بعد (براعة الاستغلال) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات النجاح الإستراتيجي بقيمة (0.763) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (76.3%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (براعة الاستغلال) في تعزيز النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- ❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعد براعة الاستكشاف على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.
 - الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أثر لبعد براعة الاستكشاف على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أثر لبعد براعة الاستكشاف على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.
- والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (2- 22): نموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد براعة الاستكشاف على النجاح الإستراتيجي

نموذج الانحدار	$y = B_0 + B_2(x_2)$	المعاملات	T	Sig	النتيجة
معامل الارتباط	$r=0.782$	الثابت	0.774	0.032	معامل معنوي
معامل التحديد	$R^2=0.612$	براعة الاستكشاف (x_2)	0.815	0.000	معامل معنوي
معنوية النموذج $F=77.295$ $Sig= 0.000$		$Y=774 + 0.815 (x_2)$ المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي Y: dépendent variable			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم (F) المحسوبة ($F_{cal}=77.295$) معنوية لأن قيمة $(Sig=0.000)$ المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين البعد الأول للمتغير المستقل (براعة الاستكشاف) والمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد براعة الاستكشاف على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ (0.612) يتبين بأن بعد (براعة الاستكشاف) يساهم بنسبة (61.2%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.

- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):** يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الثاني بلغ $(B=0.815)$ وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت $(T_{cal}=8.792)$ وقيمة $(Sig=0.000)$ أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير متغير (براعة الاستكشاف) في النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى البراعة التنظيمية من خلال بعد (براعة الاستكشاف) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات النجاح الإستراتيجي بقيمة (0.815) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (81.5%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (براعة الاستكشاف) في تعزيز النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

❖ **نص الفرضية:** يوجد أثر لبعد براعة الهيكل التنظيمي على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ أثر لبعد براعة الهيكل التنظيمي على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ أثر لبعد براعة الهيكل التنظيمي على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (2-23): نموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد براعة الهيكل التنظيمي على النجاح الإستراتيجي

نموذج الانحدار	$y = B_0 + B_3(x_3)$	المعاملات	T	Sig	النتيجة
معامل الارتباط	$r=0.795$	الثابت	2.799	0.007	معامل معنوي
معامل التحديد	$R^2=0.632$	براعة الهيكل التنظيمي (x_3)	9.182	0.000	معامل معنوي
معنوية النموذج $F=84.302$ $Sig= 0.000$		$Y=0.902 + 0.788 (x_1)$ Y: dépendent variable المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم (F) المحسوبة ($F_{cal}=84.302$) معنوية لأن قيمة (Sig=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين البعد الثالث للمتغير المستقل (براعة الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد براعة الهيكل التنظيمي على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات - ميلة.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ (0.632) يتضح أن بعد (براعة الهيكل التنظيمي) يساهم بنسبة (63.2%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.

- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار):** يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الثالث بلغ ($B=788$) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}= 9.182$) وقيمة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّرُ ذلك بأن تأثير متغير (البراعة الهيكلية) في النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى البراعة التنظيمية من خلال بعد (البراعة الهيكلية) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات النجاح الإستراتيجي بقيمة (0.788) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (78.8%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (البراعة الهيكلية) في تعزيز النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

❖ **نص الفرضية:** لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، الصفة الوظيفية).

❖ **نص الفرضية الإحصائية:** تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، الصفة الوظيفية).

❖ **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، الصفة الوظيفية).

ولاختبار هذه الفرضية فسيتم دراسة الفروق في آراء المستجوبين نحو أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي إلى المتغيرات الشخصية كل متغير على حدى كما هو مبين في الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

❖ **نص الفرضية:** لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الجنس).

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الجنس).

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الجنس).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (Independent Samples Test) لمتوسطي (الجنس) (انظر الملحق

رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 24): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الجنس

نتيجة الفروق	Independent Samples Test				Group Statistics					أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي
	Sig.	F	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.730	0.120	49	0.427	0.12851	0.66775	3.8522	27	ذكر	
					0.15694	0.76886	3.7662	24	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (T_{cal}=0.898) وقيمة (Sig =0.069) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة بين الجنسين اتجاه إدراكهم لأثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الجنس)

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (العمر).

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (العمر).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (العمر).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (العمر) (انظر

الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 25): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب العمر

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
غير دال	0.668	0.524	0.273	3	0.819	Between Groups بين المجموعات
			0.521	47	24.464	Within Groups داخل المجموعات
				50	25.283	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=0.524$) وقيمة (Sig =0.668) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة بين الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، من سنة 30 إلى 40 سنة، من 41 سنة إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة) اتجاه إدراكهم لأثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (العمر)

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الأقدمية).

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الأقدمية).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الأقدمية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (الأقدمية)

(انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 26): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الأقدمية

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
غير دال	0.718	0.451	0.236	3	0.708	Between Groups بين المجموعات
			0.523	47	24.576	Within Groups داخل المجموعات
				50	25.283	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=0.451) وقيمة (Sig=0.718) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة حسب الأقدمية (5 سنوات فأقل، من 6 سنوات إلى 10 سنوات، من 11 سنة إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة) اتجاه إدراكهم لأثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الأقدمية)

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (المؤهل

العلمي) (انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 27): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	sig	النتيجة
Between Groups بين المجموعات	3.669	3	1.223	2.660	0.059	غير دال
Within Groups داخل المجموعات	21.614	47	0.460			
المجموع	25.283	50				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=2.660$) وقيمة (Sig =0.059) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة حسب المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي، دراسات عليا، أخرى) اتجاه إدراكهم لأثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة الوظيفية).

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة الوظيفية).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة الوظيفية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (الرتبة

الوظيفية) (انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 28): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	sig	النتيجة
Between Groups بين المجموعات	1.878	3	0.626	1.257	0.300	غير دال
Within Groups داخل المجموعات	23.406	47	0.498			
المجموع	25.283	50				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.257$) وقيمة (Sig=0.300) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة حسب الرتبة الوظيفية (إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) اتجاه إدراكهم لأثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي في مؤسسة البريد والاتصالات ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة الوظيفية)

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من الجانب التطبيقي للدراسة سواء فيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (مستوى تطبيق البراعة التنظيمية وأبعادها المختلفة (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) ومستوى تطبيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (البقاء، النمو، التكيف، التعلم المستمر))، أو ما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيتين الرئيسيتين والمتغيرات الفرعية التي تندرج ضمنها.

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق المتغير المستقل البراعة التنظيمية بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة أن مستوى البراعة التنظيمية بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة بأبعادها الثلاثة (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعادها فقد جاء بعد "براعة الاستغلال" في المرتبة الأولى، يليه

بعد "براعة الاستكشاف" في المرتبة الثانية، ثم يأتي بعد براعة الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة والأخيرة؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "براعة الاستغلال" بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "براعة الاستغلال" جاء بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ 4.1152 وبانحراف معياري قدره 0.75368؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "براعة الاستكشاف" بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "براعة الاستكشاف" جاء بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ 3.7059 وبانحراف معياري قدره 0.75367؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "براعة الهيكل التنظيمي" بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "براعة الهيكل التنظيمي" جاء بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ 3.6691 وبانحراف معياري قدره 0.79208؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق المتغير التابع النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة، أن مستوى النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "النمو" بدرجة عالية في المرتبة الأولى، يليه بعد "البقاء" بدرجة مرتفعة كذلك في المرتبة الثانية، ومن ثم يأتي بعد "التكيف" بدرجة مرتفعة في المرتبة الثالثة، وأخيرا بعد "التعلم المستمر" بدرجة مرتفعة في المرتبة الرابعة والأخيرة؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "النمو" بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد النمو جاء بدرجة مرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ 3.9076 وبانحراف معياري قدره 0.84603؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "البقاء" بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد البقاء جاء بدرجة مرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ 3.8711 وبانحراف معياري قدره 0.842380؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "التكيف" بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد التكيف جاء بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط

الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على عبارات البعد ب 3.7927 وبانحراف معياري قدره 0.76469؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "التعلم المستمر" بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد التعلم المستمر جاء بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على عبارات البعد ب 3.6022 وبانحراف معياري قدره 0.95247؛

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) على النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة، حيث يساهم المتغير المستقل البراعة التنظيمية بنسبة (73.3%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (البراعة التنظيمية) بلغ (B=0.733) وهي قيمة دالة إحصائية، وهو ما يبين أن تأثير متغير البراعة التنظيمية في تعزيز النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة معنوي ذو تأثير موجب، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى البراعة التنظيمية بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في تعزيز النجاح الاستراتيجي بقيمة (0.733) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (73.3%) وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية متغير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة؛

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد براعة الاستغلال على النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة، حيث يساهم بعد براعة الاستغلال بنسبة (53.7%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الأول (براعة الاستغلال) بلغ (B=0.763) وهي قيمة دالة إحصائية، وهو ما يبين أن تأثير بعد براعة الاستغلال في النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة معنوي موجب التأثير، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى براعة الاستغلال بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات النجاح الاستراتيجي بقيمة (0.763) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (76.3%) وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية بعد براعة الاستغلال في تعزيز النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة؛

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد براءة الاستكشاف على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة، حيث يساهم بعد براءة الاستكشاف بنسبة (61.2%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثاني (براءة الاستكشاف) بلغ ($B=0.815$) وهي قيمة دالة إحصائية، وهو ما يبين أن تأثير بعد براءة الاستكشاف في النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة معنوي موجب التأثير، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى براءة الاستكشاف بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات النجاح الإستراتيجي بقيمة (0.815) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (81.5%) وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية بعد براءة الاستكشاف في تعزيز النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة؛

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد براءة الهيكل التنظيمي على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة، حيث يساهم بعد براءة الهيكل التنظيمي بنسبة (63.2%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثالث (براءة الهيكل التنظيمي) بلغ ($B=0.788$) وهي قيمة دالة إحصائية، وهو ما يبين أن تأثير بعد براءة الهيكل التنظيمي في النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة محل الدراسة معنوي موجب التأثير، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى براءة الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات النجاح الإستراتيجي بقيمة (0.788) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (78.8%) وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية بعد براءة الهيكل التنظيمي في تعزيز النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميلة؛

❖ بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول تأثير متغير البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي،، الرتبة الوظيفية)، حيث كانت جميع قيم مستوى المعنوية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على تقارب آراء واتجاهات أفراد العينة حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني

في الأخير وكخلاصة لهذا الفصل وبعد تشخيص وتحليل واقع تطبيق متغيرات الدراسة (البراعة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي) على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات - ميله بالاعتماد على الاستبيان، تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

❖ مستوى تطبيق متغير البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) بمؤسسة البريد والاتصالات - ميله محل الدراسة جاء مرتقعا بوجه عام من وجهة نظر المستجوبين، سواء بالنسبة للمتغير الكلي أو الأبعاد الفرعية التي تدرج ضمنه؛

❖ مستوى النجاح الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (البقاء، النمو، التكيف، التعلم المستمر) بمؤسسة البريد والاتصالات - ميله محل الدراسة جاء مرتقعا من وجهة نظر المستجوبين، سواء بالنسبة للمتغير الكلي أو الأبعاد الفرعية، حيث تصدر بعد "النمو" المرتبة الأولى، يليه بعد "البقاء"، ثم بعد "التكيف"، وأخيرا بعد "التعلم المستمر"؛

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للبراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميله محل الدراسة، إذ تساهم البراعة التنظيمية مجتمعة بنسبة (73.3%) في التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي، وهي نسبة مساهمة قوية، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى؛

❖ يعد بعد براعة الهيكل التنظيمي هو الأكثر إسهاما في تحقيق النجاح الإستراتيجي، إذ يساهم بنسبة (63.2%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي، يليه بعد براعة الاستكشاف بنسبة (61.2%)، ثم بعد براعة الاستغلال بنسبة (53.7%)، إلا أن نتائج الانحدار المتعدد بينت أن تأثير بعد براعة الاستكشاف لم يكن معنويا إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيم (Sig=0.235)، وبالتالي لا يُعد مؤثرا بصورة مستقلة داخل نموذج الانحدار المتعدد، خلافا لبُعدي براعة الهيكل التنظيمي وبراعة الاستغلال اللذين ظهرا بتأثير معنوي موجب على النجاح الإستراتيجي.

الخاتمة

خاتمة

ختاما لما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للبراعة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي، خلصت الدراسة في شقها النظري إلى أن البراعة التنظيمية تعد من العوامل الجوهرية التي تساعد المنظمات على تحقيق النجاح الإستراتيجي، إذ أن قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف من خلال تبني هياكل تنظيمية مرنة، وتطوير أساليب العمل، واستثمار الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة، يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الاستمرارية والنمو والتعلم المستمر، مما يدعم مكانتها التنافسية ويمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، كما بينت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين البراعة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي، تتجلى في مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتطوير خدماتها، وتحقيق مستويات أفضل من الأداء والتميز التنظيمي، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مؤسسة البريد والاتصالات ميلة، فقد توصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة تساهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة بنسبة مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة أن أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في: براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي، يساهم كل منها على حدى في تحقيق النجاح الإستراتيجي بمعدلات جيدة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد النجاح الإستراتيجي المتمثلة في البقاء، النمو، التكيف، والتعلم المستمر جاءت بمستويات مرتفعة، وهو ما يعكس إدراك العاملين لأهمية البراعة التنظيمية في دعم نجاح المؤسسة واستمراريتها.

أولا: نتائج الدراسة

لقد خلصت هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى جملة من النتائج فيما يلي أهمها:

❖ النتائج المستمدة من الجانب النظري

- تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:
- تعبر البراعة التنظيمية عن قدرة المنظمة على المواءمة بين أنشطة الاستغلال التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وأنشطة الاستكشاف التي تهدف إلى الابتكار والتجديد، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز والاستمرارية، فتساهم البراعة التنظيمية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، وتحقيق المرونة التنظيمية، والاستجابة السريعة للتغيرات والمتطلبات المتجددة؛
- تساهم البراعة التنظيمية في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة، من أهمها تحسين الأداء التنظيمي، رفع مستوى الإبداع والابتكار، تعزيز الميزة التنافسية، وتحقيق النمو والاستمرارية، تعزيز قدرة

المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، وتحقيق المرونة التنظيمية، والاستجابة السريعة للتغيرات والمتطلبات المتجددة؛

■ تتكون البراعة التنظيمية من مجموعة أبعاد رئيسية تتمثل في براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف، وبراعة الهيكل التنظيمي، حيث يركز الاستغلال على تحسين العمليات الحالية، بينما يهتم الاستكشاف بالبحث عن فرص وأفكار جديدة، في حين تعمل البراعة الهيكلية على تحقيق التوازن والتكامل بينهما؛

■ يعتمد تحقيق البراعة التنظيمية على مجموعة من المتطلبات أهمها القيادة الإدارية الداعمة، المرونة التنظيمية، توفر الموارد والإمكانات، الثقافة التنظيمية المشجعة على التعلم والإبداع، إضافة إلى كفاءة نظم المعلومات والاتصال؛

■ يعد النجاح الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة والأزمات والتطورات التكنولوجية، فالنجاح الاستراتيجي يمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية من خلال صياغة استراتيجيات واضحة وتنفيذها بكفاءة وفعالية، بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها وقيمتها التنظيمية، مما يمكن المنظمة من تحقيق البقاء والاستمرار والتفوق التنافسي على المدى الطويل؛

■ يركز النجاح الاستراتيجي على مجموعة من المداخل أهمها مدخل الكفاءة الذي يهتم بحسن استغلال الموارد، ومدخل الفاعلية الذي يركز على تحقيق الأهداف، إضافة إلى مدخل التكيف الذي يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية، والنجاح الاستراتيجي لا يتحقق فقط من خلال تحقيق الأرباح، وإنما من خلال قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو والتعلم المستمر، وهي الأبعاد الأساسية التي تعكس نجاح المنظمة في بيئة الأعمال المعاصرة؛

■ تتجلى أهمية النجاح الاستراتيجي في مساهمته في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتحقيق النمو المالي، وتحسين القدرة التنافسية، إضافة إلى رفع مستوى أداء العاملين وتحفيزهم على الابتكار والإبداع، كما يساهم النجاح الاستراتيجي في دعم التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة من خلال الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها وتطويرها، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز؛

■ تتمثل أبعاد النجاح الاستراتيجي في البقاء، التكيف، النمو، والتعلم المستمر، حيث يعكس البقاء قدرة المنظمة على الاستمرار، بينما يعبر التكيف عن قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية، في حين يشير النمو إلى التوسع والتطور، ويعد التعلم المستمر أساساً لاكتساب المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية؛

■ تعددت النماذج المفسرة للنجاح الاستراتيجي، ومن أبرزها نموذج (Thompson & Richardson) الذي ركز على الكفاءات الاستراتيجية، ونموذج الركابي الذي ربط النجاح بالبقاء والتكيف والنمو، إضافة

إلى نموذج نجمة النجاح لـ (Gates) الذي ركز على التكامل بين التوجه الاستراتيجي والموارد والهيكل وتقاسم المعلومات؛

- توجد مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس النجاح الاستراتيجي، من أبرزها وضوح التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، الثقافة التنظيمية التحفيزية، الإبداع، التنظيم المرن، ورضا الزبائن، كما يتطلب تحقيق النجاح الاستراتيجي توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية أهمها القيادة الفعالة، جودة الخدمات والمنتجات، تشجيع الابتكار، امتلاك موارد بشرية كفؤة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية؛
- هناك علاقة تكامل وتأثير متبادل بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، إذ تسهم البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان بقائها ونموها في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

❖ النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي

- تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:
- مستوى تطبيق المتغير المستقل البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة مرتفع، حيث جاء مستوى تطبيق البراعة التنظيمية بدرجة عالية؛
- مستوى تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر العاملين بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة مرتفع، حيث جاءت جميع الأبعاد بدرجة عالية، ومن حيث ترتيب الأبعاد جاء بعد براعة الاستغلال في المرتبة الأولى من ناحية مستوى التطبيق، يليه بعد براعة الاستكشاف، ثم بعد براعة الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة والأخيرة؛
- مستوى تطبيق متغير النجاح الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (البقاء، النمو، التكيف، التعلم المستمر) من وجهة نظر العاملين بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة مرتفع، أما بالنسبة لأبعاده الفرعية فقد جاءت جميع الأبعاد بدرجة مرتفعة، ومن حيث ترتيب الأبعاد جاء بعد النمو في المرتبة الأولى، يليه بعد البقاء، ثم بعد التكيف، وأخيرا بعد التعلم المستمر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة، حيث يساهم المتغير المستقل البراعة التنظيمية بنسبة (73.3%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة محل الدراسة، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (براءة الاستغلال) على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميله، حيث يساهم بعد براءة الاستغلال بنسبة (53.7%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميله محل الدراسة، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (براءة الاستكشاف) على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميله عند اختباره بصورة منفردة، حيث يساهم بعد براءة الاستكشاف بنسبة (61.2%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، إلا أن نتائج الانحدار المتعدد بينت أن تأثيره لم يكن معنوياً إحصائياً عند إدخاله ضمن نموذج يضم باقي أبعاد البراعة التنظيمية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل الفرعي (براءة الهيكل التنظيمي) على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميله، حيث يساهم بعد براءة الهيكل التنظيمي بنسبة (63.2%) في تفسير التغيرات التي تحدث في النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات - ميله محل الدراسة، أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛
- بينت نتائج الدراسة أن بعد البراعة هيكل التنظيمي يعد أكثر أبعاد البراعة التنظيمية إسهاماً في تحقيق النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميله من وجهة نظر العاملين المكونين للعينة المدروسة، يليه بعد براءة الاستكشاف، ثم يأتي بعد براءة الاستغلال في المرتبة الثالثة؛
- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول أثر البراعة التنظيمية على النجاح الإستراتيجي بمؤسسة البريد والاتصالات ميله محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، والرتبة الوظيفية).

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

- بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية واختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات بناءً على نتائج الدراسة، وهي على النحو التالي:
- العمل على تطوير قدرات المؤسسة من أجل الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة وتحسين طرق وأساليب العمل بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تشجيع إدارة المؤسسة على تبني الممارسات الداعمة لبراءة الاستكشاف من خلال البحث المستمر عن الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة وتطوير الخدمات بما يتماشى مع متطلبات البيئة المتغيرة؛

- ضرورة تعزيز البراعة الهيكلية بالمؤسسة عبر توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بالتنسيق والتكامل بين مختلف المصالح والأقسام بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح الإستراتيجي؛
- الاهتمام أكثر بتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة وتشجيع العاملين على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير الخدمات وتحسين جودة الأداء؛
- العمل على توفير برامج تدريبية وتكوينية مستمرة للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يساهم في تعزيز مستويات البراعة التنظيمية ويكفل لها البقاء والنمو في السوق؛
- تعزيز قنوات الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين بما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى التعاون والتنسيق داخل المؤسسة ما من شأنه أن يساهم في زيادة الفاعلية والكفاءة داخل المؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام بالتعلم المستمر باعتباره نظرا لأهميته البالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال، وذلك من خلال تشجيع العاملين على التعلم والعمل على توفير بيئة مشجعة على اكتساب المعارف والخبرات الجديدة؛
- ضرورة إشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

ثالثا: آفاق الدراسة

يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا للكثير من الدراسات والأبحاث سيتم ذكرها بعضها فيما يلي:

- الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية؛
- إستراتيجية التمكين كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية؛
- دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي؛
- دور البراعة التنظيمية في تحسين الكفاءة التنظيمية؛
- دور البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنظيمية؛
- دور التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسات البراعة التنظيمية؛
- دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي؛
- دور النجاح الإستراتيجي في تعزيز استدامة المؤسسات؛
- دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي.

تمت والحمد لله

بتوفيق من الله وفضله

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. إبراهيم البختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال)، وفق طريقة الـ **IMRAD**، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2015.
2. أبو زيد محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية Spss، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
3. جوزيف. ف. هار وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019.
4. رجاء وحيد الدويدري، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، 2007.
5. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007.
6. طويطي مصطفى ووعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الإحصائي، جامعة البويرة، 2014.
7. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان -الأردن، 2010.
8. القريوني محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 3، عمان -الأردن، 2008.
9. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel، دار النشر الجامعي، الجزائر، 2018.
10. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
11. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2008.
12. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 3، عمان -الأردن، 2008.

❖ الأطروحات والرسائل

1. أثير مهدي حميد، تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية -دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التخطيط الاستراتيجي الأمني، جامعة كربلاء، العراق، 2021.
2. الجبلي أصيل محمد صالح وآخرون، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة شركة هاسكو التجارية لتوزيع المواد الغذائية، مشروع مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس، تخصص إدارة أعمال دولية، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الإماراتية الدولية، اليمن، 2024.
3. الجنازرة أسماء علي محمود، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
4. حنين فوزي سعد القتال، دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية: دراسة حالة جامعة الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، القدس - فلسطين، 2020.
5. رمزي سليم أبو هلال، أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة، كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى، غزة - فلسطين، 2021.
6. زاوجي عائشة، البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة لعينة من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية، مذكرة مقدمة مكمل لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2023.
7. السباعنة جواد تيسير حسن، تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2021.
8. عكاشة رمزي عبد القادر، دور البراعة التنظيمية في نجاح المشروعات وفقا للمعايير الدولية دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين، 2021.

9. لميس عارف عبد ربه المحاسنة، الدور الوسيط للبراءة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية-دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
10. محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2016.
11. نورما لطف بديع أيوب، أثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.
12. هاني جمال الجيد وآخرون، تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية، مشروع مقدم لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الإماراتية الدولية، اليمن، 2023.

❖ المجالات والدوريات

1. أحمد خضير أحمد وآخرون، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وأداء الأعمال، المجلد (05)، العدد (1 مكرر)، 2021.
2. أحمد عزمي زكي عبد العزيز، أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (03)، العدد (01)، 2022.
3. أحمد محمد عبد الحي نور الدين، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراءة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (59)، العدد (03)، 2022.
4. أحمد ناصر أبو زيد، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (15)، العدد (03)، 2019.

5. إسراء طارق حسين وشيماء محمد صالح، البراعة التنظيمية مدخل لتعزيز التألق التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجموعة مدارس الأوائل الأهلية، مجلة NTU للعلوم الإدارية والعلوم الإنسانية، المجلد (05)، العدد (01)، 2025.
6. أمجاد رجا الله المحمادي وسوزان محمد القرشي، دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (06)، العدد (14)، 2022.
7. الأنصاري إبراهيم محمد صبري، القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، المجلد (18)، العدد (109)، الجزء (01)، 2021.
8. إياد محمود الرحيم ورفل سعيد أندراوس، تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية - دراسة حالة في شركة النعمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، 2017.
9. بسيوني مروة جمعة عبد الغني، الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (19)، العدد (19)، الجزء (01)، 2020.
10. بشرى عبد إبراهيم، دور الاستغراق الوظيفي في الوصول إلى البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي - دائرة الصيرفة، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (31)، 2021.
11. البغيلي فاروق ومحمد مرضي، أثر البراعة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث الإدارية، المجلد (06)، العدد (01)، 2021.
12. بوقابة وردية، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ورقلة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08)، العدد (01)، 2021.
13. ججيق عبد المالك وعبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالملة، مجلة المؤسسة، العدد (03)، 2014.
14. جواد محسن راضي وزهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (07)، العدد (25)، 2022.

15. حسين هدى عبد الرحيم والعاني علاء عبد الموجود، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (105)، 2018.
16. حسين وليد حسين وآخرون، الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (120)، 2020.
17. حسين وليد حسين، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار، مجلة المنصور، العدد (34)، 2020.
18. حكيم توفيق أحمد وحكيم رشيد سلطان، دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في كليات جامعة نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك، مجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد (11)، العدد (02)، 2022.
19. خلود بنت أحمد الأنصاري، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية، مجلة الجامعة العراقية، العدد (51)، 2021.
20. داودي الطيب ومحبوب مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (07)، العدد (12)، 2007.
21. رقية محمد أحمد كرتات، متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (06)، العدد (01)، 2019.
22. رنا ناصر صبر وآخرون، دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (59)، 2020.
23. الزهراني فيصل محمد وعيساوي فخري عبد السلام، أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد (78)، العدد (08)، 2025.
24. سارة عبد الرحمن علي عبد الرحمن ومحمود إمام السيد، الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (22)، العدد (02)، 2022.

25. سارة عزيز العتيبي، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية - دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (06)، العدد (11)، 2022.
26. سامية محمد محمد جاويش، البراعة التنظيمية مدخل لتحقيق التميز الإداري لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببور سعيد، المجلد (37)، العدد (02)، 2025.
27. سحر سامي صلاح منصور، ممارسات البراعة التنظيمية لتحقيق متطلبات الوقاية في مؤسسات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببور سعيد، المجلد (30)، العدد (01)، 2024.
28. سرى عبد علي محمد إبراهيم وآخرون، دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين العاملين في كليات جامعة الإسراء الأهلية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (EASJ)، المجلد (04)، العدد (03)، 2025.
29. سطوطاح سميرة ورواحية مريم، التعلم الوجه الجديد للإبداع في منظمات الأعمال - مؤسسة محبوبة بعناية أنموذجاً، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (16)، 2016.
30. سعداوي فيصل ودحماني عزيز، أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس "بشار"، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (22)، العدد (02)، 2023.
31. سلطان محمد الخزيم، أثر القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية: الوساطة للمرونة الاستراتيجية، المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية، المجلد (08)، العدد (02)، 2025.
32. سهى السيد حسن فرج، قياس أثر عوامل النجاح الاستراتيجي على العلاقة بين الملاءة المهنية للمراجع الداخلي وقيمة المنظمة: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد (13)، العدد (02)، 2024.
33. شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (33)، 2014.
34. صفاء أحمد الشربيني وآخرون، العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد (05)، العدد (16)، 2026.

35. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وعبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات - دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمال والإسكان في العراق، المجلد (13) العدد (45)، 2007.
36. الطائي يوسف حليم وآخرون، التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة: بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (03)، 2016.
37. العابدي علي رزاق جواد، الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية في القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (08)، العدد (24)، 2012.
38. عائض سائر الجعيد سامية، واقع الإدارة الرقمية وأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر قادة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد (38)، العدد (02)، 2024.
39. عبد الرضا شفيق البصري ومروة مصطفى الربيعي، تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في إحدى المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (106)، 2017.
40. علاونة سفيان وسنينة محمد، أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة لإطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية وحدة العلمة - سطيف "رؤية سوسيوتنظيمية"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (12)، العدد (02)، 2024.
41. عليي ميلود وآخرون، أثر البراعة التنظيمية على ابتكار المنتجات الخضراء: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد (08)، العدد (02)، 2024.
42. عمرو مصطفى محمد حسين، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (42)، العدد (04)، 2019.
43. العمري منصور ناعم وآخرون، مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد (04)، العدد (01)، 2022.

44. العودة أنهار محمد، البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد (20)، 2020.
45. عيشوش عواطف، القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية -دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (11)، العدد (2)، 2021.
46. فريتح سفيان ودحماني عزيز، أثر رأس المال الفكري في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مؤسسة كندور ببرج بوعريج، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد (07)، العدد (01)، 2024.
47. فيبي نصحي راغب سليمان، أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (07)، العدد (02)، 2016.
48. لاشين كريمة محمد، إستراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (49)، العدد (02)، 2025.
49. اللافي خالد خلف والخشمان أيسر محمد، تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (28)، العدد (01)، 2020.
50. مازن مهدي عيدروس الجفري، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (50)، العدد (20)، 2024.
51. محروس رانيا حسن وآخرون، تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (39)، العدد (39)، 2023.
52. محمد ابراهيم كامل صويص وإبراهيم عبد سليم عابدين، دور نظم دكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العامة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (27)، العدد (01)، 2019.

53. محمد حسين علي حسين وبان عبد الأمير حسين الهاشمي، الرشاقة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (119)، 2020.
54. محمد راشد المري وسامر عبد المجيد البشاشة، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (20)، العدد (01)، 2020.
55. محمد علي حافظ الوكيل، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالتطبيق على قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، المجلد (42)، العدد (03)، 2024.
56. محمود محمد أمين عثمان الباشقالي وألفن ناظر ججو الداود، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد (35)، العدد (02)، 2015.
57. محمود محمد أمين عثمان وكرسو كلثوم قادر، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان أبريل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (09)، العدد (01)، 2021.
58. مرعي محمد حسين والشاهر علي عبد الفتاح، دور التقنيات الاجتماعية في تعزيز البراعة التنظيمية-دراسة مسحية في شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلة الدراسات للأعمال والإدارة، المجلد (04)، العدد (04)، 2022.
59. مروان المصري، إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (02)، 2016.
60. المريم حمد راشد والبشاشة سامر عبد المجيد، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (20)، العدد (10)، 2020.
61. مصباح أحمودة مصباح الغناي، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة: دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والمواصلات، مجلة القرطاس، العدد (18)، 2022.

62. مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (22)، العدد (04)، 2021.
63. معتز سلمان عبد الرزاق، رأس المال الفكري وتأثيره في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة دراسات مالية، محاسبية وجبائية، المجلد (02)، العدد (02)، 2022.
64. المنطاوي إيمان صالح، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (10)، العدد (18)، الجزء (03)، 2024.
65. منى عبد الغني عبد الستار ومنار محمد جابر، القدرات الديناميكية كمدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف: آليات مقترحة، المجلة التربوية بكلية التربية بالغردقة، المجلد (80)، العدد (10)، 2025.
66. مها صباح إبراهيم، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (39)، 2017.
67. نجوى متولي حسن كشكوشة، اتجاهات المديرين نحو دور الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (32)، العدد (01)، 2016.
68. نسرین صالح محمد صلاح الدين، أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية، المجلد (32)، العدد (02)، 2022.
69. النعاس نعيمة حسين صالح وآخرون، دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي: دراسة ميدانية على المصارف الليبية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد (06)، العدد (01)، 2023.
70. هناء محمد جلال جمال الدين، السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (03)، العدد (41)، 2024.
71. وفاء بنت عايض معيوض الجميعي ونولى بنت عبد مخضور الحارثي، البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (36)، العدد (04)، 2021.

72. وفاء فنجري مرزوق سعيد، دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (52)، العدد (01)، 2022.

❖ المؤتمرات، الملتقيات والندوات

1. صالح عبد الرضا رشيد وعلي عبد الرزاق لفته، السلوك الإستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة، ورقة علمية مقدمة ضمن وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية تحت شعار: الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Alaskar Thamir.H & AL, Big Data Analytices, Strategic Capabilities, and Innovation Performance: Mediation Approach of Organizational Ambidexterity, Sustainability, Vol (16), No (12), 2024.

2. Al-Douri Zakaria. M & AL, The Impact of Strategic Success on Organizational Health: An Applied Study, Al-Hikma Pharmaceutical Company, Bilad Alrafidain Journal of Humanities and Social Science, Vol (03), No (01), 2022.

3. Al-Jameel Reem Saad & Al, The Role of Strategic Entrepreneurship Dimensions in Achieving Strategic Success:A study of the view of a sample of the administrative Leaders at the Directorate of Health Duhok Kurdistan- Iraq, Journal of Tanmiyat Al-Rafidain, Vol (40), No(131), 2021.

4. ClaussThomas & AL, Organizational ambidexterity and competitive advantage: the role of strategic agility in the exploration paradox, Journal of Innovation & Knowledge, Vol (06), No (04), 2021.

5. Ebrahimpour & Al, the Relationship Between Agility Capabilities and Organizational Performance: A Case Study Among Home Appliance Factories In Iran, European Journal of Business and Management, Vol (4), No (17), 2012.

6. Hölzl Lukas, Organizational Ambidexterity and Long-term Success: Multiperspective Studies on Culture, HRM, and Leadership, Dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences, International Affairs and Computer Science, University of St. Gallen, Dissertation No (5177), Difo-Druck GmbH, Untersiema, Germany, 2022.

7. João Conrado De Amorim Carvalho, Drivers of Strategic Success in a Crisis Environment, Strategic Management Quarterly, published by American Research Institute for Policy Development, Vol (04), No (04), 2016.

8. Khalaf Al-Tarawneh, The Impact of Human Resource Management Strategies on the Strategic Success of Cellular Communications Companies in Jordan,

International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, Vol (14), No (01), 2023.

9. Khaled Khalaf Alafi, **The Impact of ESG on Strategic Success in Jordanian Islamic Banks**, International Review of Management and Marketing, Vol (13), No (01), 2023.

10. Linhart Alexander & AL, **AProject Portfolio Management Approach to Tackling the Exploration/Exploitation Trade-Off**, Business&Information Systems Engineering, Vol (62),NO (04), 2020.

11. Majid. A & Al, **Network Capability and Strategic Performance in SMEs: The Role of Strategic Flexibility and Organizational Ambidexterity**, Eurasian Business Review, 2020.

12. Nafei. W, **Organizational Agility the Key to Improve Organizational Performance: A Case Study among Home Appliance Factories in Iran**, International Business Research, Vol (9), No (3), 2016.

13. Othmani Marabout Safia, **The Impact of Organizational Ambidexterity in Achieving Strategic Success: Case Study of Al-Salam Bank-Biskra Agency**, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Strategic Management, Mohamed Khider University of Biskra, Algeria, 2024.

14. Panagiotis Kafetzopoulos & AL, **Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity**, sustainability, vol (15), No (17), 2023.

15. Preda. G, **Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: Toward a Research Model**, Management & Marketing Journal, Vol (15), No (1), 2016..

16. Rasouli. E & Al, **Studying the Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Agility of Employee of Payaue**, International Journal of Leadership, 2016.

17. Sharifi. H & Zhang. Z, **A methodology For Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction**, International Journal of Production Economics, Vol (62), No (1 – 2), 1999.

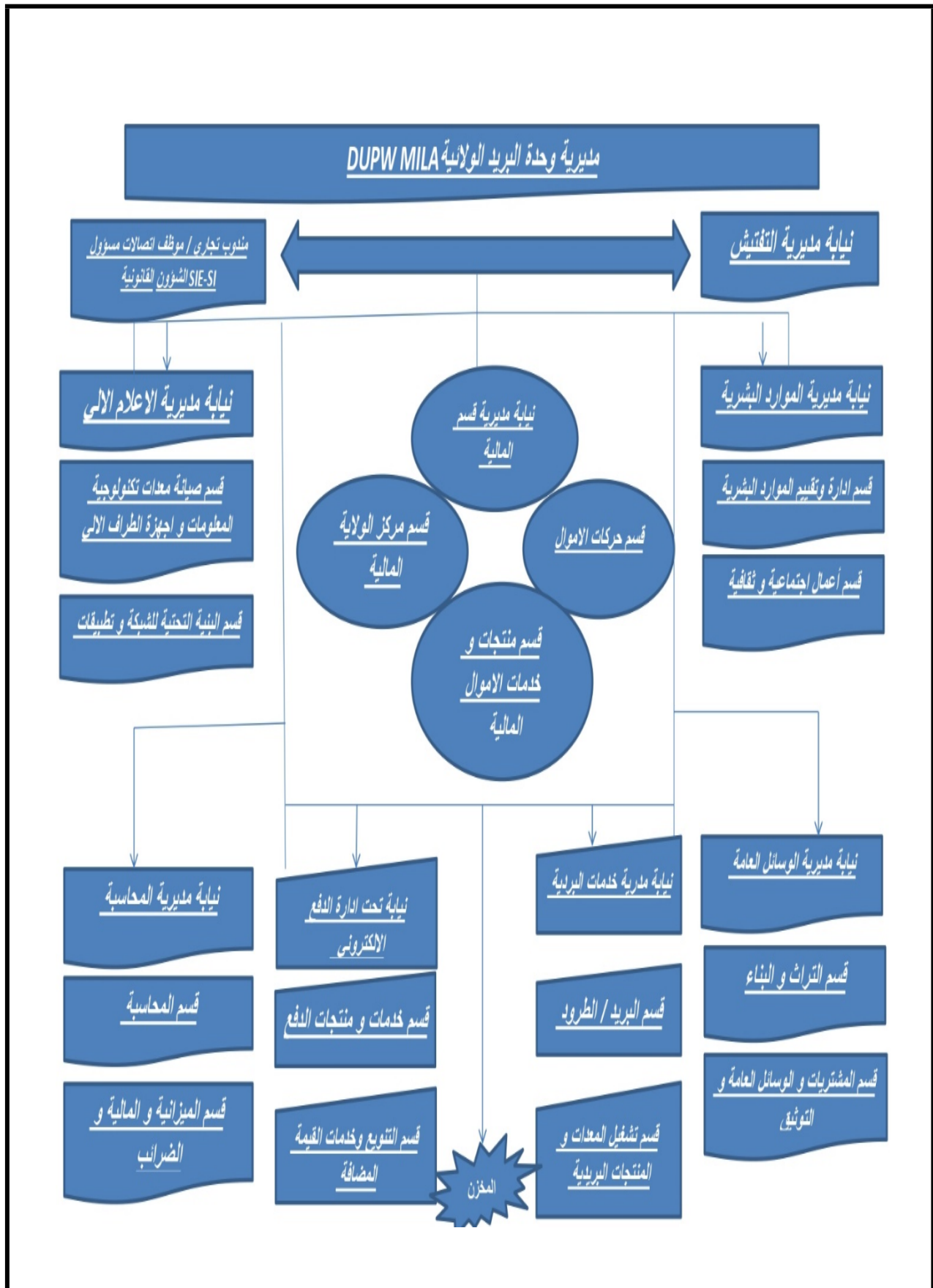
18. Singh. J & Al, **Organizational Agility: What Is, What It Is Not, And Why It Matters**, In Academy of Management Proceedings, Vol (1), No (1), 2013.

19. Wageeh A. Nafei, **Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success: An Applied Study**, Case Studies Journal, Vol (03), No (11), 2019.

20. Zhang. Z & Sharifi. H, **A Methodology for Achieving Agility In Manufacturing Organizations**, International Journal of Operations And Production Management, Vol (20), No (4), 2001.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل لمديرية البريد والاتصالات - ميله



الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبيان

اسم ولقب الأستاذ (ة)	الرتبة العلمية	الجامعة المنتمي إليها
د. آسيا براهيم	أستاذ محاضر - أ -	المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان
د. سفيان خلوفي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة ميلة
د. جعفر سعدي	أستاذ محاضر - ب -	جامعة الجلفة
د. عبد الله مرزق	أستاذ محاضر - ب -	جامعة الجلفة

الملحق رقم (03): استبيان الدراسة

جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف - ميلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانه بحثية لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال والموسومة بـ :

"دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي

دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والاتصالات - ميلة"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ سيدي الكريم، سيدتي الكريمة؛ تحية طيبة وبعد؛
 في إطار التحضير لإعداد الدراسة التطبيقية الخاصة بمذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال،
 والموسومة بـ "دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي - دراسة ميدانية بمؤسسة البريد
 والاتصالات - ميلة"، نرجو منكم التعاون معنا والمساهمة في هذا العمل من خلال الإجابة على هذه الاستبانه
 مع التحلي بالدقة والموضوعية في الإجابة على العبارات وذلك بوضع علامة x أمام الإجابة الأنسب، مع
 العلم أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
 تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، وشكرا جزيلا على تعاونكم ومساهمتم القيمة في هذا العمل
 البحثي.

الأستاذ المشرف: د. دشة محمد علي

من إعداد الطالبتين - حليم إيناس

أستاذ محاضر - ب -

- قاجة كنزة

القسم الأول: البيانات الشخصية

أ - الجنس		ذكر		أنثى	
ب - العمر		أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى 40 سنة	من 41 سنة إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
ت - الأقدمية		5 سنوات أو أقل	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
ج - المؤهل العلمي		ثانوي	جامعي	دراسات عليا	أخرى
ح - الرتبة الوظيفية		إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ

القسم الثاني: البراعة التنظيمية

الرقم	أولاً: بعد براعة الاستغلال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل المؤسسة باستمرار على تنويع وتحديث خدماتها وأنشطتها المقدمة للزبائن					
2	تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين كفاءة العمليات بما يستجيب لرغبات الزبائن					
3	تنظر إدارة المؤسسة للعاملين والزبائن على أنهم جزء من المؤسسة وشركاء للنجاح					
4	تستخدم المؤسسة إجراءات مرنة وسهلة وغير معقدة في تقديم خدماتها للزبائن					
5	تحرص المؤسسة على إشراك العاملين والاستفادة من آرائهم لأجل تطوير الخدمات					
6	تحرص المؤسسة دوماً على تقليل الفجوة بين الخدمات المقدمة وتلك التي يريدها الزبائن					
7	تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة للعملاء وتلبية رغباتهم دون تأخير					
8	تحرص إدارة المؤسسة على الالتزام بالإجراءات والقوانين المعمول بها					
الرقم	ثانياً: بعد براعة الاستكشاف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	تعمل المؤسسة بشكل دائم بالبحث عن أسواق وفرص استثمارية جديدة					
10	توفر المؤسسة مناخ ملائم يساهم في تنمية المواهب ويشجع على الابتكار					
11	تولي المؤسسة اهتماماً بالبحث والتطوير كأداة لتوليد أفكار جديدة وتحسين خدماتها					
12	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على توفير خدمات تتماشى مع متطلبات المجتمع					
13	تعتمد المؤسسة على أساليب فعالة تسهم في استقطاب الكفاءات ذات الخبرة					
14	تسود في المؤسسة ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق بين العاملين					
15	تشجع إدارة المؤسسة بشكل دائم على تبني أفكار وأساليب جديدة للقيام بالعمل					
16	تحفز وتشجع المؤسسة موظفيها على تطوير وتحسين أساليب العمل					
الرقم	ثالثاً: بعد البراعة الهيكلية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تعتمد المؤسسة خطة عمل واضحة ومرنة تساعد على السير الحسن					
18	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقدرة على مواجهة أي متغيرات جديدة					

19	يساعد الهيكل التنظيمي على تسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية				
20	تعتمد إدارة المؤسسة سياسات وإجراءات عمل مرنة تساعد على مواكبة التغيرات				
21	يسمح الهيكل التنظيمي بظهور العلاقات والتجمعات غير الرسمية داخل المؤسسة				
22	تشرك إدارة المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات عملهم				
23	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المبادرة والإبداع في إنجاز أعمالهم				
24	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم				

القسم الثالث: النجاح الإستراتيجي

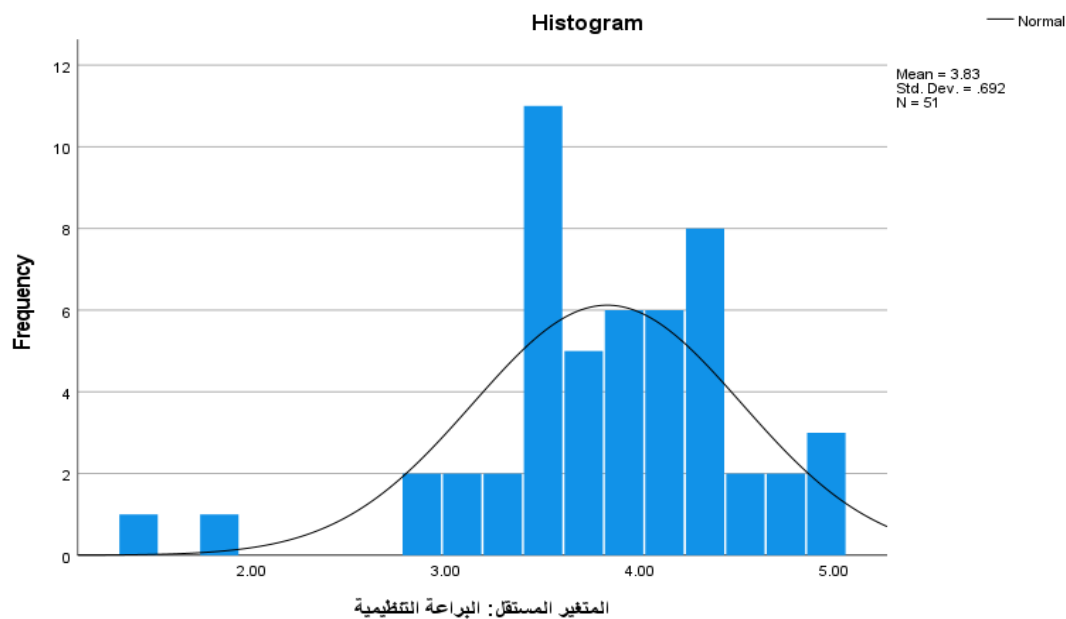
الرقم	أولاً: بعد البقاء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تمتلك المؤسسة كل الموارد والمقومات التي تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق					
26	تخصص إدارة المؤسسة كل ما يلزم من موارد لتحسين عملياتها وتحسين جودة خدماتها					
27	تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة مختلف المشاكل والعقبات التي قد تخفض من أدائها					
22	تحرص المؤسسة على تبني التكنولوجيا الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء					
28	تهتم المؤسسة بالاستماع إلى شكاوى وآراء المتعاملين والعمل على معالجة انشغالاتهم					
29	تعتبر المؤسسة رضا زبائنهم وعمالها على رأس قائمة أولوياتها					
30	تعتمد المؤسسة على منظومة من الحوافز والمكافآت لاستقطاب أفضل الكفاءات البشرية					
31	تمتلك المؤسسة كل الموارد والمقومات التي تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق					
الرقم	ثانياً: بعد النمو	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
32	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار والتحسين المستمر من أجل النمو					
33	يُعتبر تحقيق النمو من الأهداف الإستراتيجية الأساسية والمحورية للمؤسسة					
34	تخصص إدارة المؤسسة الموارد اللازمة لضمان نجاح المشاريع الاستثمارية المستقبلية					
35	تعتمد المؤسسة باستمرار على تحديث أساليب عملها للحفاظ على رضا زبائنهم					
36	تهتم المؤسسة بتطبيق التقنيات والأساليب الحديثة التي تساعد على النمو وتطور العمل					
37	تسعى المؤسسة بشكل مستمر لزيادة حجم خدماتها والولوج إلى أسواق جديدة					

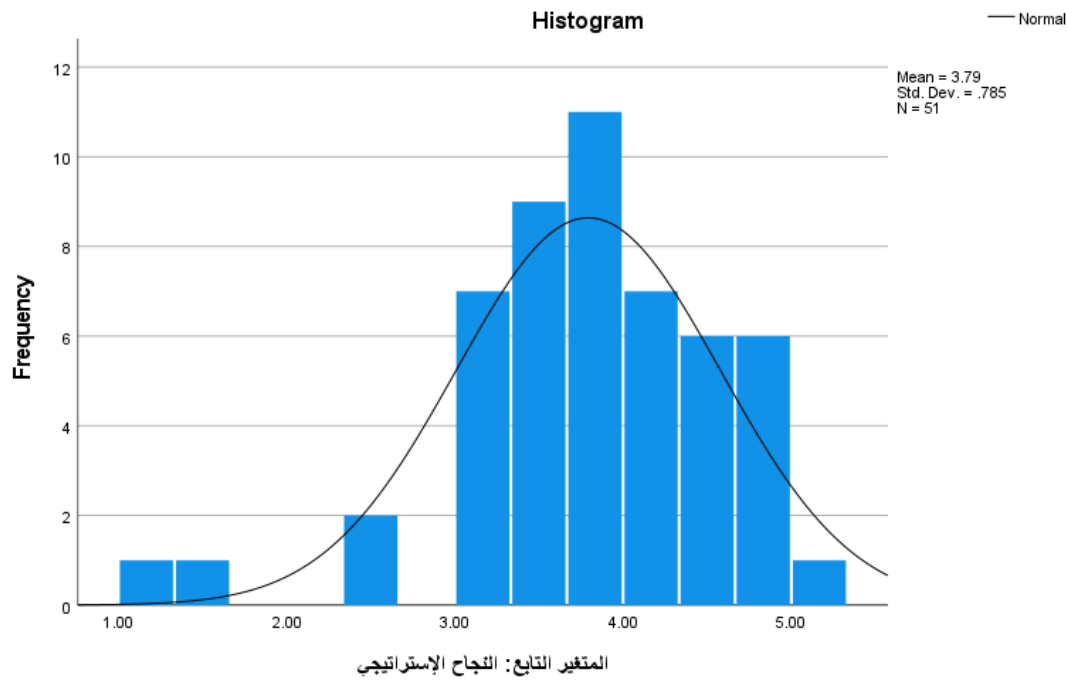
38	تسعى المؤسسة باستمرار لزيادة ربحيتها ورقم أعمالها ما يضمن لها النمو والتوسع						
الرقم	ثالثا: بعد التكيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
39	تتمتع المؤسسة بالمرونة ما يمكنها من التكيف مع مختلف التغييرات التي تؤثر على نشاطها						
40	تستطيع المؤسسة التكيف مع مختلف التغييرات والظروف المحيطة وتلبية احتياجات متعاملها						
41	تضع إدارة المؤسسة سيناريوهات وإجراءات إستباقية لحل المشكلات في حال حدوثها						
42	تعتمد المؤسسة على فرق عمل متعددة المهارات قادرة على أداء أكثر من عمل						
43	تتبنى المؤسسة أساليب منهجية لمعالجة المشكلات الداخلية بشكل فعال						
44	تحرص المؤسسة على تعزيز الاتصال الداخلي من خلال توفير قنوات اتصال فعالة						
45	تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في عملياتها وتطور خدماتها حتى تتلاءم مع التغييرات الجديدة						
الرقم	رابعا: بعد التعلم المستمر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
46	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للتعلم وتعتبره ضرورة ملحة لكل العاملين دون استثناء						
47	تشجع المؤسسة العاملين بشكل دائم على التعلم والتطوير الذاتي						
48	توفر المؤسسة للعاملين دورات تعليمية منتظمة أو دورية فيما يتعلق بمجالات عملهم						
49	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتعليم موظفيها وصقل معارفهم						
50	توجد في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم والتطور المستمر						
51	يتبادل الموظفون القدامى والجدد المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها مع زملائهم						
52	لدى المؤسسة قاعدة معرفية يمكن العودة إليها للحصول على مختلف المعلومات اللازمة						
نشكر لكم تعاونكم معنا							

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج Spss V.25

اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		البعد_1	البعد_2
N		51	51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.8301	3.7934
	Std. Deviation	0.69226	.78501.
Most Extreme Differences	Absolute	0.118	.095.
	Positive	0.061	.062.
	Negative	.118.-	.095.-
Test Statistic		.118.	.095.
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.072.	.200. ^e
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e		.069.	.290.
	LowerBound	.062.	.279.
	UpperBound	.076.	.302.
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 1502173562.			
e. This is a lower bound of the true significance.			





نتائج ألفا كرو نباخ

للاستبيان ككل

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
979.	51

للبراعة التنظيمية

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
955.	24

النجاح الاستراتيجي

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
969.	28

وصف المحور الأول

	N	Mean	Std. Deviation
تعمل المؤسسة باستمرار على تنويع وتحديث خدماتها وأنشطتها المقدمة للزبائن	51	4.33	1.052
تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين كفاءة العمليات بما يستجيب لرغبات الزبائن	51	4.35	913.
تتظر إدارة المؤسسة للعاملين والزبائن على أنهم جزء من المؤسسة وشركاء للنجاح	51	4.10	1.005
تستخدم المؤسسة إجراءات مرنة وسهلة وغير معقدة في تقديم خدماتها للزبائن	51	4.24	790.
تحرص المؤسسة على إشراك العاملين والاستفادة من آرائهم لأجل تطوير الخدمات	51	3.53	924.
تحرص المؤسسة دوماً على تقليل الفجوة بين الخدمات المقدمة وتلك التي يريدها الزبائن	51	4.00	980.
تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة للعملاء وتلبية رغباتهم دون تأخير	51	4.12	887.
تحرص إدارة المؤسسة على الالتزام بالإجراءات والقوانين المعمول بها	51	4.25	977.
بعد براءة الاستغلال	51	4.1152	75368.
تعمل المؤسسة بشكل دائم بالبحث عن أسواق وفرص استثمارية جديدة	51	3.88	909.
توفر المؤسسة مناخ ملائم يساهم في تنمية المواهب ويشجع على الابتكار	51	3.51	1.027
تولي المؤسسة اهتماماً بالبحث والتطوير كأداة لتوليد أفكار جديدة وتحسين خدماتها	51	3.71	1.006
تعمل المؤسسة بشكل مستمر على توفير خدمات تتماشى مع متطلبات المجتمع	51	4.12	887.
تعتمد المؤسسة على أساليب فعالة تساهم في استقطاب الكفاءات ذات الخبرة	51	3.59	963.
تسود في المؤسسة ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق بين العاملين	51	3.63	1.058
تشجع إدارة المؤسسة بشكل دائم على تبني أفكار وأساليب جديدة للقيام بالعمل	51	3.61	981.
تحفز وتشجع المؤسسة موظفيها على تطوير وتحسين أساليب العمل	51	3.61	1.041
بعد براءة الاستكشاف	51	3.7059	75367.
تعتمد المؤسسة خطة عمل واضحة ومرنة تساعد على السير الحسن	51	3.92	1.093
يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقدرة على مواجهة أي متغيرات جديدة	51	3.78	1.006
يساعد الهيكل التنظيمي على تسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية	51	3.73	981.
تعتمد إدارة المؤسسة سياسات وإجراءات عمل مرنة تساعد على مواكبة التغيرات	51	3.86	825.

يسمح الهيكل التنظيمي بظهور العلاقات والتجمعات غير الرسمية داخل المؤسسة	51	3.33	973.
تشرك إدارة المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات عملهم	51	3.41	1.134
تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المبادرة والإبداع في إنجاز أعمالهم	51	3.57	1.063
تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم	51	3.75	1.093
بعد البراعة الهيكلية	51	3.6691	79208.
المتغير المستقل: البراعة التنظيمية	51	3.8301	69226.
Valid N (listwise)	51		

وصف المحور الثاني

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تمتلك المؤسسة كل الموارد والمقومات التي تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق	51	4.00	959.
تخصص إدارة المؤسسة كل ما يلزم من موارد لتحسين عملياتها وتحسين جودة خدماتها	51	3.71	1.045
تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة مختلف المشاكل والعقبات التي قد تخفف من أدائها	51	3.88	993.
تحرص المؤسسة على تبني التكنولوجيا الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء	51	4.12	973.
تهتم المؤسسة بالاستماع إلى شكاوى وآراء المتعاملين والعمل على معالجة انشغالاتهم	51	3.90	1.300
تعتبر المؤسسة رضا زبائنهم وعملائها على رأس قائمة أولوياتها	51	4.27	981.
تعتمد المؤسسة على منظومة من الحوافز والمكافآت لاستقطاب أفضل الكفاءات البشرية	51	3.22	1.270
بعد البقاء	51	3.8711	84238.
تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار والتحسين المستمر من أجل النمو	51	3.61	1.021

يُعتبر تحقيق النمو من الأهداف الإستراتيجية الأساسية والمحورية للمؤسسة	51	4.00	894.
تخصص إدارة المؤسسة الموارد اللازمة لضمان نجاح المشاريع الاستثمارية المستقبلية	51	3.76	971.
تعتمد المؤسسة باستمرار على تحديث أساليب عملها للحفاظ على رضا زبائننا	51	3.98	969.
تهتم المؤسسة بتطبيق التقنيات والأساليب الحديثة التي تساعد على النمو وتطور العمل	51	4.02	1.104
تسعى المؤسسة بشكل مستمر لزيادة حجم خدماتها والولوج إلى أسواق جديدة	51	3.96	1.058
تسعى المؤسسة باستمرار لزيادة ربحيتها ورقم أعمالها ما يضمن لها النمو والتوسع	51	4.02	1.029
بعد النمو	51	3.9076	84603.
تتمتع المؤسسة بالمرونة ما يمكنها من التكيف مع مختلف التغييرات التي تؤثر على نشاطها	51	3.98	927.
تستطيع المؤسسة التكيف مع مختلف التغييرات والظروف المحيطة وتلبية احتياجات متعاملها	51	3.82	953.
تضع إدارة المؤسسة سيناريوهات وإجراءات إستباقية لحل المشكلات في حال حدوثها	51	3.61	1.002
تعتمد المؤسسة على فرق عمل متعددة المهارات قادرة على أداء أكثر من عمل	51	3.73	961.
تتبنى المؤسسة أساليب منهجية لمعالجة المشكلات الداخلية بشكل فعال	51	3.84	903.
تحرص المؤسسة على تعزيز الاتصال الداخلي من خلال توفير قنوات اتصال فعالة	51	3.73	1.021
تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في عملياتها وتطور خدماتها حتى تتلاءم مع التغييرات الجديدة	51	3.84	834.
بعد التكيف	51	3.7927	76469.

تولي المؤسسة أهمية كبيرة للتعليم وتعتبره ضرورة ملحة لكل العاملين دون استثناء	51	3.86	1.114
تشجع المؤسسة العاملين بشكل دائم على التعلم والتطوير الذاتي	51	3.59	1.268
توفر المؤسسة للعاملين دورات تعليمية منتظمة أو دورية فيما يتعلق بمجالات عملهم	51	3.71	1.446
تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتعليم موظفيها وصقل معارفهم	51	3.22	1.331
توجد في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم والتطور المستمر	51	3.39	1.133
يتبادل الموظفون القدامى والجدد المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها مع زملائهم	51	3.65	1.110
لدى المؤسسة قاعدة معرفية يمكن العودة إليها للحصول على مختلف المعلومات اللازمة	51	3.80	1.000
بعد التعلم المستمر	51	3.6022	95247.
المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي	51	3.7934	78501.
Valid N (listwise)	51		

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

اختبار تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد البراعة الهيكلية، بعد براعة الاستغلال، بعد براعة الاستكشاف ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: النجاح الاستراتيجي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	856. ^a	733.	716.	41855.

a. Predictors: (Constant, بعد البراعة الهيكلية, بعد براعة الاستغلال, بعد براعة الاستكشاف)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.578	3	7.526	42.960	000. ^b
	Residual	8.234	47	175.		
	Total	30.812	50			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي

b. Predictors: (Constant, بعد البراعة الهيكلية, بعد براعة الاستغلال, بعد براعة الاستكشاف)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	087.	342.		253.	801.
	بعد براعة الاستغلال	339.	114.	325.	2.970	005.
	بعد براعة الاستكشاف	190.	158.	182.	1.203	235.
	بعد البراعة الهيكلية	439.	132.	443.	3.318	002.

a. Dependent Variable: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	طبعد براعة الاستغلال	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733. ^a	.537.	.527.	53970.

a. Predictors: (Constant), بعد براعة الاستغلال
--

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.539	1	16.539	56.782	.000. ^b
	Residual	14.273	49	291.		
	Total	30.812	50			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي
b. Predictors: (Constant), بعد براعة الاستغلال

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	)Constant(	653.	424.		1.542	.130.

	بعد براعة الاستغلال	763.	101.	733.	7.535	000.
--	---------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.858	1	18.858	77.295	.000. ^b
	Residual	11.955	49	244.		
	Total	30.812	50			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي

b. Predictors: (Constant), بعد براءة الاستكشاف

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	)Constant(	774.	350.		2.208	.032.
	بعد براءة الاستكشاف	815.	.093.	.782.	8.792	.000.

a. Dependent Variable: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

a. Dependent Variable: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795. ^a	.632.	.625.	48078.

a. Predictors: (Constant), بعد البراءة الهيكلية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.486	1	19.486	84.302	000. ^b
	Residual	11.326	49	231.		
	Total	30.812	50			

a. Dependent Variable: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي

b. Predictors: (Constant), بعد البراعة الهيكلية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	)Constant(	902.	322.		2.799	007.
	بعد البراعة الهيكلية	788.	086.	795.	9.182	000.

a. Dependent Variable: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الفرعية الأولى

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير المستقل: البراعة التنظيمية	ذكر	27	3.8380	61838.	11901.
	أنثى	24	3.8212	78062.	15934.
المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي	ذكر	27	3.8664	78319.	15072.

	أنثى	24	3.7113	79560.	16240.
--	------	----	--------	--------	--------

<i>Independent Samples Test</i>											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	Df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	%95 Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
الإجمالي	Equal variances assumed	0.556	0.460	.0084	66	0.932	0.487	0.01678	0.19617	-3.7743	41099.
	Equal variances not assumed	0.039	0.845	.0700	6.544	0.933	0.487	0.15509	0.22157	-2.9037	60056.

الفرضية الفرعية الثانية

<i>Descriptives</i>								
الإجمالي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95 Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 30 سنة	4	3.7917	36483.	18242.	3.2111	4.3722	3.46	4.25
من 30 سنة إلى	21	3.8393	75499.	16475.	3.4956	4.1830	1.42	5.00

40 سنة								
من 41 سنة إلى 50 سنة	12	3.652 8	83283.	24042.	3.1236	4.1819	1.92	4.83
أكثر من 50 سنة	14	3.979 2	54321.	14518.	3.6655	4.2928	3.17	5.00
Total البراعة التنظيمية	51	3.830 1	69226.	09694.	3.6354	4.0248	1.42	5.00
أقل من 30 سنة	4	3.214 3	81180.	40590.	1.9225	4.5060	2.57	4.32
من 30 سنة إلى 40 سنة	21	3.845 2	79076.	17256.	3.4853	4.2052	1.18	4.93
من 41 سنة إلى 50 سنة	12	3.747 0	99947.	28852.	3.1120	4.3821	1.39	5.00
أكثر من 50 سنة	14	3.920 9	53272.	14237.	3.6133	4.2285	3.00	4.89
Total النجاح الاستراتيجي	51	3.793 4	78501.	10992.	3.5726	4.0142	1.18	5.00

ANOVA					
الإجمالي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	696.	3	232.	469.	705.
Within Groups	23.265	47	495.		
Total البراعة التنظيمية	23.961	50			
Between Groups	1.651	3	550.	887.	455.
Within Groups	29.161	47	620.		
Total	30.812	50			

الفرضية الفرعية الثالثة

Descriptives								
الإجمالي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
أقل من 5 سنوات	5	3.8583	43561.	19481.	3.3175	4.3992	3.46	4.54
من 6 سنوات إلى 10 سنة	13	3.6763	81599.	22632.	3.1832	4.1694	1.42	4.88
من 11 سنة إلى 20 سنة	13	3.7692	80752.	22397.	3.2813	4.2572	1.92	4.83
أكثر من 20 سنة	20	3.9625	59280.	13255.	3.6851	4.2399	2.83	5.00
Total البراعة التنظيمية	51	3.8301	69226.	09694.	3.6354	4.0248	1.42	5.00
أقل من 5 سنوات	5	3.5500	94004.	42040.	2.3828	4.7172	2.57	4.79
من 6 سنوات إلى 10 سنة	13	3.6593	91073.	25259.	3.1090	4.2097	1.18	4.93
من 11 سنة إلى 20 سنة	13	3.8049	91096.	25266.	3.2545	4.3554	1.39	5.00
أكثر من 20 سنة	20	3.9339	58217.	13018.	3.6615	4.2064	3.00	4.89

Total	51	3.7934	78501.	10992.	3.5726	4.0142	1.18	5.00
النجاح الاستراتيجي								

ANOVA					
الإجمالي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	710.	3	237.	479.	699.
Within Groups	23.251	47	495.		
Total	23.961	50			
البراعة التنظيمية					
Between Groups	927.	3	309.	486.	694.
Within Groups	29.885	47	636.		699.
Total	30.812	50			
النجاح الاستراتيجي					

الفرضية الفرعية الرابعة

Descriptives								
الإجمالي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
ثانوي	6	4.1250	59803.	24414.	3.4974	4.7526	3.17	5.00
جامعي	30	3.9292	51628.	09426.	3.7364	4.1219	2.83	4.88
دراسات عليا	10	3.2750	88828.	28090.	2.6396	3.9104	1.42	4.25
اخرى	5	3.9917	91020.	40706.	2.8615	5.1218	2.83	5.00
Total	51	3.8301	69226.	09694.	3.6354	4.0248	1.42	5.00
البراعة التنظيمية								

ثانوي	6	3.910 7	42182.	17221.	3.4680	4.3534	3.39	4.39
جامعي	30	3.910 7	63374.	11571.	3.6741	4.1474	2.57	4.93
دراسات عليا	10	3.271 4	1.13804	35988.	2.4573	4.0855	1.18	4.32
اخرى	5	3.992 9	89443.	40000.	2.8823	5.1034	3.07	5.00
Total النجاح الاستراتيجي جي	51	3.793 4	78501.	10992.	3.5726	4.0142	1.18	5.00

ANOVA					
الإجمالي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.028	3	1.343	3.166	033.
Within Groups	19.933	47	424.		
Total البراعة التنظيمية	23.961	50			
Between Groups	3.419	3	1.140	1.955	134.
Within Groups	27.393	47	583.		
Total النجاح الاستراتيجي	30.812	50			

الفرضية الفرعية الخامسة

Descriptives								
الإجمالي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
عون تنفيذ	13	4.0833	62454.	17322.	3.7059	4.4607	3.17	5.00

عون تحكم	4	4.197 9	17472.	08736.	3.9199	4.4759	3.96	4.38
إطار	17	3.791 7	56883.	13796.	3.4992	4.0841	2.83	5.00
إطار سامي	17	3.588 2	85212.	20667.	3.1501	4.0264	1.42	4.63
Total البراءة التنظيمية	51	3.830 1	69226.	09694.	3.6354	4.0248	1.42	5.00
عون تنفيذ	13	3.980 8	61818.	17145.	3.6072	4.3543	3.25	5.00
عون تحكم	4	3.928 6	36422.	18211.	3.3490	4.5081	3.43	4.29
إطار	17	3.859 2	64687.	15689.	3.5267	4.1918	2.64	4.89
إطار سامي	17	3.552 5	1.04713	25397.	3.0141	4.0909	1.18	4.89
Total النجاح الاستراتيجي جي	51	3.793 4	78501.	10992.	3.5726	4.0142	1.18	5.00

ANOVA					
الإجمالي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Be tween Groups	2.394	3	798.	1.739	172.
Within Groups	21.567	47	459.		
Total البراءة التنظيمية	23.961	50			
Between Groups	1.590	3	530.	852.	472.
Within Groups	29.222	47	622.		
Total النجاح الاستراتيجي	30.812	50			

الملحق رقم (05): اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Mila



جامعة ميله

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميلة في:

www.centre-univ-mila.dz

إلى السيد(ة):

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني (2026/2025)

تحية طيبة وبعد ...

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص
بمؤسستكم للطلبة الآتية أسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	رقم التسجيل	التخصص
1	كنزة قاجة	212134078108	إدارة أعمال
2	نباس حليم	212134066280	إدارة أعمال
3			

عنوان مشروع التخرج: حول البراعة التكنولوجية في تحقيق النطاق المستدام

مكان التربص: معبرين الميسرين والمختبرات حيلة

مدة التربص:

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المؤسسة المستقبلة
Sous Directeur de l'Administration des Services
Postaux, Financiers et Matériels
Signé: M. Abdelhak



الأستاذ المشرف

D. A. F.

Université de Mila

✉ B.P 26 RP Mila 43000 Algérie
☎ (213) 031 57 01 23-24

جامعة ميله

✉ 4300 الجزائر 0 ميله RP ص.ب رقم 26.
☎ (213) - 24 031 57 01 23